

## تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية

د.زواق امحمد

جامعة المسيلة

### ملخص:

استهدف هذا المقالة التعرف علي الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية من خلال المستويات التنظيمية، ومراحل تسييرها و متابعتها، وكذا إبراز أهمية العنصر البشري كعامل من عوامل نجاح المؤسسات الرياضية، وهذا في ظل التحولات الاقتصادية التي عرفتها مختلف المؤسسات.

الكلمات المفتاحية : تسيير الموارد البشرية، المؤسسات الرياضية، إدارة رياضية.

### Abstract

This article aims to identify the human resources in sports institutions through the levels of the organization, conduct and follow-up steps, and highlight the importance of the human race as a factor of success sports institutions, and this loss of economic transformations defined by various institutions.

**Keywords:** Human resources management, Sports institutions, Sport administration.

## تقديم البحث:

لقد أصبح لزاما على المؤسسات التي ترغب في البقاء في مجال الأعمال أن تسعى جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية. ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المؤسسة من خلالها ميزة تنافسية هي مواردها. كما لم يعد الدور التقليدي لها مقبولا أو كافيا في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسة من تقدم تكنولوجيا وعمولة وتنوع المهارات واختلاف مزيج القوى العاملة، كلها تحديات تتطلب أدوار مختلفة. لذلك أصبح لازما على المؤسسات الرياضية لكي تمارس أنشطتها مجموعة من الموارد التي تستخدمها في عملياتها لتحقيق أهدافها ومن بين هذه الموارد التي تحظى باهتمام وأولوية متقدمة في برنامج العمل بالمؤسسات هي "الموارد البشرية" التي تعتبر من عناصر الإنتاج، والتي بدونها تفقد الأصول المادية قيمتها تماما.

لذا تم التركيز في هذا المقال على العامل التحليلي للموارد البشرية ومراحل تسييرها ومتابعتها، وكذا معالجة أهمية العنصر البشري كعامل من عوامل النجاح للمؤسسات الرياضية طارحين الإشكالية التالية:

1- ما هو مفهوم الموارد البشرية وما دورها في الهيئات الرياضية؟

2- كيف يمكن التحكم في هذه الموارد وتسييرها تسييرا فعالا؟

3- وكيف يمكن ضمان استمرار نشاط المؤسسة الرياضية؟

## فرضيات البحث :

في ضوء العرض السابق للمشكلة يمكن تبني وصياغة الفرضيات التالية :

- المورد البشري عنصر ضروري وفعال وحيوي لاستمرار وبقاء المؤسسة

- وظيفة تسيير الموارد البشرية تعمل على رفع الأداء العام للمؤسسة .

- أهمية استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسات .

## أهداف الدراسة :

إن الغرض من هذه الدراسة هو تحقيق جملة من الأهداف :

عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري لمفهوم الموارد البشرية ودورها في الهيئات الرياضية ، من خلال ما تناوله المفكرون

- الوقوف على الموارد البشرية من خلال خصائصها وأهميتها.

- محاولة تبني إستراتيجية التسيير الفعالة من أجل الارتقاء للمؤسسة الرياضية إلى مستويات أداء مميزة و اكتساب ميزة تنافسية مقبولة.

- الوصول إلى مجموعة من الاقتراحات و التوصيات عليها تفيد في تحديد المسار الصحيح للمؤسسة الرياضية

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إمكانية التأكيد على أهمية القيام بمجموعة من الإصلاحات داخل المؤسسة الرياضية من أجل الارتقاء بقدراتها التنافسية .

منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة (بدر 1984، 234)

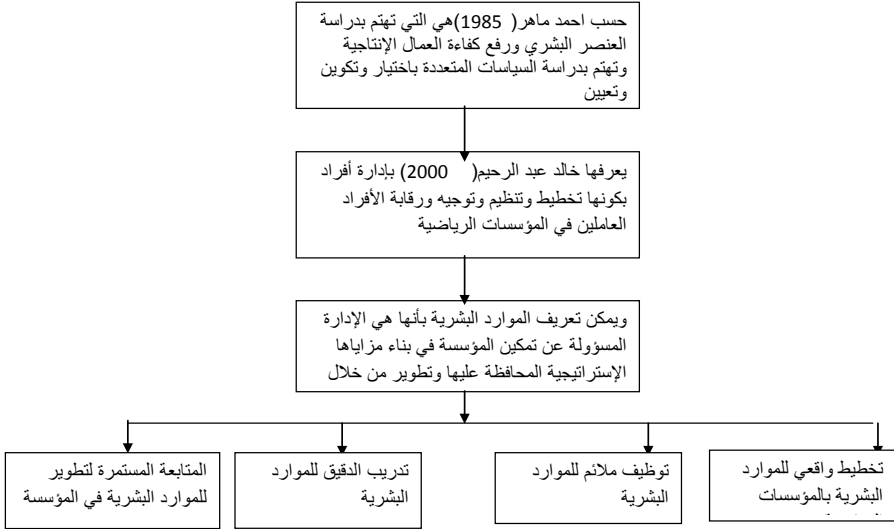
والإمام بهذا الموضوع والإجابة عن هذه التساؤلات قمنا بتوضيح ما يلي:

1- مفهوم الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية :

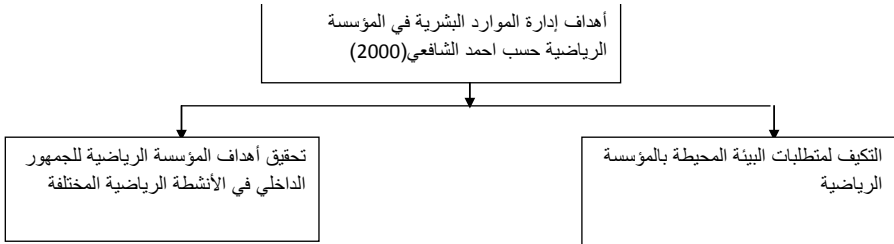
جدور إدارة الموارد البشرية برزت في الولايات المتحدة الأمريكية . فمنذ بداية السبعينيات ميلادية برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد. وتحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي والذي يركز الاهتمام على الاستقطاب التدريب المكافآت وإدارة القوى العاملة لمفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المنظمة، تصميم هياكل المنظمة، تحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل وتزويد المنظمة بمجموعة من الكفاءات المناسبة.

أول شيء يلفت انتباه الدارس لموضوع الموارد البشرية، هو اختلاف التسمية المستعملة، فالبعض يستعمل كلمة إدارة كما هو الحال بالنسبة لغالبية الدول العربية بينما تظفي استعمال كلمة تسيير في الجزائر، كترجمة لمصطلح الإنجليزي management يمكن حصر تسميات المصالح المهمة بتسيير الموارد البشرية حسب بوفلجة غيات (بوفلجة، 27) في: المستخدمين، الأفراد، القوى العاملة، الموارد البشرية إن كان المقصود من التسميات المستعملة كلها نفس الشيء عموماً، لا أن الاتجاه يميل إلى استعمال مفهوم

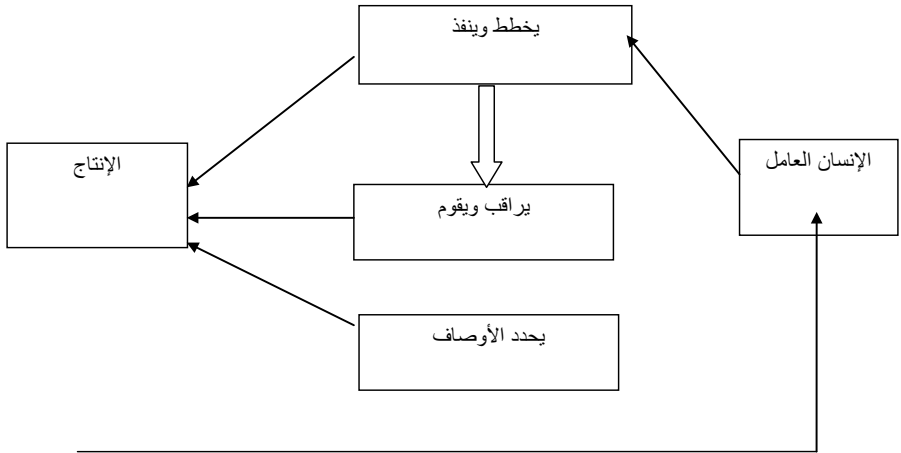
الموارد البشرية، اعترافاً بأهمية هذا الجانب الحساس من التنظيم، ولكونه يشمل جميع جوانب اهتمامات هذه المصلحة. الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية: هي



#### 1- أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية :



وموضوع الموارد البشرية يحظى باهتمام وأولوية متقدمة في برنامج العمل بالمؤسسات الرياضية لعدة أسباب من أهمها أن العملية الإدارية بأي مؤسسة، أو هيئة رياضية تعتمد أساساً على العنصر البشري في تقديم خدماتها لتحقيق أهدافها، فالإنسان هو من أهم العناصر المتاحة للإدارة الرياضية لأنه الغاية والوسيلة في نفس الوقت، فهو الذي يخطط وينفذ، ويراقب ويقوم، ويحدد الأهداف، وهو المستفيد من الحصول عليه من النتائج.



لذا يجب على المؤسسات الرياضية اعتبار العنصر البشري هو العنصر الجوهري والأساسي في نجاحها وتحقيق أهدافها.

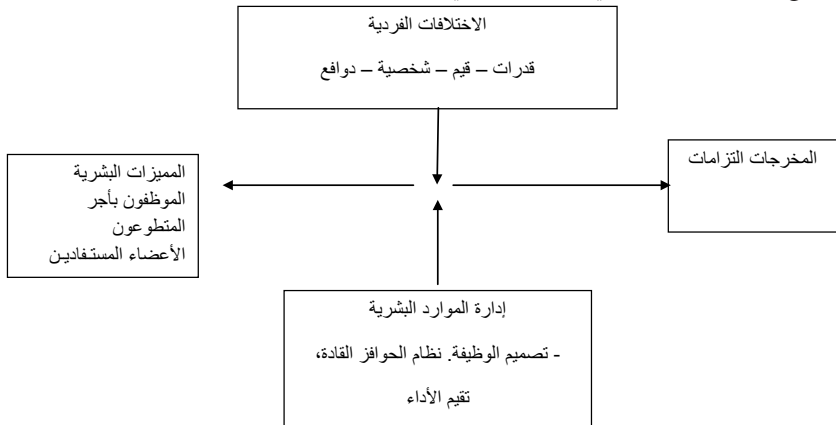
كما تختلف الهيئات الرياضية عن بعضها البعض من حيث المساحة والتجهيز مما يؤدي إلى اختلاف عدد العاملين بها: أي اختلاف في الإدارة الموارد البشرية كما بينها عصام البدوي (2001) بكل منها والتي تتضمن:

- اختلافات الفردية بين العاملين.

- العمليات الإدارية المناسبة.

- نتائج الجهود الهيئية.

### 3- نموذج الإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية:



ولكن هناك سمتان تميزان المؤسسات الرياضية عن غيرها من المؤسسات الإنتاجية.

1 - الهيئة الرياضية ترتبط بتقديم الخدمات لأعضائها بهدف تغييرهم إلى الأحسن، أي أن المستهلك أو العميل أو العضو في هذه الهيئة هو الدخل والناتج في العملية التنظيمية.

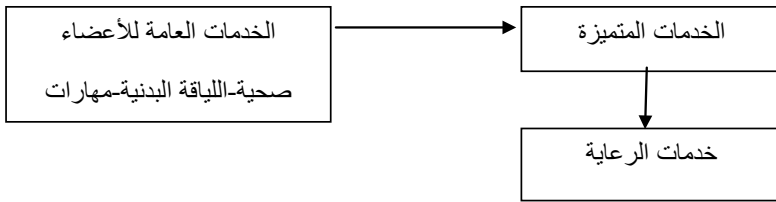
2 - إن الهيئة العاملين في الهيئات تتكون من موظفين ومتطوعين، وكلاهما لديه اتجاهات ومعتقدات وخبرات مختلفة، ويتطلع كل منهم إلى إدارة العمل بالطريقة التي يراها مناسبة.

- العاملون بأجر: يتم تعيينه من طرف الوزارة الشبيبة والرياضة.

- الوظائف التطوعية: هي التي تأتي عن طريق الانتخابات من الجمعية العامة فإن المتطوعون يشكلون جزء هام من الموارد البشرية لكثير من الهيئات الرياضية بصفهم إداريون، مشرفون، خبراء.

لذا يجب على المؤسسات الرياضية اعتبار العاملين بها على أنهم رأس مال، ولا تتجاهل مطالبهم المشروعة والتي تتحول بالفعل إلى أداء وإنتاج.

4- الخدمات التي تقدمها الهيئات الرياضية هي:



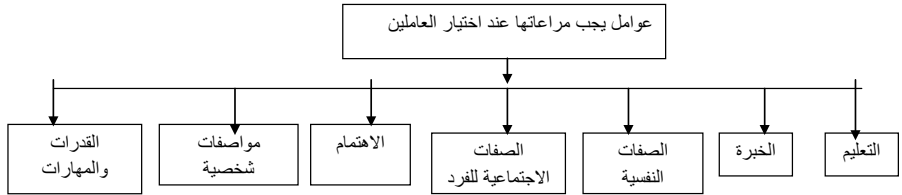
- خدمات للأعضاء: وهذا قصد الارتقاء بحالتهم الصحية والبدنية بهدف إسعادهم.

- خدمة متميزة: تشمل الخدمات المهنية المتخصصة لرعاية الموهوبين، وتدريب الفرد والأولاد.

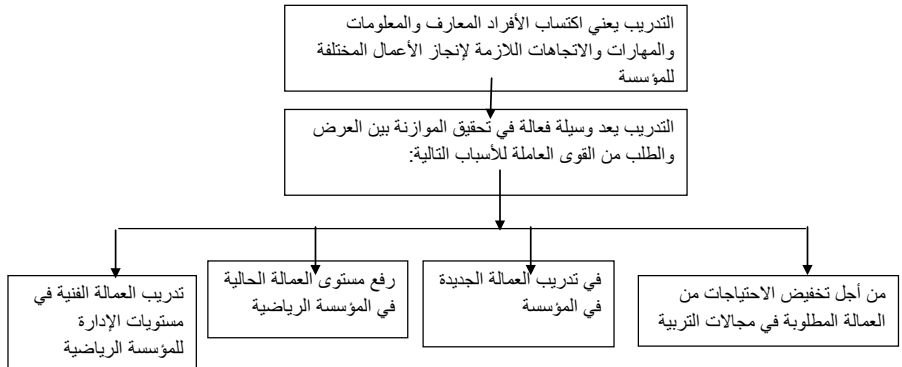
- خدمة الرعاية: وتشمل هذه الخدمات ما يقدم للأفراد والمؤسسات على شكل نقدي مثل رعاية البطولات.

ويتطلب ذلك ضرورة وضوح دور المؤسسة في اختيار وإعداد الموظفين وتدريبهم وتقييم أداءهم لخدمة أعضاء المؤسسة.

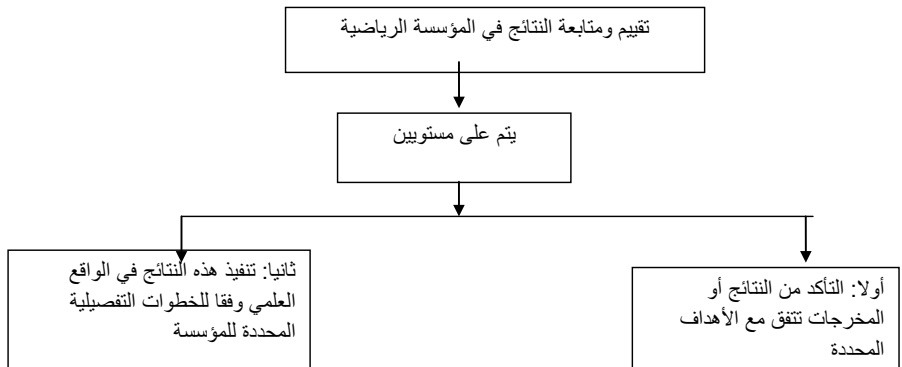
#### 1-4- الاختيار: وهي وسيلة من خلالها المؤسسة مدى صلاحية الفرد لشغل والوظائف الشاغرة فيها:



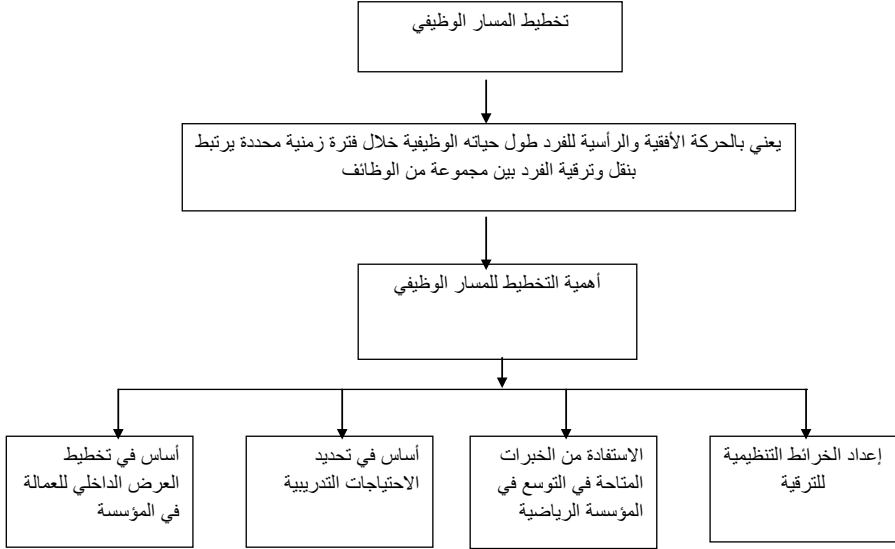
#### 2-4- التدريب:



#### 3-4- تقييم ومتابعة النتائج في المؤسسة الرياضية:



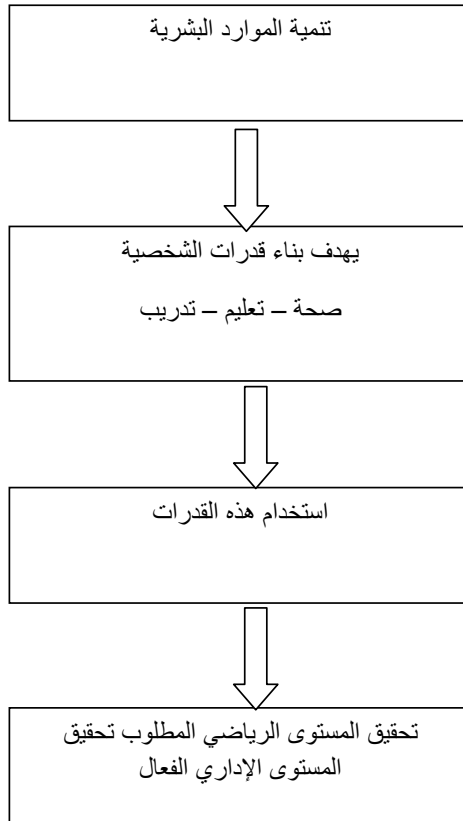
## 4-5-:تخطيط المسار الوظيفي:



مما تقدم يتضح أن الموارد البشرية هي العنصر الجوهري والأساسي في نجاح المؤسسة، وتعتبر من عناصر الإنتاج، فبدونها لا يمكن أن تتم عملية الإنتاج حيث تستطيع المؤسسات الرياضية تأدية ما عليها من واجبات اتجاه أعضائها والمجتمع بكفاءة ونجاح، إذ أحسنت استخدام مواردها البشرية في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها، فبدونها تفقد الأصول المادية قيمتها تماما.

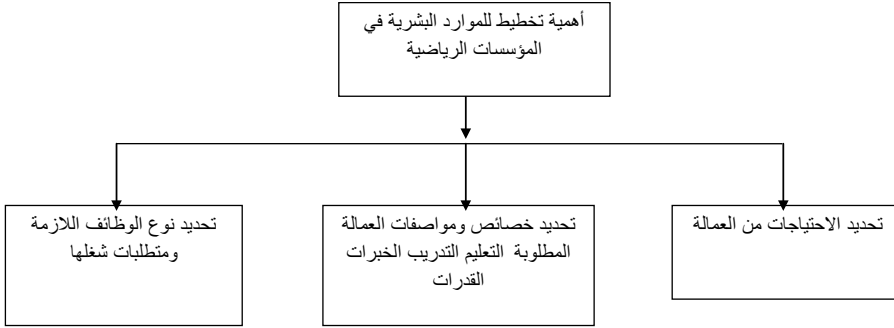
لذا حان الأوان للاهتمام جديا بالموارد البشرية في المؤسسات الرياضية من حيث تنظيمها وتدريبها والالتفات إلى مشاكلها، ودراسة حاجياتها المختلفة سواء أساسية أو الضرورية أو المحفزة التي تؤدي إلى رفع كفاءتها.



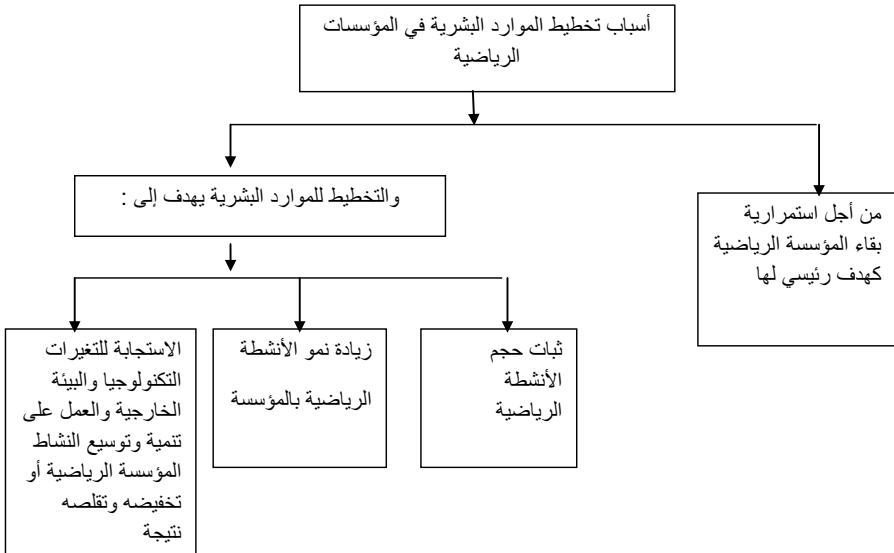


#### 5-أهمية تخطيط للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية :

تخطيط حسب حسن الشافعي(2000) هو النشاط الذي تعمل من خلاله إدارة الموارد البشرية على تحديد احتياجاتها من العنصر البشري لفترة زمنية مستقبلية وفقا لنوع الأعمال والنشاط والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك. أم احمد ماهر(1999) ينظر إلى تخطيط الموارد البشرية على انه مقابلة بين العرض والطلب... فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حاليا، واتجاهه، وسلوكه في الفترة المقبلة أم الطلب فيمثل احتياجات المؤسسة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط، وباختصار فإن تخطيط يعني أساسا تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة التخطيط.



تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في تحديد وتوفير الأعداد والمستويات والتركيبية من العمالة لأداء الرياضة المختلفة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة - مع مراعاة الأهداف الأساسية للمؤسسة الرياضية.



- في حالة ثبات الأنشطة على ما هو عليه فإن الاحتياج من العمالة ينشأ بفعل ضرورة تعويض الفاقد من العمالة (الموت، الاستقالة).

- في حالة زيادة الأنشطة، فإن الاحتياج من العمالة لضرورة تعويض فاقد.

- في حالة الاستجابة للمتغيرات الخارجية للمؤسسة الرياضية سواء بالتوسع أو التقلص، فإن الاحتياج لتعويض الفاقد بالإحلال والترشيد ويحدد احتياجات النمو السريع والتوسع، أو كيفية مواجهة التقلص وخفض النشاط.

وقد أكد الخبراء والبحوث على أن نوعية الخدمة تتوقف بالدرجة الأولى على كفاءة وتأهيل وقدرات من يقدمها وهذا يؤكد اهتمام الكبير بالموارد البشرية لعدة أسباب:

- 1 - إن المؤسسة الربحية تهدف باستمرار إلى رفع مستوى أداء العاملين بها إلى الأحسن.
  - 2 - تعمل جميع المؤسسات الخدمة والربحية على تغيير القيم والاهتمامات العاملين والمستفيدين بها بهدف رفع مستوى خدمة وتحقيق الأرباح.
  - 3 - إن جميع المؤسسات تعتبر نفسها كوكالات للمجتمع تعمل بالحفاظ عليه باهتمامها للموارد البشرية.
- كما وضع كل (MILLS et MAGULIES، عصام البدوي، 2001) سبعة اختلافات يتصف بها الموظف الذي يقوم بالخدمة وهي:

- 1 - المعلومات: يختلف شكل ومدى المعلومات على نوع الخدمة التي يؤديها الشخص فالمدرّب يحتاج إلى معلومات حديثة عن تطور علوم التدريب...
- 2 - القرارات: يجب أن تكون القرارات التي تصدر عن متخصص فعالة.
- 3 - الوقت: يزداد الوقت في العمليات المعقدة، لذا يجب استغلال الوقت.
- 4 - المشكلة: يتطلب من مقدم الخدمة أن يتعرف على مشاكل (العميل).
- 5 - القوة: قوة مقدم الخدمة تستمد من المعرفة والخبرة والتأهيل.
- 6 - الانتقال: في الخدمات الاستهلاكية يكون نقل الموظف من مكانه إلى آخر شيئاً بسيط، بينما في الحالة المهنية صعب تغييره.

7- الارتباط: يحدث الارتباط بين الموظف (المدرّب) والعميل (اللاعب) في العملية المهنية.

الخدمة تهدف إلى صيانة وتقديم الشكل العام للفرد بما ينعكس على المجتمع عموماً.

لذا فالعملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية وظيفية ضرورية تتعلق بكيفية جعل النمو وتطور الأفراد ممكناً حيث يتسنى لهم فعل كل شيء بمقدورهم لإنجاز أهداف مشتركة، وهذا يجعل الموظفين أكثر قدرة على الإسهام في نجاح المؤسسة.

إن هدف تنمية الموارد البشرية هو تثبيت الثقة لإظهار أن المؤسسة بأهمية وقيمة الموظفين ويقول «جريتنبير من شركة كاد يلاك» (لويد دوبيتر، 130) أنه بدون ثقة من المستحيل تحفيز الموظفين لدفعهم للمشاركة، ولن تستطيع المؤسسة أن تنجز أهدافها ومراميها بدون المشاركة الفعالة لكل فرد من الأفراد، والشيء الذي تحاول تنميته (نادر فرجاني، 1994) هو المعرفة والمهارات لبناء قدراتهم ومعارفهم (الصحة، التعليم، التدريب) لتحقيق المستوى الرياضي المطلوب والإداري الفعال لضمان استمرارية وديمومة عطائها في الحاضر والمستقبل.

#### التوصيات والاقتراحات :

على ضوء ما حصلنا عليه من نتائج في دراستنا ، نرى أنه من الضروري تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات التي نوجزها فيما يلي :

- الاهتمام بتكوين الموارد البشرية .

- تكثيف عمليات التدريب و التكوين للعاملين للحصول على كفاءات و إطارات متخصصة تساهم في تحسين وضع الشركة و انعكاسها على جودة المنتج .

## المراجع:

- 1 - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، جامعة عين الشمس القاهرة 1985.
- 2 - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية 1999.
- 3 - بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشري، دار العرب للطباعة والنشر بدون سنة
- 4 - حسن أحمد الشافعي: التخطيط للقوى العاملة في المؤسسة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر 2000.
- 5 - لويد دوبيتز - كلير كراوفورد ماسن- ترجمة حسين عبد الواحد، إدارة الجودة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة بدون سنة.
- 6 - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط 1، دار الفكر العربي 2001.
- 7- نادر فرحاني : التنمية البشرية في مصر، دار المستقبل العربي مصر 1994.
- 8 - خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، كلية العلوم الإدارية، جامعة حضرموت اليمن 2000.