

## تسيير المنشآت الرياضية الحديثة ودورها في الرفع من أداء رياضيي السباحة.

الدكتور دهينة محمد رضوان - جامعة الأغواط

### 1. مقدمة:

يعتبر مشروع المنشأة المسيرة الحديثة والتي تساهم في تطوير الأداء الأفضل والمميز للنخبة الرياضية فهل بحق أن منشئتنا الرياضية الوطنية وصلت لهذا المستوى وهي مؤهلة لرفع التحدي في الاستثمار الرياضي المباشر وما هي آليات وتقنيات تطويرها حتى تلبي رغبة النخبة في تحقيق النتائج المرجوة في إطار منظم علمي ودقيق يتيح لها فرصة الظهور الإقليمي والعالمي في المنافسات والمحافل الدولية إن الموارد المالية والبشرية المجندة والمسخرة من طرف الدولة لتطوير منشئتنا وفق المنظور العالمي الجديد له وزنه الأكاديمي والفني الكفيل ببلوغ الأهداف المسطرة ولكن هل بلغت الغاية المنتظرة منها في تحقيق ذلك. إن التنافس الرهيب على اكتساب أحسن النخب الرياضية ذات مستوى وطرز عالي مميز والتي تمثل الدولة في المحافل العالمية لكل دولة حتمت على المسيرين والمختصين في هذا المجال أن يشاركوا في تصميم المنشأة وفق هذا الطموح الذي لا يكون بين عشية وضحاها ولا بتسيير سطحي عشوائي ارتجالي، ولا باتخاذ قرارات عفوية فورية بل هو كل متكامل في جوهره وأبعاده من توفير كل الوسائل المادية والتكنولوجية والبشرية والقانونية الكفيلة بالمتابعة والتنظيم والتوجيه والتنفيذ. إن وسائل وآليات العولمة لها تأثيرها المباشر على المنظمات ومنها المنشآت الرياضية التي حتمت عليها توظيف طاقاتها وتركيز عنايتها حسب إمكانياتها للتكفل بالأداء الجيد للفرق الرياضية. والمنشأة بيئة مرنة حية جد متحركة نابضة لا تعرف الركود ولا السكون فهي مسرح للنشاط والتنافس الدائم في تقديم أحسن الخدمات الرياضية والإشهارية والإعلامية والفندقية وحتى الفنية والثقافية تذللها التكنولوجيا المتطورة من خلال استراتيجية عالمية وسياسة رشيدة عقلانية توجهها ومن ثمة تتيح للنخبة الرياضية في أعلى وأرقى مستوى مهاري احترافي في الأداء والتألق الرياضي.

## 2. الاشكالية:

في إطار النظام العالمي الجديد والذي فرض على الجميع مقاييس اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية الذي يعرف على شكل العولمة الحديثة والذي يحمل عبر وسائل نظام الاتصالات الرهيب والذي لا يعرف حدود ولا نهاية فهل المنشأة الرياضية الجزائرية تستطيع بإمكانياتها الحالية وسياستها التسييرية الإدارية الحالية أن تستجيب لمثل هذه المقاييس وهذه التحديات.

ولا تخلوا أي مؤسسة من نظام معين تتبناه كعملية إدارية لتسيير نشاطاتها المختلفة من أجل تحقيق الفعالية، وبما أن المؤسسة الرياضية تعد من أهم الأنساق الاجتماعية التي تؤدي وظيفة إنسانية تتمثل في التربية البدنية والرياضية فإنها هي الأخرى تحتاج إلى التسيير الجيد والمحكم للمورد البشري.

والتسيير داخل هذه المؤسسة لا يقتصر على توفير الموارد المادية فقط لتحقيق الفعالية المرجوة بل يتعداه إلى وجوب وجود موارد بشرية تعمل على بلوغ الغاية التي من أجلها وجدت المؤسسة الرياضية، من ذلك توجه اهتمام المنظرين في هذا الحقل إلى تحديد استراتيجيات ميدانية وعملية تهتم بالجانب الإنساني في تفعيل العمل المؤسساتي، في حين كان الاهتمام في وقت مضى مقتصرًا على الجوانب المادية فقط.

ونظراً لكون المنشأة الرياضية تتكون من فئات عمالية مختلفة المستويات فإنه يستوجب وجود تعاون فيما بينها، وعليها أيضاً إيجاد الآليات لتسيير المورد البشرية التي تمكنها من خلق ذلك التوافق والتلاؤم الضروريين لضمان السير الحسن لهذه المنشأة وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف التي جاءت أساساً من أجلها. لكن هذا كله قد يقابله في بعض الأحيان نوع من الاختلاف نتيجة عدم توافق المستويات الإدارية مما يؤثر على طبيعة العلاقات السائدة سواء الرسمية أو غير الرسمية بين مختلف الفئات والمشكلة عموماً في المنشأة الرياضية من الإدارة العامة والإدارات الفرعية والعمال، لذلك أصبحت المنشآت عموماً (والرياضية منها على وجه الخصوص) تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية وتحقيق الأهداف مع التركيز على الحفاظ على المورد البشرية

والعناية بها وفق نسق اجتماعي منظم يساعد على النمو والاستمرارية، حيث أنها أصبحت أهم مورد تقوم عليه المنشأة.

وبالتالي أصبح التسيير الإداري للموارد البشرية على غرار الموارد الأخرى يكتسي أهمية بالغة.

إن تسيير المورد البشري أمر هام وضروري في الإدارة الرياضية لما للعنصر البشري من خصائص وقدرات على التجديد والإبداع والاختراع والابتكار ولاستفزاز هذه القدرات وجب على الإدارة الرياضية وضع استراتيجية جيدة لذلك من خلال التطبيق الجيد لانضمت ونماذج إدارة الموارد البشرية من التحليل والتوصيف، التخطيط، التقييم، التوظيف، وكذا التدريب والترقية ونظم الأجور وذلك بالاعتماد على أسس علمية ونظريات تتماشى مع متطلبات العصر الحديث.

بحيث تمكن الإدارة الرياضية من تحقيق أهم أهدافها، ألا وهي النهوض برياضة النخبة والمستوى العالي لما لها من أهمية اجتماعية واقتصادية، وحتى سياسية، وأكبر ميدان لترويج المزيج التسويقي في شتى المجالات، ومحل اهتمام الباحثين والمفكرين في وقتنا الواهن.

وبناء على ما سبق رأيت لزاما أن أساهم في إثراء هذا الموضوع ودراسة واقعه ومتطلباته وأن أتناول جزء منه فقد لمس الباحث الأهمية الكبيرة لإجراء دراسة تكشف العلاقة بين تسيير الموارد البشرية في المركبات الرياضية ودورها في تطوير رياضة النخبة فارتأت طرحت التساؤل العام التالي:

هل توجد علاقة بين تسيير المنشآت الرياضية في ضوء النظام الدولي الحالي والرفع من مستوى

الاداء لرياضة النخبة في ميدان السباحة؟

ومنه نستخلص بعض التساؤلات الجزئية:

- 1- هل توجد علاقة بين التخطيط الإداري، وأداء رياضي المستوى العالي في السباحة؟
- 2- هل توجد علاقة بين تقييم الوظائف الإدارية، وأداء رياضي المستوى العالي في السباحة؟
- 3- هل توجد علاقة بين التدريب الإداري، وأداء رياضي المستوى العالي في السباحة؟
- 4- هل توجد علاقة بين التحفيز الإداري، وأداء رياضي المستوى العالي في السباحة؟

### 3- فرضيات البحث:

الفرضية العامة: توجد علاقة بين تسير المنشآت الرياضية على ضوء النظام الدولي الحالي والرفع من مستوى الأداء لرياضة النخبة.

#### الفرضيات الجزئية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإداري، وأداء رياضي المستوى العالي في السباحة.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الوظائف الإدارية، وأداء رياضي المستوى العالي في السباحة.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإداري، وأداء رياضي المستوى العالي في السباحة.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإداري، وأداء رياضي المستوى العالي في السباحة.

### 4- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

المنشأة الرياضية: لقد عرف البعض المنشآت الرياضية على أنها: " ذلك الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة " (علاء زهير الرواشدة: 2008، ص 15).

ويعرفها البعض أيضاً على أنها: "وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة، وذلك إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به وهي: الأهداف التي تكون معروفة وواضحة، الموارد البشرية والمادية والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة" (حسن أحمد الشافعي: 2001، ص 172).

نفهم من خلال هذين التعريفين أن المنشآت الرياضية هي كل المساحات أو القاعات أو المركبات أو الملاعب، أو بصفة عامة الأماكن المخصصة لممارسة مختلف النشاطات البدنية والرياضية، والتي تقوم بتسييرها مجموعة من الأفراد في إطار إداري منظم.

المنشآت الرياضية: لقد عرف البعض المنشآت الرياضية على أنها: " ذلك الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة " (أمين أنور الخولي: 1995، ص 329).

ويعرفها البعض أيضاً على أنها: "وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة، وذلك إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به وهي: الأهداف التي تكون معروفة وواضحة، الموارد البشرية والمادية والعمليات الإدارية

كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة " ( hamadouche ahmed critères ) (1992,p135)

نفهم من خلال هذين التعريفين أن المنشآت الرياضية هي كل المساحات أو القاعات أو المركبات أو الملاعب، أو بصفة عامة الأماكن المخصصة لممارسة مختلف النشاطات البدنية والرياضية، والتي تقوم بتسييرها مجموعة من الأفراد في إطار إداري منظم.

تعريف الأداء حسب (a.kherakhem): من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الاهداف المسطرة".

**العولمة:** إن كلمة العولمة جديدة، وهي مصطلح حديث لم يدخل بعد القواميس السياسية والاقتصادية. وفي الواقع يعبر مصطلح العولمة عن تطورين هامين هما: 1- التحديث (Modernity) 2- الاعتماد المتبادل (Inter-dependence)، يركز مفهوم العولمة على التقدم الهائل في التكنولوجيا والمعلوماتية، بالإضافة إلى الروابط المتزايدة على كافة الأصعدة على الساحة الدولية المعاصرة (علاء زهير الرواشدة: 2008، ص 15).

## 5- أهمية الدراسة:

1 أن الأوان لتستعيد وتفرض منشآتنا مكائنها ووظيفتها العلمية والوطنية والإنسانية والدينية والتي تحتم على البحث العلمي الاعتناء بمواهب النخبة الرياضية من خلال التأطير والتطور الأمثل والشامل لمنشآتنا بما يتماشى مع السياسة العامة للدولة من جهة وكذلك توفير الحصانة الرياضية

لمنتخباتها في ظل منشأة رياضية حديثة لها وزنها ومميزاتها ودورها وكلمتها في التجمعات العالمية والتي تباشرها وتغازلها تداعيات العولمة من كل جانب.

2 توفير المناخ والبيئة الرياضية داخل وخارج محيط المنشئة ليتسنى لمنتخبنا الولوج بصفة فعالة ومؤثرة في مناخ العولمة من خلال السيطرة والتأهب بالحس والوعي الرياضي المتحضر في أعلى مستوى وليس فقط المشاركة والتمثيل السلي في المحافل الدولية والانطلاق من الدور المحلي إلى الدور العالمي المتميز مرورا بالتصفيات الوطنية والقارية والإقليمية.

3 تجسيد وترسيخ ثقافة رياضية علمية وعالمية ذات مستوى راق للنخبة تحتم على المنشأة تدعيم وتسخير وتطوير كل إمكاناتها من خلال الوسائل والطاقت والإبداعات لبطس سيادتها الرياضية صمن الحضرة العالمية والمنشآت الكبرى تعزيزا لكرامة وسيادة الوطن.

## 6. إجراءات البحث:

**6-1- المنهج:** لتحقيق أهداف الدراسة وطبيعتها اعتمد الباحث على جانبين أحدهما نظري والآخر ميداني ففي الجانب النظري استخدم أسلوب المسح المكتبي للاطلاع على الكتب والمراجع والمصادر والدراسات السابقة المتوفرة في بناء الخلفية النظرية، أما الجانب التطبيقي الميداني اعتمد الباحث فيه على المنهج الوصفي والذي يتضمن الأسلوب بجمع البيانات بواسطة الاستبيانات والعمل على تحليلها إحصائيا بالإجابة على أسئلة الدراسة، وهذا من خلال التحليل الذي يساهم في الكشف عن وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة وهذا لكون المنهج الوصفي الأنسب لموضوع الدراسة و التي تعالج القضايا الاجتماعية وحيث تهدف الدراسة الوصفية إلى جمع البيانات لمحاولة اختبار فروض أو الإجابة على تساؤلات تتعلق بالحالة الجارية أو الراهنة لأفراد عينة البحث والدراسة الوصفية تحدد وتقرر الشيء كما هو عليه، أي تصف ما هو كائن أو تصف ما هو حادث. إذن فالمنهج الوصفي هو " عبارة عن استقصاء ينصب في ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها " (رابح تركي: 1984، ص 23).

6-2- مجالات الدراسة:

المجال البشري: وتقتصر هذه الحدود في الأفراد الممارسين لرياضة السباحة لنادي أكوة الرياضي على مستوى المركب الرياضي التابع لقطاع الشباب والرياضة لمدينة الأغواط.  
المجال المكاني: تمت الدراسة الميدانية على مستوى المركب الرياضي وبالتحديد مسيح محمد بن سالم بالأغواط.

6-3 عينة الدراسة:

6-4- توزيع أفراد عينة الدراسة من الافراد وفقا للسنة:  
جدول رقم (03): يبين أفراد عينة الدراسة من الافراد وفقا للسنة

العمر	التكرار	نسبة
20سنة الى 35 سنة	20	66.66%
من 36 سن الى 50 سنة	10	33.33%
المجموع	30	100%

إن التعرف على أعمار عينة الدراسة من الافراد يلقي الضوء على نتائج الدراسة حيث يكون للعمر أثر على نوعية إجاباتهم.

يتضح من استعراض بيانات الجدول رقم (02) الذي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من الافراد وفقا للعمر أن الفئة العمرية من (20سنة الى 35 سنة) قد نالت المركز الأول بنسبة قدرها (66.66%)، تلتها الفئة العمرية (أقل من 20) بنسبة قدرها (30%)، تليها الفئة العمرية (36 سن الى 50 سنة) بنسبة قدرها (03.33%).

6-5- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي: تم تقسيم عينة الدراسة من الإطارات حسب المستوى التعليمي إلى مستويين ولا شك أن معرفة مستوى التعليم يساهم في إلقاء الضوء على نتائج الدراسة وهذا ما يوضحه الجدول.

الجدول رقم (04): يبين افراد عينة الدراسة من الإطارات وفقا للمستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
30%	09	ثانوي
70%	31	جامعي
100%	30	المجموع

بدراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (03) الذي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من الممارسين وفقا للمستوى التعليمي يتضح أن مستوى التعليمي جامعي قد احتل المرتبة الأولى بنسبة قدرها 69.38% ويأتي المستوى الثانوي في المرتبة الثانية بنسبة قدرها 30.61%. حيث دلت نتائج الجدول على أن كل أفراد عينة الدراسة ذو مستوى علمي يؤهلها إلى أن تكون إطارات في المنظمة.

#### 7- أساليب المعالجة الإحصائية:

- معامل التصحيح: أسلوب (جوتمان)
- معامل الانحدار الخطي البسيط.
- معامل الانحدار المتعدد.
- اختبار تحليل التباين (ANOVA).

#### 8- أدوات البحث: إنّ الغاية العلمية لكل بحث همها الوحيد استعمال الوسائل والتقنيات

المتعددة والمؤطرة لمنهج موضوع البحث من خلال تأكيد فرضياته والبرهنة على أكاديميته وقد تحصر أو لا تحصر التقنيات من حيث التعدد والاستعمالات ولكن ينبغي تدقيق التحكم في التقنية المعتمدة حتى لا يفقد البحث صيغته العلمية المطروحة للدراسة والمناقشة والمتابعة من خلال تجميع البيانات وفرزها والوصول إلى نتائج بالجمع والعرض والتحليل بتقنيات تتناغم مع نوعية وطبيعة البحث. وفي موضوعنا نجد أنّ الدراسة تخص دور المنشأة الرياضية بما ينعكس إيجاباً أو



سلبا على الدور النخبوي الرياضي على كافة الأصعدة والمستويات ممن خلال التفعيل الوظيفي والمادي والمعنوي للمنشأة ومن ثمة تم اعتماد بعض الأدوات المختلفة هي:

أ - الملاحظة: إنّ الفطرة البشرية تباشر الكون ومكوناته وحركته وسكناته وعجائبه بالملاحظة المستمرة وبالفضول الدائم الذي ترغب من ورائه إكساب المعرفة والكشف عن أسراره والتكيف مع أوضاعه المختلفة والاعتبار من الأحداث والمواقف باستخلاص النتائج وتسخيرها وتذليلها لتعميم المنفعة والتمكن لخلافة الكون وتعميره بما يتوافق مع حاجيات الحياة وظروفها ومن ثمة انطلقت الملاحظة المجردة لعامة البشر للظواهر الكونية وفي كنه الإنسان وجوهره لتنتقل إلى الملاحظة العلمية الخاصة بنخبة الباحثين والمفكرين والعلماء الذين هم خاصة الخليفة ليس بمعيار التفضيل وخيرية الأنا ولكن بمعيار التكليف والمسؤولية فالمشاهدة الدقيقة للظواهر المدروسة منشؤها الممارسة المستمرة والمتابعة اللحظية من أجل كشف الحقائق استعانة بالاستنباط والاختبار والتجربة والاستدلال والحس العلمي.

ومن أهم صعوبة هذه التقنية صعوبة عزل الملاحظة من الدوافع الذاتية فالباحث يجب أن يلاحظ ما يجب أن يلاحظه بالبراهين والدلائل ويتفق مع الجميع في اختصاصه لا أن يلاحظ ما يجب ويرغب إليه من خلال ميولاته وذاتيته وولائه الضيق وبالتالي يجب عليه التقييد بالموضوعية التامة المستمدة من اختيار المنهج العلمي وأدوات الملاحظة المباشرة أو المساعدة المتميزة بعدم الانحياز والصدق والأمانة العلمية والاستعانة بالخبراء والمشرفين والموجهين والناقدين حسب الاختصاص.

ب - الاستمارة: هي الأداة الرئيسية للاتصال بين الباحث ومجتمع البحث وتحتوي على مجموعة أسئلة المراد الجواب عليها ومعالجتها من طرف الباحث لتدعيم موضوعه بالأدلة والحجج العلمية القاطعة وذلك من خلال مراحل التفرغ والفرز والمقارنة العلمية المقاربة وبالتالي التحقق والتأكد من الفرضيات المقترحة للوصول إلى حقائق علمية ثابتة في وقتها وقابلة للدراسة والبحث مستقبلا والأسئلة تتفرع إلى مفتوحة ومغلقة حسب طبيعة البحث ومنهجه وحسب مهارة الباحث وتمكنه العلمي والإبداعي.

## 9- مجتمع الدراسة:

إن دراسة أي سلوك أو ظاهرة اجتماعية تعتمد أساسا على العينات المأخوذة من هذا المجتمع لأن العينة تعتبر منبع المعلومات التي نريد أن نعرفها ونسعى للوصول إلى الأسباب التي نحاول التعرف عليها.

**9-1 العينة:** يواجه الباحث عند شروعه القيام ببحثه مشكلة تحديد نطاق العمل، أي اختيار مجتمع البحث والعينة، ومن المعروف أن أحد أهداف البحث العلمي هو إمكانية إقامة تعميمات على الظاهرة موضوع الدراسة إلى غيرها من الظواهر، والذي يعتمد على درجة كفاية العينة المستخدمة في البحث (كامل محمد مغربي: 2002، ص 139).

ويشكل مجتمع البحث في دراستنا والمتمثلة رياضيي السباحة لنادي أكوة الرياضي بالأغوط.

**10- الاختبارات المعتمدة في التحليل الإحصائي:** إن طبيعة الموضوع والهدف منه يفرض أساليب إحصائية خاصة، تساعد الباحث في الوصول إلى نتائج ومعطيات، يفسر ويحلل من خلالها الظاهرة موضوع الدراسة، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على جملة من الاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة تصميم الدراسة وهي كما يلي:

**11- الإحصاء الوصفي:** ويتضمن الأساليب التالية:

**المتوسط الحسابي:** يعتبر من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعا، وهو أحد مقاييس النزعة المركزية ويعني إبراز مدى انتشار الدرجات في الوسط (محمود السيد أبو النيل: 1987، ص 101)

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{1}{n} (x_1 + \dots + x_n).$$

**الانحراف المعياري:** يعتبر من أهم مقاييس التشتت، ويعرف على أنه الجذر التربيعي لمتوسط مربعات القيم عن متوسطها الحسابي، ويفيدنا في معرفة طبيعة توزيع الأفراد، أي مدى انسجام العينة (مقدم عبد الحفيظ: 1993، ص 71).

$$P \quad \delta(X) = \sqrt{V(X)}$$

**8-1- الإحصاء الاستدلالي:** ويتضمن الأساليب التالية-

اختبار **T - test** لعينة واحدة:

يستخدم هذا الصنف من اختبار (ت) للحكم على معنوية الفروق بين متوسط عينة ومتوسط المجتمع الذي سحبت منه.

ويحسب اختبار T لعينة واحدة وفق المعادلة التالية:

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{S}{\sqrt{n}}}$$

## - عرض وتحليل ومناقشة نتائج العلاقة بين التخطيط في الادارة الرياضية وأداء

### رياضي النخبة في السباحة.

الجدول رقم (18): يبين معامل الانحدار الخطي البسيط بين البعد الثاني من متغير تسيير المنشآت الرياضية وأداء رياضي النخبة في السباحة.

الدلالة الإحصائية	SIG	معدل (R <sup>2</sup> -)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	معامل المتغيرات
دال	**0.005	0.012	0.014	0.117	التخطيط في تسيير المنشآت الرياضية
					أداء رياضي النخبة في السباحة

\*\* عند مستوى الدلالة (0.05)

مناقشة: يعتبر التخطيط من إحدى الوظائف الإدارية الهامة للمنظمة باعتباره تصور للمستقبل وتحديد لعمل يتعلق بهدف معين وحتى يمكن توفير القوى العاملة المناسبة دون نقص أو زيادة، إذا فعلمية التخطيط هو تنبؤ باحتياجات المنشأة الرياضية من القوى العاملة في المستقبل من مختلف المهارات والتخصصات، واختيار أفضل السبل لتوفير تلك الاحتياجات.

بناء على ما سبق يتجه أفراد العينة نحو أن المنشأة تحتم بالتنبؤ بالرأسمال البشري في المستقبل وتخطيط القوى العاملة هي تقدير كمي وكيفي للطاقات البشرية، رغم أن السبب وجيه هو أن

الوظائف والهياكل والاستعمالات للمنشآت يستدعي استعمال الطرق التخطيطية والتنبؤية لكي تسيّر هذه المصالح بطريقة جادة.

- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العلاقة بين تقييم الوظائف في الادارة الرياضية وأداء رياضي النخبة في السباحة.

الجدول رقم (19): يبين معامل الانحدار الخطي البسيط بين البعد الثالث تسيير المنشآت الرياضية وأداء رياضي النخبة في السباحة.

معامل المتغيرات	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معدل (R <sup>2</sup> -)	SIG	الدلالة الإحصائية
تقييم والوظائف في تسيير المنشآت الرياضية	0.153	0.023	0.022	0.000**	دال
أداء رياضي النخبة في السباحة					

\*\* عند مستوى الدلالة (0.05)

مناقشة: إن محور الأجور اللواحق الناتج عن تقييم الوظائف هو أحد المواضيع الحساسة خصوصا في بيئتنا الاجتماعية لأن الأجر يمثل في غالبية الأحيان ما يدفع للفرد خلال فترة زمنية معينة جراه تقديمه لمجهود عضلي وفكري ومن بين السياسات المستهدفة في نظم الأجور في مؤسساتنا أو منشآتنا الرياضية يشوبه نوع من الضعف بحكم أن القطاع ينظم لما يعرف بالوظيفة العمومي وهو قطاع غير منتج اضافة إلى أن سياسة الأجور في الوظيفة العمومي تدرج ضمن:

- أسلوب تقييم الوظائف القائم على محتوى الوظيفة ومكانتها في السلم الهرمي.
- تصميم برامج الأجور والمرتبات على أساس تقييم الوظائف، وتوصيف العاملين، وهذا ما يمكن الإدارة من إحكام الرقابة على الجور والمرتبات وكذلك الرقابة على تكلفة العمل، خصوصا في الوظيفة العمومي مما يجعل أنشطة الأجور صعبة النقاش ماعدا لتدخل النقابة لهذا نجد المستجوبين غير راضيين على أسلوب تقييم الوظائف، من خلال النسب المذكورة سلفا في نتائج البيانات.

عرض وتحليل ومناقشة نتائج العلاقة بين التدريب في الادارة الرياضية وأداء

رياضي النخبة في السباحة.

جدول رقم (21): يبين معامل الانحدار الخطي البسيط بين البعد الخامس من متغير تسيير المنشآت الرياضية وأداء رياضي النخبة في السباحة.

معامل المتغيرات	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معدل (R <sup>2</sup> -)	SIG	الدلالة الإحصائية
التدريب في تسيير المنشآت الرياضية	0.194	0.035	0.34	**0.000	دال
أداء رياضي النخبة في السباحة					

\*\* عند مستوى الدلالة (0.05)

مناقشة: يتضح من خلال آراء أفراد عينة الدراسة وفقا لاتباعهم إزاء دور التدريب في أداء الأفراد داخل المنشأة الرياضية حيث تشير إلى وجود دور كبير لعمليات التدريب في الرفع من أداء الأفراد وذلك من خلال الاهتمام وبتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها عن طريق العمل وتدريب مع توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية تنعكس على أداء الأفراد وقدرتهم. فعملية تدريب العاملين يجب أن تستند إلى أسس علمية قادرة على تحسين مستوى الأداء للأفراد. وللتدريب الداخلي في المنشأة مكانه مهمة في إنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة على حساب التدريب الخارجي وكذا بالتغيير في العمل بعد إجراء عملية التدريب.

وهذا ما يعطي أهمية للتدريب كأحد المؤشرات الأساسية في كفاءات الأفراد التي تعمل تحقيق أداء الأفراد داخل المنشأة، وتعتمد العملية التدريبية في العملية التي يحصل الأفراد بموجبها في مؤهلات تمكنهم من أداء مهام أعمالهم بكفاءة أكبر.

عرض وتحليل ومناقشة نتائج العلاقة بين التحفيز في الادارة الرياضية وأداء

رياضي النخبة في السباحة.

جدول رقم (23): يبين معامل الانحدار الخطي البسيط بين البعد السابع من متغير تسيير المنشآت الرياضية وأداء رياضي النخبة في السباحة.

معامل المتغيرات	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معدل (R <sup>2</sup> )	SIG	الدلالة الإحصائية
التحفيز في تسيير المنشآت الرياضية	0.170	0.019	0.18	**0.000	دال
أداء رياضي النخبة في السباحة					

\*\* عند مستوى الدلالة (0.05)

مناقشة: وستخلص آراء أفراد عينة الدراسة من الإطارات وفقا لآرائهم حيال أداء الأفراد داخل المنشأة الرياضية للتحفيز بنوعيه المادي والمعنوي له تأثير على استقرار الإطارات في المنشآت الرياضية مما ينعكس على أدائهم داخل المنشأة الرياضية وقد برر ذلك بضعف نظام الأجور إضافة إلى ما تدل عليه الفئة الثانية والمتمثلة في الدعم المعنوي وضعف الثقة بنفس الناتج عن ضعف آليات الاستماع الايجابي للمؤسسة تجاه أفرادها مما ينعكس على الأداء ومن ثم الرضا وهذا ما يؤكد "هيثم حمود شلبي" حيث يرى أن الرضا ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي إلى درجة رضاه.

عموما بعدما كان النظام التحفيزي يندرج ضمن بذل جهد لتحقيق هدف تحدد أو إشباع حاجة معينة أصبح التحفيز هو وسيلة لدى الأفراد لتحقيق مبلغ أو رغبة أو حاجة مادية أينما يكون التحفيز اضحى يتطلب وجود ناتج جراء هذه العملية التحفيزية.

ومنه يمكننا القول إن نتائج هذا المحور جاءت موافقة لفرضية هذه الدراسة: وبالتالي تحقق الفرضية الجزئية السابعة.

## - الاقتراحات:

1. ضرورة وضع استراتيجية واضحة وميدانية تجاه الاستثمار المادي والفكري في الرأسمال البشري خصوصا في تطوير الكفاءات في قطاع الرياضة النخبوية.
2. تنمية العلاقة بين الإدارة والإطارات لتمثيل أنماط التدريب الناتج خصوصا أن المشاكل التي تواجهها هذه الفئة هي نقص التكوين التخصصي.
3. دفع أنظمة التدريب خصوصا منها التدريب على مستوى التكنولوجيات الحديثة إضافة إلى التدريب الإلكتروني ما دام أن الفئة المستهدفة هي الإطارات والكفاءات.
4. استغلال القدرات البشرية عموما وإدارة الكفاءات وتنميتها على وجه الخصوص.
5. الاهتمام الإيجابي نحو تنمية المعارف واستغلال قدرات الأفراد نحو اقتراح الحلول.
6. تنمية السلوك الإبداعي من خلال إشراك الأفراد في البرامج المعرفية، ومن ثم تشجيعهم نحو اتخاذ القرار.

## - المصادر والمراجع:

### بعض المراجع باللغة العربية:

#### I- الكتب:

- 1- إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي (2004): الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية: الجزء السابع: الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية.
- 2- إبراهيم محمود عبد المقصود - حسن أحمد الشافعي (2004): الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. الجزء السابع، الامكانيات والمنشأة في المجال الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية.
- 3- الاتحاديات الجزائرية: توصيات الجلسات الوطنية، القانون الأساسي للرابطات الوطنية.
- 4- أحمد ماهر (2001): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.
- 5- أحمد ماهر (2001): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، ط5، الإسكندرية.
- 6- أحمد ماهر (2001): إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1995.

- 7- أحمد ماهر (2001): إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الطبعة الجامعية، القاهرة.
- 8- احميده سليمان (1990): القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوانه المطبوعات الجامعية الجزائر.
- 9- الأمر 95- 09 المؤرخ في 25 فيفري 1995 والمتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها.
- 10- أمين أنور الخولي (1999): الرياضة والحضارة الاسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 11- بوفلجة غياث (2004): مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر.
- 12- الجريدة الرسمية، العدد 925، المرسوم التنفيذي رقم 77-117 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل 06 أوت 1977.
- 13- الجريدة الرسمية، العدد54، المرسوم التنفيذي 91-416 المؤرخ في 02 نوفمبر 1991.
- 14- الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 03، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 30 أكتوبر سنة 1996.
- 15- الجريدة الرسمية، في 27 جمادي الثانية 1425 هـ الموافق ل 14 غشت 2004.
- 16- الجريدة الرسمية العدد 84، المرسوم التنفيذي رقم 05-492 المؤرخ في 20 ذي القعدة 1426 الموافق ل 22 ديسمبر 2005.
- 17- الجريدة الرسمية رقم 39، في 31 يونيو 2013
- 18- الحرفة حامد (1980): موسوعة الادارة الحديثة والحوافز، الدار العربية للموسوعات، الجزء الاول، ط1، بيروت.
- 19- حسن إبراهيم بلوط (2002): إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي دار النهضة العربية، بيروت.
- 20- حسن احمد الشافعي (2003): التخطيط للقوى العاملة (الموارد البشرية) في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية.