

## إدارة الموارد البشرية واستثمارها في المؤسسات الرياضية الجزائرية

### دراسة مسحية تحليلية

أ.د: قرماش وهيبة أستاذة محاضرة "أ" - تخصص إدارة والتسيير الرياضي - معهد التربية البدنية

والرياضية "جامعة الجزائر 3"

ملخص:

شهد التاريخ البشري تحولات كثيرة من أهمها: الثورة الصناعية ثم الثورة المعلوماتية، ويلقى الاستثمار في الموارد البشرية اهتماما متزايدا في المنظمات والمؤسسات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها. وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية باعتبارها الثروة الحيوية والأساسية في أي مؤسسة، سواء كانت إنتاجية أو خدمية أو رياضية، فالعنصر البشري هو الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة والتي تساعد على استغلال بقية الموارد الأخرى في المؤسسة ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية المتغيرة.

ومن الملاحظ أن المؤسسات الرياضية على اختلاف قطاعاتها الشبابية أصبحت اليوم بحاجة ماسة إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة أنشطتها وإدارة عملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية، مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيا حديثة ومعقدة

فالتكنولوجيا الحديثة وما رافقها من ابتكارات وخدمات، فرضت على المؤسسات وضع خطط وبرامج تدريبية وتأهيلية لمواجهة سد النقص الحاصل في المهارات القديمة واكتساب الأفراد مهارات جديدة تواكب المهن الحديثة .

ومن خلال ما سبق ولأجل تحسين وتطوير الأداء في المجال الرياضي، يجب تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم وتقييم أدائهم وتدريبهم للإجادة في الأداء واستثمارها حيث تبنى القدرات الإنتاجية لأفراد وتنمو بالتخطيط والتنظيم والإعداد السليم. لذلك سنتناول في هذه المداخلة موضوع إدارة الموارد البشرية واستثمارها في المؤسسات الرياضية وقد احتوت هذه المداخلة استثمار الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية، التوظيف في المؤسسات الرياضية، التنمية البشرية في المؤسسات الرياضية، وخصائصها وعناصرها، وكذا العلاقة بين التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية، تدريب العنصر البشري في المؤسسات الرياضية ومبادئه ومجالاته، أهمية الاستثمار في التدريب، نظام الحوافز وأهميتها في المؤسسات الرياضية، واختتمت المداخلة بالخروج بالمقترحات.

## مقدمة:

إن متطلبات تحديث الرياضة وتطويرها في المجتمع المعاصر ينبغي لها أن تأخذ إطارا علميا يمثل التوجهات العريضة لتحديث المأمول وفي هذا الإطار ينبغي الأخذ بمقتضيات العصر الحديث ومعطياته من نتائج البحث العلمي، وأن تقدم الأمم وقدرتها على الرفع من مستوى معيشة أفرادها يعتمد أساسا على قدرة مختلف المنظمات والمؤسسات بما على إشباع احتياجات ورغبات المستهلكين بكفاءة وفعالية عالية.

والإدارة الرياضية في العصر الحديث أصبحت وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف الهيئات الرياضية والشبابية وذلك من خلال الاستفادة الكاملة من الموارد والإمكانات المتاحة بالتخطيط والتنظيم الجيد والاستثمار الكامل لموارد البشرية، والمؤسسات والهيئات

الرياضية في العصر الحديث تحتاج في إرادتها متخصصين متمكنين في المجال الرياضي، بالإضافة إلى توافر الخبرة الإدارية من الناحيتين النظرية والعلمية حتى تستطيع مواجهة التغيرات والمستجدات العالمية.

ويمثل المورد البشري أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو، وقد زاد الاهتمام بأهمية العامل البشري نظرا لتعدد المهام الإدارية ومع وجود تطور تكنولوجي كبير وثورة في المعلومات، وفي ظل هذه التغيرات ومن أجل مواكبة التطورات المتلاحقة وجب تحقيق مبدأ الترابط والتكامل والتنسيق بين أهداف التأهيل والتدريب وأهداف التنمية.

وتهدف التنمية البشرية إلى زيادة المهارات والقدرة على استخدام أحدث الطرق في حل المشكلات التي تواجه القيادات العاملة في المجال الرياضي، ورفع مستوى أدائها وتطوير سلوكها، بما يحقق أقصى مساهمة في نتائج التنمية والارتقاء بالمستوى الرياضي وأيضا الارتقاء بفكر والعمل العاملين في المجال الرياضي. فمن خلال تنمية العنصر البشري يمكن استثمار طاقات هذه الموارد واستغلالها في تحريك وتوسيع القاعدة الرياضية وإقامة العديد من الأنشطة وتنوعها وبالتالي العمل على النهوض بالرياضة وأداء الرياضيين وتحقيق النتائج المرجوة.

هذا كله يقودنا إلى محور بحث حول إدارة الموارد البشرية واستثمارها في المؤسسات الرياضية في الجزائر، وعلى هذا الأساس قمنا بوضع التساؤلات التالية:

- كيف يمكن إدارة الموارد البشرية واستثمارها في المؤسسات الرياضية؟
- كيف تم عملية التوظيف في المؤسسات الرياضية؟
- ما هي مجالات التنمية البشرية في المؤسسات الرياضية وأهدافها؟
- ما علاقة التنمية البشرية بالموارد البشرية؟
- ما هي مجالات التدريب وأهميته في المؤسسات الرياضية، وما أهمية الحوافز بالنسبة لعاملين في المؤسسات الرياضية؟

## 1. استثمار الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية:

الاستثمار في الموارد البشرية من الاستثمارات المهمة جدا والتي تعود على إدارتها بالموارد المادية الضخمة أو الأداء المتميز أو بتحقيق الأهداف المرجوة. ففي مجال الرياضة نجد بعض الدول الممارسة للرياضة والمتقدمة في هذا المجال مثل البرازيل وإنجلترا وفرنسا.... وغيرها من الدول نجد أن دخل الموارد البشرية يعتبر دخل قومي، فهناك لاعبين تقدر قيمتهم بملايير الدولارات، وهناك مدربون أيضا قد يصل التعاقد معهم إلى مبالغ خيالية، هذا على مستوى اللاعبين .

أما على مستوى الجانب الإداري فمن حيث التنظيم والإعداد والتدريب والإشراف والتخطيط والتقييم نجد أنها في المراتب الأولى، وهذا ما يقاس عليه من خلال أداء لاعبيهم ومدريهم وعوائلهم ونسبة دخلهم.

ويقصد بالموارد البشرية كل العاملين في الدائمين والمؤقتين الذين يعملون في المؤسسات والهيئات الرياضية، ومن هذا المنطلق فإن اللبنة الأساسية لأي مؤسسة رياضية هو العنصر البشري. وفي مجال الإدارة نجد أن الاهتمام الرئيسي لباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فهو نقطة البداية والنهاية والمكون الأساسي للمؤسسة وغايتها. (2)

فعندما نريد استثمار الموارد البشرية، يجب تنميتها وتوفير المال ويمكن للموارد البشرية أن تحقق إيرادات من خلال استخدام مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم، كما أن المؤسسة التي تمتلك أكبر مخزون بشري وتوفر لديهم المعرفة والمهارات والكفاءات، يجب المحافظة عليهم لسببين رئيسيين هما:

1.1. وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف .

2.1. من خلال معرفة مهارات واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء في وضع يمكنهم من تحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات، والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. (3)

ومن خلال ما سلف ذكره يمكن القول أنه أصبح من الضروري استثمار وتنمية العنصر البشري باعتباره العصب الحيوي لأي مؤسسة رياضية، فالاستثمار لا بد أن يتم بالشراكة الحقيقية فيما بين المؤسسات العمومية و القطاعات الخاصة وغيرها.

### 3. تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية :

تعدد وجهات نظر الكتاب في تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية فالبعض يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: " أسلوب علمي منظم يتضمن التنبؤ بعد ونوعية الأفراد العاملين اللازمين لعمل في المؤسسة والرقابة على تلبية هذه الحاجات في المكان والتوقيت المناسبين لضمان أداء المؤسسة لواجبها ومهامها المناطة بما بكفاءة وفاعلية وتأديتها لدورها الاجتماعي والاقتصادي ضمن البيئة التي تشكل هي نظاما فرعيا منه مما يؤدي إلى حالة توازن بين عرض القوى العاملة والطلب عليها. ويعرف بأنه "إدارة وتنظيم وتوجيه الموارد البشرية بشكل منسق وفعال وبموجب برمجية متكاملة ومحددة مسبقا تهدف إلى الوصول لأفضل النتائج بأقل مجهود ممكن. (4)

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية والأساسية لإدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى تحديد الموارد البشرية المطلوبة في الاتحادات والأندية من حيث الكم والنوع، كما يعتبر تخطيط الموارد البشرية على مستوى الاتحادات والأندية الرياضية هي جملة القرارات الهادفة إلى صياغة وبناء هيكل الموارد البشرية القادرة والراغبة على بناء الاتحادات الرياضية

باعتبارها شريك أساسي في بناءها ونموها وتميزها، لذا فإن سوء أو غياب التخطيط وأثارها يبرران تعظيم الأهمية القصوى لتخطيط الموارد البشرية ليس على حاضرها فقط بل على نموها ومستقبلها. (5)

ولتخطيط الموارد البشرية أهمية كبيرة يمكن بلورتها فيما يلي (6)

- يؤدي تخطيط الموارد البشرية إلى تطوير وزيادة الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة ..
- يساهم تخطيط الموارد البشرية في زيادة وتوفير الكفاءات البشرية بشكل متناسق مع حاجات ومتطلبات المؤسسة وهكذا تقلل من الفائض أو العجز في الموارد البشرية المتنوعة الكفاءات.
- يؤدي إلى الموازنة الكفؤة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسة بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة كفاءة في أداء الأفراد والأداء التنظيمي.
- إن خطة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة المركزية تعد الأساس في وضع خطة القوى العاملة والموارد البشرية على مستوى المؤسسات في جميع فروعها.
- يؤدي تخطيط الموارد البشرية إلى توفير البيانات ورسم السياسات اللازمة لعدد من الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مثل: تحليل وتصنيف الوظائف، الاستقطاب والاختيار، التدريب، تقييم الأداء وكذلك يحق التنسيق والتكامل بين خطط الموارد البشرية والخطة المالية فيما يخص التوظيف والأجور والحوافز وغيرها.
- ويتمثل الهدف الرئيسي لتخطيط الموارد البشرية في التأكد من حصول المؤسسة على احتياجاتها من العمالة كما وكيفا، مع القدرة على مواجهة حركية الموارد البشرية .
- أما الأهداف الفرعية فتمثل فيما يلي (7):
- ✓ يساهم التخطيط لموارد البشرية في تحقيق التنسيق والتكامل بين سياسة التوظيف والتنظيم وتحقيق احتياجات التنظيم من القيادات الإدارية والإشرافية.
- ✓ يساعد التخطيط للموارد البشرية في مواجهة المشكلات المرتقبة المترتبة على حركة الموارد البشرية سواء الداخلية أو الخارجية.
- ✓ تحقيق التكامل بين الخط الإستراتيجية للمؤسسة وبين إستراتيجية الموارد وأنشطتها المختلفة.
- ✓ القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية التي تؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف واستحداث وظائف جديدة.
- ✓ وضع الأسس والقواعد لتطوير أنشطة وبرامج الموارد البشرية كتخطيط الوظائف ووصفها الاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء والتدريب ووضع خطة لنظام الحوافز.
- ✓ القدرة على إتاحة الفرصة المتساوية لترقية والتطور بكل الموظفين .
- ✓ القدرة على جذب والاحتفاظ بالعاملين حيث يتم توفير أعداد كافية من العمالة وفي الوقت نفسه تمتع هذه الأعداد بالمهارات المناسبة التي تمكنها من العمل بكفاءة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المشتركة.

#### 4. التوظيف في المؤسسات الرياضية:

لرياضة دورا هاما ومؤثرا في مجال التنمية وخاصة التنمية البشرية فعن طريق بناء الإنسان المعاصر القادر على مواجهة متطلبات الحياة وتقدمها التكنولوجي وكذلك حسن توجيه الطاقات الشبانية، يمكن أن نحصل على قدر كبير من التنمية البشرية القادرة على المنافسة في ظل العالمية والعولمة. حيث يجري تقييم أي مجتمع من المجتمعات وفقا لما يشتمل عليه من موارد طبيعية وموارد مالية وموارد بشرية ويجمع العلماء على أن الموارد البشرية تمثل أهم العناصر الثلاثة التي تشكل ثروة المجتمع وذلك بحكم ما تمتاز به الموارد البشرية من إمكانيات النمو والقدرة على تسخير وحسن استغلال بقية الموارد الأخرى للثروة.

والناس المنتمين لهيئتك هم الموارد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها الهيئة من خلال التوظيف، فهي مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملئ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. والتوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظف ويستمر طوال وجودهم بالهيئة. وهو عملية مكونة من ثمان مهم صممت لتزويد المنظمة أو المؤسسة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالهيئة، التدريب، التطوير، تقييم الأداء المكافآت والترقيات، وخفض الدرجات والنقل، وإنهاء الخدمة. (8)

#### 5. التنمية البشرية في المؤسسات الرياضية:

تهدف التنمية البشرية إلى رفاهية المجتمع بصفة عامة، وأدائها الرئيسية هي العنصر البشري والذي يعتبر العامل الأساسي لتحقيق إنتاجية عالية ونتاج أكبر، أي بمعنى أنه يعتبر وسيلة أي تنمية إقتصادية أو اجتماعية، أو علمية أو رياضية، وتشمل التنمية البشرية وفقا لمفهومها العام والشامل على العديد من الجوانب المترابطة، من حيث القدرات اللازمة لتوافرها في العنصر البشري من ناحية أولى، ومدى توافرها الفرص أمام هذا العنصر لاستخدام تلك القدرات من ناحية ثانية.

فالقدرات هي تلك الأشياء التي يتمتع بها الفرد مثل التعليم، الصحة، الدخل الذي يعكس المستوى المعاشي غير أنه لا يمكن استخدام تلك القدرات إن لم تتوفر الفرص لذلك، سواء أكانت في الإنتاج المادي أم في الخدمات أم في أي مجالات اجتماعية أخرى. وبالتالي فإن التنمية البشرية هي عملية تفاعل بين متبادل بين القدرات والفرص والظروف الملائمة لممارسة تلك القدرات. لارتقاء بالإنسان من كل الجوانب. (9)

فالتنمية البشرية عملية متعددة الأبعاد وتتضمن إجراء تغييرات جذرية في الهياكل الاجتماعية والسلوكية والثقافية والنظم السياسية والإدارية جنبا إلى جنب مع زيادة معدلات النمو الإقتصادي وتحقيق العدالة في توزيع الدخل القومي، وذلك على المستوى القومي وينطبق ذلك التغيير على مستوى الهيئات الرياضية وقر الرياضية. وتكمن أهمية التنمية البشرية في تحقيق الآتي:

- تفعيل المشاركة الإيجابية من خلال إكساب المبدأ والشعور بالثقة بالنفس بدلا من السلبية الاعتيادية.
- تنمية القدرة على حل المشكلات المختلفة وذلك بتدريب مساعدي القادة على كيفية التعرف على أسس المشكلة وأسبابها الحقيقية، وذلك بخلق جيلا جديدا من القادة الفعالين.

- بناء الشخصية المتكاملة للأفراد من خلال تسليحهم بالخبرات والقدرات التي تمكنهم من النجاح في الحياة العملية.
  - اكتشاف وتنمية المواهب والقدرات والطاقات واعتبارها مجالاً لتحقيق الذات.
  - تدريب أفراد الجماعة على التعامل مع الموارد المختلفة سواء كانت مادية أو بشرية.
  - تنمية الولاء والانتماء لدى الجماعة لوطنهم وهذا يتطلب تضامناً بين أفرادها كل الجهود لحن استغلال واستثمار القدرات.(10)
- ومما ذكر سالفاً يمكن بلورة أهداف التنمية البشرية في المؤسسات الرياضية في الآتي:
- العمل على تطوير القوانين واللوائح المنظمة لاتحادات والأندية ومختلف الهيئات والمؤسسات الرياضية بما يسهل ويشجع الأداء في ضوء أسس قانونية وتشريعية سليمة، وتهيئة وتوفير الظروف البيئية الملائمة لعمل في الإدارة أو التدريب... إلخ.
  - رفع قدرات الأفراد على مواجهة المشكلات والعمل على حلها بأسلوب علمي.
  - العمل على بث الوعي وتعميق المعرفة للعاملين في المجال الرياضي بأساليب علمية حديثة عن طريق التدريب.
  - تنمية المهارات والقدرات وتطوير أسلوب العمل بصورة مستمرة في ضوء المستجدات العلمية.

## 6. خصائص التنمية البشرية:

- 1.5. **الاستمرار:** إن عمليات التطور والنمو عمليات ذات طبيعة متصلة ومستمرة كونها ترتبط بعمليات التغيير المطلوب مواكبتها في المجتمع ، والتنمية البشرية عملية مستمرة كونها تحدث بشكل دائم في المجتمعات لأنها ترتبط بالنمو أساساً ، بهدف إشباع الحاجات البشرية المتزايدة والمتنوعة في المجال الرياضي كأحد مجالات الحياة يحتاج للتنمية بصفة مستمرة ، والعمل الإداري في المجال الرياضي معقد ويتطلب من القادة الرياضيين أن يتسلحوا بحصيلة من المهارات والمعلومات والاتجاهات فالخبرة وحدها لا تكفي لتولي الإنسان مركز قيادي مثل: رئيس مجلس إدارة ، مدير إداري، مشرف... إلخ فلا بد من ركيزة عملية تمد القائد بالأسس والمبادئ العلمية للإدارة وهذا ما توفره برامج التنمية الإدارية.
  - 2.5. **الشمول:** التنمية البشرية عملية شاملة كونها تنظر إلى تغير المجتمع بشكل شامل وتحقيق النمو في مختلف قطاعاته، وتعامل مع المجتمع باعتباره نظاماً كاملاً وبذلك فإنه عملية واسعة تغطي مجمل فعاليات ونشاطات وموارد المجتمع ، أي أن التنمية البشرية تناول جميع الأطر الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والرياضية والإدارية، وبالتالي فإنها تمثل حالة إستراتيجية عامة لمختلف جوانب وأطر المجتمع.
  - 3.5. **الهادفية:** إن الهدف من التنمية البشرية هو تحقيق الحياة الأفضل للأفراد، وبما أن تحقيق ذلك لا يمكن أن يأتي بشكل عشوائي أو تلقائي ، لذلك لا بد من استخدام التخطيط كأسلوب علمي منظم لتحقيقها، إن التخطيط يتضمن وضع الأهداف والسياسات والأغراض المطلوب الوصول إليها وتطوير و تنمية الطرق والوسائل المؤدية إلى تحقيق ذلك.
  - 4.5. **الاستثمار:** التنمية البشرية عملية تطور مستمر تستخدم الموارد المتاحة في سبيل تحسين وسائل وظروف الحياة والإنتاج، وبالتالي فإن الاستثمار يمثل العلامة الميزة.
- فالتنمية البشرية تعني الاستثمار بمفهومه الواسع الشامل لأطر الاستثمار المادي والاستثمار البشري ، ذلك لأن التنمية عملية استثمارية تحتاج إلى إنفاق مبالغ مالية طائلة كونها تتطلب التوسع المخطط في مختلف النشاطات في المجتمع وفي استخدام وتطوير وسائل الأداء المادية والبشرية.(11)

## 7. عناصر عملية التنمية البشرية:

- القدرة على التكيف مع الأحداث والإمكانيات أساس التنمية.
- التغيير هو أساس التنمية.
- توجيه الموارد والطاقات المتاحة واستثمارها.
- التنمية البشرية تهدف إلى تحقيق التطور والتقدم والرفاهية.
- تعتمد التنمية البشرية على الجهد والعمل الجماعي.
- العلم والبحث العلمي المصدر الرئيسي للتغيير .
- التنمية البشرية عملية ديمقراطية.
- اكتشاف الموارد المادية لمجتمع وتنميتها.(12)

كما تنقسم التنمية البشرية إلى أنواع كثيرة، فمنها التنمية الشخصية، والتنمية من أجل وظيفة أو وضع حالي، التنمية في بيئات عمل جديدة أو من أجلها، والأنشطة التي يمكن من خلالها التوفيق بين الأهداف الفردية والتنظيمية... إلخ.(13)

## 8. العلاقة بين التنمية البشرية والموارد البشرية:

إن الإنسان والموظف بالنسبة للإدارة الحديثة هو رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة ، وهو الأصل البشري الدائم النمو والزيادة، وأنه رأس مال المؤسسة المعرفي الذكي، وأعلى الموارد على الإطلاق، كما يعتبر القلب النابض للمؤسسة وضميرها الحي. حيث أصبحت المؤسسات جميعها تولي العنصر البشري اهتمامها الأول وأصبحت تعامل معه بمنهجية علمية عالية بهدف:

- حسن استقطاب أفضل العناصر البشرية المتاحة.
- العمل على تدريبها وتأهيلها وبلوغها درجة عالية من الكفاءة والكفاية.
- الاهتمام بشؤونها وتقديم أفضل الخدمات والرعاية لها.
- الاهتمام بحسن إدارتها في العمل واستغلالها الاستغلال الأمثل .

## 9. التدريب في المؤسسات الرياضية:

ينظر إلى التدريب وتنمية الموارد البشرية كعملية تعلم مستمرة تتكون من قسمين فالتدريب هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين الأفكار والمعارف وسلوكيات جيدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء عملهم ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة.

والتدريب يعرف بصورة عامة على أنه: "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من ناحية المهنة والوظيفة، وهدفه إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية، في آن واحد لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق الأهداف الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى. دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية. (14) ولتدريب أهمية بالغة في تحقيق أهداف العاملين والمؤسسة معا تتجلى في الآتي(15):

## 1.8 . أهمية التدريب لمؤسسة الرياضية:

- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستثمارات الداخلية للمؤسسة، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين العاملين والإدارة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- المساهمة في خلق الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو العمل والمؤسسة.
- يساعد في تجديد المعلومات، وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يؤدي إلى توضيح السياسة العامة للمؤسسة، وبذلك يرتفع أداء العاملين.

## 2.8 . أهمية التدريب للعاملين في المؤسسات الرياضية:

- يساعد العاملين في التقليل من حالات القلق والتوتر والصراع داخل المؤسسة.
- تخفيض إصابات وحوادث العمل .
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء.
- تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.
- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.

## 10 . مبادئ التدريب في المؤسسات الرياضية:

- هناك العديد من المبادئ والأسس الهامة التي تخضع لها عملية التدريب وبالتالي يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحل التدريب المختلفة والمتمثلة في مرحلة التخطيط، التنفيذ، المتابعة ثم مرحلة التقييم. ويمكن تلخيص تلك المبادئ والأسس في الآتي:
- **وضع الأهداف:** حيث يجب أن يكون الهدف من التدريب هدف محدد وواضح وحسب الاحتياجات الفعلية لمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعيا وقابل للتطبيق.
  - **الاستمرارية:** هذا المبدأ يتحقق بأنه يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية لفرد ويستمر معه طوال حياته الوظيفية وذلك بغرض تطويره وتنمية قدراته وبما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.
  - **مبدأ الشمولية:** بحيث يكون التدريب لكافة المستويات الوظيفية للمؤسسة على أن يشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي.
  - **التدرج:** تكون بداية العملية التدريبية بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة حتى يصل إلى معالجة تلك الموضوعات أو الإشكالات الأكثر تعقيدا.
  - **مواكبة التطور:** وذلك باستخدام أحدث الأساليب وتكنولوجيا التدريب.

- الواقعية: بمعنى أن يلي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم التعليمية والثقافية والرياضية ودرجاتهم الوظيفية. (16)

## 11. مجالات التدريب :

- يشمل التدريب على خمسة مجالات كالتالي:
- المعرفة: وذلك مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ.
- المهارات: وهي عبارة عن أي تصرف أو عمل مادي يقوم به الشخص المتدرب.
- الأساليب: ويقصد بها التطبيق للمعرفة والمهارات.
- الاتجاهات: وهي التي يمكن تعديلها أو تغييرها مثل سلوك الفرد.
- الخبرة: وهي ناتجة عن الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارات والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة طويلة من الزمن، وبالتالي فإن هذا المجال لا يمكن للفرد أن يتعلمه من داخل قاعة التدريب.

## 12. أهمية الاستثمار في التدريب:

عندما نتكلم عن أهمية الاستثمار في مشروع معين، فإننا نشير بصفة عامة لكسب الذي يعود للأفراد أو المنشآت الرياضية من جراء ذلك الاستثمار. وكما ذكرنا سابقاً فإن تنمية الموارد البشرية هي زيادة عملية المعرفة، والمهارات والقدرات. والتدريب يهدف لبناء القدرات وتفجير المواهب لتفعيل إبداعات القوى البشرية. كما أن التدريب يهدف في مجمله إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، ويستمد نشاط التدريب أهميته من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الجوهري في العملية الإنتاجية، وعليه فإن المؤسسات الرياضية تحتاج إلى بذل جهود حثيثة ومكثفة لتدريب القوى البشرية لإثراء معارفهم وتوسيع مداركهم. (16)

وهناك بعض الفوائد لا يمكن قياسها بسهولة، وقد تكون لها علاقة غير مباشرة بالاستثمار في التدريب ونستطيع أن نطلق هلى هذه الأنواع من الفوائد بالفوائد الضمنية، وقد تشمل الآتي:

- زيادة فرص الترقى الوظيفي.
- زيادة في مستوى الرضا عن العمل.
- ارتفاع مستوى الثقة بالنفس بين الأفراد.
- ارتفاع الروح المعنوية والولاء للمنشأة.

## 13. نظام الحوافز وأهميته في المؤسسات الرياضية:

تعتبر الحوافز الدافع الرئيسي للعاملين لإنجاز أعمالهم ويزيد لديهم شعور الانتماء والولاء للمؤسسة التي يعملون بها سواء كانت مؤسسة عمومية أو خاصة. وقد اعتنى علماء الإدارة والباحثين بمفهوم الحوافز وأهميتها وأنواعها على أنها تعتبر المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين في المؤسسات والمنظمات، وهنا يمكن أن نذكر بعض التعاريف للحوافز كما يلي :

- تعرف الحوافز بأنها: "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف.

- كما تعرف أيضا : "عملية تنشيط واقع الأفراد الموظفين بطريقة إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء.

- وتكمن أهمية الحوافز أيضا بأنها تساهم بشكل كبير في رفع كفاءة وزيادة الفاعلية، ذلك لأن الأداء في أغلب الأحيان يتأثر بالرضا الوظيفي، والرضا الوظيفي يعتمد على وجود نظام الحوافز يقوم على معرفة احتياجات وبواعث العاملين سواء كانت مادية أو معنوية، وهنا يمكن القول بأن التعويضات والمزايا لها دور كبير في نقطة جذب للموارد البشرية.

#### الخلاصة:

لقد حاولنا في هذا البحث التعرض إلى بحث في بالغ الأهمية وهو إدارة الموارد البشرية و استثمارها في المؤسسات الرياضية بالجزائر، والدور الأساسي الذي ينبغي أن تقوم به الإدارة والمديرين والرؤساء والمرؤوسين في المؤسسات الرياضية، حيث أن الاهتمام بالموارد البشرية وإدارتها وتنميتها أصبح من الأولويات لجودة في الأداء وضرورة حتمية لا يمكن لأي مؤسسة تسعى إلى الاستمرار والبقاء وتحقيق أهدافها أن تجاوزها، وهذا ما يحتم وجود إدارة ناجحة ومتخصصة في كل المستويات الإدارية والفنية تباشر كل الوظائف المتعلقة بإدارة العنصر البشري وتنميته. لذلك فقد تطرق البحث إلى إدارة الموارد البشرية واستثمارها في المؤسسات الرياضية. كما قد احتوى بحثنا هذا على استثمار الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية، تخطيط المورد البشري في المؤسسات الرياضية، التوظيف في المؤسسات الرياضية، التنمية البشرية في المؤسسات الرياضية... إلخ من عناصر ذات أهمية تخدم الموضوع محل البحث.

#### المقترحات:

في الأخير خرجنا بالعديد من المقترحات الهامة التي تصب في قالب هذا البحث إذ كانت كالآتي:

1. التخطيط الجيد والسليم لموارد البشرية.
2. استقطاب واختيار الكفاءات البشرية المتخصصة والكفئة.
3. وضع البرامج التدريبية الحديثة وإقامة الأنشطة الرياضية في ضوء سياسة واضحة.
4. تخصيص ميزانية لإقامة البرامج التدريبية.
5. إتاحة الفرصة للعاملين للتدريب مع إعطائهم الفرصة للمشاركة في الإدلاء بأرائهم وأفكارهم وتقديم مقترحاتهم التي اكتسبها من خلال التدريب.
6. وضع نظام لتحفيز العاملين في المؤسسات الرياضية يزيد من دافعيتهم للعمل، والتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم.
7. التنسيق والتكامل بين سياسة التوظيف والتنظيم وتحقيق احتياجات التنظيم من القيادات الإدارية والإشرافية.
8. وضع الأسس والقواعد لتطوير الأنشطة والبرامج.
9. إتاحة الفرص المتساوية للترقية والتطور بكل العاملين.

10. الاهتمام بتقييم أداء العاملين في المؤسسات الرياضية يزيد من دافعيتهم للعمل.

#### المراجع:

1. جمال محمد علي: الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر 2008.
2. عادل زيد: الأداء التنظيمي المتميز، نظرية إلى المنظمة، منظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة 2003.
3. راوية حسن : مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
4. مصطفى شاويش: إدارة الموارد البشرية، عمان دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005.
5. سهيلة محمد عباس: علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2007.
6. نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين: الإدارة الرياضية، البحرين، وزارة الثقافة والاعلام للطباعة والنشر 2010.
7. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: إدارة الموارد البشرية ودورها في التطور الإداري، بحوث وأوراق عمل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010.
8. محمد حسنين العجمي: التنمية البشرية، سنة 2008.
9. جمال محمد علي: الإدارة الرياضية الحديثة، 2008.
10. جينفر جوي وآخرون: ترجمة علا أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2008. ص 37.
11. عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي، عمان دار الكتاب الحديث للنشر، 2006، ص 134.
12. عبد الله بن عبد العزيز آل شيخ: محاضرة بتاريخ 6 نوفمبر 2008.
13. ابراهيم عبد الله: الإدارة التربوية، الرياض، المملكة العربية السعودية، دار ابن سينا للنشر، 2001، ص 109.

14. John W. Newstrom ; Keith David : Organizational Behavior–Human Behavior Work N.Y , Inc, co McGraw Hill, 2002, p213.
15. William eleu Stainer, j, Manpower Planing, London , 1990, p25
16. Alin Meignant, Ressourse human. Deployer la strategie, edition Liaisons, sa Paris 2000 p226.