

جامعة – عمار ثليجي- الأغواط

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الادارة والتسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية

تخصص : ادارة الموارد البشرية و المنشآت الرياضية
الموسومة ب :

استثمار الحوكمة في تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية
دراسة ميدانية بالمركب الرياضي 18 فبراير بالأغواط

إعداد الطالب :

إشراف الأستاذ:

-حفصي الشيخ سيف الاسلام

الدكتور/ محمد رضوان دهينة

لجنة المناقشة:

الدكتور / عمر دمانة رئيسا

الدكتور / ..دهينة محمد رضوان مقررا ومشرفا

الدكتور / بن تريج احمد عضو مناقشا

السنة الجامعية : 2019-2020

الشكر كل الشكر لله عز وجل

ثم نتقدم بجزيل تشكراتنا إلى الأستاذ " محمد رضوان دهينة " الذي لم يبخل علينا بعلمه وجهده إرشادا وإشرافا حتى أنهينا بفضل الله ورعايته هذا الجهد المتواضع ، كما لاننسى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة وعلى رأسهم

الأستاذ " عمر دمانة "

وكل أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية وطلبتها

الذين كانوا خير عون لي من بداية الطريق إلى آخره

و الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله

صلى الله عليه وسلم

الشيخ سيف الاسلام

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة و السلام على سيد البشرية محمد عليه افضل الصلاة والتسليم وعلى آله أجمعين
أهدي هذا العمل المتواضع إلى الذين قال فيهما المولى عز وجل:

"وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا" صدق الله العظيم الآية 24 من سورة الإسراء
إلى منبع الحب والحنان إلى ذلك السيل الفياض الذي انبعثت منه روائح العطر الفواح
" أمي العزيزة "

أنا اذا سألتني عن سبيل المحبة من هو قلت أمي لا ضير و لا ضجر
إلى الشمعة التي احترقت لتتير لي طريقي.

" أبي العزيز "

الذي نور طريقي بدعائه ادامهم الله تاجا فوق رأسي.
الى أبي المربي سيدي علي التجاني حفظه الله ورعاه
الى أمي المربية بوضلة: "م"

الى الذين بذلوا جهدا وعطاء لكي أصل الى مبتغاي الى اخوتي طه الأمين، زين العابدين ،
أحمد التجاني وزوجاتهم والى أخي ابراهيم الخليل، والى كتكوتة البيت ياسمين و كل الاعمام
والاخوال والعمات والخالات وابنائهم كل باسمه، الى أصدقائي وزملائي في الدراسة إلى أساتذتي

الكرام

ولا سيما أستاذي ومدير دربي في مذكرتي

"الدكتور: محمد دهينة رضوان"

قائمة

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	كلمة شكر
	اهداء
	قائمة المحتويات
	ملخص الدراسة
أب	مقدمة
	الجانب التمهيدي: الاطار العام للدراسة
05	1/الاشكالية
06	2/الفرضيات العامة والجزئية
06	3/أهمية البحث
07	4/أهداف البحث
07	5/أسباب اختيار الموضوع
08	6/تحديد المصطلحات والمفاهيم
11	7/صعوبات البحث
12	الفصل الأول: الجانب النظري
13	المبحث الأول : الحوكمة مفهومها واستثماراتها
14	تمهيد
15	1/مفهوم الحوكمة
15	1-1/تعريف الحوكمة لغة
16	1-2/تعريف الحوكمة اصطلاحا
17	2/أهداف الحوكمة في المنشآت الرياضية
17	1-2/الشفافية
18	2-2/المساءلة

19	2-3/التنافسية
19	2-4/المساواة
19	3/أهمية الحوكمة في المنشآت الرياضية
21	4/الحاجة الى الحوكمة في المنشآت الرياضية
22	5/محددات الحوكمة
22	5-1/المحددات الخارجية
23	5-2/المحددات الداخلية
24	الخلاصة
	المبحث الثاني
25	تسيير الموارد البشرية
27	1/ تعريف تسيير الموارد البشرية
28	1-1/مفهوم التسيير
30	2/مفهوم تسيير الموارد البشرية
31	3/أهمية الموارد البشرية في المنشآت الرياضية
33	4/أهداف تسيير الموارد البشرية
36	خلاصة
	المبحث الثالث
37	المنشآت الرياضية
39	1/المنشآت الرياضية
39	1-1/لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية
39	1-1-1/المنشآت الرياضية قديما
41	1-1-2/المنشآت الرياضية حديثا
43	2/أسس تخطيط المنشآت الرياضية
48	خلاصة
51	الفصل الثاني الجانب التطبيقي

52	المبحث الأول المنهجية وأدواتها
53	تمهيد
54	1/دراسة استطلاعية
54	2/المنهج المستخدم
55	3/أدوات الدراسة
58	4/متغيرات البحث
59	5/عينة البحث
59	6/مجالات البحث
60	7/اجراءات التطبيق الميداني
60	8/صدق الأداة
60	9/صعوبات البحث
61	المبحث الثاني
61	تحليل ومناقشة النتائج والدراسات السابقة
62	تمهيد
62	1/الدراسة الأولى: تطبيق اليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء(حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية)
63	2/الدراسة الثانية: حوكمة الاتحادات الرياضية لكرة اليد
64	3/ الدراسة الثالثة: دور اليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات
67	الخاتمة العامة
69	قائمة المراجع والمصادر
70	قائمة الملاحق والمرفقات

ملخص

الدراسة

ملخص الدراسة

أهداف الدراسة:

- فهم الوضعية الحقيقية للموارد البشرية و المنشآت الرياضية في ضل الحوكمة .
- وجوب عملية تقييم أداء العاملين من الأفراد في ادارة المنشأة الرياضية .
- اثراء الجانب المعرفي للإدارة الرياضية بالجامعة .

المنهج المستخدم:

عرف المنهج أنه : مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه. وتماشيا مع طبيعة الدراسة اتبعنا المنهج الوصفي ويعرف المنهج الوصفي على انه: المنهج الذي يهدف الى جمع البيانات ومحاولة اختيار فروض أو الاجابة عن التساؤلات التي تتعلق بالحالة الراهنة لأفراد العينة و الدراسة الوصفية تجدد وتقرر الشيء كما هو عليه في الواقع.

الأدوات المتوصل اليها :

الاستثمار و الحوكمة لهما دور في انجاح تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية .

العينة:

نظرا لطبيعة الوضع الحالي بسبب جائحة كورونا كنا بصدد انجاز العينة العشوائية على عمال المركب الرياضي 18 فبراير.

المجال المكاني:

كنا بصدد اجراء هذا البحث في ولاية الأغواط(المركب الرياضي 18 فبراير).

المجال الزمني:

شرعنا في البحث في بداية شهر افريل حيث دامت دراسة الجانب النظري الى غاية شهر ماي , أما فيما يخص الجانب التطبيقي فتعذر اجراؤه نظرا للظروف المحيطة والمتمثلة " انتشار وباء كورونا" الذي تسبب في تطبيق اجراءات خاصة تمثلت في غلق جميع المؤسسات .

استخلاصات واقتراحات:

تخصيص جزء هام من الاستثمار و الحوكمة لتطوير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية

.

Abstract

Objectives of the study:

- Understanding the real situation of human resources and sports facilities in light of investment and governance.
- The necessity of evaluating the performance of individual workers in the management of the sports facility.
- Enriching the knowledge side of the sports administration at the university.

The curriculum used:

The curriculum was defined as: the set of operations and steps that the researcher follows in order to achieve his research.

In line with the nature of the study, we followed the descriptive approach and the descriptive approach is defined as: The approach that aims to collect data and try to choose assumptions or answer questions related to the current situation of the individuals of the sample and the descriptive study renews and decides the thing as it is in reality.

the sample:

Due to the nature of the current situation due to the Corona pandemic, we were in the process of completing a random sample on the workers of the sports complex, February 18.

Spatial domain:

We were conducting this research in the state of Laghouat (sporting complex, February 18).

Temporal domain:

We proceeded to the research immediately after agreeing to the topic, as the study of the theoretical side lasted until the month of May. As for the applied side, it was not possible to conduct it due to the surrounding circumstances represented by the "spread of the Corona epidemic" which caused the application of special measures represented in the closure of all institutions.

Conclusions and suggestions:

A significant portion of investment and governance is devoted to the development of human resources and sports facilities.

المقدمة

مقدمة:

في السنوات الأخيرة لقي تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسات اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين ، اذ يمثل احدى الأسلحة الهامة في المؤسسات من أجل البقاء والنمو ، فالمؤسسات الرائدة تدرك بأن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز ، فهو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه الوظيفي على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية المعاصرة باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المؤسسة .

وقد أصبح الاهتمام بالعنصر البشري نتيجة حتمية للتطور الاقتصادي والاعلامي وأصبح الاهتمام به يحتل الصدارة في قائمة جميع المؤسسات سواء كانت رياضية أو غيرها ، هذا الاهتمام الكبير بالعاملين والمؤسسة ككل أدى بالمختصين باتباع مفاهيم جديدة تهتم بالعنصر البشري لأنه الحلقة الرئيسية لنجاح أي مؤسسة ومن بين هذه المفاهيم وأهمها هي الحوكمة التي ذاع صيتها في السنوات الأخيرة وهذا لما فيها من فوائد كبيرة للعامل و المؤسسة .

ويعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي تساعد الادارة على معالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات ، وأن هذا التوجه له دور في زيادة فعالية أداء العاملين في المؤسسة ويزيد في شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها وعن نظام الحوافز وساعات العمل والعدالة والانضباط في العمل

مما يؤدي بالرقى بأدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام العالي في العمل ورفع أداء المؤسسة ككل ، وهذا يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى لتحقيقه الحوكمة .

ومن هذا المنطلق فان هذه الدراسة سوف تتناول الحوكمة واستثماراتها في تسيير الموارد البشرية في المنشآت الرياضية ، باعتبار الحوكمة مفتاح للعديد من المؤسسات للحصول على التسيير الجيد والفعال لدى مواردها البشرية بما يخدم نجاحها الإداري ، من خلال دورها الكبير في تعزيز أداء العاملين الذي يعتبر كمؤشر هام على مدى تقدمها.

الجانب

التمهيدي

01 - الإشكالية:

شهد العالم تغيرات كبيرة مست أسطر الحياة مما غير السلوك والمفاهيم والمعلومات، حيث فرضت الجودة الاعتماد على الأفضل وعلى الكفاءات مما حتم على المنشآت أن تجعل لنفسها ميزة لمواكبة الجديد والتطورات الحاصلة ، حيث اعتبرت الادارة الحديثة أن نجاح المنشأة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية التي أصبحت الثروات الحقيقية للمنشأة لذلك ركزت على الحوكمة لاستثمار مواردها البشرية من منطلق استراتيجية الاستثمار في الموارد البشرية أو ما يسمى برأس المال البشري ، وتعتبر الحوكمة من المواضيع التي تساهم في ذلك الاستثمار لما حققه من رفع قدرات والمهارات الحالية والمقبلة للموظفين ، لذلك أصبح استثمار الحوكمة في الموارد البشرية قضية رئيسية للكثير من المنشآت الرياضية وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء الوظيفي في هذه المنشآت.

ومن هذا المنطلق نقوم بطرح الاشكال التالي:

❖ كيف يساهم تطبيق اليات ومبادئ الحوكمة في التأثير على المورد البشري في

المنشآت الرياضية ؟

ويتفرغ عن هذا الاشكال التساؤلات الجزئية التالية :

-كيف يمكن للحوكمة أن تساعد على تحسين أداء العامل بصفة خاصة و المؤسسة بصفة

عامة ؟

- هل يتم تطبيق اليات الحوكمة في المنشآت الرياضية ؟

02- الفرضيات:

2-1-الفرضية العامة:

❖ يساهم تطبيق اليات ومبادئ الحوكمة في التأثير على المورد البشري في المنشآت

الرياضية.

2-2-الفرضيات الجزئية :

1- يمكن للحوكمة أن تساعد على تحسين أداء العامل بصفة خاصة والمؤسسة بصفة

عامة.

2- يتم تطبيق اليات الحوكمة في المنشآت الرياضية.

03- أهمية البحث:

يمكن تلخيص أهمية البحث فيما يلي :

-الاطلاع على مبادئ الحوكمة التي لها دور كبير في عملية تحسين وتعزيز أداء

المؤسسات الرياضية مستقبلا.

-يقدم البحث اسهاما معتبرا من خلال تجسيد دور الحوكمة في المؤسسات الرياضية في

الجزائر .

- اعتبار البحث اضافة جديدة في مجال الادارة الرياضية التي تقع على عاتقها اعداد وتأهيل اطارات اطفاء قادرين على تقديم الأفضل للمجتمع وأفراده .

04- أهداف البحث :

تشكل خطوة تحديد الأهداف المرجوة من البحث خطوة هامة و لابد للولوج الى أي بحث أو دراسة وعليه وقبل أن ندخل في هذا البحث فنحن معنيون بتحديد هذه الأهداف وهي :

- معرفة مبادئ الحوكمة ودورها وتطبيقاتها بالمنشآت الرياضية .
- التعرف على مبدأ مسؤوليات الادارة ودورها في تعزيز وتحسين أساليب التعامل بالمؤسسات الرياضية .
- معرفة دور مبدأ حكم القانون والمساواة بالمؤسسات الرياضية.
- معرفة دور تطبيق مبدأ الافصاح والشفافية بالمؤسسات الرياضية.
- التعرف على ايجابيات ومزايا الحوكمة وكيفية الاستفادة منها لتحسين العلاقة بين العاملين في المؤسسات الرياضية.

05- أسباب اختيار الموضوع:

- ندرة الدراسات التي تطرقت الى الحوكمة في المجال الرياضي .
- تحقيق الشفافية بين ادارة المؤسسة الرياضية من ناحية وجميع الأطراف ذات العلاقة في نشاطها ، والتأكد من مسؤولية مجلس الادارة في المؤسسات الرياضية.

- تهيئة المناخ الملائم للاستثمار ، والمساهمة في جذب مزيد من الاستثمارات الجديدة في المجال الرياضي .

-تساعد الحوكمة ادارة المؤسسة الرياضية على تحقيق التوازن بينها وبين حقوق المستفيدين والمساهمين على الاستمرارين والتنمية المستدامة .

06- تحديد المصطلحات والمفاهيم :

قبل التطرق الى هذه الدراسة وجب التعرف على أهم المفاهيم المستخدمة والتي منها :

6-1الاستثمار:

أ-لغة:

الاستثمار مصدر لفعل استثمر، يستثمر، استثمارا، وهو مشتق من ثمر، والثاء والميم والراء أصل واحد يدل على شيء يتولد من شيء ثم يحمل على غير استعار، ويراد بالاستثمار لغة طلب ثمر المال الذي هو نماؤه ونتاجه.

ومن جملة الدلالات اللغوية التي وقف عليها الباحث لهذا المصطلح.

1-حمل الشجر، وواحد ثمرة،والجمع ثمار وثمرات،وجمع الجمع ثمر، وقد قال سبحانه وتعالى : "وَأَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَخْرَجَ بِهِ مِنَ الثَّمَرَاتِ رِزْقًا لَكُمْ " وقال تعالى: " انظُرُوا إِلَى ثَمَرِهِ إِذَا أَثْمَرَ.

ب-اصطلاحا:

ب- اصطلاحا :

تتباين التعاريف بين ما هو اقتصادي وهو أهم ركائز الاقتصاد على المستوى الفردي والعالمى أيضا، حيث يشبه عملية الزراعة في مبدأ عمله بحيث يتم زراعة النبتة لحصاد ناتجها المضاعف لاحقا، كذلك الاستثمار هو عبارة عن صرف العائدات المالية لإنشاء وتنمية عمل أو مشروع ما وفق دراسات اقتصادية عميقة.

التعريف الاجرائي للاستثمار: هو عبارة عن رأس المال المستخدم في انتاج أو توفير الخدمات أو السلع وقد يكون استثمارا ثابتا كالأسهم الممتازة والسندات.

6-2 مفهوم الحوكمة :

لغويا:

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحوكمة ، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني.

وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها:

الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والارشاد.

الحكم: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

اصطلاحا:

الحوكمة هي إطار يشجع على الاستخدام الفعال للموارد، وتوفير نظم المحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه الموارد، بقصد التقريب قدر الامكان بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع.

التعريف الاجرائي للحوكمة: نظام يتم بموجبه اخضاع نشاط المؤسسات الى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف الى تحقيق الجودة و التميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط واهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء.

6-3 المنشآت الرياضية :

" هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية وهذه المنشأة لها ادارة تسييرها وفق برنامج معين" وقد عرفت أيضا على انها: " ذلك الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة".

التعريف الاجرائي للمنشآت الرياضية: فالمنشآت الرياضية عبارة عن مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة جوانبه، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها، بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه.

6-4 إدارة الموارد البشرية :

هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات "أو نشاطات المؤسسة هم اهم الموارد , من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة ."

التعريف الاجرائي للمورد البشري: هي الموارد الكامنة في أي منشأة وهي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها.

7- صعوبات البحث:

نظرا لما تتعرض له البلاد من حضر للتجوال بسبب جائحة كورونا (Covid_19) واجهت عدة صعوبات وعراقيل فدراستنا ليست كباقي الدراسات الاخرى ونظرا لهذا السبب مررت بصعوبات وهي :

صعوبات الجانب النظري:

- قلة المراجع التي تخص جانب الفصل الأول نظرا لكون موضوع الحوكمة من المواضيع الحديثة وقلة الباحثين في هذا المجال.
- عدم استطاعتنا على استعارة الكتب من المكتبة .

صعوبات الجانب الميداني :

كل المنشآت الرياضية لا تستقطب اي شخص اجنبي على المنشأة بسبب جائحة كورونا والحجر المنزلي وللوقاية من عدم الانتشار لهذا الفيروس.

الفصل الأول

الجانب النظري

المبحث الأول

الحكمة مفهوما

و

استثماراتها

ان التغيرات السريعة والعديدة التي يعيشها العالم والانفتاح على العالم الخارجي أدى الى اتباع مناهج واتجاهات عديدة تتضمن مجموعة من المبادئ والقواعد التي تهدف الى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال ارساء مبادئ الافصاح والشفافية والعدل والمساواة خاصة داخل العمل الاداري بالهيئات والمؤسسات المختلفة، هذا ما أدى بالمختصين باتباع بعض المفاهيم والاجراءات والقرارات الجديدة من أجل تحقيق الجودة والتميز في الأداء داخل العمل الاداري ومن بين هذه المفاهيم مفهوم الحوكمة والذي أصبح يحتل اهتمام جميع الدول المتقدمة منها والنامية، وفي هذا الفصل سنحاول التطرق لمفهوم الحوكمة ودورها والحاجة اليها خاصة في المنشآت الرياضية.

المبحث الأول: الحوكمة.

1- مفهوم الحوكمة :

لقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف وقبل الولوج الى التعريف الاصطلاحي للحوكمة لا بأس أن نعرض على:

1-1 تعريف الحوكمة لغة :

الحوكمة بوزن (فوعلة) وعلى هذا الزن وردت أمثلة كثيرة في اللغة العربية الى أن لفظ الحوكمة محدث وهو نتاج للمصطلح الانجليزي Corporate Governance هي حوكمة الشركات وتم اقتراحه من قبل الأمين العام في مجمع اللغة العربية عام 2002 ، وقد استحسنه عدد من المتخصصين في اللغة العربية ومن بينهم مركز الدراسات اللغة في الجامعة العربية الأمريكية بالقاهرة ، ومادة الكلمة في اللغة (الحكم) وتدور على الفصل والمنع ويعني كذلك الانضباط والسيطرة.¹

1:مجلة علوم الأداء الرياضي العدد 1، جوان 2019 ص ص 127 142.

1- 2 تعريف الحوكمة اصطلاحا:

هي نظام متكامل للرقابة المالية والغير المالية الذي عن طريقه يتم ادارة الشركة والرقابة عليها.¹

كما يمكن تعريفها ايضا: تعد وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن ادارة الشركات بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين.²

أما بالنسبة لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية فقد عرفها حسن أحمد الشافعي على أن الحوكمة في المؤسسات الرياضية هي تطبيق معيارين شاملين هما المساواة " التضمينية " والمساءلة ، التضمينية تعني أن نعامل الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة الرياضية بالمساواة ومشاركة الجميع بالتساوي في ادارة المؤسسة الرياضية .

وتعني المساءلة ان الذين يتصرفون باسم المؤسسة الرياضية يكونون عرضة للمساءلة بما يفعلونه.³

ومن خلال مجموعة التعاريف التي تطرقنا لها نستخلص تعريفا للحوكمة على أنها مجموعة القواعد والأساليب والقوانين التي تمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الرشيدة، للمساهمة في تعزيز مخرجات المؤسسة بصورة ايجابية.

1: محمد مصطفى سليمان، حوكمة اشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006، ص15.
2: محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق، من مؤلف مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، القاهرة ، ص120.
3: حسن أحمد الشافعي ، متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية ، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، ص 27.

2-أهداف الحوكمة في المنشآت الرياضية:

المنشآت الرياضية ليست بمعزل عن المتغيرات لذا يجب عليها أن تسعى بجدية نحو تعزيز اسس الحوكمة بطريقة علمية على ارض الواقع بدل ان يبقى مفهومها بين دفات الكتب والنظريات ، وهي من اهم العوامل المساعدة على تحقيق الاهداف المرجوة بجودة عالية و اتباع الحوكمة سوف يساهم في تحقيق ما يلي :

1-2 الشفافية:¹

تتركز حول حق الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة الرياضية في المعرفة وتستلزم نشر المعلومات حول:

- ما يفترض توضيحه عن الأعمال الفعلية والحقيقية بالمؤسسة الرياضية.
 - تحديد المسؤوليات في جميع مستويات المؤسسات الرياضية.
- وكذا الاسترشاد بالمسئلة الأفقية كحافز للأداء المميز بالمؤسسات الرياضية حتى يتحقق الاتي :

- التحول من العلاقة الرأسية الى الأفقية أي للوضع اللامركزي بين المؤسسات الرياضية بالمجتمع المدني وبين المؤسسات الحكومية الرياضية او غير رياضية.

¹: راشد ابراهيم المطوع النعيمي، أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الانجازات الرياضية الأولمبية رسالة الماجستير.

تحقق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية (الاستجابة) أي تستجيب لرغبات واحتياجات وتطلعات كافة فئات المجتمع بمختلف طبقاته.¹

2-2 المساءلة:

مبدأ متعدد الأوجه وهو يشكل أساسا في ادارة المؤسسة الرياضية عبر الأنشطة المختلفة الرياضية وغير الرياضية، وتنقسم الى ثلاث أقسام :

- **المساءلة العامة:** تشترط على كل فرد يعمل باسم الدولة أكان يعمل منتخبا أم غير منتخب أن يفصح عن أعماله وينفذها تجاه المجتمع والجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة الرياضية وغالبا ما تتسم هذه المساءلة بالشفافية والمسؤولية.

- **المساءلة الخارجية:** أن يسائل المواطنون المسؤولين الرسميين(ادارة المؤسسة من خلال التصويت أو حملات الدفاع عن حقوق المجتمع أو المراقبة المباشرة للمؤسسة العامة).

- **المساءلة الداخلية:** أن تساءل المؤسسة عامة مع مؤسسة عامة أخرى مثل المجلس القومي للرياضة والمؤسسات الرياضية التابعة له(اللجنة الأولمبية، الاتحادات الرياضية، الأندية، مراكز الشباب).

1:حسن أحمد الشافعي، نفس المرجع، ص 105.

هي حجر الأساس بالنسبة الى المساواة وتفرض المنافسة وتفرض التنافسية أساسا أن تتوفر للجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة الرياضية فرص الاختيار لإدارات المؤسسات الرياضية، وأن تسمح لهم بالانتقاء بين الخيارات أو الأعضاء المرشحين في انتخابات المؤسسات الرياضية.

2-4 المساواة :

تعني أن نعامل الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة الرياضية بالمساواة ومشاركة الجميع بالتساوي في ادارة المؤسسة الرياضية وأن يساوي الجمهور الداخلي والخارجي بحقوقهم امام القانون مثل حماية الملكية ومشاركتهم في ادارة الحكم، وعدم التمييز بين الأفراد من الاستفادة من الخدمات والأنشطة الرياضية من أجل الصحة العامة والتعليم (المساواة في المعاملة)، وكذا مساواة جميع العاملين بالمؤسسة الرياضية أمام القانون (حق المواطنة حق دستوري)، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص أمامهم.

3- أهمية الحوكمة في المنشآت الرياضية:

اكتسبت الحوكمة أهمية كبرى بالنسبة للمجتمعات ، حيث يؤدي اتباع الحوكمة كنظام اداري الى محاربة الفساد وسوء الادارة والاستغلال غير السليم للسلطة مع تشجيع الشفافية والافصاح.

وتعد الحوكمة من اهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن العمل داخل المؤسسات الرياضية وتأكيد نزاهة الادارة فيها ولضمان تحقيق اهدافها ، وتظهر اهمية حوكمة المؤسسات الرياضية في النقاط التالية :

- جعل المؤسسة الرياضية تعمل بطريقة ديمقراطية وشفافة.
- تحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات والواجبات بين مختلف أعضاء المؤسسة الرياضية.
- تحقق وتوفر طرق جذب المستثمر للمؤسسات الرياضية ذلك من خلال :
 - وجود الشفافية بالمؤسسة الرياضية.
 - اجراء المحاسبة والمراجعة في عملية الشراء وفي مختلف الاعمال التي تقوم بها المؤسسة الرياضية.
- توفر الهيكل التنظيمي المناسب الذي من خلاله تتحقق تلك الأهداف ورقابة الأهداف.
- الإجراءات التي تتبع في حوكمة المؤسسة الرياضية تعمل على :
 - تحسين أداء المؤسسة.
 - مساعدة مجلس الادارة على وضع استراتيجية سليمة.
 - ضمان عدم القيام بعمليات الاندماج والاستحواذ.¹
- ضمان الحيادية والشفافية.
- تحقيق السلامة واخلاقيات المهنة.

1:حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، صص 105- 110.

- تحقيق الاستقامة ومنع الانحراف.

- تقليل الأخطاء والقصور في أداء المهام بالمؤسسة.¹

4- الحاجة الى الحوكمة في ادارة المنشآت الرياضية :

تتجلى الحاجة للحوكمة في ادارة المؤسسات الرياضية في:

- تسارع خطى العولمة في كافة المجالات.

- قيام المؤسسة الرياضية و الحوكمة ببعض التغيرات الهامة بالمؤسسة.

- المحافظة على الإطار التشريعي والمؤسسي المناسب للعمل على تخفيض المخاطر

وذلك ب:

• تحسين القيادة وتعزيز الأداء.

• اظهار الشفافية وقابلية المحاسبة من المسؤولين.

• العمل على الوصول الى المكانة العالمية.

• زيادة القدرة على التسويق في المجال الرياضي لتحقيق فرص للمستثمرين الى

استثمار أموالهم في المؤسسات الرياضية.²

1:راشد ابراهيم المطوع النعيمي، أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الانجازات الرياضية الأولمبية رسالة الماجستير.

2:حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص 105- 110.

لكي تتمكن المؤسسات ، بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات ، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تتضمن التطبيق الجيد والسليم لمبادئ حوكمة المؤسسات، وفي حال عدم توفر تلك العوامل، فإن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعتبر أمرا مشكوكا فيه. وتشتمل هذه العوامل والمحددات على نوعين من المحددات:

1-5 المحددات الخارجية :

وهي تشير الى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل قوانين سوق المال والمؤسسات وتنظيم المنافسة ومنع المنافسات الاحتكارية والافلاس وكفاءة القطاع المالي(البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الانتاج، وكفاءة الأجهزة الرقابية (سوق المال والبورصة) في احكام الرقابة على المؤسسات ، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (منها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمؤسسات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها) بالإضافة الى المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية.

وترجع أهمية المحددات الخارجية الى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن ادارة المؤسسة والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

5-2 المحددات الداخلية:

وهي تشير الى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الادارة والمديرين التنفيذيين والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى الى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.¹

¹:بن عيسى ريم ، تطبيق اليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، ص16.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على نظام حوكمة المؤسسات ومبادئها، ومدى التزام المؤسسات الرياضية بتطبيق هذه المبادئ، حيث أصبح تطبيق الحوكمة ضرورة ملحة خاصة في ظل ما تشهده المؤسسات الرياضية من تحولات كبيرة ومتسارعة شملت كل مجالاتها.

المبحث الثاني

تسيير

الموارد البشرية

المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية.

1-: تعريف تسيير الموارد البشرية:

اشتقت كلمة "ادارة" من الكلمة اللاتينية المتكونة من مقطعين MINISTRARE و AD وتعني أداء خدمة للآخرين أو اداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد , وعادة يمكن أن نميز بين مفهومين متكاملين لإدارة الموارد البشرية:1

المفهوم الأول :وتأخذ فيه : الادارة : معنى ضيقا وجامدا كدائرة أو وحدة ادارية أو تنظيمية بكل ما تحتويه من مباني ,معدات ,أشخاص...الخ. وتسيير الموارد البشرية وفقا لهذا المعنى تشير الى أحد الادارات الرئيسية للمؤسسة (وحدة ادارية)المتخصصة بشؤون الموارد البشرية , بمعنى أنها الحيز الاداري المحدود والمختص بشؤون عمال المؤسسة, وتحكمها في ذلك قواعد وتشريعات وضوابط مقررّة صادرة من المؤسسة ذاتها او من السلطات الحكومية في الدولة .

المفهوم الثاني: وتأخذ فيه "الادارة " معنى أوسع , وتشير الى جميع الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله , ووضع سياساته الرئيسية , وتوفير ما يلزمه من معدات واختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين فيه, 2

1: محمد عبد الله : ادارة الافراد والعلاقات الانسانية, كلية التجارة, جامعة عين الشمس, القاهرة ,دون سنة نشر,ص24-25.
2: سعاد بونوطي :الأعمال :الخصائص والوظائف الادارية, دار وائل للطباعة والنشر , الطبعة الأولى,عمان,2001,ص22.

وتسعى للتوصل الى الهدف المحدد بأفضل الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد المتاحة وبحسن استخدامها, و ذلك عن طريق قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق

هدف مشترك وبالتالي فالإدارة هي تلك العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المؤسسة من معدات وأفراد وأموال, عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق أهداف الأفراد والمنشأة.

وقبل التطرق لمفهوم تسيير الموارد البشرية, وجدنا ضرورة تحديد مفهوم ومصطلح «الموارد البشرية» ومصطلح "التسيير".

1-1 مفهوم التسيير (MANAGEMENT): يفهم تطوير المجتمع وتخلفه بناء على طبيعة

التسيير فيه, ذلك ان نجاح مؤسسات المجتمع يتوقف على مدى نجاعة تسييرها , والتسيير

أو الإدارة هو فن انجاز الأشياء من خلال الآخرين , كما يشير مفهوم التسيير الى كافة

الوظائف التي يجب تأديتها على مستوى المؤسسة فمفهوم (سير) معناه حدد واختار

الأهداف ووضع الوسائل الكفيلة بتحقيقها من سلطة المسير على اتخاذ القرارات الملائمة في

اطار السياسة التسييرية بالاعتماد على جهاز تنظيمي فعال لضمان نمو واستمرار اي

تنظيم. ويمكن تعريفه على أنه: " عملية ديناميكية تتضمن عدة نشاطات متواصلة ومتكاملة

كالتخطيط والتنظيم والمراقبة والتوجيه لأعمال الآخرين, والمسؤولية هي العمل على تنسيق ,

وتعديل, وتكامل هذه النشاطات بحيث يحقق الهدف في الوقت المحدد بفعالية¹, ويقول دركر وهو أحد الرواد الأساسيين في هذا المدان بشأن الإدارة والتسيير ما يلي: "الإدارة هي المهام, هي تخصص, وهي أيضا الافراد, ان كل تحصيل من طرف الإدارة هو تحصيل من طرف المدير, وأن اي فشل لها هو فشل للمدير, ان بصيرة ومثابرة وتكامل الإدارة يحدد ما اذا كان هناك حسن تسيير أم سوء تسيير.²

تعد الموارد البشرية راس المال الفكري بعدما اصبحت المعرفة هي اساس المنافسة بين المؤسسات ويعد المورد البشري أحد اهم أشكال الميزة التنافسية المتجددة التي تمتلكها المؤسسات وتعمل للمحافظة عليها وذلك من خلال استخدام الأساليب المختلفة لضمان اكبر قد من العدالة.³

ويرى الباحث من خلال هذه التعاريف أن مفهوم الموارد البشرية يتمثل في جميع العاملين بالمؤسسة على مختلف تخصصاتهم الفنية والعلمية والإدارية سواء كانوا في مواقع تنفيذ أو مواقع اتخاذ القرارات.

1: عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة, ديوان المطبوعات الجامعية, الساحة المركزية بن عكنون, الجزائر, 2002, ص34.

2: بن رزوق جمال: الاتصال التنظيمي, الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المؤسسة, ص239, تم تحميله من الموقع :

<http://fs.univ-skikda.dz/index.php/en/> 2017-02-24 .

3: مراد عطيان, عبد الله ابو سلمى: أثر ممارسة اخلاقيات عمل ادارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين, دراسة علوم الادارية, المجلد, 41, العدد 2, 2014, ص2.

2- مفهوم تسيير الموارد البشرية:

بخصوص مفهوم تسيير الموارد البشرية فان الباحث سيحاول الاحاطة بأهم التعاريف المذكورة من طرف الكتاب نظرا لكثرتها وكثرت ما كتب حول هذا الموضوع ,ومن أهم هذه التعريفات نجد ما يلي:1

المفهوم الأول :

تسيير الموارد البشرية وظيفة في التنظيم , تشمل اساسا على الاكتساب والاحتفاظ والتنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم, تحتوي على نشاطات مثل التخطيط, التوظيف, التكوين , التحفيز, التقييم ...الخ. وتعد هه الوظيفة جزءا من العملية الادارية , مسؤولة عن اختيار العاملين واستثمار جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مساراتهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم وتقوية التعاون بينهم وبين زملائهم, والوظيفة هي عموما مجموعة من السلطات والانشطة والمسؤوليات التي يمارسها الفرد شاغل الوظيفة, وهي اشارة الى أنشطة تسيير الموارد البشرية لا تمارس كلها في اطار تسيير الموارد البشرية, بل منها ما يمارس خارج هذه الادارة من قبل المديرين التنفيذيين, ويختص تسيير الموارد البشرية في معناها الواسع بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الادارية بالمؤسسة وذلك للمساعدة على تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على حد سواء.

1: مدني علاقي : الادارة: دراسة تحليلية للوظائف والقدرات الادارية,جدة,الطبعة 1, 1981,ص61

المفهوم الثاني:

" تسيير الموارد البشرية" يعتمد على مقاييس وسياسات ,برامج ,تقييم ,اجراءات,...الخ. وانشطة وتوظيف وتكوين وتحفيز...الخ. تستلزم موارد بشرية, وتهدف الى تحقيق فعالية وكفاءة قصوى للأفراد والمؤسسة,

وتعرف ماري بارتى "هو شريك الأعمال , يساعد المؤسسة في تلبية جميع التحديات والتكيف مع البيئة المحيطة لتصبح مرنة وقادرة على المنافسة".¹

المفهوم الثالث:

يعرف " sikula " إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة | المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الأخبار والتعيين، تقييم الأداء، | التدريب و التنمية، التعويض و المرئيات، العلاقات الصناعية، تقييم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد.

3- أهمية الموارد البشرية في المنشآت الرياضية:

تبدو أهمية الموارد ادره الموارد البشرية في المنظمة لأسباب عديدة أهمها ما يلي :

¹ : jean marie pretti.gestion des ressoures humaines. 19edition EDITEUR: vuibert.

- أن الموارد البشرية هي أحد موردين هامين في المنظمة بل ان الموارد البشرية هي التي تقوم بادارة الموارد المائية.
- ان الموارد البشرية هي التي تقوم باتخاذ القرارات التي تحقق فرص نجاح المنظمة وحل مشاكلها.
- ترتب على التوسع والتطوير الصناعي وزيادة عدد وحجم المنظمات وتنوع أنشطتها زيادة عدد العاملين في تلك المنظمات حتى وصل عددهم في المنظمة الواحدة الى عشرات الالاف.
- أدى كبر حجم المعروض من الموارد البشرية الفنية المتخصصة الى ضرورة الاهتمام بتدريب وتنمية هذه الموارد البشرية.
- أدى تزايد التحديات العالمية التي تواجه منظمات الأعمال في الوقت الراهن ومايتوقع من سرعتها في المستقبل الى ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية حتى يمكن توفير المديرين القادرين على ادارة المنظمات المعقدة بما تحمله من ضرورة اتباع أساليب ادارية معاصرة مثل ادارة الجودة الشاملة والجودة البشرية, وتمكين العاملين, والهندسة الادارية.
- تزايد دور النقابات العمالية واهتمامها بالقوى العاملة في الدولة من حيث التدريب والتطوير والأجور والرعاية الصحية والاجتماعية.

4- أهداف ادارة الموارد البشرية:¹

تهدف ادارة الموارد البشرية الى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة في المنظمة وهي الأهداف الاجتماعية والأهداف التنظيمية والأهداف الوظيفية والأهداف الشخصية . وتتبع أهداف ادارة الموارد البشرية من أهداف الفئات التي تقع في داخل التنظيم أو خارجه وهي كالتالي:

- أصحاب الشركات :

أصحاب الشركة هم الملاك الذين يملكون أسهمها, ويهدف هؤلاء الى الحصول على أكبر ربح ممكن والى زيادة القيمة السوقية للأسهم في سوق الأوراق المالية.

- العاملون:

يقصد بالعاملين جميع الموارد البشرية العاملة فلي داخل التنظيم , ويهدف هؤلاء الى الحصول على ما يلي :

- الحصول على أجور عالية.
- الأمان والاستقرار الوظيفي.
- أن تكون ظروف العمل امنة.
- وجود فرص الترفيه.

¹:علي محمد منصور، مبادئ الادارة أسس ومفاهيم، الناشر مجموعة النيل العربية، ط1، 1999، ص39.

- الحصول على الرضا الوظيفي.
- الحصول على الخدمات الأخرى مثل مرونة ساعات العمل والاجازات بدون أجر ووجود دور الحضانة , وهكذا.
- المستهلكون :

المستهلكون هم الذين يقومون بشراء واستخدام المنتجات التي ينتجها المشروع.

ويهدف هؤلاء الى ما يلي :

- الحصول على المنتجات بأسعار مناسبة.
- الحصول على المنتوجات بالجودة المناسبة.
- أن تتوفر في المنتجات خصائص الأمان والمعلومات والضمان وخدمات ما بعد البيع.

- أن تتوفر المنتجات في منافذ توزيع قريبة.

- المجتمع:

يقصد بالمجتمع جميع الافراد الذين يحيطون بالمشروع , ويهدف المجتمع بطبيعة الحال الى

ما يلي :

أن يقدم المشروع خدمات الى المجتمع مثل :

-تشغيل العاملين

-تدعيم الأنشطة البيئية.

أن لا يحدث المشروع أضراراً بالمجتمع مثل:

-القاء المخلفات في البيئة المحيطة.

- التلوث الناتج عن الآلات والزيوت والشحوم وغيرها .

خلاصة :

وفي نهاية هذا المبحث عرفنا مدى اهمية المورد البشرية في المنظمة وهو الذي يقوم باتخاذ القرارات التي تحقق فرص نجاح المنظمة وكذلك هدفت الموارد البشرية بتحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة في المنظمة وهي الأهداف الاجتماعية والأهداف التنظيمية والأهداف الوظيفية والأهداف الشخصية .

المبحث الثالث

المنشآت

الرياضية

المبحث الثالث : المنشآت الرياضية.

1- المنشآت الرياضية :

تعد المنشآت الرياضية عنصر من العناصر المادية التي تمثل أحد المقومات الرياضية كمؤسسة اجتماعية أو نظام اجتماعي , فهي تجسيد لمدى اهتمام الدولة أو العصر الذي اقيمت فيه الرياضة وبالقيم والأدوار الاجتماعية للرياضة.

1- 1 -لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية :

تمثل المنشآت الرياضية الجهاز الرئيسي لتسيير النشاطات الرياضية , وتعمل على تطويرها وفق الامكانيات المتوفرة لديها تحت ادارة تسهر على تحقيق أهدافها , فالمنشأة الرياضية كما يرى البعض هي بمثابة الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة.¹

1- 1- 1- المنشآت الرياضية قديما:

يرجع فضل الاقامة للمنشآت الرياضية الى الاغريق حيث انهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية , والتسمية الحالية للدورات الاولمبية مأخوذة عنهم اذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة اولمبيا , واستمرت لمدة خمس ايام, اشترك فيها اعداد كبيرة من اللاعبين الاغريق الذين حضرو من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة

¹: عفاف عبد المنعم درويش, الامكانيات في التربية البدنية, الناشر منشأة المعارف الاسكندرية, بدون طبعة, 1998, ص59

وانشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب اعدد وفيرة من المتفرجين الذين

حرصوا على متابعة المباريات وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ استاد **Stadum**

وكان يطلق عليه في بداية الأمر بمضمار الجري, و في اثناء العصر الروماني أطلق لفظ

استاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:¹

- **ملعب البنتاثون : (pentathlon)** : وهو عبارة عن ملعب يمارس فيه الرومانيين خمس

رياضات تتمثل في : العدو , الوثب العالي , قذف القرص , رمي الرمح , المصارعة.

- **ملعب الهيبودورم: (hypodrome)**: خصص هذا الملعب في عصر الروماني لسباقات

الفروسية , العربات , كما كان يخصص أيضا لإقامة الرقصات أثناء الاعياد المختلفة او

المراسم , بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.

- **البلاستر: (plastra)** : وهو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم واعداد اللاعبين و

تدريبهم على فنون الرياضة المختلفة.

- **الليونيدون: (leonidion)**: وهو مكان معد ومخصص لاستضافة واقامة اللاعبين

والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة وتقبله القوى الرياضية في العصر الحالي.

¹: ابراهيم محمود عبد المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الامكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء لندنيا

الطبعة، الاسكندرية ط1، 2004، ص09

-الكولوسيوم: (colosseum) : وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده
الامبراطور فسباسيان فوق بحيرة صناعية بروما ولكنه توفي قبل اتمام بنائه, فستكملة ابنه
عام 80م, ويعتبر الكولوسيوم اول استاد اقيم على أسس علمية هندسية حيث أن ملعبه
الرئيسي بيضاوي الشكل اقيمت حوله مدرجات عبارة عن اربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 متر
تستوعب حوالي 80000 متفرج, كما ألحق به مدرسة لتعليم فنون المصارعة, وتم تجميل
واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام.

1-1-2 المنشآت الرياضية في العصر الحديث :¹

تظهر أهمية المدن الرياضية عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات الشباب
بالإضافة لدورها الهام في اعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية وللمدن الرياضية
مواصفات ومشمات خاصة بها يمكن ان نوردتها فيما يلي :

الملعب الرئيسي: يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وصوله مضمار للعدو مسافة 400
متر يحتوي على 8 حارات مع التجهيزات الخاصة بميدان مسابقة العاب القوى من الوثب
بأنواعه, القفز بالزانة , الرمي بأنواعه بالإضافة الى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من
25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار , وأماكن للإعلاميين وتشتغل المنطقة الموجودة أسفل
المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج الاستراحات وصلالات الاستقبال, غرف
التدليك ودورات المياه, ورش الصيانة, المخازن.

¹: ابراهيم محمود عبد المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الامكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء لندنيا
الطباعة، الاسكندرية ط1، 2004، ص10.

الصالة المغطاة:

يفضل ألا تقل أبعادها عن 25×25 متر بارتفاع عن 7 أمتار تتسع لحوالي 400

متفرج مع استغلال المنطقة أسفل المدرجات , على ان تستغل هذه الصالة في التدريب للرياضة المختلفة.

الملاعب المفتوحة:¹

وهي مجموعة من الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء للممارسة كرة القدم , الهوكي...الخ. بالإضافة على توفير ملعب الجمباز فني مفتوح مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد, والطائرة والتنس.

-حمام السباحة :

يجب توفير حوض سباحة اولمبي (50×10) متر بعمق واحد أو 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل ابعاده عن (50×10) متر بعمق متدرج يبدأ من 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل الى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بسلاخم مختلفو الارتفاعات اعلاها بارتفاع 10 متر مزود بمصعد . مع توفير حوض التدريب 25×12.5 متر, وحوض اخر للإحماء قبل المسابقات 6×4 متر مع توفير مدرجات حول حوض

¹: حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الامكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار النشر الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، 2004، ص 18-19.

السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف لتغيير الملابس , دورات المياه ,
غرف التدليك, مخازن ... الخ.

مناطق الاقامة: (الفنادق)

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 متر غرفة
مزودة بالخدمات الفندقية اللازمة, بالإضافة لأهمية توفير اتصالات هاتفية والاذاعة
والتلفزيون وتكييف هواء مركزي, وصالات الاجتماعات والجلوس , ومكتبة مزودة بالكتب
وكافتيريا ومطعم رئيسي وذلك ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طوال فترة اقامتهم.

الخدمات المركزية:

وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لأعدادها بالكهرباء والمياه وشبكات
الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة ومستودع
السيارات والاستعلامات والأمن... الخ .

1-2 تعريف المنشآت الرياضية :

هي الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة.¹

2- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

¹: عفاف عبد المنعم درويش, نفس المرجع السابق ص62.

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الاصل , وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى يتحقق الهدف الذي أنشئت من اجله ونبين أهم هذه المبادئ فيما يلي :

-اختيار الموقع وامكانية الوصول:

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشآت الرياضية المطلوب اقامتها حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين الى مجمع رياضي وفي هذا العنصر يجب مراعاة النقاط التالية :

- يفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية.
- مراعاة نمو الكثافة مستقبلا ومعرفة المشروعات التي سوف تقام.
- دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع.
- يجب دراسة أقصى حد لضغط المرور في أيام المباريات الرسمية.
- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية الى الموقع ممهدة جيدا ومضاءة.
- العناية التامة بالخدمات العامة لجماهير مثل : دورات المياه , الكافتيريا , المطاعم , الاسعافات ... الخ.

التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

- يجب أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب حتى يسهل للاعبين استخدامها عقب انتهاء التدريب أو المباراة.
- يجب أن تكون جميع الملاعب المفتوحة بجوار بعضها حتى يسهل صيانة أرضيتها والتحكم في إدارتها وكذلك تجميع الصالات المغطاة .
- ضرورة تجميع الأجهزة الرياضية التي تستعمل في نوع واحد من الرياضات لكي يسهل على اللاعب مواصلة تدريبه.¹
- يجب أن تكون مباني الإدارة متقاربة وسهلة الاتصال لسرعة إنجاز الأعمال المطلوبة وسير عملها بكفاءة.

عزل العوامل الغير مرغوب فيها :

- يجب عزل أماكن النشاط التي تحتاج إلى الهدوء مثل رياضة السلاح, الجمباز , الرماية , الشطرنج.
- ضرورة عزل الملاعب وأنشطة الكبار عن الأطفال و كذلك عزل أماكن الذكور عن الإناث وخاصة بالنسبة لحجرات تغيير الملابس ودورات المياه وبعض الألعاب الرياضية الأخرى التي تستدعي ذلك .

¹: إبراهيم عبد المقصود , حسن أحمد الشافعي , الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية الامكانات والمنشآت في المجال الرياضي , دار وفاء للنشر .

- لابد من عزل أماكن جماهير المشاهدين عن أرضيات الملاعب حتى لا يتسبب بعض المشاهدين في عرقلة سير الألعاب مع مراعاة عدم تشويه المنظر العام للملاعب .
- يجب تخصيص أماكن اللعب محددة للإعلاميين تكفي لوضع أدواتهم وأجهزتهم الفنية حتى يمكنهم أداء أعمالهم بكفاءة وسهولة.
- ابعاد جميع الأجهزة الميكانيكية والكهربائية عن متناول الأطفال والكبار لضمان وتجنب وقوع حوادث مع تخصيص أماكن مغلقة متعلقة بها .

عوامل السلامة والأمن للملاعب :

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية بأرضيات الملعب حتى لا يتعرض اللاعبون للخطر أثناء اندفاعهم أو نزول بعض الجماهير الزائدة الحماس والتهور .
- يراعي في جميع النهايات عدم وجود أية حواف مدببة أو أعمدة صلبة يحتمل أضرار منها كما يجب أن تكون الأبواب المؤدية الى دخول الملاعب مفتوحة .
- ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة تماما عن أرض الملعب وخاصة صنابير المياه وأدوات النظافة ...الخ.

الصحة العامة: ¹

¹: ابراهيم عبد المقصود , حسن أحمد الشافعي , نفس المرجع السابق .

يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين للمنشأة الرياضية مع العناية بتسوية أرضيات الملاعب مع نظافتها حتى لا تعرض اللاعبين للأضرار.

- ضرورة الاهتمام بالتهوية والاضافة الكافية سواء الملاعب المفتوحة أو المغطاة ودورات المياه والحمامات وغرف تغيير الملابس.

نواحي الاشراف:

يجب أن تكون حجرات وأماكن الاشراف سهلة الاتصال بجميع ميادين النشاط داخل المنشأة، وبزاوية رؤية جيدة ، وأن تكون مواقعها مناسبة ويفضل أن تكون منافذ الاشراف واجهتها من الزجاج مباشرة على الملاعب لضمان سهولة تتبع عمليات الاشراف المستمرة.

الاستغلال الأمثل:

يعتبر هذا العنصر هو القاعدة الذهبية في تصميم المنشآت الرياضية حتى يمكن الاستفادة ما أمكن من ساحة وظروف الموقع ، لتقسيم مساحته الى أكثر من ميدان للنشاط الرياضي مع استخدام أفضل أنواع الأرضيات للملاعب حتى تتحمل الضغط المستمر عليها ومساعدة اللاعبين في الأداء الحركي المريح.¹

الناحية الجمالية :

¹: ابراهيم عبد المقصود , حسن أحمد الشافعي , نفس المرجع السابق .

يجب مراعاة الناحية الجمالية في التصميم المنشأة من حيث جمال الشكل واللون
والمسطحات الخضراء المتنوعة والزهور و النافورات ... الخ .

الناحية الاقتصادية:

يجب ألا تكون الجوانب الاقتصادية معوقا لفقد المنشأة أهميتها , لذلك يجب على
ميزانية مخصصة لإقامة المنشأة مع وضع خطة زمنية لاستكمال العمل على مراحل بحيث
تبدأ المرحلة التالية عقد التأكد من سلامة
المرحلة السابقة لها .

توقع التوسع مستقبلا:

ان عملية التوسع في المنشأة أو تطويرها مستقبلا أمرا واردا , لذلك يجي أن يقدر
المهندسون مراعاة ذلك بحيث يمكن تعديل الملاعب او التوسع فيها بإضافة مسطحات
جديدة أو زيادة عدد الطوابق الرأسية للمباني , بما يمكنهم من اجرائها اذا ما لزم الأمر لذلك.

خلاصة:

من خلال ما جاء في هذا البحث وما تناولناه فالمنشآت الرياضية هي تلك الهياكل
والبنايات والمساحات التي يتم انشاؤها بغرض الممارسة الرياضية ولقد تطورت الألعاب حتى

أصبحت ماهي عليه اليوم، فأصبحت شريكا أساسيا لا يمكن الاستغناء عنه ومقياسا هاما لمستوى حجم الثقافة الرياضية والبدنية لدى البلدان والدول.

لكن لا بد من القول أن وجود مثل هذه الهياكل و المنشآت دون تسيير عاقل وفعال

ينعكس بالسلب على الرياضة والرياضيين بصفة عامة.

المبحث الرابع

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى : بن عيسى ريم 2012 ، بعنوان: تطبيق اليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء(حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية).
- الدراسة الثانية: لمحمد مجدي سيد شوشة 2013 بعنوان: حوكمة الاتحادات الرياضية لكرة اليد وتمثلت الدراسة في كتاب من دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر طبعة أولى مصر 2013.
- الدراسة الثالثة: دراسة عبدي نعيمة 2009 الجزائر بعنوان : دور اليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات .

الفصل الثاني

الجانب التطبيقي

المبحث الأول

المنهجية

و

أدواتها

تمهيد:

تهدف مذكرتنا هذه الى دراسة بعنوان " استثمار الحوكمة في تسيير الموارد البشرية في

المنشآت الرياضية"

لهذا كان من الصدد إجراء الدراسة الميدانية لولا الظروف التي تمر بها البلاد والعالم أجمع،

من خلالها تم إختيار المنهج المتبع وكذا مجالاته ، العينة المختارة وأدوات البحث ، ونظرا

للظروف القائمة لم نتح لنا فرصة بإجراء هذه الدراسة ، لذا تم مقارنة وتحليل بعض الدراسات

السابقة وإسقاط نتائجها على بحثنا للخروج بنتائج أو توقعات.

1-دراسة استطلاعية:

- تعتبر الدراسة الاستطلاعية بمثابة الأساس الجوهرى لبناء البحث كله ، وهي خطوة

أساسية ومهمة في البحث العلمي ، اذا من خلالها يمكن وسائل بحثه للتأكد من

سلامتها ودقتها ووضوحها .¹

- فالدراسة الاستطلاعية إذ هي عملية يقوم بها الباحث قصد تجربة وسائل بحثه لمعرفة

صلاحيتها ، وصدقها لضمان دقة وموضوعية النتائج المحصل عليها في النهاية

وتسبق هذه الدراسة الاستطلاعية العمل الميداني ، كما تساعد البحث على معرفة

مختلف الظروف المحيطة بعملية التطبيق .

2-المنهج المستخدم:

عرف المنهج أنه : مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه.²

و تماشيا مع طبيعة الدراسة كنا بصدد إتباع المنهج الوصفي ويعرف المنهج الوصفي

على أنه: المنهج الذي يهدف إلى جمع البيانات ومحاولة إختيار فروض أو الإجابة عن

التساؤلات تتعلق بالحالة الراهنة لأفراد العينة والدراسة الوصفية تجدد وتقرر الشيء كما

هو عليه في الواقع.³

1: محي الدين مختار بعض تقنيات البحث وكتابة التقرير في المنهجية ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر سنة1995 ،ص47

2 : عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب باتنة، الجزائر1998،ص29

3 : - عثمان حسن عثمان: نفس المرجع،ص30.

3 أدوات الدراسة :

يعرف الاستبيان على أنه " مجموعة من الاسئلة المركبة بطريقة منهجية حول موضوع معين ، ثم يوضع في استمارة ترسل الى الأشخاص المعنيين وهذا للحصول على الأجوبة الواردة فيها".¹

وقد اعتمدنا على الاستبيان المغلق الذي يتضمن مجموعة من الاختيارات على المستوجب أن يختار الاجابة الصحيحة وتتمثل في : نعم، الى حد ما، لا .
تم اعداد استمارة الاستبيان مكونة من 39 سؤال موجهة لعمال المركب 18 فبراير بالأغواط مقسمة الى ست محاور:

المحور الأول : يدرس توافر اطار فعال لحوكمة المؤسسات الرياضية تحتوي على 07 اسئلة:

- للمؤسسة هيكل تنظيمي معتمد ومعلن.
- يوجد بالمؤسسة خطة استراتيجية واضحة ومدعومة بمعايير لقياس مؤشرات الأداء.
- يعقد اجتماعات مجلس الادارة بصورة منتظمة.
- توجد قاعدة بيانات يمكن الاستعانة بها بصورة منتظمة.
- يوجد توصيف وظيفي واضح ومعلن لجميع العاملين بالمؤسسة.
- تهتم المؤسسة بمبدأ تفويض السلطات بها.
- توجد سياسات واجراءات لمعالجة المخاطر داخل المؤسسة.

¹ محمد حسن عسلاوي ، اسامة كامل راتب : البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي، ط2 القاهرة مصر 1999:ص143.

المحور الثاني: يدرس دور مجلس ادارة المؤسسة الرياضية يحتوي على 07 اسئلة:

- يشرف على جميع الأعمال والادارات بالمؤسسة.
- عقد دورات تدريبية مستمرة ومنتظمة للارتقاء بمستوى العاملين.
- حسن انتقاء المدربين والاداريين وفق المؤهلات والخبرات .
- تنفيذ جميع الأعمال الخاصة بمجلس الادارة من خلال جميع العاملين.
- نشر ثقافة الحوكمة من خلال دورات الصقل لمهارات جميع العاملين.
- دراسة جميع المقترحات والشكاوي المقدمة من المستفيدين.
- يضمن نزاهة الحساب الختامي وقوائمه المالية.

المحور الثالث: يدرس دور ادارة المخاطر في المؤسسة الرياضية ويحتوي على 05 اسئلة:

- تضمن ادارة المخاطر الاستمرارية وبقاء المؤسسة.
- تساعد على استقرار مكاسب المؤسسة و ربحيتها.
- تساعد على تقليل التوتر والقلق الذي يستنزف طاقة الأفراد بالمؤسسة.
- تعظم ادارة المخاطر من القيمة السوقية للمؤسسة.
- تساعد على تحديد وسائل الأمان والحماية في أنشطة وبرامج المؤسسة.

المحور الرابع: يدرس دور المراجعة الداخلية في المؤسسة الرياضية ويحتوي على 05

اسئلة:

- تتحقق من صحة ودقة بيانات المؤسسة.
- تكتشف الأخطاء في السجلات والدفاتر .

- مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها داخل المؤسسة.

- التأكد من صحة الحساب الختامي للمؤسسة.

- تمكن المرودين من قدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات المستحقة عليها .

المحور الخامس: ويدرس دور المراجعة الخارجية في المؤسسة الرياضية ويحتوي على 07

أسئلة:

- تقييم أداء المراجعة الداخلية وتوثيقها .

- متابعة المعلومات الدورية في المؤسسة وتحديثها.

- التحقق من صحة ودقة المعاملات المالية بالمؤسسة.

- تقديم رأي فني محايد بناء على الأدلة القوية.

- التحقق من قيد جميع الأصول والارادات والمصروفات في السجلات.

- تمكن المستفيدين والموردين من التحقق لاستمرارية تعهدات المؤسسة.

- تقييم القوة التنافسية للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى.

المحور السادس: ويدرس الشفافية والافصاح في المؤسسة الرياضية ويحتوي على 08

اسئلة:

- يتم الافصاح عن القرارات المتخذة بشفافية.

- توجد قواعد محددة ومعلنة للعمل الاداري بالمؤسسة.

- تحرص ادارة المؤسسة على حل جميع المشكلات في اطار الشفافية والافصاح.

- يطلع الأفراد على جميع العقوبات الموقعة عليهم بصورة واضحة.

- يوحد أسلوب واضح لعرض المشكلات للأفراد والعمل على حلها.

- توجد لائحة للعقوبات موحدة ومعلنة على الأفراد.

- يتوافر قنوات اتصال مباشرة بين جميع المستويات الادارية بالمؤسسة.

- يضمن نزاهة الحساب الختامي وقوائمه المالية.

ملاحظة: لم نتمكن من توزيع الاستبيان نظرا لتحكيمة من قبل المحكمين بعد اجراءات غلق المنشآت الرياضية.

4-متغيرات البحث :

إن إشكالية فرضيات كل دراسة تصاغ على شكل متغيرات يؤثر إحداها على الآخر ،

بالاعتماد على مفاهيم و مصطلحات و أوجب علينا تحديد هذه المتغيرات و هي كالاتي:

- **المتغير المستقل:** يعرف بأنه ذو طبيعة إستقلالية حيث يؤثر في المتغيرين التابع

والدخيل دون أن يتأثر بهما ، وهنا المتغير المستقل هو " الرياضة المدرسية"¹

المتغير التابع : يتأثر مباشرة بالمتغير المستقل في كل شيء سواء الإتجاه السلبي أو

الإيجابي فإن كان المتغير المستقل إيجابي كان المتغير التابع مباشرة إيجابي والعكس.

المتغير المستقل: الحوكمة.

المتغير التابع: تسيير المارد البشرية في المنشآت الرياضية .

1 : محمد حسن علاوى- موسوعة الاختبارات النفسية للرياضيين ، ط1، القاهرة، 1998

5- عينة البحث :

ونظرا لطبيعة دراستنا كان بالصدد إعتقاد العينة العشوائية من المجتمع الأصلي للبحث

لعمال المركب الرياضي 18 فبراير لمدينة الأغواط.

وتعرف العينة على أنها : مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر

جزءا من الكل بمعنى أن يؤخذ مجموعة أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع

لتجري عليها الدراسة.¹

وتعرف أيضا على : أنها جزء من كل أو بعض من المجتمع.²

6- مجالات البحث:

1-المجال المكاني : أجري هذا البحث في ولاية الأغواط بمركب الرياضي 18 فبراير .

2-المجال الزمني : : شرعنا في البحث في وقت ضيق حيث دامت دراسة الجانب النظري

إلى غاية بداية شهر ماي أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تعذر إجراؤه نظرا للظروف

المحيطة والمتمثلة في " إنتشار وباء كورونا" الذي تسبب في تطبيق إجراءات خاصة ،

تمثلت في غلق جميع المنشآت الرياضية.

1 : فاطمة عوض صابر ، مرفت على خفافة، أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية،ط1،مصر:2002.

2 : - محمد حسن علاوي ، اسامة كامل راتب - البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي - دار الفكر العربي -

ط2-القاهرة مصر 1999:ص143

7- إجراءات التطبيق الميداني:

لم نتمكن من إجرائه نظرا للظروف المحيطة والمتمثلة في " إنتشار وباء كورونا" الذي تسبب في تطبيق إجراءات خاصة ، تمثلت في غلق جميع المؤسسات التعليمية.

8- صدق الأداة:

- الصدق الظاهري(صدق المحكمين):

لقد قمنا بعرض أداة البحث " استمارة الاستبيان" على عدد من المحكمين ، وقد تم ارفاق الاستبيان باستمارة شاملة تحمل موضوع البحث وعنوان البحث والاشكالية المراد حلها والفرضية العامة للموضوع كمشروع للبحث، والفرضيات الجزئية كحلول مؤقتة. وتهدف كل الخطوات السابقة لإبراز واستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات الاستبيان، ومدى أهمية كل عبارة ومناسبتها للمحور الذي تنتمي إليه ، وبالتالي اثبات بأن الاستبيان صالح لدراسة موضوع البحث. وفي ضوء التوجيهات التي أبدأها المحكمون فقد تم تصحيح ما ينبغي تصحيحه حتى تزداد العبارات وضوحا وملائمة للفرضيات التي وضعت من أجلها.

9- صعوبات البحث :

لكل دراسة صعوبات وعراقيل تمر بها , فليس هناك بحث لا يمر أو دراسة تجري الا وكانت هناك عقبات وعراقيل تتعرض لها . دراستنا كباقي الدراسات العلمية تعرضت الى الكثير من الصعوبات العديدة نذكر منها :

- نظرا للحجر المنزلي بسبب جائحة كورونا واجهنا صعوبات كبيرة في التنقل للولاية للدراسة الميدانية وكذا لم تتوفر لنا المكتبة الجامعية بسبب الحجر.
- لم يتوفر الكثير من المراجع وهذا سبب لنا مشكلة في صياغة هذا البحث.

المبحث الثاني

تحليل ومناقشة

النتائج

و

الدراسات السابقة

تمهيد :

تهدف مذكرتنا هذه الى دراسة الاستثمار الحوكمة في تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية ، ولهذا كان من الصدد إجراء الدراسة الميدانية لولا الظروف التي تمر بها البلاد ، لم نتح لنا فرصة بإجراء هذه الدراسة التطبيقية ، لذ تم مقارنة وتحليل بعض الدراسات السابقة وإسقاط نتائجها على بحثنا للخروج بنتائج أو توقعها.

لذى سنتطرق في هذا البحث الى تحليل هذه الدراسات :

1-الدراسة الأولى:

بن عيسى ريم 2012 ، بعنوان: تطبيق اليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء(حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية) هدفت الدراسة الى البحث عن أثر تطبيق اليات الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية المسجلة في البورصة وتحديد اليات حوكمة المؤسسات وعلاقتها بالأداء المالي .

عينة الدراسة: أجريت هذه الدراسة على أربع مؤسسات جزائرية مدرجة في البورصة وهي :

فندق الأوراسي ، مجمع صيدال ، أليانس للتأمينات ، مؤسسة داخلي للسياحة والتسليية والعقار.

المنهج المستخدم: اتبع الباحث منهجين هما الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي.

أدوات الدراسة: الاختبار والقياس .

أهم النتائج :

-وجود تأثير جوهري لتطبيق اليات الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية المدرجة في البورصة .

- لمجلس الادارة دور مهم في التأثير على أداء المؤسسة المالي.

حاولت صاحبة المذكرة معالجة الاشكالية في اربع فصول وتوصل الباحث الى ان حالة المؤسسات الجزائرية تمثل الكيفية التي تدار بها الشركات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الاداة التي تضمن كفاءة ادارة المؤسسات الجزائرية في استغلالها للمورد البشري ودراستها للمخاطر وهو يعبر كمؤشر عن تحقيق الشركة لاهدافها بالدرجة الاولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها .

وانا ادمع ما توصلت اليه الباحثة فلقد حققت الباحثة شروط الصدق والثبات المعترف عليه في هذه الدراسة .

فالاستنتاج الافتراضي الذي كنا نود الحصول عليه هو انه للحوكمة دور كبير في تسيير الادارة والموارد البشرية اعتمادا على تحاليل وتوصيف الوظيفة كمرحلة اولى والخبرة والكفاءة العالية للموظفين المسؤولين كمرحلة ثانية، فالدراسة المتناولة اثبتت استنتاجنا الافتراضي حول الفرضيات.

فهذه الدراسة مقارنة جدا للدراسة التي نقوم بها لهذا فان درجة الاستفادة كانت كبيرة من صياغتها للفرضيات والتساؤلات وكذا التسلسل المنهجي للدراسة، وايضا مضمون الجانب النظري الذي أكدته هذه الدراسة.

2-الدراسة الثانية:

محمد مجدي سيد شوشة 2013 بعنوان: حوكمة الاتحادات الرياضية لكرة اليد وتمثلت الدراسة في كتاب من دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر طبعة أولى مصر 2013.

هدفت الدراسة الى التعرف على الواقع الفعلي للسياسات الادارية الحالية التي تقوم عليها لجان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء مبادئ الحوكمة مع وضع تصور مقترح لها تم استخدام المنهج الوصفي (الدراسة المسحية) على المجتمع المتمثل في رئيس وأعضاء اللجنة العليا للحكام والبالغ عددهم 3 ، ورؤساء وأعضاء اللجان الفرعية للحكام والبالغ عددهم 51 ، والحكام المسجلين للاتحاد المصري لكرة اليد البالغ عددهم 613 حكم ، أما العينة فاخترت بطريقتين ، العمدية بالنسبة لعينة اللجان وعددها 36 فرد ، العشوائية بالنسبة لعينة الحكام والبالغ عددهم 6 حكم ، استعان الباحث في استيفاء بيانات الدراسة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات ، توصلت الدراسة الى ثلاث مبادئ:

-مبدأ حفظ الحقوق: يوجد اهتمام من قبل اللجنة العليا للحكام بحل مشكلات اللجان الفرعية الا انهم لا يحصلون على تعويضات مناسبة عند الاصابة.

-مبدأ دور الأطراف المشاركة في الأداء: مجلس ادارة الاتحاد المصري لا يحرص على

الاستعانة بخبراء في مجال الادارة الرياضية عند رسم السياسات الادارية.

-مبدأ الافصاح والشفافية: يتم عرض مشكلات اللجان الفرعية على اللجنة العليا في اطار

الشفافية والوضوح .

واوصى الباحث بضرورة تبني فلسفة حوكمة الادارة باللجان المختلفة للاتحاد المصري.

وتمثلت الدراسة في كتاب من دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر طبعة أولى مصر 2013،

تمت الاشارة الى ضرورة وجوب التكامل بين الحوكمة والموارد البشرية في المنشآت الرياضية

فالحوكمة هي المسؤولة على التخطيط والاستراتيجية المحكمة لادارة الموارد البشرية واداة

الموارد البشرية هي المسؤولة على جلب اليد العاملة وتاهيلها لما يخدم اهداف الحوكمة في

الادارة .

3-الدراسة الثالثة:

دراسة عبيد نعيمة 2009 الجزائر بعنوان : دور اليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات

هدفت هذه الدراسة الى :

-التطرق الى مدى مساهمة اليات الرقابة مع التركيز على مجلس الادارة (المراجعة

الخارجية)، لجنة المراجعة في تطوير الحكومة داخل المؤسسات.

-التعرف على واقع الحوكمة في الجزائر.

توصلت هذه الدراسة الى :

-فعالية الاليات التي ركزت عليها الدراسة تتأثر بشكل كبير على البيئة المحيطة بهذه الاليات .

-ان ما يميز الية عمل مجلس الادارة في المؤسسات المساهمة الجزائرية أثبتت عدم فعاليتها وأن مجالس الادارة داخل المؤسسات العمومية تكاد تكون مشلولة .

-واقع مهنة المراجعة يكاد يكون مقصور على الأنواع الأخرى من المؤسسات الغير المساهمة هنا في الجزائر .

تم التطرق في هذه الدراسة الى اليات الرقابة و الحوكمة فتوصلت الباحثة الى ان للرقابة دور هام في تماشي الحوكمة في المؤسسات، حيث ان قياس الرقابة للحوكمة يحدد ما اذا كان هنالك سير جيد للعمل او هناك عجز او نقص وهذا مايساعد في تحديد وجود عجز او عدمه ، كما ان استراتيجيات الرقابة تلعب دور هام في تحقيق دافعية العمل.

الختمة

الخاتمة:

رأينا من خلال هذا البحث أن للحوكمة دور فعال في تسيير الأداء الوظيفي داخل المنشأة الرياضية، نظرا لما تقدمه هذه العملية من تقنيات ادارية جديدة تساعد في رفع فعالية المورد البشري في تسيير المنشآت الرياضية .

وعلى ضوء هذه الدراسة تبين لنا أن الحوكمة هي مصطلح جديد على الكثير من المنشآت الرياضية في الجزائر والتي تعد من العوامل المهمة في تكوين واعداد العامل في المنشأة بشكل جيد.

ومنه نقول أن تكوين العامل يتأثر بواقع الحوكمة في المنشآت الرياضية ، فنستنتج وجود علاقة طردية، بحيث اذا توفرت الحوكمة في المنشآت الرياضية تحصل العامل على تكوين جيد.

وفي الأخير نرجو أن نكون قد وفقنا في دراستنا هذه ، والتي تبقى محل دراسة، لأنه من مهام عملنا فان البحث والموضوع مازال يحتاج الى الاهتمام، لأنه تبقى هناك عوامل وعناصر أخرى لها تأثيرها على السير الحسن للمنشآت الرياضية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ/ القرآن الكريم :

سورة ابراهيم/سورة الأنعام.

ب/ الكتب باللغة العربية:

01- أحمد حسن الشافعي ، متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية، الطبعة

01، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الاسكندرية ،2009،ص27

02- ابراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي ،الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية

الامكانات و المنشآت في المجال الرياضي، دار وفاء للنشر، الاسكندرية.

03- بن عيسى ريم، تطبيق اليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء ، مذكرة لنيل

شهادة الماجستير ، ص16.

04- سعاد بونوطي ، الأعمال والخصائص والوظائف الادارية، دار وائل للطباعة والنشر

،الطبعة الأولى، عمان ، 2001،ص22

05- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجزائرية،

الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2002، ص34

06- عفاف عبد المنعم درويش، الامكانات في التربية البدنية، الناشر منشأة المعارف

الاسكندرية، بدون طبعة،1998،ص59.

07- محمد عبد الله، ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية، كلية التجارة، جامعة عين الشمس

،القاهرة ،دون سنة نشر ،ص24-25.

08- مدني علاقي: الادارة: دراسة تحليلية للوظائف والقدرات الادارية، جدة، الطبعة

الأولى ،1981،ص61.

-09

- 10- محي الدين مختار، بعض تقنيات البحث وكتابة التقارير في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص29.
- 11- محمد عسلاوي، أسامة كامل راتب: البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، القاهرة مصر.
- 12- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص15
- 13- فاطمة عوض صابر، مرفت علي حفاة، أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الطبعة الأولى، مصر، 2002.

ج: الاطروحات والرسائل العلمية:

- 1- بن عيسى ريم، تطبيق اليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، ص16
- 2- مراد عطيانى، عبد الله أبو سلمى ، أثر ممارسة أخلاقية عمل ادارة الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين، دراسة علوم ادارية، المجلد رقم 41، العدد 2، 2014، ص02.
- 3- راشد ابراهيم المطوع النعيمي، أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الانجازات الرياضية الأولمبية، رسالة الماجستير، ص15.

د/باللغة الأجنبية:

- 1- Jean، marie، gestion des ressouves humaines ، 19 Edition
،EDITEUR، vuibert.

قائمة الملاحق

جامعة عمار ثلجي - الأغواط-

معهد التربية البدنية والرياضية

استمارة استبيان

أعزائي العاملين والموظفين:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للإجابة على ما ورد فيها من أسئلة ، وکلي ثقة فيكم وفي اجابتم وبذلك تكونون قد ساهتم في انجاح هذا البحث الذي أنا بصدد انجازه والذي موضوعه :

"استثمار الحوكمة في تسيير الموارد البشرية في المنشآت الرياضية".

ملاحظة: من فضلكم ضع علامة X على الاجابة المختارة.

اسم المنشأة

السنة الدراسية: 2019_2020

المحور الأول: توافر اطار فعال لحوكمة المؤسسات الرياضية

رقم	العبارات	نعم	الى حد ما	لا
01	للمؤسسة هيكل تنظيمي معتمد ومعلن			
02	يوجد بالمؤسسة خطة استراتيجية واضحة ومدعومة بمعايير لقياس مؤشرات الأداء			
03	يعقد اجتماعات مجلس الادارة بصورة منتظمة			
04	توجد قاعدة بيانات يمكن الاستعانة بها بصورة منتظمة			
05	يوجد توصيف وظيفي واضح ومعلن لجميع العاملين بالمؤسسة			
06	تهتم المؤسسة بمبدأ تفويض السلطات بها			
07	توجد سياسات واجراءات لمعالجة المخاطر داخل المؤسسة			

المحور الثاني: دور مجلس ادارة المؤسسة الرياضية

08	يشرف على جميع الأعمال والادارات بالمؤسسة			
09	عقد دورات تدريبية مستمرة ومنتظمة للارتقاء بمستوى العاملين			
10	حسن انتقاء المدربين والاداريين وفق المؤهلات والخبرات			
11	تنفيذ جميع الأعمال الخاصة بمجلس الادارة من خلال جميع العاملين			
12	نشر ثقافة الحوكمة من خلال دورات الصقل لمهارات جميع العاملين			
13	دراسة جميع المقترحات والشكاوي المقدمة من المستفيدين			

			يضمن نزاهة الحساب الختامي وقوائمه المالية	14
المحور الثالث: دور ادارة المخاطر في المؤسسة الرياضية				
			تضمن ادارة المخاطر الاستمرارية وبقاء المؤسسة	15
			تساعد على استقرار مكاسب المؤسسة و ربحيتها	16
			تساعد على تقليل التوتر والقلق الذي يستنزف طاقة الأفراد بالمؤسسة	17
			تعظم ادارة المخاطر من القيمة السوقية للمؤسسة	18
			تساعد على تحديد وسائل الأمان والحماية في أنشطة وبرامج المؤسسة	19
المحور الرابع: دور المراجعة الداخلية في المؤسسة الرياضية				
			تتحقق من صحة ودقة بيانات المؤسسة	20
			تكتشف الأخطاء في السجلات والدفاتر	21
			مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها داخل المؤسسة	22
			التأكد من صحة الحساب الختامي للمؤسسة	23
			تمكن المرودين من قدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات المستحقة عليها	24
المحور الخامس: دور المراجعة الخارجية في المؤسسة الرياضية				
			تقييم أداء المراجعة الداخلية وتوثيقها	25
			متابعة المعلومات الدورية في المؤسسة وتحديثها	26
			التحقق من صحة ودقة المعاملات المالية بالمؤسسة	27
			تقديم رأي فني محايد بناء على الأدلة القوية	28
			التحقق من قيد جميع الأصول والارادات والمصروفات في السجلات	29
			تمكن المستفيدين والموردين من التحقق لاستمرارية تعهدات المؤسسة	30

			تقييم القوة التنافسية للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى	31
المحور السادس: الشفافية والافصاح في المؤسسة الرياضية				
			يتم الافصاح عن القرارات المتخذة بشفافية	22
			توجد قواعد محددة ومعلنة للعمل الاداري بالمؤسسة	33
			تحرص ادارة المؤسسة على حل جميع المشكلات في اطار الشفافية والافصاح	34
			يطلع الأفراد على جميع العقوبات الموقعة عليهم بصورة واضحة	35
			يوجد أسلوب واضح لعرض المشكلات للأفراد والعمل على حلها	36
			توجد لائحة للعقوبات موحدة ومعلنة على الأفراد	37
			يتوافر قنوات اتصال مباشرة بين جميع المستويات الادارية بالمؤسسة	38
			يضمن نزاهة الحساب الختامي وقوائمه المالية	39

قائمة المحكمين:

الامضاء	القسم	الدرجة العلمية	المحكم
	الادارة والتسيير الرياضي	دكتوراه	عمر دمانة
	الادارة والتسيير الرياضي	دكتوراه	محمد رضوان دهينة
	الادارة والتسيير الرياضي	دكتوراه	بن تريح