# تسيير المنشئات الرياضية في ظل العولمة وانعكاساتها على الأداء الرياضي للنخبة الوطنية

دهينة محمد رضوان. معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة عمار ثليجي الأغواط.

**ملخص.**

إن التسيير المعاصر في جميع مجالات الحياة وفي جميع العلوم والفنون وفي جميع التخصصات والمناهج الاكاديمية ظاهرة فرضت نفسها وألقت بظلالها وإبعادها على العولمة بل اصبحت ملازمة لها في جميع المستويات التكنولوجية والايديولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها ومن بينها المجال الرياضي الذي اصبحت متطلباته تنادي بإلزامية تسير المنشآت الرياضية بجميع ثقلها وتخصصاتها ومصالحها كالموارد البشرية والتجهيزات والوسائل العلمية والتكنولوجية وعالم الاتصالات وفضاءات الشبكة العنكبوتية الحديثة متجسدة في كل إبداع احترافي مؤهل متميزة بمقاييس وكفاءات وامكانيات التي تضمن دوما مواكبة العولمة والعصرنة بأهداف وبرامج وأطر موجهة مقننة دقيقة مما يعكس ايجابا على الأداء النخبوي في كل التخصصات الرياضية منها رياضة السباحة التي لا تقوم لها قائمة في تحقيق النتائج العالمية إلا بتسيير أمثل وتنظيم محكم وإمكانيات ووسائل جد متطورة وقدرات بشرية عالية وذكاء تنموي اقتصادي هادف يؤدي الى صناعة النخبة الوطنية بطراز عالمي يضمن تفوقها وجدارتها في المنافسات العالمية والمحافل الدولية.

**الكلمات الدالة:** المنشأة الرياضية، الإدارة الرياضية، النخبة الوطنية، السباحة، التسيير الرياضي.

**Abstract.**

Good governance has become an appropriate management system to all sectors of contemporary life, the sport is part of what makes the management of sports infrastructure in all their dimensions and for all sports needs to be d an adequate management infrastructure to preserve and develop its performance. The purpose of this study is to identify the relationship between the management of swimming pools at the wilaya of Laghouat and performance of athletes, to highlight the role of modern and adapted means.

**Key-words:** Sports facilities, sports administration, national elite, swimming, and sports management.

## مقـدمــة.

لا يغيب على كل من له صلة بأصول التربية البدنية والرياضية في تسييرها ونشاطها وإيديولوجيتها التاريخية والمعاصرة السياسية منها والتربوية أنه من ركائز نجاحها واستمرارها وتطورها يكمل في وضعية وحالة البنية التحتية والفوقية (القاعدية، الهرمية، الأفقية) لمنشئاتها الرياضية وخاصة في ضل العولمة بكل ما تحمله هذه الكلمة من معاني وأبعاد ومقاييس فاقت وتحدت كل التصورات والإيديولوجيات الكلاسيكية للمركبات الرياضية فلم تصبح تلك المنشئة الراكدة المهمشة والكمالية مقارنة مع المنشئات والمنظمات والمؤسسات القاعدية الأخرى وليست كالسابق ترصد لها ميزانية ملحقة وموارد بشرية عامية أو هبات إضافية وإعانات خيرية مقارنة مع القطاعات الأخرى بل أبعد من ذلك، لم تعد ترتبط المنشئة الرياضية في تسيرها ونظامها وأطرها القانونية بدولة تميزها عن دولة أخرى بل أصبحت ذات طراز عالمي عالي موحد ذو صبغة ومقاييس وتقنيات ومواصفات وتشريعات وتكنولوجية جد دقيقة وطراز علمي جد معقد وهذه من إفرازات العولمة الحديثة، وهنا بيت القصيد ويكمن سر البحث في دراسة أثر ومدى انعكاس تطور وعولمة تسيير المنشئة الرياضية على النجاح والأداء الرياضي للنخبة الرياضية من خلال البحث والغوص في أسرار هذه العلاقة الجد معقدة والتي تتطلب الدراسة المعمقة والدقيقة بين العلاقة الجدلية التي تتناول وضعية المنشاة وأثرها الفعال سلبا أو إيجابا على الأداء الرياضي للنخبة في ظل العولمة المعاصرة ورهاناتها الصعبة.

إن الرياضة من بين مفاهيمها المتعددة والمستمرة ومن أبسطها تحقيق الذات للرياضي والفريق والانتماء للجماعة والوطن وتقوم على تواصل الإنجاز في تحطيم الأرقام القياسية معبرة عن التحدي والتفوق والارتقاء بالجنس البشري بالكمال والتميز على كافة المخلوقات الأخرى وتثير بين الشعوب من



المنارة للاستشارات

خلال ممثليهم الرياضيين التنافس ولكن بالتسامح والاعتراف بالآخر من خلال تقبل النتيجة وتكرار المحاولات في النجاح وهو ما يسمى الروح الرياضية وإبعاد اليأس والإصرار على الوجود والبقاء من دورة رياضية إلى أخرى وكل هذه المعاني والأبعاد تتطلب توفير مجمعات رياضية ذات مقاييس متناسقة وأشكال هندسية مدروسة ومتطورة مع آخر صيحات التكنولوجيا المعاصرة وميزانيات ضخمة وموارد بشرية مؤهلة وسياسة حكيمة متبصرة ورشيدة في التسيير والتنظيم في إطار ما يسمى بالمركبات أو المنشآت الرياضية وخاصة أنها أصبحت تشكل أولى الأولويات الدولية في ظل العولمة التي لا تعترف بالخطأ الصفري في برامجها وقوانينها ونواميسها والتي من ضمن مبادئها النجاح والتفوق والاحتكار والتميز وتهمل بل تسحق كل من لا يشد الرحال لمعالمها وأسرارها.

يحاول الباحث من خلال دراسة أثر العلاقة بين تصميم المنشأة من جميع جوانبها وفي نظامها العام والخاص وبين الأداء الرياضي للنخبة والذي يعكس ويتبلور ويقيم بالنتائج والإنجازات الرياضية المحققة على أعلى مستوى في ضل العولمة وهذا لا يثمر إلا عن طريق تخطيط أكاديمي محكم ذو إستراتيجية جد دقيقة ومدروسة على أسس علمية مضبوطة في التسيير والتنظيم والتأهيل البشري والمالي والقانوني يسمح للمنشأة بمزاولة نشاطها لاستثمار الأداء الرياضي للنخبة. وتسلط الدراسة الضوء على رياضيي النخبة لمركبات ولايات الوسط كعينة منتخبة ووسطية تحاول تمثيل مجتمع البحث العام وهي المنتخبات الوطنية المختارة (العينة المختارة اختصاص سباحة) ولو أنّ هناك فروق في المستوى والأداء والإمكانيات البشرية والمادية وفرص التكوين والتأطير المتاحة داخل الوطن وخارجه وقد عمد الباحث ذلك للانطلاق بالبحث من المستوى الأدنى إلى الأعلى مراعاة واقتداء بالمنطق العلمي الذي يبتدئ بفلسفة اللاوجود إلى الوجود وبصفة أدق من درجة الصفر إلى درجة الامتياز وبعبارة أوضح من فريق بسيط بداية البحث أثناء التشخيص والمتابعة والدراسة في واقع إلى فريق قوي وهذا بعد إعطاء الوسائل والحلول الناجحة إن توفرت في الميدان ولقح الجانب النظري مع الواقع العلمي حين أستفاء وتوفر الشروط الكفيلة بدعم البحث العلمي وتجسيده ميدانيا بإسقاط المنهجية في إطار ملموس يستثمر لصالح المنشأة وفرقها على أساس الرشادة والاستبصار والتقويم والتقييم العلمي المتطابق مع متطلبات العولمة الحديثة.

## 1. الخلفية النظرية.

### *1.1. تحديد المفاهيم والمصطلحات.*

تحديد المصطلحات العلمية تساهم في فهم مفاتيح البحث المتمثلة في رموزه ومصطلحاته الخاصة به وهنا الباحث يوظفها ويعدها للشرح والإيضاح ويضع الموضوع قيد الدراسة بأبعاده اللفظية والاصطلاحية المعبرة عن طبيعته وخصائصه بعيدا عن التعبير العامي بل في إطاره العلمي الحقيقي المتخصص، فالمصطلحات هي المدخل والمفتاح لكل مراحل البحث تفصيلا وكليا ويضع المتتبع والمهتم والناقد والمناقش في الدائرة المعرفية المراد إيصالها لذهن القارئ فهي الدليل والطريق الهادية لسبل البحث، ومن أهم المصطلحات والمفاهيم المتداولة في هذه الدراسة نجد:

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

- **المنشأة الرياضية:** لقد عرف البعض المنشآت الرياضية على أنها: "ذلك الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة" (علاء زهير الرواشدة، 2008، 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، 172). ونفهم 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.

- **الإدارة والإدارة الرياضية:** يعرف البعض الإدارة على أنها: "هي عملية التخطيط التنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد، وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية" (عبد السلام أبو قحف، 2003، 12)، ويعرفها البعض الآخر على أنها: "الجهاز الذي يأخذ على عاتقه استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف معينة وهي تصميم وتوفير جو داخلي بغرض التشغيل الفعال



المنارة للاستشارات

والكفء لأفراد يعملون في مجموعات. وهي تخطيط وتنظيم وتوجيه وحفز الأفراد نحو التحقيق الفعال والاقتصادي لهدف مشترك معين" (صلاح الشنواني، 1999، 207). يتضح بالرجوع إلى هذين التعريفين أن الإدارة هي عبارة عن هيئة أو آلية مسؤولية عن تسيير المنشأة من خلال توفير الموارد اللازمة حسب طبيعة نشاط تلك المنشأة واستغلالها عن طريق مجموعة من الوظائف تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي جاءت المنشأة أساساً لأجلها.

بينما الإدارة الرياضية هي "فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الأهداف"، وهي "توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها" ( مفتي إبراهيم حماد، 1999، 17)، يمكن القول أيضاً من خلال هذين التعريفين أن الإدارة الرياضية هي تسخير مجموعة من الوظائف تتمثل في: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة للقيام بتسيير المنشأة الرياضية من خلال توفير الموارد البشرية المؤهلة في المجال الرياضي، وتوفير التجهيزات والمعدات اللازمة حسب النشاطات الرياضية التي تحتوي عليها المنشأة .

- **التنظيم:** هو "وظيفة من وظائف الإدارة تنطوي على تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة، بحيث يتم إسناد نشاط معين إلى الشخص الذي تتلاءم قدراته ومهاراته مع متطلبات هذا النشاط، وتحديد مراكز السلطة والمسؤولية وأساليب الإشراف والتنسيق بين الأنشطة، بالإضافة إلى بناء الهيكل التنظيمي الذي يوضح من الذي يقوم بماذا، ومن المسؤول عن ماذا ... الخ، والنتائج المطلوب بلوغها عند تحديد شبكات الاتصال، واتخاذ القرارات التي تساهم في تحقيق الأهداف" (عبد السلام أبو قحف، 2003، 343)، ويرى كمال أبو الخير أن التنظيم هو "العمل على إيجاد حالة توازن في المشروع وذلك من خلال تحديد أهدافه وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام، وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق تلك الأهداف مع بيان السلطات المخولة لها ومسؤولياتها، وتوضيح ما بينها من علاقات مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات مبكراً والمبادرة إلى تقويمها" (كمال درويش، 1996، 75). يتبين لنا من خلال هذين التعريفين أن التنظيم هو توضيح النشاطات الموجودة داخل المنشأة وتوضيح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ويقابل ذلك القيام بعملية التنسيق بين جهود الأفراد العاملين داخل المنشأة بالشكل أو الطريقة التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف لضمان بقاء المنشأة بالدرجة الأولى، والعمل على تطورها وازدهارها بالدرجة الثانية .

- **المنشآت الرياضية:** عرف البعض المنشآت الرياضية على أنها "ذلك الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة" (أمين أنور الخولي، 1995، 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, 1992, 135)، 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.

### *2.1. الاشكالية.*

كل شيء ملموس (مادي) ينتج عنه تبعا وحتما أثر معنوي محقق وهنا المنشئة الرياضية بمثابة العنصر المادي الكفيل بإنتاج الأداء الرياضي للنخبة عن طريق الاستثمار الأمثل لهذه العلاقة المميزة بين المتغير المستقل (المنشأة الرياضية) والمتغير التابع (الأداء الرياضي) المشكلان لموضوع الدراسة والبحث في ظل التحديات التي تفرضها العولمة (متغير مستقل غير متحكم فيه). إن مشروع المنشئة المسيرة في ظل العولمة 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 وماهي 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 منشأتنا 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 وطراز عالي مميز والتي تمثل الدولة في المحافل العالمية لكل دولة حتمت على المسيرين والمختصين في هذا المجال أن يشاركوا في تصميم المنشاة 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.



المنارة للاستشارات

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. إن المنشاة 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 إستراتيجية عالمية وسياسة رشيدة عقلانية توجهها ومن ثمة تتيح للنخبة الرياضية في أعلى وأرقى مستوى مهاري احترافي في الأداء والتألق الرياضي. وبناءا على ما تقدم ذكره فهل المنشأة الرياضية تعتبر بحق قاعدة مثالية وخزان ثري لفرق النخب الوطنية من ناحية الأداء والتكوين والتكفل والتحضير الجيد والمتميز في ظل تحديات العولمة الجديدة التي تضع بصماتها وتحكم قبضتها في التسيير والتنظيم والأداء على كل المنشآت الرياضية العالمية. وعلى ضوء هذه الخلفية النظرية قصد الباحث ثلاث منشئات رياضية لولايات الوسط ليجري عليها مسحة علمية وفنية تساهم في التعرف على كيفية تسييرها وتنظيمها وفق استراتيجية توضح مدى تأثيرها على الأداء الرياضي لفرقهم مما ينعكس على النتائج الرياضية والأداء المهاري المتأثر بوضعية هذه المنشئات ومؤهلاتها المسخرة لرياضيي النخبة وبالتالي استخلاص النتائج للوصول إلى الحلول الجذرية والجوهرية لتطور هذه المنشئات في ظل العولمة عن طريق تأكيد وربط وتفعيل العلاقة بين وضعية المنشأة والأداء الرياضي للنخبة. إن المنشأة الرياضية استطاعت في الآونة الأخيرة أن تفرض نفسها كمؤسسة إستراتيجية تتجمع حولها كل الطاقات والتنظيمات فهي الوحيدة التي تحقق شروط وفرص اللقاء والتواصل بين كافة المؤسسات على كل المستويات علميا (في مختلف الأطوار الدراسية والتكوينية والجامعة ومخابرها العلمية ودراساتها الأكاديمية...) وخدماتيا وإداريا (تربويا ونفسيا واجتماعيا...) وإيديولوجيا (عقائديا، سياسيا، وطنيا...) وتكنولوجيا (الإعلام الآلي، شبكة الإنترنت...) وتنافسيا وجماهيريا (الاحتراف، الإشهار، الإعلام بأنواعه...) واقتصاديا (التمويل، الاشتراك، التسويق ...). فالمنشأة الرياضية هي القطب الأوحد والفلك الأمثل الذي تدور حوله كل التنظيمات والمؤسسات باختلاف أهدافها وإنتاجاتها الإبداعية والفكرية والإدارية ومن هنا يتحتم على المنشأة التفوق والتميز في جميع عملياتها العامة والخاصة الإدارية والفنية والقانونية والمالية والخدماتية في التكوين والتكفل بالفرق الوطنية في إطار إيديولوجية العولمة الحديثة.

ومن هنا تكمن صعوبة تناولها ودراستها وفق شروط موضوعية علمية بحثة بإذلال وإخضاع وتسخير كل المتغيرات المباشرة والغير مباشرة والمؤثرة والغير مؤثرة والدخيلة والغير دخيلة والتابعة والمستقلة لتحقيق الهدف العلمي للإشكالية العامة قيد الدراسة قدر الإمكان ووضعها للنقد والدراسة والتحليل مستقبلا وهذا نظرا لأنّ المنشأة منظمة مفتوحة على البيئة وعلى كل الجبهات الإيديولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وبالتالي فإنها تؤثر وتتأثر محليا وإقليميا ودوليا. ما هو مثير للنقاش والدراسة هو "هل منشآتنا قد بلغت غايتها المؤهلة لها في التسيير والتأطير والتكفل بالفرق الوطنية بإمكانياتها ومواردها المتاحة ونظامها الإداري والتقني بموارد بشرية وكوادر تحقق لها التمكن والارتقاء ضمن التحديات التي تفرضها إفرازات العولمة بجميع ابعادها آثارها وأعبائها المؤثرة على الأداء الرياضي للنخبة الرياضية الوطنية؟"

من خلال هذا التساؤل العام تمخض عنه عدة تساؤلات جزئية هي:

- هل المنشاة الرياضية تستجيب فعلا وإيجابا لمتطلبات التحضير البدني والنفسي والفني العالي المستوى لأداء الفريق؟
- ما هي الوسائل والآليات المجندة والمتوفرة الكفيلة بضمان التدريب الجيد للفرق الرياضية؟
- هل المنشئات الرياضية تتكيف في خدماتها بالنظام العام المعمول به في المنشئات الدولية الأخرى؟

**و من خلال هذه التساؤلات صاغ الباحث الفرضية العامة التالية:** نجاح الأداء الرياضي للنخبة يرتبط ارتباطا قهريا وشرطيا ومباشرا بوضعية المنشاة الرياضية في جميع مستوياتها وأبعادها الخدمية والفنية والإدارية والتنظيمية والتكنولوجية المؤهلة لالتحاقها وبقائها في مصاف الدول الرائدة في العالم.

تفرع من الفرضية العامة عدة فرضيات جزئية هي:

- المنشاة الرياضية تستجيب فعلا وإيجابا لمتطلبات التحضير البدني والنفسي والفني العالي المستوى لأداء الفريق؛
- الوسائل والآليات المجندة والمتوفرة في النشأة الرياضية الكفيلة بضمان التدريب الجيد للفرق الرياضية؛
- المنشئات الرياضية تتكيف في خدماتها بالنظام العام المعمول به في المنشئات الدولية الأخرى.

***3.1. أهداف الدراسة.***



المنارة للاستشارات

لكل بحث هدف يؤكد أهميته ولكل دراسة مقصد يثري جانبها المعرفي والعلمي وقد استثار الباحث هذا الموضوع لعدة أهداف نلخصها في أهم المحاور وهي:

- إنّ المنشئة الرياضية معسكر هام في احتضان النخب الرياضية من خلال التدريب والتأطير والتكفل والاستثمار الرياضي وبالتالي يهدف البحث إلى تأكيد العلاقة المباشرة والفاعلة بين وضعية المنشئة وتأثيرها على مستوى الأداء الرياضي للنخبة؛

- إنّ النتائج الرياضية متعلقة بالحالة النفسية والاجتماعية والبدنية لرياضيي النخبة والتي مصدرها وتوفرها المنشأة الرياضية وبالتالي هدف الباحث التعرض لحالتها ومقارنتها بالإنجازات الرياضية لعينة من نخبة ولايات الوسط؛

- إنّ هدف الموضوع هو هدف علمي بحت يسقط أهم التأثيرات المادية والمعنوية والسيكولوجية وانعكاساتها الإستراتيجية من خلال البرامج والتخطيطات المسلطة على المنشئات الهادفة لنجاح واستثمار واستقطاب الجهد الرياضي النخبوي؛

- وضع المنشأة تحت قيد الدراسة والنقد والتشخيص وتحميلها المسؤولية في دورها القيادي بالنظرة العالمية الحديثة وكيفية إنتاجها نخبا رياضية وطنية مؤهلة للتنافس والاستمرار في ظل العولمة؛

- إرساء قواعد مرنة للتحكم في تنظيم هياكل المنشأة وتسييرها بما يتماشى مع الهدف الأسمى للرياضة الوطنية من خلال نخبة رياضية مؤهلة لرفع التحدي وإثبات التفوق في المحافل الدولية على كافة المستويات.

### *4.1. أهميّة الموضوع.*

آن الأوان لتستعيد وتفرض منشئتنا مكانتها ووظيفتها العلمية والوطنية والإنسانية والدينية والتي تحتم على البحث العلمي الاعتناء بمواهب النخبة الرياضية من خلال التأطير والتطور الأمثل والشامل لمنشئاتنا بما يتماشى مع السياسة العامة للدولة من جهة وكذلك توفير الحصانة الرياضية لمنتخباتنا في ظل منشأة رياضية حديثة لها وزنها ومميزاتها ودورها وكلمتها في التجمعات العالمية والتي تباشرها وتغازلها تداعيات العولمة من كل جانب. كذلك توفير المناخ والبيئة الرياضية داخل وخارج محيط المنشئة ليتسنى لمنتخباتنا الولوج بصفة فعالة ومؤثرة في مناخ العولمة من خلال السيطرة والتأهب بالحس والوعي الرياضي المتحضر في أعلى مستوى وليس فقط المشاركة والتمثيل السلبي في المحافل الدولية والانطلاق من الدور المحلي إلى الدور العالمي المتميز مرورا بالتصفيات الوطنية والقارية والإقليمية، ومن جهة أخرى تجسيد وترسيخ ثقافة رياضية علمية وعالمية ذات مستوى راق للنخبة تحتم على المنشأة تدعيم وتسخير وتطوير كل إمكاناتها من خلال الوسائل والطاقات والإبداعات لبسط سيادتها الرياضية صمن الحظيرة العالمية والمنشئات الكبرى تعزيزا لكرامة وسيادة الوطن.

## 2. المنهجية.

### *1.2. المنهج المتبع.*

يرتكز استخدام الباحث لمنهج ما دون غيره على طبيعة الموضوع الذي يتطرق إليه فاختلاف المواضيع من حيث التحديد والوضوح يستوجب اختلافا في المواضيع المستعملة وفي دراستنا هذه، ونظرا للمشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الملائم ويستهدف هذا المنهج تقرير خصائص موقف معين من حيث وصف العوامل الظاهرة، وطبيعة البحوث الوصفية تتسم بالسهولة من حيث فهمها واستيعابها من خلال الحصول على بعض المعلومات عن الخطوات المختلفة والمتضمنة في البحث بالإضافة إلى الفئات العامة التي قد تصنف تحتها الدراسات.

### *2.2. 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 إيجابا أو سلبا على الدور النخبوي الرياضي على كافة الأصعدة والمستويات منن خلال التفعيل الوظيفي والمادي والمعنوي للمنشأة ومن ثمة تم اعتماد بعض الأدوات المختلفة هي:

- **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



المنارة للاستشارات

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 منشئها الممارسة المستمرة والمتابعة اللحظية من أجل كشف الحقائق استعانة بالاستنباط والاختبار والتجربة والاستدلال والحدس 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 التقيد 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 .

- **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 التفريغ 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.

### *3.2. مجتمع وعينة 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 و نسعى للوصول إلى الأسباب التي نحاول التعرف عليها. ويواجه 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، 139)، ويشكل مجتمع البحث في دراستنا والمتمثلة رياضيي السباحة لنادي اكوة الرياضي بالأغوط.

### *4.2. 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 ويتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كذلك اختبار (T- test) لعينة واحدة للحكم على معنوية الفروق بين متوسط عينة ومتوسط المجتمع الذي سحبت منه.

## 3. تحليل ومناقشة النتائج.

### *1.3. عرض، تحليل ومناقشة النتائج الفرضية الأولى.*

تم الاعتماد في تحليل هذه النتائج على "اختبار T لعينة واحدة "، لأنه يحمل كل الاختبارات الأخرى لحل المستوى إحصائيا، والمتعلق بمفردات العينة والمتمثلة في الرياضيين الممارسين للسباحة.

جدول رقم 1: يوضح نتائج اختبار T في المنشاة الرياضية تستجيب فعلا وإيجابا لمتطلبات التحضير البدني والنفسي والفني العالي المستوى لأداء الفريق.

| | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | درجة الحرية | T المحسوبة | درجة الخطأ المعياري | القيمة الاحتمالية sig | الدلالة الاحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المنشأة الرياضية والتحضير البدني والنفسي | 60.03 | 4.31 | 42 | 212.04 | 0.05 | 0.000 | دال |

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا أن درجة الحرية 42 وبأن المتوسط الحسابي قد بلغ 60.03 وبانحراف معياري المقدر ب 4.31 ، وعند درجة الخطأ المعياري والمعتمدة في البحوث الاجتماعية 0.05 تحصلنا على قيمة T لعينة واحدة 212.04 مما انعكس على القيمة الاحتمالية sig ب 0.000 وهذه القيم دالة إحصائيا. ويتضح من خلال الجدول اعلاه أن المنشأة الرياضية توفر للسباحين المحضر البدني وهذا ربما راجع لضرتهم إلى المدرب وتعلقهم به، وبما أن فئة كبيرة ممن السباحين هم من الرياضيين الصغار، بحيث يرون أن المدرب و كأنه محضر نفسي.



المنارة للاستشارات

### 2.3. عرض، تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

تم الاعتماد في تحليل هذه النتائج على "اختبارT لعينة واحدة "، لأنه يحمل كل الاختبارات الأخرى لحل المستوى إحصائيا، والمتعلق بمفردات العينة والمتمثلة في الرياضيين الممارسين للسباحة.

جدول رقم 2: يوضح نتائج اختبار T لعينة واحدة في مستوى الممارسة الرياضية.

| | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | T المحسوبة | درجة الخطأ المعياري | القيمة الاحتمالية sig | الدلالة الاحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الوسائل والآليات المجندة لضمان التدريب الجيد للفرق الرياضية | 165.1 | 15.74 | 42 | 159.76 | 0.05 | 0.000 | دال |

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا أن درجة الحرية 42 وبأن المتوسط الحسابي قد بلغ 165.1 وبانحراف معياري المقدر ب 15.74، وعند درجة الخطأ المعياري والمعتمدة في البحوث الاجتماعية 0.05 تحصلنا على قيمة T لعينة واحدة 212.04 مما انعكس على القيمة الاحتمالية sig ب 0.000 وهذه القيم دالة إحصائيا. ويرى المبحوثين بأن المنشأة الرياضية توفر لهم الوسائل والعتاد اللازمين من أجل التدريب الجيد وهذا ما لاحظه الباحث من توفر العتاد الرياضي واللوازم الضرورية للسباحين، غير أنها غير كافية لضمان الجيد للفرق الرياضية.

### 3.3. عرض، تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

تم الاعتماد في تحليل هذه النتائج على "اختبارT لعينة واحدة"، لأنه يحمل كل الاختبارات الأخرى لحل المستوى إحصائيا، والمتعلق بمفردات العينة و المتمثلة في الرياضيين الممارسين للسباحة.

جدول رقم 3: يوضح نتائج اختبار T لعينة واحدة في مستوى الممارسة الرياضية المشبعة بالقيم الدينية التي يحملها القادة الكشفيون.

| | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | T المحسوبة | درجة الخطأ المعياري | القيمة الاحتمالية sig | الدلالة الاحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المنشئات الرياضية والمنشئات الدولية الأخرى | 101.1 | 9.74 | 42 | 189.76 | 0.05 | 0.000 | دال |

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا أن درجة الحرية 42 وبأن المتوسط الحسابي قد بلغ 101.1 وبانحراف معياري المقدر ب 9.74، وعند درجة الخطأ المعياري والمعتمدة في البحوث الاجتماعية 0.05 تحصلنا على قيمة T لعينة واحدة 189.04 مما انعكس على القيمة الاحتمالية sig ب 0.000 وهذه القيم دالة إحصائيا. وبما أن المبحوثين يرون أن المنشاة الرياضيين محل سكناهم تتوافق والمنشآت الرياضية الدولية الأخرى فهذا راجع لعدم تأهلهم إلى أدوار متقدمة من رياضة السباحة، أي أنهم يجهلون طبيعة المنشأة الدولية الاخرى، وهم يقارنون منشاتهم الرياضية بالمشأة الرياضية في الجزائر فقط.

## 4. مناقشة النتائج.

إن تسيير المنشآت الرياضية في الوقت الراهن لا يخلو من الرجوع إلى الابعاد السالفة الذكر من خلال المعطيات السابقة والتي انجزناها في مراحل البحث التطبيقي اتضح أنَّ التوجهات الإحصائية للمبحوثين ترى بأن مؤشرات الدراسة تم تثبيتها خصوصا فيما يتعلق بعبارة موافق لاحظنا أن معظم العبارات أكدت هذا الاتجاه القاضي باحترام الإدارة للإجراءات والشروط العلمية لتطور مراحل إدارة الموارد البشرية والتي هي الأساس في تسيير المنشآت الرياضية. إذ يعتبر التحليل والتوصيف وظيفة أساسية تقوم على تحديد محددات الوظيفة من خلال ضبط هيكل عام لها، وشروط القيام بالعمل ابتداءا من العناصر الأساسية لشغل الوظيفة كالبيئة التنظيمية، فموقع الوظيفة داخل الهيكل التنظيمي مكانة الوظيفة ....الخ، ومن جهة ثانية يتضح ايضا أن التحليل بعد شاغل الوظيفة يتعلق اكثر بالمتطلبات الجسمية والنفسية إضافة إلى الكفاءة والمقدرة على انجاز المهام الموكلة للموظف، وما لاحظناه كاستنتاج أن متغيرات الوظيفة وشاغلها يشوبها نوع من النقص حول ادخال المؤشرات الحديثة فيما يتعلق بتجسيد دور التكنولوجيا الحديثة في تطوير التحليل والتوصيف.

وتعتبر الظروف البيئية لتحديد نظام أجري عادل تتوقف على قدرة الأفراد على تقديم المجهود المبذول اتجاه الوظيفة المزاولة، كما أن نظام تقييم الوظائف محدد مسبقا عن طريق الاتفاقيات الجماعية والقواعد



المنارة للاستشارات

واللوائح التنظيمية، لكن الشيء الملاحظ أن المشكل المطروح هو أن نظام الأجور غير محفز مما يؤثر على أداء ومردودية الافراد في العمل ومن ثم تتأثر رياضة النخبة سلبا، كما أن نظام الأجور لا يرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الاحتياجات الفردية والجماعية، وهذا ما تثبته القواعد الإحصائية، من خلال الارتباطات الاحصائية في قواعد الانحدار.

تتأثر قدرات المنظمات عموما في عمليات التوظيف على ما توفره وتسخره من جانب مادي وبشري وتكنولوجي لتذليل الصعاب ، لكن في واقع الحال أن المشاكل التي تواجهها المنشآت الرياضية تتجسد بالدرجة الاولى بشبكة العلاقات الانسانية والاجتماعية التي تؤثر في إجراءات عمليات التوظيف، فما وقفنا عليه في دراستنا الإحصائية أن المبحوثين موافقين على ما تقوم به المؤسسة نحو إجراءات التوظيف، رغم ذلك إلا أن هناك مشاكل قد تعوق مدى نجاح المؤهلات الإدارية نحو التوظيف والتطوير الوظيفي للعمال مما ينعكس سلبا على رياضة النخبة. من بين الأسس الرئيسية في أنظمة التسيير نجد أسلوب الترقية القائم على نظامي الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية ، يجسّد النظام الهرمي في المنشأة الرياضية يقوم على الشهادات المحصل عنها في المسار وهذا ما لمسناه في التدريبات الترقوية التي تثبت المنشآت الرياضية ممّا يؤدي الى التطور امّا نظام الأقدمية فيقوم على الإجراءات القانونية والتسيرية القائمة في الوظيف العمومي، إلا أن العقلية القائمة هي عدم كفاءة نظام الترقية في المنشأة الرياضية مما قد لا يحفز على العمل الجاد والتطور الوظيفي.

بالنسبة إلى بعد التدريب من خلال عملية الاستثمار في تدريب الأفراد لتحقيق أداء يؤثر على أداء المنشأة، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تدريب وأداء الأفراد داخل المنشأة لأنه من خلال عملية التدريب والتعليم يمكن للمنشأة أن تحسن أدائها وهذا باستغلال العملية التدريبية والتعلم الرسمي والغير رسمي لجميع مواردها البشرية في تحقيق روح الإبداع والمثابرة والمباداة في تحمل المسؤوليات، وكذا اتخاذ القرارات التي تساعد في توجيه العمال في المنشأة، والإحاطة بجميع المستجدات ومواكبة التطورات على مستوى تسيير وإسقاط جميع الخبرات التعليمية التي بإمكانها أن تساعد في تحقيق أداء متميز، وهذا ما لمسناه في أفراد عينة الدراسة التي تعتبر اتجاه مؤشر التدريب والتعليم كأحد الأساليب التي تخدم عملية الاستثمار في الرأسمال البشري ، حيث تركزت أغلب اتجاهات نحو درجة موافق في تطبيق آليات التدريب من خلال الاستثمار في كفاءات وحتى تنمية الاستراتيجية للكفاءات داخل المنشأة ، لأن نواتج العملية التدريبية هي المحرك الأساسي الذي يؤثر من الناحية الإيجابية على الأداء من خلال الاحتكاك والمحاكاة بين الإطارات وجميع الأفراد في المنشأة ، لذا يمكن الاعتماد على نواتج عملية التدريب في تحسين أداء الأفراد داخل المنشأة. وهذا ينعكس بالإيجاب على بمناخ العمل ونظام الترقية الإيجابية القائم على العدالة في منح الترقية، إضافة إلى توفير جو داخلي مستقر، للتعاون، وأن يستمد الأفراد قيم السلوك الإيجابي من خلال فهمنا للأفراد، إضافة إلى مساعدتهم وتخفيض مشكلات العمل من خلال مناقشة المشاكل العامة، ومساعدة الأفراد على التكيف والتلاؤم، كما أن المناخ يتجه إلى إدراك أن الحياة هي عبارة عن أدوار وسلوكيات متماثلة في أشكالها ومتمايزة في مسبباتها، كما أن المناخ التنظيمي لديه عوامل أخرى فاعلة في دفع الأداء ومن بينها الاستقرار على مستوى الهيكل التنظيمي والتفاعل الإيجابي بين مختلف المصالح ومختلف الفئات المهنية، مما يدعم السلوك الإيجابي في العمل، وهذا ما لمسناه من خلال مفردات العينة محل الدراسة، أما ما يمكن ينعكس سواءا إيجابا أو سلبا على مستوى مناخ العمل هو الأداء الإيجابي نحو العمل، فمؤشرات المناخ التنظيمي تساهم إذا كانت الأمور تسير بطريقة علمية إيجابا في تطوير الأداء، ومن ثم الاستقرار الفردي والجماعي، كما يمكن أن ينعكس سلبا إذا كان الأفراد لا يهتمون بأهداف المنظمة.

إن رياضة النخبة محور جوهري في تطوير الرياضة على المستوى الوطني لكن في واقع الحال وجدنا أن المشكل الاساسي يظهر في:

- ضعف الهياكل القاعدية (الناتج عن عدم قدرة المنشأة في الاستثمار الفعال في هذا الجانب)؛
- ضعف ثقافة التسيير (تتجلى في قيم وعادات التسيير العامة على أساس التسيب والبيروقراطية)؛
- عدم الاحتكام إلى الشروط العلمية لتحقيق التوازن الإداري، كذلك المناخ التنظيمي ليس محفزا لا تطوير برياضة النخبة ولا لتطوير الأفراد والمنشأة؛
- ضعف السياسات والاستراتيجيات القائمة على العمل العلمي، كذلك ضعف أساليب الإدارة الحديثة عن طريق الابتعاد عن تطبيق نظام الجودة وأنظمة التسيير القائمة على الوسائل والتكنولوجيا الحديثة؛
- ضعف وسائل التطوير نظام المعلومات (التكنولوجيا التي تؤدي إلى تطوير رياضة النخبة عموما يمكن القول رغم الإيجابيات المتوفرة في المنشأة الرياضية، إلا أن هذا لا يحجب المشاكل المتوفرة وهذا ما أثر على الرياضة عموما ورياضة النخبة على وجه الخصوص).



المنارة للاستشارات

**خلاصة.**

إن من المسلم به أن النخب الرياضية المتميزة لم تحقق تميزها من تكوين عشوائي، أو تنظيم رديء، أو هياكل مهترئة، أو شح في الموارد المالية؛ بل ترعرعت وقويت شوكتها وصقلت مواهبها وركزت فكرها وشعورها وتحدت المصاعب ضمن منشئات رياضية محترفة تكفلت بكل ذلك نفسيا بدنيا وثقافيا وجماليا وبكل المعاني التي تنمي الرياضة النخبوية وتطورها. لقد عرفت المنشئات الرياضية كيف تدخل المنافسات العالمية، من خلال هياكلها وملحقاتها ووسائلها وإمكاناتها التي هي بمثابة القرار الفاصل والحاسم لكل النتائج الرياضية المحققة من خلال تكوينها وتأهيلها للنخبة في كل الاختصاصات وعلى جميع الأصعدة؛ ومن أهم أهداف العولمة التنافس والسيطرة والاستحواذ على كل شيء منها النتائج الرياضية، والفوز على حساب الآخرين لأنها هي منطق القوة والتفوق والتميز. وبالعودة إلى واقع منشآتنا الرياضية في الجزائر، وبالرغم من الجهود التي ما فتئت تبذلها الجهات الوصية، فإن معظمها لا يستجيب للمواصفات العالمية؛ وبالتالي لم يساعد ذلك رياضيي النخبة على تحقيق التميز، وحصد الألقاب. وحتى أولائك الذين وصلوا إلى مصاف العالمية، زاولوا تكويناتهم، وتدريباتهم خارج الجزائر. إن وضعا رياضيا على هذا النحو، يقتضي بذل المزيد من الجهود، إن على المستوى التنظيمي، أو على المستوى التشريعي، إضافة إلى رصد المزيد من الأموال، والعمل على إدارتها بشكل رشيد، دونما تبديد، أو إهدار، على نحو يعود بالنفع على الرياضيين، لغرض مساعدتهم على تحقيق الأهداف الذاتية، والجماعية، والإعلاء من هامة الوطن في المحافل الإقليمية والدولية.

**المراجع والمصادر.**


إبراهيم حسن بلوط. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت.

ابراهيم عبد الهادي المليحي. (2002). استراتيجيات و عمليات الادارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

أحمد ماهر. (2004). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، الإسكندرية.

أمين أنور الخولي. (1995). الرياضة والحضارة الإسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة.

أمين الساعاتي. (1997). أصول علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة.

بسيوني محمد البرادعي. (2004). تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

بيان هاني حرب. (2000). مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ط1، عمان.

جابر عوض السيد و أبو الحسن عبد الموجود. (2003). الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

حسن أحمد الشافعي. (2001). الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضة (الإدارة بالأهداف، التنظيم، القيادة والعلاقات العامة في التربية الرياضية)، مطبعة الإشعاع الفنية، الجزء الرابع، ط 1، القاهرة.

- حميدة سليمان، (1994)، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر.

علاء زهير الرواشدة. (2008). العولمة والمجتمع، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

عبد السلام أبو قحف. (2003). أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

عبد الحميد شرف. (1997). التخطيط في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة.

مفتي إبراهيم حماد. (1999). تطبيقات الإدارة الرياضية، دار الكتاب للنشر، ط1، القاهرة.

كمال درويش؛ محمد الحماحمي و سهير المهندس. (1996). الإدارة الرياضية (الأسس والتطبيقات)، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.

صلاح الدين الشنواني. (1994). إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة الشباب الجامعية للطباعة و النشر، مصر.

صلاح الدين الشنواني. (1999). التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال (مدخل المسؤولية الإجتماعية)، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.

صلاح الدين عبد الباقي. (2001). الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

صلاح الدين عبد الباقي. (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

طارق المجذوب. (2003). الإدارة العامة (العملية الإدارية والوظيفية العامة والاطلاع الإداري)، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، بيروت.

طلحة حسام الدين و عدلة عيسى مطر. (1997). مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة.




المنارة للاستشارات