

## إستراتيجية تسيير الموارد البشرية وانعكاساتها على مستقبل المؤسسات الرياضية في ظل تحديات العولمة. دراسة تحليلية للواقع ورهانات المستقبل

### د . بورزامة رابع \*

الملخص:

يعتبر التكفل بالموارد البشري أساس كل تقدم وتطور ، فحتى لا يصبح الفرد أداة معرقة للتنمية يجب العمل على بناء إستراتيجية تجعل منه قوة دافعة ولا شك أن وضع إستراتيجية صحيحة متكاملة يكتب لها النجاح إذا توفرت متطلبات هامة لهذا المورد البشري الذي يعتبر عصب الحياة ومحركها الديناميكي ، ولذا لا بد من تغيير محتويات المعرفة والمهارات والاهتمامات والقيم والاتجاهات والقدرات والإستعدادات الخاصة بأبناء المجتمع ، فنجاح المجتمع في تحقيق أهدافه وضمان إستمرارية نموه وتطويره يتطلب بناء إستراتيجية فعالة وتشخيص مخططات على مستوى مؤسساتها الرياضية وإعادة النظر في الطرق الحالية والمنتجة في وضع الإستراتيجيات ، فالتحولات الهائلة التي تحدث في المجتمع مست جميع الميادين والمؤسسات ولقد أكد علماء وخبراء الإقتصاد على ضرورة الإستثمار في المجال الرياضي من أجل الزيادة من الموارد البشرية المنتجة حيث أصبحت المؤسسات الرياضية في ظل العولمة تتمتع بطابع الإنفتاح والنشاط في محيط يطغى عليه الطابع التنافسي ومن ثم أصبح لزاما علينا تطوير إستراتيجياتها الإدارية بما فيها تطبيق لوظائف الإدارية بانسجام وتنسيق وتنمية مواردها البشرية ، وقد استدعت العولمة تطوير الإدارة الرياضية بشكل مدهل لأن التطوير في الفكر العولمي والتسارع في نمو المؤسسات الرياضية أدى إلى ضرورة الحاجة الملحة إلى بناء قواعد إستراتيجية لهذه المؤسسات الرياضية للوصول بها إلى تحقيق غاياتها المنشودة ، ومن خلال هذه الدراسة سنحاول إبراز مدى أهمية إستراتيجية تسيير الموارد البشرية ومحاولة معرفة إنعكاساتها على الوضع الحالي في المؤسسات الرياضية لمواجهة تحديات العولمة طبقا للمقولة الشهيرة: " إن الإستثمار في الرياضة هو إستثمار في مواردها البشرية"

الكلمات الدالة : الموارد البشرية - الإستراتيجية - المؤسسات الرياضية - العولمة

### Study summary:

Is provide for the human vendor basis of all progress and development, even the individual does not become obstructive development tool must work to build a strategy makes it a driving force is no doubt that an integrated correct strategy succeed if there is an important requirement for this human resource, which is the lifeblood of a dynamic and engine mode, and so it is necessary to change the contents of the knowledge, skills, interests and values, attitudes, capabilities and preparations for the children of the community. The success of the community in achieving its objectives and ensure the continuity of its growth and development requires building an effective strategy and diagnosis of schemes at the level of sports institutions and a review of existing roads and made known in the development of strategies, and the enormous transformations that occur in It touched the community all fields and institutions have scientists and economists stressed the need to invest in the field of sports in order to increase human resource producers where became sports institutions in the light of globalization has a character of openness and activity in the vicinity dominated by the competitive nature and then become necessary for us to develop management strategies including the application of administrative functions in harmony and coordination and the development of human resources, has summoned the globalization development of sports

administration stunningly because development in the globalized thought and acceleration in the growth of sports institutions has led to the need for the urgent need to build a strategy for this sports institutions rules to bring it to achieve the objectives sought, and through this study We will try to highlight the importance of the conduct of human resources strategy and trying to figure out their repercussions on the current situation in the sports institutions to meet the challenges of globalization, according to the famous saying: "Investing in sport is an investment in human resources

## 1 . مقدمة وإشكالية الدراسة :

يعتبر التكفل بالموارد البشري أساس كل تقدم وتطور ، فحتى لا يصبح الفرد أداة معرقة للتنمية يجب العمل على بناء إستراتيجية تجعل منه قوة دافعة ولا شك أن وضع إستراتيجية صحيحة متكاملة يكتب لها النجاح إذا توفرت متطلبات هامة لهذا المورد البشري الذي يعتبر عصب الحياة ومحركها الديناميكي ، ولذا لا بد من تغيير محتويات المعرفة والمهارات والاهتمامات والقيم والاتجاهات والقدرات والإستعدادات الخاصة بأبناء المجتمع ، فنجاح المجتمع في تحقيق أهدافه وضمان إستمرارية نموه وتطويره يتطلب بناء إستراتيجية فعالة وتشخيص مخططات على مستوى مؤسساتها الرياضية وإعادة النظر في الطرق الحالية والمنتجة في وضع الإستراتيجيات ، فالتحولات الهائلة التي تحدث في المجتمع مست جميع الميادين والمؤسسات ولقد أكد علماء وخبراء الإقتصاد على ضرورة الإستثمار في المجال الرياضي من أجل الزيادة من الموارد البشرية المنتجة حيث أصبحت المؤسسات الرياضية في ظل العولمة تتمتع بطابع الإنفتاح والنشاط في محيط يطغى عليه الطابع التنافسي ومن ثم أصبح لزاما علينا تطوير إستراتيجياتها الإدارية بما فيها تطبيق لوظائف الإدارية بانسجام وتنسيق وتنمية مواردها البشرية ، وقد استدعت العولمة تطوير الإدارة الرياضية بشكل مدهل لأن التطوير في الفكر العولمي والتسارع في نمو المؤسسات الرياضية أدى إلى ضرورة الحاجة الملحة إلى بناء قواعد إستراتيجية لهذه المؤسسات الرياضية للوصول بها إلى تحقيق غاياتها المنشودة ، ومن خلال هذه الدراسة سنحاول إبراز مدى أهمية إستراتيجية تسيير الموارد البشرية ومحاولة معرفة انعكاساتها على الوضع الحالي في المؤسسات الرياضية لمواجهة تحديات العولمة طبقا للمقولة الشهيرة: " إن الإستثمار في الرياضة هو إستثمار في مواردها البشرية" وعليه نطرح الإشكالية العامة التالية:

ما هي السبل والطرق الكفيلة لبناء إستراتيجية حقيقية لتسيير الموارد البشرية؟ وما هي انعكاساتها على مستقبل المؤسسات الرياضية في ظل تحديات نظام اسمه العولمة؟

ومنه نصيغ جملة من التساؤلات الضمنية:

1 - إلى أي مدى يمكن أن تنعكس إستراتيجية تسيير الموارد البشرية على فعالية المؤسسات الرياضية في ظل العولمة؟

2 - ما مدى فعالية إستراتيجية تسيير الموارد البشرية على تحقيق رقي المؤسسات الرياضية في ظل عالم العولمة؟

3 - هل إستراتيجية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية ( المركبات الرياضية) تتماشى مع مستجدات عصر العولمة؟

4 - إلى أي مدى يمكن للمؤسسة رياضية أن تختار إستراتيجيات ناجعة لتسيير مواردها البشرية وفقا لما يلائمها و يحقق أهدافها ؟

5 - ما هي المبادئ و الأهداف و الأهمية لاستراتيجية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية في ظل عالم العولمة؟

6 - كيف ينظر إلى عملية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية في ظل زخم العولمة؟

7 - ما هي الأسس الإستراتيجية للتسيير الجيد للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية في ظل نظام

العولمة؟

## 2. الفرضيات :

إن الاهتمام و العناية باستراتيجية تسيير الموارد البشرية كعنصر فعال و مهمّ في المؤسسات الرياضية و تسييره وفق النظريات الحديثة ينعكس إيجابا على مردودها و يحقق لها كفاءة عالية ، وهذا تماشيا مع الثورة التكنولوجية و المعلوماتية التي تفرضها العولمة.

## 3. الفرضيات الجزئية:

ف1 - إن للاهتمام بعامل الأجور والرواتب للموارد البشرية دور فعال و مهمّ في تحقيق ازدهار عال للمؤسسات الرياضية في ظل عالم تحكمه العولمة.

ف2 - لانتهاج استراتيجية الحوافز كالترقية للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية يحقق لها نتائج جيدة و يجعلها تتماشى و نظام العولمة.

ف3 - لاستقرار أجواء العمل بالمؤسسات الرياضية يحقق لها نتائج جيدة و يجعلها تتماشى و نظام العولمة.

ف4 - المورد البشري عامل و عنصر ضروري و فعال لاستمرار و بقاء و ازدهار المؤسسات الرياضية في ظل العولمة.

ف5 - لعامل الاتصال دور فعال في بناء استراتيجية للتسيير الجيد للموارد البشرية و بالتالي انعكاس إيجابي على تحقيق كفاءة و نتائج إيجابية للمؤسسات الرياضية في ظل عالم العولمة

ف6 - للاختيار المحكم للقادة الإداريين الذين يشرفون على عملية تسيير الموارد البشرية انعكاس إيجابي على تحقيق كفاءة و نتائج إيجابية للمؤسسات الرياضية و هذا تماشيا مع نظام العولمة.

ف7 - ضرورة السهر على التطبيق الجيد لاستراتيجيات تسيير الموارد البشرية من رقابة و إشراف على وظائفهم لضمان كفاءتهم و من ثم ازدهار و رقي للمؤسسات الرياضية في ظل عالم العولمة.

## 4. تحديد المفاهيم و شرح المصطلحات:

**4.1. الاستراتيجية:** هي أسلوب التحرك لمواجهة التحديات و التطورات التي تأخذ بالحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمؤسسة سعيا لتحقيق رسالتها و أهدافها.

**4.2. التسيير:** هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، فهو باختصار عملية تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها

**4.3. المسير:** هو ذلك الشخص الذي يشغل مركزا من المراكز ذات المسؤولية و يتولى اختصاص محدد في إطار الخطة العامة للمؤسسة في مجال تخصصه الذي يقوم بتوجيه الموظفين و يبين الطرق التي يتبعونها في نجاح أعمالهم

**4.4. تعريف الموارد البشرية:** تعرف الموارد البشرية على أنها أولئك الأشخاص الذين لديهم القدرة على العمل و الرغبة حاليا و مستقبلا بما فيها المشتغلون و العاطلون - و تعرف أيضا على أنها كل الأفراد القادرين على العمل في بلد ما

**4.5. المؤسسات الرياضية:** هي عبارة عن مؤسسات رياضية تربوية تهدف إلى إعداد الشباب و الاهتمام بالنشء و رعايته في ضوء السياسة العامة للدولة ، و هي تعتمد أساسا على ما لديها من موارد بشرية في تقديم خدماتها و تحقيق أهدافها

**4.6. العولمة:** هي ترجمة للكلمة الانجليزية (Globalization) المشتقة من كلمة (globe) والتي يعرفها

قاموس المورد (انجليزي - عربي) سنة 1995 بأنه الكرة الأرضية وتعني أيضا ( الكوكبة و الكونية ) و العولمة في اللسان العربي من المعالم ، و يتصل بها فعل(عولم) أي على صيغة (فوعل) و دلالة هذه الصيغة تفيد وجود فاعل يفعل ، و هذا ما نلاحظه عي صيغة (Zation) في الانجليزية على خلاف صيغة (Ism) في (Globalism) التي تعني العالمية.

## 5. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في الآتي :

1 - لتركيز على إدارة تسيير العنصر البشري من حيث أهميته و حاجاته و وحدته و تكامله و اندماجه في الهيئات الرياضية.

2 - يلعب المورد البشري دورا هاما و أساسيا في كل مجريات الأمور لما له من أهمية وتأثير رئيسي في جميع جوانب الحياة ، كما أنه يعتبر أساس الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والإنتاجية المختلفة ، و بواسطته تحقق كافة المجالات .

3 - إدارة الموارد البشرية تساهم في تشخيص مواطن القوة و الضعف في أنشطتها من خلال فعاليتها و في موارد المؤسسات الرياضية البشرية و كذلك من خلال تحديد الفرص المتاحة ، و من ثم الاستجابة للبيئة الداخلية و الخارجية باتجاه تحقيق المزايا التنافسية.

4 - يشكل الأفراد أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسات الرياضية و حتى تقوم المنشأة أو الهيئة الرياضية و تبقى حية تحتاج عددا من الموارد ، إحداها هو المورد البشري ، أي الفرد الذي يعتبر الأكثر تعقيدا و يجب الاهتمام به.

5 - الأهمية القصوى تكمن في مبدأ الثقافة التنظيمية ، و يقصد بالثقافة التنظيمية كل التقاليد والقيم و الأعراف و الخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمؤسسة الرياضية و تؤثر في العاملين ، فالثقافة التنظيمية مهمة لأنها تساهم في تكوين خصائص مهمة العاملين ، لذا تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تعرف هذه الخصائص و تراعيها في أنظمتها المختلفة ، و يمكن أن تلعب الثقافة التنظيمية للمؤسسة الرياضية دورا مؤثرا في تحقيق التميز و ذلك من خلال قيادتها الإدارية .

6 - وكذلك تكمن الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية في الهيئات الرياضية في الآتي:

- إن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقات للهيئات الرياضية و موظفيها و ترمي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، و تكمن الأهمية في:

- أن الدراسات و البحوث العديدة قد دلت على ضرورة العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج و الإدراك المتزايد لأهمية العلاقات الإنسانية و تحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم لأن نجاح و فشل الهيئات الرياضية مرهون بالعنصر البشري.

7 - وفي جانب آخر نجد بأن التكلفة حيث تشكل النفقات التي تتحملها الهيئات الرياضية لتغطية أجور و تعويض العاملين جزءا كبيرا من نفقات الهيئات الرياضية ، و تقول الحكمة أن أكبر استثمار للهيئات الرياضية يكون في الأفراد العاملين ، و تنفيذ التقارير الإحصائية في الولايات المتحدة أنه يجري استخدام ما نسبته 73% من الدخل القومي كتعويضات للعاملين.

6. أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه المداخلة إلى إبراز أهداف إستراتيجية تسيير الموارد البشرية و انعكاساته على مستقبل المؤسسات الرياضية الجزائرية و أهمية بناء إستراتيجيات فعالة و ناجعة مع إبراز الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في ترقية النشاط الرياضي على مستوى المنظومة الرياضية الجزائرية. فإستراتيجية التكامل أي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة الرياضية. - الولاء والذي يقصد به ولاء العاملين لأهداف المؤسسة الرياضية والإخلاص لها.

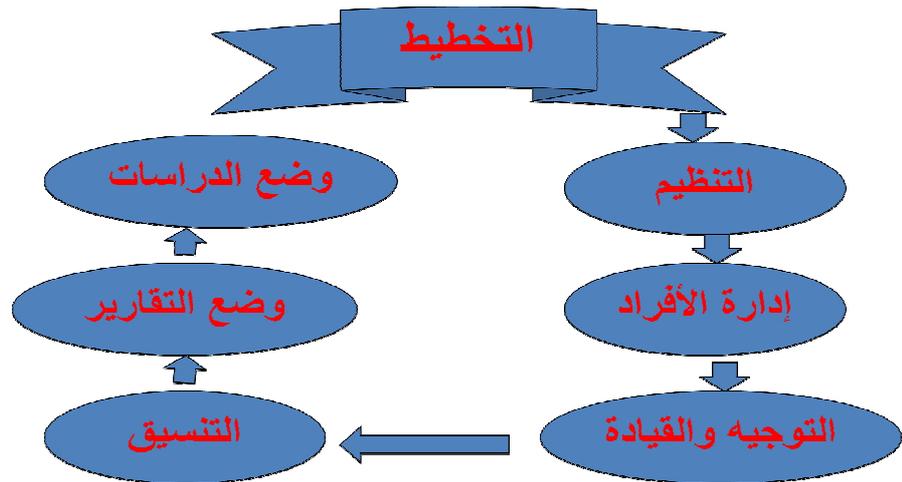
- المرونة وهي تهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير.
  - الجودة و يقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المؤسسات الرياضية وصورتها الذهنية
  - التنبؤات وهي وضع التنبؤات باحتياجات المؤسسة الرياضية من القوى العاملة.
  - الخطط وهي وضع خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها .
- وهناك أهداف على المستوى الاجتماعي ، وتمثل هذه الأهداف في تحقيق المجتمع عن طريق استخدام و تشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة وفقا لكفاءاتهم .

يقسم العالم فايول Fayol الوظائف الرئيسية الإدارة إلى:



شكل يبين وظائف الإدارة

- أما العالم جليليف فقد ذكر الوظائف التالية للإدارة:



7. السمات التي يجب أن تتوفر في مهام المسير الإداري الرياضي :

- القدرة على العمل مع الآخرين .

- المسؤولية و القابلية للمحاسبة .
- التوازن بين الأهداف وتحديد الأولويات .
- العمل كرجل سياسي ودبلوماسي .
- اتخاذ القرارات في المواقف الصعبة.

## 8. مستويات الإدارة في المؤسسات الرياضية :

**أ . مستوى الإدارة العليا :** وهي المجموعة الصغيرة من الأفراد التي تقوم على عمل السياسات والخطط العامة المنظمة ويتم تحقيق الهدف من خلالها و تشمل هذه الإدارة على :

- تحديد الأهداف العامة للمشروع .
- التنبؤ بالأحداث المستقبلية .
- تخطيط الهيكل التنظيمي .
- وضع الخطط طويلة المدى.
- رسم السياسات والقواعد والقوانين .

.التأكيد على أهمية المسؤولية الجماعية

**ب . الإدارة الوسطى :** وتلعب دورا وسطيا بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة فمن اختصاصاتها متابعة السياسة العامة ومتابعة تحقيق الأهداف وترجمة الأهداف طويلة المدى إلى أهداف مرحلية قصيرة و تشمل على ما يلي :

- وضع الخطط الفرعية قصيرة المدى .
- رسم السياسة التنفيذية لتحقيق الخطط الفرعية .
- وضع نظم العمل .
- تدريب وتنمية الإدارة المباشرة.
- توجيه وتنسيق الأعمال.
- بث روح الفريق
- رفع تقارير دورية للإدارة العليا .
- المراقبة ومراجعة النتائج

ج. الإدارة المباشرة (المنفذون) : وتمثل مختلف أفراد المؤسسة أو الهيئة الرياضية والذين يشتغلون وظائف التنفيذ.

## 9. خطوات عملية تنظيم الإدارة في المؤسسات الرياضية:

**أ . احترام الخطط و الأهداف:** الخطط تملي على المنظمة الغاية و الأنشطة التي يجب أن نسعى لانجازها <sup>عز وجل</sup> و من الممكن إنشاء إدارات جديدة أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة أو إلغاء بعض الإدارات.

**ب - تحديد الأنشطة الضرورية لانجاز الأهداف:** و يجب في هذه الحلة إعداد قائمة للمهام الواجب

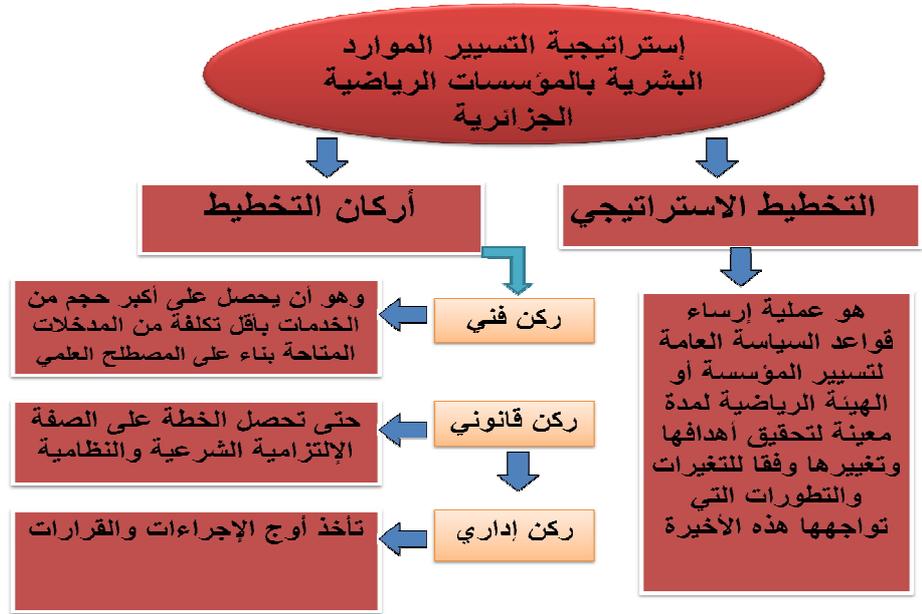
انجازها ابتداء الأعمال المستمرة ( التي تتكرر عدة مرات).

**ج. تصنيف الأنشطة:** فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته  
- وضع الأنشطة في مجموعات لبناء هذه العلاقات.

- البدء بتصميم الأجزاء الرئيسية من الهيكل التنظيمي.

**د. تفويض العمل والسلطات:** إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي **جزء** في بدء الإدارات والطبيعة **جزء** الغاية **جزء** وأداء الإدارة الذي يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة **جزء** وهذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

**و. تصميم مستويات العلاقات:** وتحدد بالعلاقة الرأسية والعرضية في المنظمة ككل ، والهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة ، إما الهيكل العمودي فيقوم على التالي **جزء** حيث يعرف العلاقات بين الإدارات العاملة ويجعل القرار النهائي تحت السيطرة ( فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح.



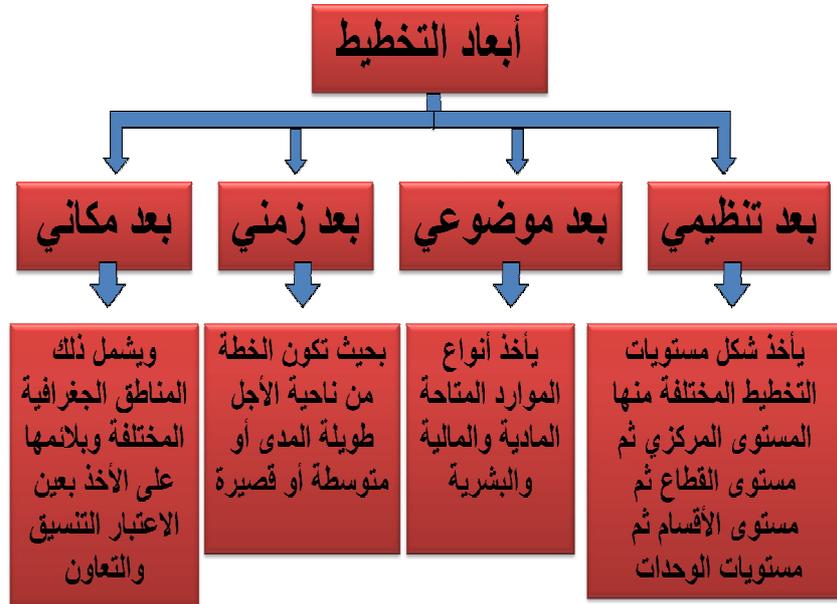
#### 10. عناصر ومميزات التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية:

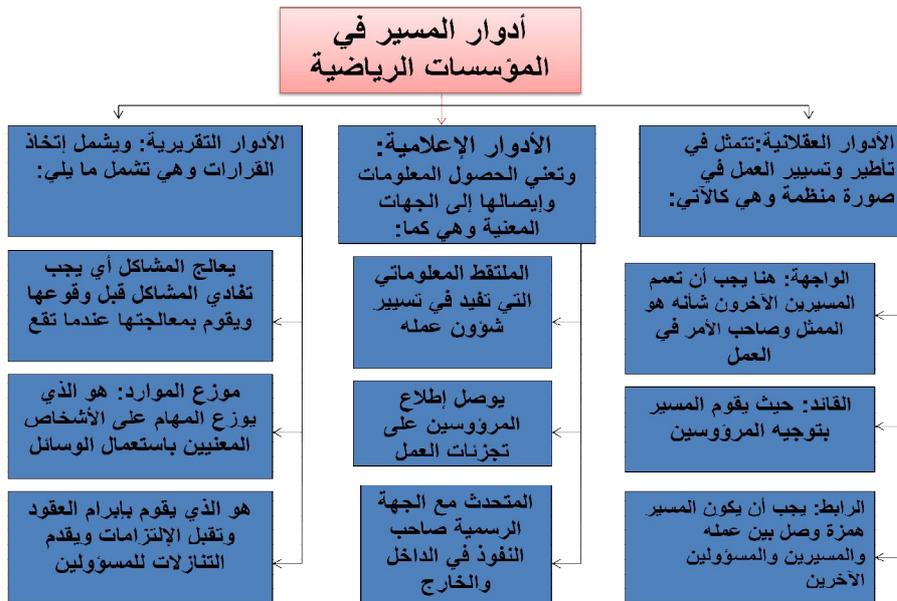
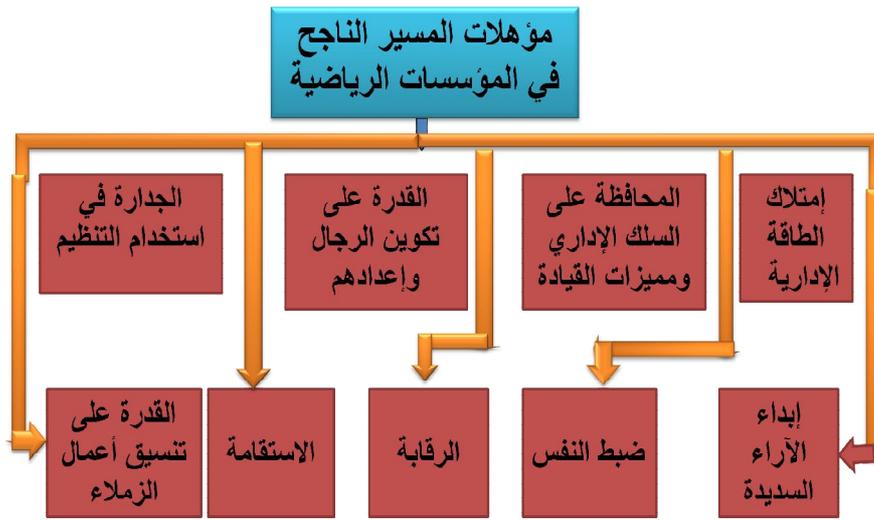
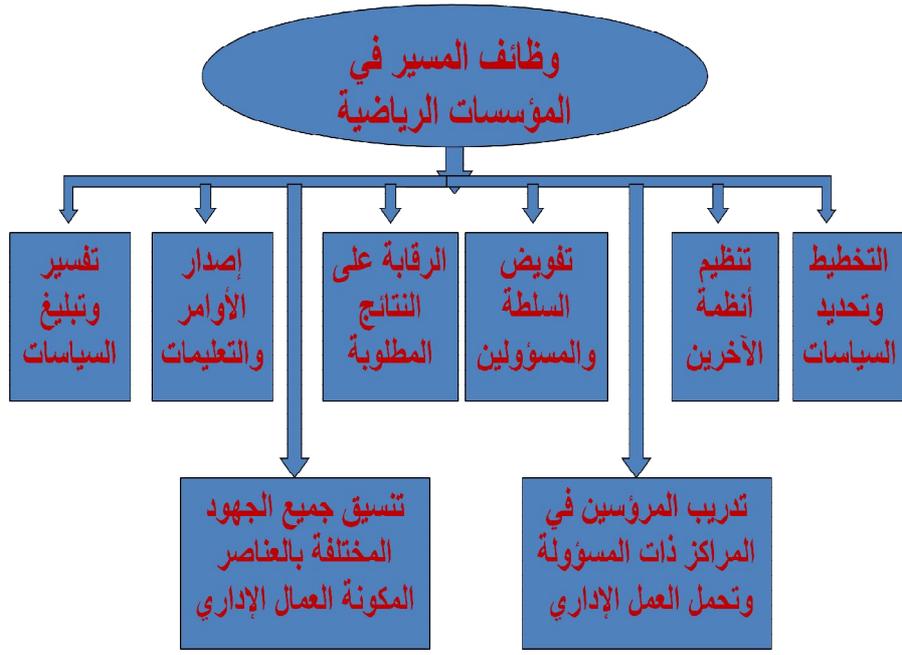
- إمكانية التنبؤ بالمشكلات المستقبلية ووضع الحلول لها.
- إمكانية تحديد الأهداف .
- يساعد في تحديد واجبات كل فرد.
- يؤدي إلى وضوح العلاقة بين العاملين رؤساء ومرؤوسين.
- الخطوات الرئيسية للتخطيط المؤسسات الرياضية :
  - تحديد الأهداف .
  - تحديد الموقف الحالي .
  - تحديد العوامل المساعدة والمعوقة .

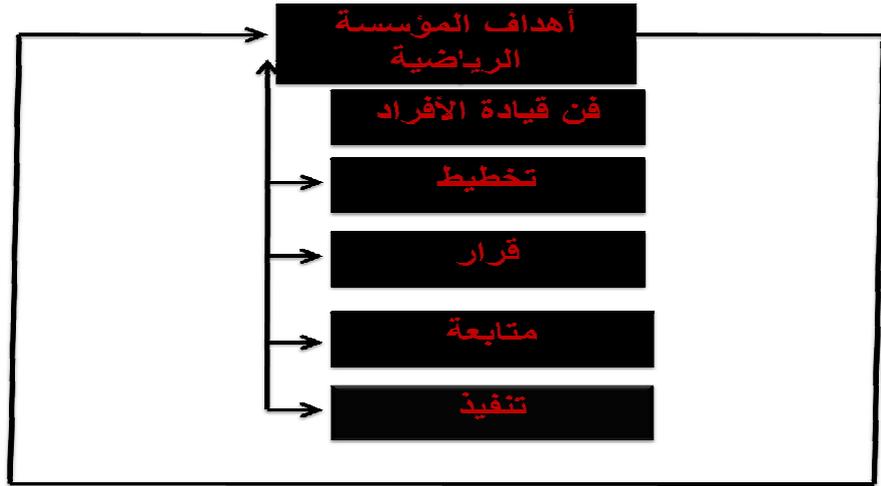
- اختيار التصرف المناسب.

## 11 . مواصفات الخطة الجيدة:

- 1- أن تكون هناك حاجة ملموسة للخطة فالحاجة تمثل دافعا قويا لنجاحها.
- 2- أن تعتمد الخطة على أهداف وأبعاد واضحة فعدم وضوح الهدف يجعل عملية التخطيط في تخبط ويضيع الكثير من الجهد والوقت والمال.
- 3 - أن تبني الخطة على أسس مدروسة وعلى بيانات ومعلومات سليمة وليس على أساس التخمين والافتراض وأن تتميز الخطة بالمرونة.
- 4 - أن تبين الخطة مستويات العمل ويعرف كل مشترك دوره بالتنفيذ وواجباته في كل مستويات العمل وأن تكون العلاقة بين هذه المستويات واضحة وتلتقي في اتجاه تحقيق الهدف بتنسيق وتكامل.
- 5 - أن تحقق الخطة دقة التوقع للمستقبل.







**12 - جملة الاقتراحات:** تعتبر الرياضة اليوم صناعة قبل كل شيء ، وعلما مبنيا على إستراتيجية محكمة في تسيير الموارد البشرية وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن المؤسسات الرياضية في الأخير مرتبطة بالإنتاج الملموس والمبني على العمل الجيد وفق إستراتيجية واضحة وقابلة للتطبيق وقد توصلت إلى جملة من الاقتراحات وهي كالتالي :

- 1 - لا بد من خلق منظور حقيقي إجرائي ببناء إستراتيجية لتسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية الجزائرية وخلق الإنسجام بين أهدافها والواقع الرياضي المعاش في الجزائر.
- 2 - العمل على تقوية استراتيجية في المؤسسات الرياضية وبناء حكامه تجمع بين كل الفاعلين والقائمين على شؤون الحركة الرياضية وبين رؤية الدولة.
- 3 - العمل على الاستثمار في العمل والتكوين القاعدي والذي يعتبر ضرورة ملحة لضمان صيرورة الأداء في المؤسسات الرياضية وتطبيقها ميدانيا.
- 4 - العمل على تقوية التأطير والتكوين الرياضي من خلال الكم والنوع في إعداد الكوادر الرياضية.
- 4 - العمل على تقوية الخبرات من خلال الدورات التدريبية والتكوينية وعقد إتفاقيات وإبرامها مع الدول ذات التكوين العالي وذات السمعة الراقية في المجال الرياضي.
- 5 - تفعيل أدوات التقييم والمراقبة بالمنظومة الرياضية (الإتحاديات ، النوادي ، المنشآت ، اللجان الأولمبية...إلخ)
- 6 - تفعيل العمل المستمر لمختلف البرامج والهيئات الرياضية وكذا الاستثمار في الرياضة المدرسية التي هي الوعاء والخزان الحقيقي للرياضة الجماهيرية والنخبوية وتطوير الرياضة الجماعية.
- 7 - العمل على محاربة الفساد الأخلاقي والرياضي ( كالرشوة ، تعاطي المخدرات ، المنشطات ، ...إلخ).
- 8 - تفادي الوقوع في سوء التسيير الإداري وتجنب الهزات التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الجزائرية.
- 9 - جعل المنظومة الرياضية عامة والرياضة خاصة وسيلة هامة للإدماج الإجتماعي.
- 10 - العمل على ربط قيم الرياضة بمجال التنمية الاجتماعية.
- 11 - العمل على تحسين جودة الأداء الرياضي في كافة التخصصات الرياضية.
- 12 - تخصيص الدعم المالي بالمنظومة الرياضية وهذا بناء على الأهداف المسطرة سلفا مع مراعاة عامل الرقابة الإدارية وتفعيله ميدانيا.

13 - العمل على الانتقال بالمنظومة الرياضية الجزائرية إلى منظومة التميز في الأداء الرياضي.

14 - تقوية المؤسسات الرياضية الجزائرية وربطها بثقافة التخطيط والمشروع والبرنامج بتعزيز إستراتيجية التكوين وتقوية التأطير الرياضي والإداري والمالي لكافة الفاعلين والمسيرين الرياضيين.

#### الخاتمة :

من خلال ما تطرقت إليه في مقالتي هذا الموسوم بإستراتيجية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية ، استنتجت بأن العنصر البشري هو القوة المحركة للمؤسسات والهيئات الرياضية ، وهو الثروة الحقيقية لأي امة و مصدر الإبداع الرئيسي لها ، حيث يتم تفعيل النشاط داخل المؤسسات الرياضية وتسعى هذه الأخيرة لتحقيق وإنجاز أهدافها المنشودة عن طريق استشارة دوافع الأفراد من خلال تطبيق نظام حوافز فعال ، فنظام الحوافز يحتل مرتبة مرموقة في سياسة تسيير الموارد البشرية من منطلق أن الإنسان بحاجة إلى محرك لدفعه من أجل إثبات ذاته بين الأفراد في التنظيم ، و بناء عليه فإنه بحاجة إلى محفز خارجي كما أن نجاح الإدارة الرياضية الحديثة في تحقيق أهدافها و هذا بالاعتماد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة بها.

ولقد ترتب عن هذه التطورات استخدام جل المؤسسات والهيئات الرياضية إلى أنجع الأساليب العلمية والعملية لتسيير القوى العاملة ، وهذا لأننا نعيش في عصر التحديات ، فنظام العولمة والاقتصاد الحر حين تلاحقت فيه الأحداث و تعاقبت فيه الأجيال مما أدى إلى تغير الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ، وفتحت آفاق جديدة وفرص ذهبية للعمل والإنتاج ، وفي نفس الوقت تخلق مشاكل جديدة على مستوى الكيان البشري للمؤسسات والهيئات الرياضية ، لذلك أصبح لزاما عليها مواكبة كل تطور حتى تتمكن من الحفاظ على بقائها في السوق.

وعلى ضوء هذا فقد أدى ذلك إلى ظهور العديد من المشاكل الخاصة بالأفراد ، فلقد ظهرت أعمال ووظائف جديدة واستبدت وظائف وأعمال أخرى جديدة ، فكان خلق المؤسسات والهيئات الرياضية على اختلاف حجمها وتنوع أنشطتها واختلاف فلسفتها وأهدافها ونظمها البشرية من جهة ، ومتطلبات التطور التكنولوجي والعلمي وعصر العولمة ولقد أدركت كل المؤسسات والهيئات الرياضية أن العنصر البشري هو القوة المحركة لها ، مما جعلها تولي أهمية وعناية للتدريب ، وتركز على تدريب العاملين فيها بما يتماشى مع متطلبات عصر العولمة ، وبذلك فهي تحقق عملية استثمار كفاء للطاقات البشرية لمواكبة كل ما هو جديد وحديث في مجال عملهم ، لتدعيم كفاءتهم وإكسابهم المهارات والقدرات وتوسيع معارفهم وتجديد معلوماتهم من أداء العمل بأفضل صورة ممكنة ، وهذا لأن علم الموارد البشرية يحد احد العلوم الأساسية لعلم الإدارة والمتفاعلة والمتكاملة مع بقية العلوم الأخرى ، ويعد هذا العلم أحد الوظائف الأساسية لأي هيئة أو مؤسسة كانت طبيعتها.

ولعل أغلب الهيئات والمؤسسات اليوم ترى بأن الاستخدام للمورد البشري كسلاح للمنافسة أمر ضروري وضمني من خلال التركيز على كفاءة وأداء المورد البشري والذي يعد من الموارد التي تتسم بالندرة وخاصة ونحن في الألفية الثالثة التي تناشد الإبداع والابتكار ، وأصبحت الهندسة لها الدور الفعال والمتين في تحقيق ازدهار وتقدم جميع المنظمات البشرية التي دخلت في حيز العولمة وإدارة الجودة الشاملة ولذا وجب علينا نحن اليوم أن نعمل جاهدين على ابتكار طرق وأساليب اختيار الأفراد العاملين الأكفاء وذوي المهارات الفاتحة ، وهذا في خضم الأحداث والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية من نظام العولمة وتحديات السوق العالمية كالاقتصاد السوق الذي فرض على كل الهيئات من إتباع عدة إستراتيجيات وسياسات مختلفة للنهوض قدما بالفرد كعنصر أساسي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لأنه العصب والمحرك الأساسي للتنمية بشتى أنواعها.

## قائمة المراجع والمصادر

### قائمة المراجع:

#### أ. الكتب باللغة العربية :

- 1 - إبراهيم العمري: الإدارة ، دراسة نظرية وتطبيقية ، ط 2 ، دار النشر للكتاب ، القاهرة مصر ، 1998 .
- 2 - إبراهيم عبد المقصود: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، دار الشروق ، القاهرة 1981 .
- 3 - إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، نظريات الإدارة
- 4 - إبراهيم محمود عبد المقصود ، محمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، التنظيم في المجال.
- 5 - إبراهيم حسن عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، التخطيط في المجال الرياضي ، ط 1 ، دار الوفاء ، الاسكندرية ، القاهرة ، 2003.
- 6 - إبراهيم عبد العزيز شيخة: الإدارة العامة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية 1980.
- 7 - أمين أنور الخولي: الرياضة والمجتمع ، المجلس الوطني الثقافي ، الأدب والفنون سلسلة عالم المعارف ، الكويت ، 1996 .
- 8 - حسن شلتوت وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، مطبعة الفكر العربي ، العراق ، 1981 .
- 9 - طلعت حسام الدين: مقدمة في الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة 1997.
- 10 - كمال أميري ، عصام بلوي: التطور العلمي لمفهوم الرياضة ، ط 1 ، دار الكتاب للنشر القاهرة ، مصر.
- 11 - محمد رفيق الطيب : مدخل التسيير أساسيات ووظائف تقنيات ، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ج 2 بن عكنون ، الجزائر ، 1997 .
- 12 - محمد فوزي حلوة: مبادئ الإدارة ، ط 1 ، دار أجنادين للنشر والتوزيع ، عمان 2007.
- 13 - مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ، ط 2 ، الدار العلمية للنشر ، عمان.
- 14 - مفتي إبراهيم عماد: التطبيقات الإدارية الرياضية ، دار الكتاب للنشر ، 1999.
- 15 - محمد عادل خطاب ، كما الدين زكي: التربية الرياضية للخدمة الاجتماعية ، دار النهضة العربية ، القاهرة.
- 16 - محمد رفيق الطيب: محل التسيير وأساسيات ووظائف التقنيات ، ج 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
- 17 - محمد قطب راشد ، سمير عباس: الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية ، ط 1 ، دار الكتاب الحديث ، مصر 1997 .
- 18 - عصام بلوي وآخرون: الإدارة في الميدان الرياضي ، المكتبة الأكاديمية العربية 1991.
- 19 - علي إبراهيم عبد ربه: الإدارة المتزنة ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، جمعنا الإسكندرية وبيروت العربية ، 2001 .
- 20 - علي أحمد الشرفاوي: إدارة الأعمال والوظائف والممارسات الوظيفية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2003 .
- 21 - عصام بلوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي ، مدينة مصر ، القاهرة ، 2001 .
- 22 - عقيل عبد الله وآخرون: الإدارة للتنظيم في التربية البدنية ، بغداد 1986 .
- 23 - عبد الحميد شرف: التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق ، ط 1 ، مركز الكتاب للنشر ، مصر ، 1998 .

ب - باللغة الأجنبية :

24 - james .w. fashim , public, admistration,theary and patic sugled wood chiffs, N.J, frintice, hallim 1979 .