



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة محمد بوضياف \_ المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

الشعبة: إدارة و تسيير رياضي

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

واقع تسيير المنشآت الرياضية الجوارية.

دراسة ميدانية لبعض المنشآت الرياضية الجوارية لولاية المسيلة.

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

\* د. مرنيذ أسامة.

\* يوسف محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

\*أد/ منجحي مخلوف: رئيسا

\* أد/ مرنيذ أسامة: مشرفا و مقررا

\* أد/ بوصولح نذير: عضوا ممتحنا.

السنة الجامعية :

2023/2022





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة محمد بوضياف \_ المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

الشعبة: إدارة و تسيير رياضي

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

واقع تسيير المنشآت الرياضية الجوارية.

دراسة ميدانية لبعض المنشآت الرياضية الجوارية لولاية المسيلة.

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

\* د. مرنيذ أسامة.

\* يوسف محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

\*أد/ منجحي مخلوف: رئيسا

\* أد/ مرنيذ أسامة: مشرفا و مقررا

\* أد/ بوصولح نذير: عضوا ممتحنا.

السنة الجامعية :

2023/2022

# شكر و تقدير

لابد لنا و نحن نخطوا خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة احترام و تقدير لأساتذتنا الكرام الذين قضينا معهم أعوام قدموا لنا فيها عدة معلومات قيمة و بذلوا معنا مجهودات جبارة من أجل نشأة جيل من شأنه أن ينير البلاد. و قبل أن تذهب نقدم أسمى آيات الشكر و التقدير إلى جميع أساتذة معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، و بالأخص الأستاذ المشرف د.مرنيز أسامة

و الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة:

أد. مرنيز أسامة، أد. بوصولاح نذير و أد. منجحي مخلوف.

و كذلك كل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

دون أن ننسى جميع الأصدقاء الذين قضينا معهم أحلى أوقات الحياة من الابتدائية مرورا بالمتوسطة و الثانوية وصولا إلى الجامعة.

و بالأخص الأصدقاء الذين ساهموا معنا بنصائح ساهمة

بإنجاز هذا البحث

# الإهداء

بِسْمِ

﴿وَقُلْ رَبِّ أَنْزِلْنِي مُنْزَلًا مُبَارَكًا وَأَنْتَ خَيْرُ الْمُنْزِلِينَ﴾

المؤمنون الآية 29

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و الصلاة و السلام على سيدنا و  
حبيبنا و شفيعنا محمد صلى الله عليه و سلم و صحبته أجمعين.

أهدي بحثي هذا ألى من حملتني في بطنها تسعة أشهر و أنشأتني على  
طاعة الله تعالى

أمي الحبيبة

و إلى الذي هانت عليه راحته و تعب كثيرا في تربيته

أبي العزيز

و إلى عائلتي العزيزة و أصدقائي الذين عشت معهم أعلى لحظات الحياة

و إلى كل من عرفني و أحبني و ساعدني في حياتي

و إلى كل أقاربي الأعمام.

يوسف محمد

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية <b>Abstract</b>
أ	مقدمة
	<b>الجانب المنهجي</b>
الصفحة	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
3	1.1- إشكالية الدراسة
3	2.1- فرضيات الدراسة
3	3.1- أهمية الدراسة
4	4.1- أهداف الدراسة
4	5.1- أسباب اختيار الموضوع
4	6.1- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
5	7.1- الدراسات السابقة
8	8.1- التعليق على الدراسات السابقة
	<b>الجانب النظري</b>
	<b>الفصل الثاني</b>
	<b>الإدارة الرياضية</b>
12	تمهيد
13	1.2- نظرة تاريخية حول نشأة و تطور الإدارة
13	1.1.2- نشأة الإدارة
13	2.1.2- الإدارة في العهود القديمة
14	3.1.2- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية
14	4.1.2- تطور الإدارة الحديثة
15	2.2- الإدارة العامة
15	1.2.2- تعريف الإدارة العامة

16	3.2- الإدارة الرياضية
17	1.3.2- مفهوم الإدارة
17	2.3.2- مكونات الإدارة الرياضية
18	4.2- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية
18	1.4.2- المهارات الفنية
18	2.4.2- المهارات الإنسانية
18	3.4.2- مهارة الاستيعاب الفكري
18	5.2- وظائف الإدارة
18	1.5.2- تعريف التخطيط
19	2.5.2- أهمية التخطيط
19	3.5.2- مبادئ و أنواع التخطيط
21	4.5.2- المزايا الأساسية للتخطيط
21	5.5.2- مراحل عملية التخطيط
22	6.5.2- وظيفة التخطيط و اتخاذ القرارات
23	6.2- التنظيم الإداري في التربية البدنية
24	1.6.2- مبادئ التنظيم
25	2.6.2- أنواع التنظيم
26	3.6.2- أسس و أشكال التنظيم
27	4.6.2- فوائد التنظيم
28	7.2- الرقابة الإدارية
29	1.7.2- تعريف الرقابة الإدارية
30	2.7.2- مبادئ الرقابة الإدارية
32	3.7.2- أنواع البرمجة
35	خلاصة الفصل الثاني
	إستراتيجية التسيير الإداري
	الفصل الثالث
37	تمهيد
38	1.3- التسيير و المسير
38	1.1.3- مفهوم التسيير
40	2.1.3- التسيير في التربية الرياضية
41	3.1.3- تعريف المسير

43	4.1.3- أدوار المسير
44	5.1.3- الأسس العامة للتنظيم و الإدارة
47	6.1.3- تعريف الإدارة
52	خلاصة الفصل الثالث
	<b>الفصل الرابع</b>
	<b>المنشآت الرياضية</b>
54	تمهيد
55	1.4- لمحة تاريخية عن المنشأة الرياضية
55	1.1.4- المنشآت الرياضية في العصر القديم
56	2.1.4- المنشآت الرياضية في العصر الحديث
58	2.4- المنشآت الرياضية
58	1.2.4- مفهوم المنشأة الرياضية
59	2.2.4- إدارة المنشآت الرياضية
60	3.2.4- أنواع المنشآت الرياضية
61	4.2.4- خصائص المنشآت الرياضية
61	3.4- الإمكانيات الرياضية
61	1.3.4- تعريف الإمكانيات
61	2.3.4- مبادئ الإمكانيات الرياضية
62	3.3.4- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية
63	4.3.4- مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية
63	4.4- نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر
63	1.4.4- وضعية المنشآت الرياضية الحالية
65	2.4.4- محاولة إعطاء البديل
66	3.4.4- التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية
68	خلاصة الفصل الرابع
	<b>الجانب التطبيقي</b>
	<b>الفصل الخامس</b>
	<b>منهجية البحث و الدراسة الميدانية</b>
71	تمهيد
72	1.5- الدراسة الإستطلاعية
72	2.5- منهج الدراسة
72	3.5- متغيرات الدراسة

73	4.5- مجتمع و عينة الدراسة
75	5.5- مجالات البحث
76	6.5- أدوات و تقنيات البحث
76	7.5- الطريقة الإحصائية
78	خاتمة
	الفصل السادس
	عرض و تحليل النتائج و مناقشتها
80	1.6- عرض و تحليل النتائج
100	2.6- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
103	3.6- الإستنتاج العام
104	خاتمة
106	4.6- الاقتراحات و الفرضيات المستقبلية
	قائمة المصادر و المراجع
	قائمة الملاحق

# قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
73	مجتمع الدراسة	-01.06
80	إجابة الإداريين على السؤال 1 من المحور الأول.	-01.06
81	إجابة الإداريين على السؤال 2 من المحور الأول.	-02.06
82	إجابة الإداريين على السؤال 3 من المحور الأول.	-03.06
83	إجابة الإداريين على السؤال 4 من المحور الأول.	-04.06
85	إجابة الإداريين على السؤال 5 من المحور الأول.	-05.06
86	إجابة الإداريين على السؤال 1 من المحور الثاني.	-06.06
88	إجابة الإداريين على السؤال 2 من المحور الثاني .	-07.06
89	إجابة الإداريين على السؤال 3 من المحور الثاني .	-08.06
89	إجابة الإداريين على السؤال 4 من المحور الثاني .	-09.06
91	إجابة الإداريين على السؤال 5 من المحور الثاني .	-10.06
92	إجابة الإداريين على السؤال 6 من المحور الثاني .	-11.06
93	إجابة الإداريين على السؤال 1 من المحور الثالث.	-12.06
94	إجابة الإداريين على السؤال 2 من المحور الثالث.	-13.06
96	إجابة الإداريين على السؤال 3 من المحور الثالث.	-14.06
97	إجابة الإداريين على السؤال 4 من المحور الثالث.	-15.06
98	إجابة الإداريين على السؤال 5 من المحور الثالث.	-16.06

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
-01.02	مراحل عملية التخطيط.	22
-01.06	دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 1 من المحور الأول.	80
-02.06	دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 2 من المحور الأول.	81
-03.06	دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 3 من المحور الأول.	82
-04.06	دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 4 من المحور الأول.	84
-05.06	دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 5 من المحور الأول.	85
-06.06	دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 1 من المحور الثاني.	86
-07.06	دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 2 من المحور الثاني.	87
-08.06	دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 3 من المحور الثاني.	88
-09.06	دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 4 من المحور الثاني.	90
-10.06	دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 5 من المحور الثاني.	91
-11.06	دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 6 من المحور الثاني.	92
-12.06	دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 1 من المحور الثالث.	93
-13.06	دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 2 من المحور الثالث.	95
-14.06	دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 3 من المحور الثالث.	96
-15.06	دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 4 من المحور الثالث.	97
-16.06	دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 5 من المحور الثالث.	99

## واقع تسيير المنشآت الرياضية الجوارية.

### دراسة ميدانية لبعض المنشآت الرياضية الجوارية لولاية المسيلة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تسيير المنشآت الرياضية الجوارية، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي، تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (30 إداريا).

و تم استخدام إستمارة استبائية تم بناؤها و تحكيمها، ثم وضع إستمارة للاستبيان تكونت من عدد من الفقرات تضمنت 3 محاور كل محور يحوي على أسئلة (5 أو 6 أسئلة) مستخدما إختبار كا<sup>2</sup> للمعالجة الإحصائية، و لقد خلص الباحث إلى أن واقع المنشآت الرياضية الجوارية بولاية المسيلة يتسم بحسن التخطيط و البرمجة و التنظيم.

**الكلمات المفتاحية:** المنشآت الرياضية الجوارية، واقع، التسيير الإداري.

## الملخص باللغة الإنجليزية

### Abstract

The study aimed to reveal the reality of administrative management of neighborhood sports facilities, the researcher used the descriptive approach, a random sample was selected consisting of (30 administrators).

A questionnaire was built and then arbitrated, then a questionnaire form was developed that consisted of a number of paragraphs a mounting (5 or 6 questions), using the  $ka^2$  test for statistical treatment, the researcher concluded that the reality of administrative management of neighborhood sports facilities in the state of M'sila is characterized by good planing, programing and organization.

**Key words :** neighborhood sports facilities, reality, administrative management.

## المقدمة:

إذا ما أردنا للرياضة أن تزدهر وتتقدم فلا بد من أن نتخذ العلم طريقا والإدارة هي أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة الدول المتقدمة ومنشآتها ومؤسساتها في النهوض بالرياضة والتربية الرياضية، وبالرغم من أن هذه المذكرة قد حوت عناصر الإدارة الرياضية والتربية الرياضية إلا أنها عرفت في صورة تطبيقية متخذة باختصار غير المخل بالمضمون والمحتوى منها في عرض مادتها محاولة تحويل المادة النظرية الأكاديمية للإدارة الرياضية إلى مادة تطبيقية تتماشى مع احتياجات الرياضة والتربية البدنية والرياضية في المؤسسات والمنشآت والهيئات الرياضية.

ويعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة الثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة ونتيجة لإشباع النشاط الحكومي في القرن الحالي أصبح الاهتمام موجها لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها.

وواضح من هذا أن محور الإدارة العلمية الرياضية هو العنصر البشري وكيف يمكن أن يتحقق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة وهذه هي الحقيقة التي تضي على الإدارة طابعا خاصا باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية تسييرية من جهة، واقتصادية سياسية من جهة أخرى، ذلك يتطلب من الإدارة الحسنة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بكفاءة لتسيير للإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ تسييري لعمل العنصر البشري مع أقل جهد من جانبه ويعرف العلماء " الإدارة بأنه نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد"، وكل هذا يتوقف على نمط تسيير الأفراد العاملين في المنشأة أو الهيئة وتنمية العلاقات الإنسانية وإتباع حاجاتهم والعمل على رضاهم بقدر الإمكان.

وفي هذا الموضوع نحاول من خلال دراستنا هذه، التعرف على واقع التسيير الإداري للمنشآت الرياضية. وفي دراستنا لهذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي وقبل هذا وذلك عرجنا على جانب تمهيدي الذي تناولنا فيه الخلفية النظرية للإشكالية والفرضيات وأهداف البحث والتعريف بالمصطلحات والدراسات السابقة أما الجانب النظري قد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول تطرقنا في الفصل الأول إلى الإدارة الرياضية، وفي الفصل الثاني إلى التسيير الإداري، والفصل الثالث إلى المنشآت الرياضية، ثم عرجنا في الجانب التطبيقي على فصلين تناولنا في الفصل الأول منهجية وأدوات البحث، الفصل الثاني يحتوي على عرض النتائج وتحليلها.

لنقوم في الأخير بعرض النتائج النهائية ووضع خاتمة العمل وطرح بعض الاقتراحات التي تعد كحلول..

# الجانب المنهجي

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1- الإشكالية

التسيير في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشآت الرياضية إلى التكامل والارتفاع بقدراتهم وإكسابهم الخبرات في مجال التسيير الإداري وتعتبر الإدارة فن علم من العلوم الإدارية البارزة وهي علم يبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم، التخطيط في المنشآت ومن ناحية الأفراد والجماهير، ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق الذي تتبعه في تحسين تسيير المنشآت. ونظرا لما أصبح يتميز به التسيير الحالي من قدرة فائقة على الأداء الإداري الدقيق في بناء الإدارة حيث أن متابعة تسيير الإدارة الرياضية وتحركات الإداريين تتطلب منه أن يأخذ مكانا مناسباً للتسيير الإداري ولهذا أصبح لزاما على الإداريين الإلمام المعرفي بالأسس العلمية الحديثة أثناء واختيار المبادئ أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة . ومن خلال ما ذكر سألنا نطرح التساؤل العام التالي:

#### - التساؤل العام:

هل المنشآت الرياضية الجوارية بالمسيلة تتسم بحسن التسيير؟

#### - التساؤلات الفرعية:

1- هل تسيير المنشآت الرياضية الجوارية بالمسيلة يتسم بحسن التخطيط؟

2- هل تسيير المنشآت الرياضية الجوارية بالمسيلة يتسم بحسن البرمجة؟

3- هل تسيير المنشآت الرياضية الجوارية بالمسيلة يتسم بحسن التنظيم؟

### 2.1- الفرضيات:

#### الفرضية العامة:

المنشآت الرياضية الجوارية بالمسيلة تتسم بحسن التسيير.

#### الفرضيات الجزئية:

1- تسيير المنشآت الرياضية الجوارية بالمسيلة يتسم بحسن التخطيط.

2- تسيير المنشآت الرياضية الجوارية بالمسيلة يتسم بحسن البرمجة.

3- تسيير المنشآت الرياضية الجوارية بالمسيلة يتسم بحسن التنظيم.

### 3.1- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- معرفة النقائص في إدارة المنشأة.
- دراسة مستقبل الإدارة الرياضية.

- تأكيد أهمية التسيير الإداري في المنشأة الرياضية .
- دراسة دور المسيرين وما مدى تأثيرهم في المنشأة الرياضية.
- معرفتنا أهم النقائص في الإدارة الرياضية.
- محاولة تأكيد أهمية الإستراتيجية في التسيير داخل المؤسسة.
- اهتمامنا لمستقبل الإدارة الرياضية.

#### 4.1- أهداف الدراسة:

يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة واقع التخطيط الإداري في المنشآت الرياضية
- معرفة واقع التسيير الإداري في المنشآت الرياضية
- معرفة واقع التنظيم في المنشآت الرياضية.
- معرفة واقع البرمجة في المنشآت الرياضية

#### 5.1- أسباب اختيار الموضوع:

أ - الأسباب الذاتية:

- ميولنا الشخصي لكل ما تقدمه الإدارة العامة و الإدارة الرياضية.
- تماشيا مع تخصص الإدارة و التسيير الرياضي.

ب - الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات و البحوث العلمية حول هذا الموضوع بالأخص.
- قلة معرفة العناصر الرئيسية للتسيير , لاسيما ما يتعلق بالمسير.
- الحاجة الماسة لمعالجة هذا الموضوع و خاصة الحديث عن التسيير في الإدارة و المنشآت الرياضية.
- النظر في دور أثر المنشآت الرياضية في تنمية الرياضة الجزائرية.

#### 6.1 - تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

الإدارة الرياضية:

الإدارة الرياضية: " هي مجموعة المهارات التي تشمل كل ماله صلة بالتخطيط و التنظيم و المتابعة والتمويل و التوجيه و القيادة و التقويم داخل أي منظمة أو إدارة تقدم خدمات متصلة في التربية البدنية والرياضية"

التعريف الإجرائي : هي توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها.

**المنشأة الرياضية:**

هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط و التنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربوياً وتعليمياً.

التعريف الإجرائي : هي عبارة عن مؤسسة عمومية إدارية تنحصر مهامها في تنظيم وتسيير الممارسة الرياضية.

**المنشأة الرياضية الجوارية:** هي مؤسسة عمومية إدارية تعمل على تنظيم وتسيير الممارسة الرياضية و هي ذات طابع جوارى لتقريب الخدمات اللازمة للمواطنين.

**تعريف التسيير:**

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط و التنظيم , الرقابة والتوجيه. وهو باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. (الطيب، 1995، ص5)

-و يعرف أيضا بأنه مهارات المسير و التي تشمل المهارات الإدارية , التكنولوجية و الشخصية و مهارة التفكير بمنطق التنظيم.

**7.1- الدراسات السابقة:**

يعد موضوع المذكرة التي أنجزناها من المواضيع الهامة، وذلك بعد إطلاعنا على مختلف الأرشيفات المكتبية للمعاهد الرياضية، لأن طبيعة الموضوع صعبة نوعا ما إلا أننا وجدنا بعض المواضيع المشابهة نوعا ما لموضوع مذكرتنا هذه والتي يعالج أغلبها الإدارة الرياضية بصفة عامة ونذكر منه:

**❖ الدراسة الأولى:**

-دراسة الطالبين: خبابة حسام و خليفي عبد الرؤوف تحت عنوان "واقع التسيير في المنشآت الرياضية، دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة".

-تحت إشراف الأستاذ: شريف حمزة.

-الإشكالية: ما واقع التسيير في المنشآت الرياضية؟

جامعة محمد بوضياف المسيلة.

السنة الجامعية: 2021/2020.

المستوى الدراسي : شهادة الماستر

المنهج المتبع :الوصفي

أدوات البحث :الاستبيان.

عينة البحث: 37 إداريا.

الإختصاص: تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية.

أهم النتائج:

تتطلب الإدارة وضع إستراتيجية تسيير محكمة تتوافق مع الأهداف المسطرة إضافة إلى الإمكانيات البشرية والمادية للمنشأة الرياضية ومن خلال النتائج نجد أن واقع التسيير داخل المنشآت يتطلب تخطيط و تنظيم جيد وأساليب البرمجة المستمرة قصد تحسين عمل المؤسسة.

❖ الدراسة الثانية:

دراسة الطالب :ضياء الحق عباد تحت عنوان واقع التسيير الإداري في المنشآت الرياضية  
دراسة حالة ديوان المركب المتعدد الرياضات بالوادي.

السنة الجامعية :2015/2016.

المنهج المتبع :الوصفي

الإشكالية:

ما هو واقع التسيير الإداري في المركب المتعدّد الرياضات بالوادي؟

المستوى الدراسي :شهادة الماستر .

إختصاص :إدارة وتسيير المنشآت الرياضية

تحت إشراف الأستاذ :مراد خليل.

العينة :35 إداريا

أداة البحث :الاستبيان

جامعة محمد خيضر بسكرة.

النتائج المتوصل إليها:

1- معرفة أهم النفاص في الإدارة و محاولة تأكيد أهمية التسيير الإداري داخل المؤسسة.

2- اهتمامنا لمستقبل الإدارة الرياضية و دراسة دور المسيرين وما مدى تأثيرهم في المركب.

❖ الدراسة الثالثة:

دراسة الطالب : سفيان جخراب تحت عنوان واقع تسيير المنشأة الرياضية بولاية الوادي

دراسة حالة : بالديوان المركب المتعدد الرياضات بالوادي

الإشكالية:

ما هو واقع التسيير الإداري في المركب المتعدّد الرياضات بالوادي؟

السنة الدراسية : 2015/2016.

تحت إشراف عبد المالك شتيوي

الإختصاص :إختصاص إدارة و تسيير رياضي

العينة :والتي تضم 30 إداريا.

أداة البحث :الاستبيان.

جامعة محمد خيضر ببسكرة

المنهج: الوصفي

أهم النتائج:

محاولة تأكيد أهمية الإستراتيجية في التسيير داخل المؤسسة.

أن للتخطيط و التنظيم أهمية كبيرة في تسيير المنشأة الرياضية.

أهم نتيجة توصل له البحث:

1- التنظيم يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

2- أن التخطيط يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

#### ❖ الدراسة الرابعة :

مزردى ياسين تحت عنوان واقع تسيير المنشأة الرياضية دراسة حالة : بالديوان المركب المتعدد الرياضات ببسكرة

تحت إشراف: الدكتور بوعريبي أشرف

المنهج المتبع: المنهج الوصفي

الإشكالية:

هل التسيير الرياضي يلعب دورا هاما في تطور و تحسين الجانب الإداري للمنشآت الرياضية؟

السنة الدراسية: 2020/2019.

الجامعة: جامعة محمد خيضر بسكرة

العينة: العينة دراسة مسحية وكانت متكونة من 30 إداري

أهم النتائج المتحصل عليها:

للتخطيط دور هام وحيوي في الإدارة الرياضية.

التنظيم ركيزة من الركائز التي يعتمد عليها في تحسين التسيير الإداري.

التوجيه عنصر أساسي في التسيير الإداري للمنشأة.

الرقابة لها أهمية عالية في تسيير المنشأة.

#### ❖ الدراسة الخامسة:

-دراسة الطالب: بوزامة جمال تحت عنوان "الفاعلية التنظيمية للإدارة الرياضية وانعكاساتها على أسلوب

اتخاذ القرار لدى القائد الإداري"

-تحت إشراف الدكتور: بن عكي محمد ألكلي

المستوى الدراسي: شهادة الماجستير سنة 2009/2008 جامعة الجزائر .

-دراسة ميدانية: بالمركب الأولمبي 05 جويلية والاتحادية الجزائرية لكرة القدم.

- الإشكالية :هل الفاعلية التنظيمية للإدارة الرياضية لها دور فعال في رسم الواقع الحقيقي لعملية اتخاذ القرار من طرف القائد الإداري؟ وهل تساهم هذه الأخيرة من رفع مستوى الإداريين.
- الفرضية العامة :الفاعلية التنظيمية للإدارة الرياضية لها دور فعال في رسم الواقع الحقيقي لعملية اتخاذ القرار من طرف القائد الإداري وتساهم هذه الأخيرة من رفع مستوى الإداريين.

#### -الفرضيات الجزئية:

- إن تسطير الأهداف في المؤسسة الرياضية يلعب دورا إيجابيا في عملية اتخاذ القرار للقائد الإداري.
- وضع الخطط المناسبة من طرف المؤسسة الرياضية تجعل عملية اتخاذ القرار ذات معنى إيجابي.
- توفر الإمكانيات البشرية تجعل القرارات التي يصدرها القائد الإداري ذات مردود إيجابي.
- إن عملية الرقابة والتخطيط لها دور أساسي في بلورة قرار يخدم المؤسسة الرياضية.
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لأنه ملائم لدراسة مثل هذه المواضيع.
- وتضمن أدوات البحث المقابلة و الاستبيان.
- النتائج المتوصل إليها تتبين أن أبعاد الفاعلية التنظيمية لإطارات المركب الأولمبي 05 جويلية والاتحادية الجزائرية لكرة القدم جيدة.

#### 8.1- التعليق على الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة و الدعم القوي للباحث و على هذا فإنها تساعد على سيرورة البحث و حتى النهاية إذ يتم الرجوع إليها دائما و لقد أفادتنا الدراسات السابقة التي تناولناها و تنوعت استفادتنا منها في ما سبق عرضه من دراسات سابقة نجد أن دراسة الطالب ضياء عبد الحق تناولت واقع التسيير للمنشآت الإدارية و ذلك بذكر أهم ثلاث عوامل تحقق ذلك ألا و هي : التخطيط ,التنظيم و البرمجة وكذلك دراسة بسكري حمزة التي تناولت التسيير الاستراتيجي في المنشآت الرياضية و التي ركزت على الرقابة الإدارية ومدى أهمية التنظيم و التخطيط في العملية الإدارية.

و من خلال الدراسات السابقة استفدنا من صياغة و تحديد أبعاد المشكلة و كذلك وضع فرضيات بحثنا التي تركز على أهمية واقع التسيير الإستراتيجي في المنشآت الرياضية أفادتنا في جمع المعلومات و تحليلها.

من خلال معالجتنا الدراسات السابقة لاحظنا أن جل الدراسات استعملت المنهج الوصفي لملائمته لموضوع البحث وكان اختيار العينة عشوائي وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- أن التخطيط يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- أن البرمجة تلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- أن التنظيم يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

لقد جاءت دراستنا مكملة للدراسات السابقة بحيث أن معظم الدراسات كانت تبرز أهمية التخطيط, التنظيم و البرمجة في المنشآت الرياضية حيث موضوعنا أبرز إستراتيجية التسيير كإضافة للبحوث السابقة نظرا لأهميته في تطوير واقع التسيير في المنشآت الرياضية.

# الجانب النظري

# الفصل الثاني: الإدارة الرياضية

**تمهيد :**

يعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية، والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة للثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة، ونتيجة اتساع النشاط الحكومي في القرن الحالي، أصبح الاهتمام موجه لوضع نظم الإدارة و رفع الكفاءة الإنتاجية للأجهزة. فالإدارة تعبر عن النشاط الإنساني المركب والمستمر والذي يضطلع به أفراد ممن لهم قدرات ومهارات وخبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة وهذا يعني أن الإدارة تقوم بالتخطيط والتنظيم و البرمجة، وأن الغرض الرئيسي للإدارة يهتم بالسلوك والتصرف البشري ومن خلال هذا السلوك أن تقدم الخبرات، فالإدارة هي مشكلة الناس جميعا لذا يجب الاهتمام بها والعاملين فيها، ومن أجل ذلك فلا بد أن تتوفر لديهم المهارات والقابليات المعنية لحل المشكلات التي تجابههم.

## 1.2- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة:

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعنى التعرض إلى ناحيتين:

الأولى هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة وبما أن الفكر البشري في تطور مستمر فإن كل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف إلى سابقتها وما تحويه من معارف، أما الناحية الثانية فتتمثل في الناحية النظرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر لها إلى ظاهرة ما لتفسيرها والتعرف عليها، ومن ثم تسخيرها لخدمة الأفراد، فإن هذه الطريقة لا بد أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ووسائل مستحدثة للمعرفة.

معنى ما سبق أن تطور الفكر الإداري هو ذا شقين : التاريخ والنظرية الإدارية، وتكمن أهمية الدراسة التاريخية في أنها تساعد المدير على تحقيق هدفين:

- فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.

- تقادي الوقوع في نفس الأخطاء التي وقع فيها السابقون

وأهمية دراسة نظرية الإدارة هي تحقيق النواحي التالية للمدير:

- كيفية الربط بين المتغيرات.

- كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.

- كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج.

- إمكانية التنبؤ بالتأثيرات المتوقعة.

وإذا كانت الدراسة التاريخية والدراسة النظرية للإدارة يحققان أهدافا إلا أن دراستهما معا تحقق إيجابيات منها:

-تقديم فهم أوضح للمتغيرات الاختيار الأفضل للتقارير للمواقف التطورات الحالية.

-تسهيل التنبؤ بأحوال مستقبلية في الميدان العلمي الإداري.

### 1.1.2- نشأة الإدارة:

إن المنافسة الإدارية قديمة من قدم المجتمع الإنساني، فهناك شواهد تاريخية تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على معرفة و دراية بأفكار إدارية ثم التعبير عنها لاحقا بواسطة رواد الفكر الإداري.

### 2.1.2- الإدارة في العهود القديمة:

إذا نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تنجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة (أبوراس، 2006، ص22) على سبيل المثال : بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد ونذكر أيضا نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء سور الصين العظيم ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي روج لها أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الفرابي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلا على ممارسة الإدارة علميا منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد.

وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط.

### 3.1.2- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة وهذا في القرن 19 ، وكانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع وقد تزامنت التطورات في المجالات الإدارية مع ذلك في الفنية وحتى نهاية القرن 19 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلا، أما المنظمات الحكومية والعسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ربحية ومن ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها اهتماما بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية .

وأيضاً الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماما نحو الاقتصاد؛ وتغيير النمط السابق للإدارة وكانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية و بروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة و متباينة ترتب على ذلك أن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعا جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل، وهي مشاكل التنسيق والإشراف ومع تركز الجمعيات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ من نوع آخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل، والمستوى الأدنى للأجور.

### 4.1.2- تطور الإدارة الحديثة:

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية ونتيجة هذه الثورة حدثت زيادات كبيرة وهائلة في حجم الإنتاج، وأصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين و الميسرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة وبين الإداريين والمديرين و العمال وبناء عليه توسع نطاق الإدارة والمصنع كان يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد، واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج، كما أوجد نظام المصنع تميزا واضحا بين العامل وصاحب العمل وتطورت المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية وأصبحت تستخدم آلات متخصصة وعمال مدربين وتستقطب رؤوس أموال ضخمة، كل هذا تطلب قدرا كبيرا من عمليات التخطيط والإشراف كما استخدمت حوافز العمل لزيادة الإنتاج والإنتاجية وتم تطويرها من قبل الرواد الأوائل وتكونت طبقة الإداريين، تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية وظهرت الفوارق بين الملكية والسلطة وظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية أما فيما يخص الإدارة العلمية " لتايلور " فقد بدأ تطويرها مبكرا خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي وعلى سبيل المثال تم في مؤسسة إنجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق والتنبؤ والتخطيط لمواقع المصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات كما تمت دراسة تدفق الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة التكاليف واستخدام المكافئات التشجيعية وكيفية ترقية العمال، وفي هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو " روبرت أوين " وهو أحد المصنعين البريطانيين وقد لجأ أوين إلى تحسين

ظروف العمل في مصانعه وحدد حد أدنى لأعمال العاملين وزود العاملين بوجبات غذائية وخفض ساعات العمل وفتح مدارس ومراكز ممارسة الرياضة والترفيه عن النفس بعد العمل.

## 2.2- الإدارة العامة:

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع المعنى، تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة. ولا يمكن لأي منشأة أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا استخدمت الإدارة الفعالة وإلى حد كبير يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على قدرة الإداري ومهارته، ويلقى على عاتق الإدارة الحديثة مهمة إقامة مجتمع اقتصادي أفضل، وتحسين المستويات الاجتماعية وزيادة

كفاءة الحكومة، والإدارة هي التي تزود الجهود الإنسانية بالفعالية، فهي تساعد على تحقيق أفضل المنتجات والخدمات وأفضل المصانع والمعدات وأفضل علاقات إنسانية وتقف الإدارة على استعداد لمقابلة الظروف المتغيرة مع توفير بعد النظر والتخيل، وهي التي تجلب النظام للمشروعات المختلفة فبواسطة الإدارة يمكن تجميع الأحداث والمعلومات أو المعتقدات المنعزلة مع بعضها البعض لإقامة علاقات لها أهميتها، وتؤثر هذه العلاقات على المشاكل المعالجة وتشير إلى الصعوبات المستقبلية التي ينبغي التغلب عليها كما تساعد على تحديد الحلول لهذه المشاكل. ( إبراهيم محمود عبد المقصود، الشافعي حسن أحمد، 2003، ص15)

## 2.2- الإدارة العامة:

### 1.2.2- تعريف الإدارة العامة:

من هذا يمكن القول بأن الإدارة العامة تعني مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة وبتوجيه منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يومياً متى أردنا أن نستوثق من نفاذ القانون وحماية الحقوق وتأدية الواجبات، وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات أدى هذا إلى كبر حجم الخدمات التي يؤديها الموظفون.

ولذا فإن الإدارة العامة تعني: "تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع" وهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة، ويتمثل هذا في الرياضي في أوجه الأنشطة المختلفة التي تؤديها الأجهزة العاملة في رعاية الشباب مع توفير المناخ الرياضي الملائم لمختلف المراحل السنوية في كافة الأجهزة المعنية.

## 3.2- الإدارة الرياضية:

إن الرياضة وأهميتها وكبقيّة شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وإن الاختصاصين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تتسجم مع الجوانب التطبيقية العملية فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة التي تتجمع نتيجة العمل الإداري.

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفين رئيسيين متداخلين مع بعضهما:  
-تحقيق إنجازات رياضية عالية.

-محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هنالك جهود أخرى تضاف كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة.  
لقد توضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك، وهذا لا يتمثل في مهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدولة المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين لذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين.  
إن التطور الذي طرقت التربية البدنية والرياضية مؤخرًا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف الأنشطة وهي فن وعماد هذا الفن حسن التخطيط والتنظيم.

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما و نوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم لكل الأنشطة الرياضية.  
والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود للتقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فهي مطالبة بأن تعد نفسها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع والبيئة.  
إن تطور مستوى الإنجازات كما ونوعا في حقل التربية الرياضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة منها : نوعية تطوير العملية الإدارية في هذا الحقل وبمعنى آخر يمكن القول كيفما تكون القيادة تكون الإنجازات، وبذلك فيجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة لأي إداري ناجح في هذا الحقل هو بذلك القدر من الأهمية كمدرب ناجح، ذلك أن التدريب والمسابقة يمكن فقط أن تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوب وعلى أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت محدد.

**1.3.2- مفهوم الإدارة :**

عرفت الإدارة بتعاريف أذكر منها ما يلي:

يعرفها الإداري الأمريكي (Janson) بأنه الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعالية والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح. وتناولها الإداري (Hemphill. J. Griffith) الأمريكي بأنه التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض والأهداف العامة. ويرى (Fayal) بأن التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة .

ويتناولها (Walter) فيقول إن استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات الآتية: الإجراءات، الآلات، الأفراد، المواد، التحويل، التسويق، العمل، ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحاً، كما يعرفها " حسن شلتوت " و " حسن السيد معوض " بأنه فن وتطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعي هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان. وقد نظر إليها الرئيس الراحل " جمال عبد الناصر " على أنه علم يساعد في تحريك وسائل الإنتاج لتحقيق أكفأ وأعلى نسبة نمو فيها، بينما ينظر إليها الدكتور سيد الهواري بأنه ذلك العضو في المؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج أي وجدت من أجلها تلك المؤسسة.

وقد عرفها " إدوارد بريك " بأنها مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة. فقد يرى المؤلف بأن الإدارة هي تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المرجوة.

ويمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة للوصول إلى هدف محدد. (نويوة صباح وآخرون ،ص18)

**2.3.2- مكونات الإدارة الرياضية:**

لقد حلل الإداري الأمريكي (Kans) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي:

-العمل البشري.

-العمل الجماعي.

-المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها

-القائد الإداري.

**4.2- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:**

لقد أشاد الإداري الأمريكي (Kans) بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:

**1.4.2 - المهارات الفنية:**

وقد وصفها (Kanz) بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التقنين في المجال الرياضي.

**2.4.2 - المهارات الإنسانية:**

القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة.

**3.4.2 - مهارة الاستيعاب الفكري:**

القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين وجميع العاملين في مجالاتها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشأة والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

**5.2 - وظائف الإدارة:****1.5.2 - تعريف التخطيط:**

تتم الإدارة في المنظمات بأربع وظائف أساسية أولها التخطيط (PLANNING) وتسبق وظيفة التخطيط ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لإجراءات العمل للمنظمة ككل، ولكل قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها وهي لهذا الشكل وظيفية المسؤولين في كل المستويات الإدارية فإن هناك اختلاف في أبعاد ونطاق ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربعة إلا في وجود التخطيط فالمسؤول عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية.

كما عرف البروفيسور سيزل ل . هودسون (CYRIL HUDSON) التخطيط شاملا كما يلي:

التخطيط هو إنتاج خطط لعمل مستقبلي وهو أحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقررة والتخطيط محاولة مدروسة للتأثير عليه واستغلال وإحداث السيطرة على الطبيعة والاتجاه والمدى والسرعة وتأثير التغييرات، بل ربما يكون التخطيط محاولة متعمدة لإحداث التغيير أخذا في الاعتبار أن التغيير مثل القرار ( في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة أو أخرى على القطاعات الأخرى ) وعرف البروفيسور " بيثرداركر " رائد الإدارة الحديثة التخطيط بطريقة أكثر شمولية حيث ضمنه عنصر التغذية الاسترجاعية كعنصر رئيسي لضمان جودة القرارات ودقة التخطيط فقال : عملية اتخاذ قرارات بشأن عمليات المقاولات

الحالية بصفة مستمرة وبطريقة منظمة بالسلع بأفضل المعارف عن المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائجها مقابل التوقعات المحتملة من خلال التغذية الاسترجاعية المنظمة والمرتبطة .

### مقدمة في مفهوم التخطيط:

التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون التخطيط لها.

فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقدم به، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول غايول " إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل ( د. مروان إبراهيم، 2002، ص20)

### 2.5.2- أهمية التخطيط:

بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط .

#### • أولاً : مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:

أصبح التخطيط أمراً ضرورياً لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل فالمسؤول لا يستطيع وضع أهدافه فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة وعلاقة ذلك بأهدافه.

#### • ثانياً : التركيز على الأهداف.

التخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية وربطها ببعضها البعض وتقليل درجة الحرية في هذه الخطط كمدخل وتحقيق الهدف ويدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

#### • ثالثاً : الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.

يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كغاية لتحقيق الهدف كما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

#### • رابعاً : تسهيل عملية الرقابة.

إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف (عصام بدوي : مرجع سابق، 2000، ص20 )

### 3.5.2- مبادئ وأنواع التخطيط:

#### أ - مبادئ التخطيط:

يمكن فهم أهمية وطبيعة التخطيط من خلال أربعة مبادئ أساسية هي:

-مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف حيث لا بد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشترك هذا المبدأ من طبيعة التنظيم فالخطة تقرر مسبقاً أي هي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي.  
-مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط : يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف الأخرى لذا فهو أساس تحديد الأهداف كما بات العمل الضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد المطلوبين ( د . مروان إبراهيم، 2002 ، ص49)

-مبدأ شمولية التخطيط : إن التخطيط هو وظيفة كل المديرين ابتداء من المدير العام إلى الملاحظ أو مشرف عن العمل ومن هذا يتضح أن التخطيط في أي مستوى تحكمه إجراءات معينة، تتفاوت حسب المستوى الإداري وبالتالي فإن شمولية التخطيط تزداد كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا.  
-فاعلية وكفاية التخطيط : تكون الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد وتكلفة والقياس والفعالية لا بد من قياس العلاقة بين المدخلات الموارد المستخدمة والمخرجات وفق وحدات متفق عليها كساعات العمل مثلاً ( د . مروان إبراهيم، ص99)

#### ب - أنواع التخطيط :

وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي :

##### ❖ حسب الأهداف :

هي تلك الغايات التي تسعى إلى تحقيقها النشاط خلال فترة زمنية معينة ولا يمنع هذا من وجود أهداف خاصة للإدارة حيث تساهم بدورها في تحقيق أهداف التنظيم.

##### ❖ حسب السياسات :

هي وسيلة فقط لضبط الفكر والعمل التنظيمي وتوجيهها في مجال إعداد واتخاذ القرارات الموجهة للمرؤوسين وقد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفوي فهي تعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها أو تكون مختلفة حسب المستويات الإدارية ولا بد أن تكون واضحة.

##### ❖ حسب الإجراءات :

هي نوع من الخطط تحدد مسبقاً الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل فهي بهذا الشكل مرشد للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير.

##### ❖ حسب القواعد :

تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد مجال التصرف وفقاً للموقف، مثلاً استعمال أقمعة الأمان الإجباري، ممنوع التدخين داخل مكان العمل ( خبتم شامة، 1999 ، ص08)

### 4.5.2- المزايا الأساسية للتخطيط:

للتخطيط الجيد مجموعة من المزايا يمكن ذكر أهميتها في:

-يساعد في تحديد الأهداف والإنجازات الواجب الوصول إليها والتركيز عليها.  
-التخطيط السليم هو أساس الرقابة، حيث أن الأهداف والإنجازات يتم التعبير عنها بواسطة معايير رسمية تساعده حقا على المقارنة بين الفعلي والمخطط وبالتالي تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

-يدعم نظام المعلومات والاتصال على توفير المعلومات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة.  
-يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، حيث يظهر التمهيدات ويساعد على انتهاز الفرص المتاحة " جانب استراتيجي".

-يساعد على التقليل من الأحداث الطارئة عن طريق التنبؤ والاحتياط لمواجهةها والعمل على تجنب الأزمات تفاديا لمخاطرها بمعنى مواجهة التغيير وعدم التقييم.  
-يشجع على الابتكار والإبداع من خلال اشتراك عدد من المديرين في وضع الخطة والمنافسة وإبداء الرأي.

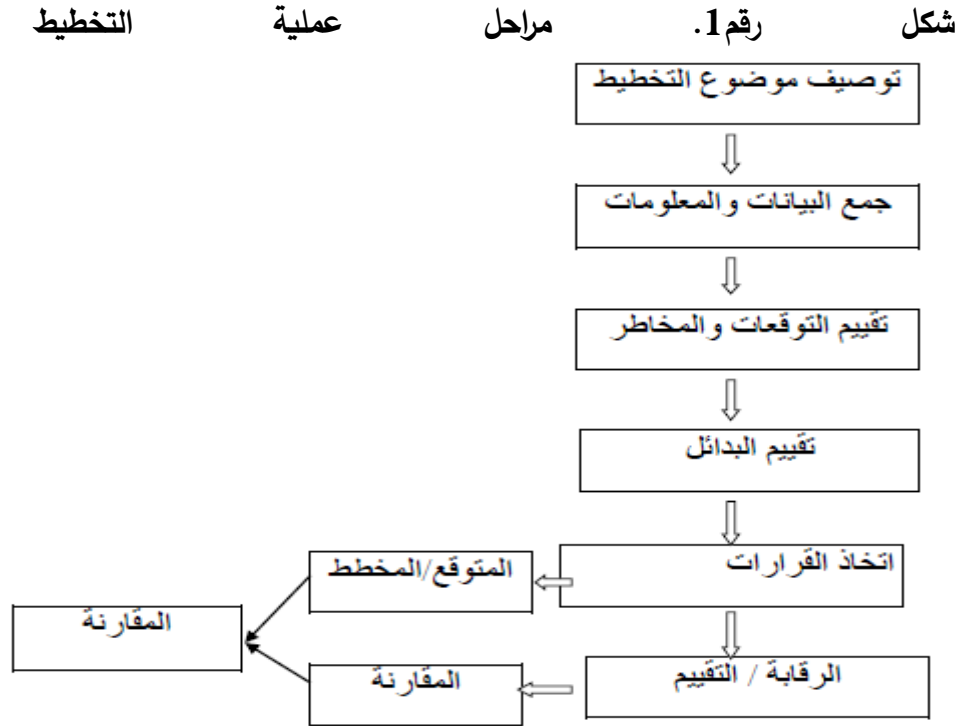
-يساعد على المنطق العلمي في التفكير والتصرف، فعملية التخطيط تشمل على جمع المعلومات وتحليلها واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وهو ما يجعل عملية التخطيط أكثر فعالية.  
-يعتبر مفتاحا للتطور والنجاح من خلال توجيه الموارد المتاحة بشكل سليم ورشيد.

-يزيد من حماسة وواقعية العاملين من خلال اشتراكهم في عملية التخطيط من خلال وضع الأهداف وتحدي المعايير ما يجب عمله لتحقيق أهداف المخطط . (خبتم شامة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص

(05

### 5.5.2- مراحل عملية التخطيط :

من أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة والملازمة له أصبح من الضرورة بمكان ممارسة من خلال إتباع مراحل أو خطوات عامة بغض النظر عن نوعيته أو مدته الزمنية أو موضعه، هذه المراحل يشملها الشكل رقم 1.



وهناك تقسيم آخر لعملية التخطيط قدمه فيلد "Wild" : حيث يقسمها إلى ستة مراحل وتتمثل في

-تحليل الهدف.

-تحليل المشكلة.

-تحليل البدائل.

-التنبؤ.

-التقييم.

-اتخاذ القرار. (نويوة صباح وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص24)

## 6.5.2- وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات :

إن وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات تتضمن تحديد أهداف المنظمة وأفضل الطرق لإنجازها، فالغرض الرئيسي من التخطيط هو تزويد المديرين بخطة واضحة تكون بمثابة الخطوط التنفيذية تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل، هذه الخطة تحدد لكل مدير برنامج العمل المطلوب منه إنجازه في فترة زمنية مستقبلية ومنه نرى بأن العملية التخطيطية ذات أهمية قصوى باعتبارها تمثل أهم مكونات العملية الإدارية، وإذا كان للتخطيط معان فما يهمنا منها هو ما يتم داخل المنظمات من تحديد الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل لتحقيق الأهداف.

كما تمكننا أن نعرف التخطيط بأنه عملية مستمرة لا ينتهي على الإطلاق بحيث لا يمكن أن نصل لمرحلة نقول فيها أن التخطيط قد انتهى، والهدف النهائي للجهود التخطيطية هو النتائج المستهدفة

تحقيقها، وحتى هذه النتائج ما هي إلا خطوة غير آنية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل المنظمة، لذا فإن النتائج المحققة بعد فترة زمنية - سنة مثلا - هي " عوائد مبكرة " على تقدم الإدارة نحو الأهداف بعيدة المدى . (أحمد ماهر : مرجع سبق ذكره، ص 10 )

( ولكي تكون العملية التخطيطية شاملة يجب أن تغطي خمسة أبعاد)

- موضوع الخطة.
- عناصر الخطة.
- الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة.
- الوحدة التي تعد عنها الخطة.
- خصائص الخطة.

## 6.2- التنظيم الإداري في التربية البدنية:

تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، إصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستمارات، العلاقات الخارجية. (د. مروان لمجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره ص 56)

إن المنظمين للأنشطة الرياضية المختلفة هم الذين يحركون وينسقون أجزاء وأطراف ذلك النشاط وتحديد أدوارهم وعلاقة الأجهزة الأخرى بذلك النشاط يقوم المنظمون بإصدار اللوائح والأنظمة التي تسيّر النشاط وفق المتطلبات المطلوبة للوائح التدريب وشروط المنافسات والاشتراكات في البطولات الداخلية والخارجية، إضافة إلى إشرافهم على وضع النماذج والرسومات البيانية والاستمارات الفنية لحصر المعلومات وتسجيل النتائج وهم الذين يجمعون البيانات والإحصائيات التي تتطلبها الخطة وتسجل أعضاء النشاط ولذلك فلا بد من توفير الأسس التالية في الإداري الرياضي (د. مروان لمجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره ص 65)

- 1- تأكيد استقرار الكادر الإداري طوال فترة تنفيذ النشاط.
- 2- إيجاد كادر إداري متفرغ لمتابعة تنفيذ الجهود المبذولة.
- 3- أن يستوعب الجهاز التنظيمي الإداري ويعمق مراحل أهداف المخطط ويعمل على تنفيذ المراحل وتنسيق الأهداف.
- 4- تدريب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لترقية مستوياتهم.

إن التدريب الإداري في التربية الرياضية يعني البراعة التي تستهدف رفع كفاءة الإداري عن طريق تزويده بالمهارات أو الثقافة أو المعلومات التي تزيد من درجة الحاجة بواجباته الإدارية أو ترفع من مستوى إحساسه بأهمية التربية الرياضية، فالهدف من التدريب الرياضي وهو عملية منظمة تهدف إلى تحقيق مستوى مضيء من الكفاءة وحسن الإدارة، إضافة إلى الكمية في تنمية مهارة الإداريين وتحديد

المعلومات وبذلك فإن كل إداري يتمتع بمسؤوليات إشرافية يجب أن يفكر بصقلها الإداري في جميع مستويات التنظيم.

### 1.6.2- مبادئ التنظيم:

❖ **التدرج الإداري:** يقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي متوخيا توزيعه على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز في النهاية في قمة الهرم الإداري، حيث تتجمع السلطة في النهاية على رأس القمة.

❖ **وحدة القيادة:** وهذا يعني أن يتعامل المرء المرؤوس مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسؤولية الإدارية وتحدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل ويزيد من فاعلية الفرد في عمله.

❖ **نطاق التمكّن المناسب:** يعني ذلك المدى الذي يمكن الرئيس أن ينسق بين جهود عدد من المرؤوسين للمسؤولية أمامه مباشرة والمتصلين به دوماً خلال العمل، ويكون من نتيجة التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة.

❖ **اللامركزية:** لها معنيان من الناحية الإدارية فهي إما تعني عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف، ولهذا تمنع تجمع العمل في نقطة معينة، كما أن في ذلك عدم إرهاق للرئيس الأعلى وكما تعني التنظيم الميداني أي : عدد الوحدات التي تعمل بعيدا عن المركز الرئيسي للمنطقة واللامركزية التي تعني لها ناحية الوحدات العاملة في الميدان بالمركز.

❖ **التكامل:** وهو عبارة عن تجميع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في وحدة واحدة، وهنا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة.

❖ **توازن السلطة والمسؤولية:** المسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسؤولية بدون سلطة ومن هنا فإن تفويض الاختصاص يجب أن يقترن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة ما فوض له والمدير المسؤول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته.

❖ **التنسيق:** وهو الترتيب المنظم للجهود الجمعي للوصول إلى وحدة العمل تهدف إلى تحقيق غرض مشترك ويمكن أن يتحقق التنسيق عندما يسود الانسجام والتناسق بين الوحدات العامة التابعة للهيئات أي أن التنسيق هو تنظيم الجهود بين مختلف الوحدات بالمنظمة وإنشاء علاقة بين هذه الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي لجهود الأفراد.

### ❖ مرونة التنظيم وبساطته:

يجب أن لا يكون مبالغا فيه بالدرجة التي تجعله معقدا بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكيا أن يسمح بمقابلة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنشأة.

## ❖ تحديد المسؤولية بوضوح:

يتطلب تحديد المسؤوليات كتابة التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة واضحة لا غموض فيها وهذا يحقق هدفين:

الأول : تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.

الثاني : فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها.

## ❖ نطاق الإشراف:

يوجد في كل مركز إداري عدد معين للأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقا للظروف المحيطة. (دمروان إبراهيم : مرجع سبق ذكره، ص 6)

وقد ذهب "علي عباس حبيب" إلى تقسيم التنظيم الإداري إلى ثلاث مبادئ:

## أولا : التنسيق:

ومعناه برمجة الجهود والقدرات البشرية نحو تحقيق الهدف المحدد بأقصى كفاية وأقل نفقات وأقل جهد ووقت وتملك السلطة العليا هذا الحق المتمثل فيما يلي:

أ - إصدار القوانين واللوائح التنظيمية.

ب - التنسيق بين الإدارات المختلفة.

## ثانيا : تدرج السلطة الرئاسية.

معناه وجود قيادة عليا تتمتع بالسلطة البرمجة تليها مستويات أدنى من القيادات والرؤساء والمشرفين تفوضهم القيادة بعض صلاحياتهم ليتمكنوا من القيام بواجباتهم وتسألهم عن أعمالهم أمامها.

## ثالثا : تحديد الواجبات والأعباء للإدارات:

تقسم على أساس التخصيص والمقدرة النفسية والمهنية للأقسام:

-قسم استشاري يرسم السياسات.

-قسم تنفيذي.

## 2.6.2- أنواع التنظيم:

## أولا : التنظيم الرسمي:

هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع، أو المخطط كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة، ويقنضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى

التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها .  
( د. إبراهيم محمود ع المقصود ، :حسن أحمد الشافعي ، ص 12 )

### ثانيا : التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أن تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً، كما أننا نمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم. (د. علي عباس حبيب ، 1997 ، ص2)

وهناك العديد من التعريفات للتنظيم غير الرسمي نذكر منها:

يعرف كل من " كونتر " و " أدونال " على أنه تجميع للأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وإنما كل مجموعة من مجموعات العمل إلى مدير تحول السلطة والتنسيق بينهما أفقياً ورأسياً داخل هيكل تنظيمي للمنشأة، ويعرف " لويس ألن " على أنه : "عملية تجميع وتحديد للعمل المطلوب أداءه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات تهدف تمكين الأفراد من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.

### التنظيم والهيكل التنظيمي:

ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل لأي منظمة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في قوالب محددة وأقسام معينة منها الازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي. (د.إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي، 2003، ص 22)

### 3.6.2- أسس وأشكال التنظيم:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في البناء التنظيمي لأية مؤسسة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسيم العمل

بين أفرادها والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون الأفراد فيما بعضهم والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير ذلك وليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الاتجاهات ولكن نوع التنظيم الذي يتبعه في أي مؤسسة هو ذلك النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها وكقاعدة فليس هناك عامل واحد بل توجد مجموعة من العوامل التي تحدد أفضل القرارات النهائية الذي لا يتعارض مع أسس التنظيم والنظر للتنظيم من زاوية تعني الأساس الذي يقوم عليه ويمكن لمس تصميم ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم هذه الأنواع الثلاثة وهي:

-تنظيم على أساس جغرافي.

-تنظيم على أساس الغرض الرئيسي.

-تنظيم على أساس وظيفي.

د.طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر ، 1997 ، ص64)

### 1- أساس جغرافي:

بمقتضى هذا التنظيم فإن جميع أوجه النشاط في المؤسسة الخاصة بمنطقة معينة تجمع بين وحدة تنفيذية واحدة وهذه الوحدة مع غيرها من الوحدات المماثلة بالمناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تتمتع بها الوحدات الجغرافية.

### 2- أساس الغرض الرئيسي:

يبنى هذا التنظيم على أساس السلعة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤدية فتنظيم الإدارة العامة للاستيراد مثلا يقوم على أساس نوع السلعة المستوردة وتنظيم مديرية التربية والتعليم على أساس توجيه التلاميذ الذين يتعلمون، بينما تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة المؤدية مثل إدارة المساعدات، إدارة الضمان الاجتماعي، إدارة الأسر. (أحمد إبراهيم أبو حسن، 1995)

### 3- أساس وظيفي:

يعني بتقسيم العمل على أساس التخصص داخل المؤسسة فكل عملية أو نشاط يشكل وظيفة متميزة تمثله وحدة مستقلة بالبناء التنظيمي مثل التخطيط والتمويل والإنتاج والإعلان. (أحمد إبراهيم، 1993)

### 4.6.2- فوائد التنظيم:

إن التنظيم يحقق التنسيق بين مختلف المجهودات الجماعية وهو ما يقلل من التعارض الاحتكاك بقصد تحقيق الأهداف وهو يحقق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية وكما أنه يحقق الإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية للإداريين والموظفين والعمال في المشروع، فالتنظيم يؤثر في الناس من خمس زوايا مختلفة هي:

▪ يقسم التنظيم العمل بين العاملين، يحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهده على الدور

المحدد له، كما يحدد نشاطه في إطار هذا الدور.

▪ ينقل التنظيم القرارات إلى إجراء المنظمة، ويمد الموظفين بالمؤشرات التي تهديهم في أداء

العمل.

▪ يحدد التنظيم نمطية العمل بالاستناد إلى الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير

العمل.

▪ يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في المؤسسة سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية بما

يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين.

▪ يحقق التنظيم تنمية وتدريب العاملين فيه، وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب

والوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل.

### التنظيم في المجال الرياضي:

إذا كان التخطيط أساس العملية الإدارية فإن التنظيم هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد

للمسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة من العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيماً ملائماً .  
(طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر ، ص74)

ففي مجال التربية البدنية والرياضية الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع لأنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى لأداء في أقصر وقت زائد أقل تكلفة.

فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديدا واضحا للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين أثناء التنفيذ.

كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد.

### 7.2- الرقابة الإدارية:

هي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي

لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماشي وفق المخطط، والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل .(طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، ص 80).

وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة.

فهي الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة وهي التي تستهدف

قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف وإنجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم أو المخطط لها والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي. (إيهاب صبيح محمد زريق، 2001، ص 167)

والرقابة هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل وكشف أي أخطاء أو تقصير أو انحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه.

ويعرفها " فويل : " هي التحقيق من أن كل شيء تم طبقا للخطة التي أخذت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت تهدف توضيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.

### 1.7.2- تعريف الرقابة الإدارية:

هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف تبدأ الرقابة الإدارية الفعالة بالتزامن مع عملية التخطيط الاستراتيجي فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عملية مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الاستراتيجية بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء.

وهناك عاملان أساسيان لهما أهمية في نجاح عملية الرقابة وهما:

1- الحوافز والعقوبات التي يتوقع المدير أن يواجهها عند القيام بعملية الرقابة لذلك ينبغي من المسؤول أن يتوقع وجود مقاومة مما يتطلب الكشف عن هذا العمل ومواجهته.

2- يجب على المسؤول أن يراقب بعض الجوانب ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي.

**معنى الرقابة:** الرقابة الإدارية هي متابعة عمليات التنفيذ ليتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيوب والخلل حتى يتمكن تقاؤها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة. (عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، 1993 ، ص 80)

**محاو الرقابة:**

تتم الرقابة الإدارية على نوعين من المستويات التنظيمية:

**النوع الأول:**

الرقابة التشغيلية : وهي تتم على مستوى التشغيل كما يهتم المسؤول باستخدام الموارد البشرية والمالية والمعلومات لتنفيذ الأهداف التنظيمية.

**النوع الثاني:**

الرقابة الإستراتيجية : فالمحدد الثاني للرقابة الإدارية خارجي فالإدارة مسؤولة عن الإستراتيجية ونظرا لأن هذه الاستراتيجيات توضع في مستوى الإدارة العليا لذا سميت الرقابة على هذا النوع بالرقابة الإستراتيجية حيث يتولى كبار الإداريين جمع المعلومات عن المنافسين الموردين المستهلكين للمجتمع أو البيئة التي تعمل وتتعامل فيها المنظمة ومن ثم تراقب التطورات التي تؤثر على الخطط وأسلوب وطريقة تنفيذ هذه الخطط بطريقة ملائمة (د.السعيد محمد المصري، 1999)

**2.7.2- مبادئ الرقابة الإدارية:**

حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله وتقرير مدى كفاءة إنجازه، لا بد من وظيفة تطبق على كل مستوى من مستوياتها الإدارية وهذه الوظيفة تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به من وظائف ونشاطات بمختلف أنواعها والتي يتم بفضلها الوصول إلى الأهداف المسطرة .

ولكي يكون نظام الرقابة فعالا وناجحا لا بد من توفر عدة مبادئ وهي:

**1- التركيز على الأهم:**

عمليا يمكن الرقابة على كل شيء فحدود الوقت والمكان والتكلفة لا يسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه والرقابة عليه بل يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة والدرجة.

**2- توفر المعلومات:**

لا بد من توفر المعلومات عن كل من الخطط والتنفيذ الفعلي لها للتعرف على ما حدث حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها.

**3- الوقت المناسب:**

إن المعلومات المقدمة تكون ذات قيمة إذا جاءت في وقتها حيث تفقد معناها وقيمتها إذا كانت متأخرة، ويتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب، وفي لحظة الاستخدام والاحتياج له.

**4- التكامل:**

يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع الأنظمة الإدارية بالمؤسسة وعلى الخصوص نظام التخطيط فكل ما يستخدم للتخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة

**5- الموضوعية:**

يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتمييز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها (د. مروان إبراهيم، ص 156)

**6- الدقة:**

قد يقوم المدير المالي بتخفيض أرقام الاستهلاك فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة وغير حقيقية وعليه يعتمد بعض المديرين إلى عدم الدقة في تحميل أجمالياتهم وعلى القائمين بالرقابة التحقق من دقة البيانات.

**7- المرونة:**

أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من المرونة بحيث يكون قابل للتعديل والتغيير وفقا للظروف المحيطة وظروف العمل.

**8- التحكم الذاتي:**

يقصد بذلك أن تتوافر جميع أجزاء نظام القدرة على الرقابة الذاتية أي القدرة على التنبؤ بالانحرافات وتحديدتها بين المعايير المخططة والأداء الفعلي.

**9- الملائمة:**

ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وإجراءاته لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات.

**10-الاتصال:**

ضرورة تحقيق اتصال مباشر بين طرفي العملية الرقابية وهما المراقب والمراقب فالعلاقة غير المباشرة بين طرفي العملية الرقابية قد يترتب عليها تشوش أو ضياع المعلومات والبيانات الضرورية لعملية الرقابة.

**11-التجاوب:**

تعتمد عملية الرقابة على التجاوب بين من يقوم بالرقابة ومن تتم رقابته وعلى هذين الطرفين أن يعرفا أن تقاهمهما وتجاوبهما يحقق وظائفهما ويتم هذا التجاوب من خلال تبادل المعلومات اللازمين لتحقيق الغرض من الرقابة.

**12-اقتصاديا:**

لا يترتب على نظام الرقابة تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات الإدارية. (أحمد ماهر وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص636)1

**3.7.2- أنواع البرمجة:**

يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد أنواع البرمجة وبالتالي يمكن استعراض الأنواع التالية:

-البرمجة حسب المستويات الإدارية.

-البرمجة حسب توقيت القيام بها.

أولا : البرمجة حسب المستويات الإدارية:

يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من البرمجة حسب المستويات الإدارية داخل المؤسسة وذلك على النحو التالي:

-البرمجة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

-البرمجة على مستوى العمليات.

-البرمجة على مستوى الأفراد.

**1- البرمجة على مستوى المؤسسة أو المنشأة : وتنقسم إلى:****- البرمجة الداخلية:**

ويقصد بها أنواع البرمجة التي تمارسها كل هيئة عامة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه وتمس هذه الرقابة عادة جميع العمليات التي تؤديها هذه الأجهزة كما النشاط الذي تؤديه.

وتقوم فكرة البرمجة الداخلية على خلق الوسائل الرقابية الناجحة داخل المنظمة للعمل على رفع الكفاءة

الأداء بالنسبة للعاملين، وتختلف البرمجة في التنظيمات حجم وطبيعة الأعمال التي تقوم عليها.

وقد تمتد وسائل البرمجة الداخلية إلى إنشاء مكاتب للشكاوى تبين مواطن الضعف والقصور في نواحي

الأعمال الإدارية التي يمكن معالجتها في الوقت المناسب.

**-البرمجة الخارجية:**

تتولى عملية البرمجة الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المنشأة وقد تكون هذه

الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز البرمجة الإدارية أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري

(أحمد ماهر وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص340)

**2-البرمجة على مستوى العمليات:**

يقيس هذا النوع من البرمجة والأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة ويتم فيه

تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

**3-البرمجة على مستوى الأفراد:**

ويختص هذا النوع من البرمجة بمحاولة تقييم أداء الفرد البرمجة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم

وهناك العديد من المعايير البرمجية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد.

-تقارير الكفاءة التي تقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيههم بصفة

دورية .

-ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحواف.

**ثانيا : البرمجة حسب توقيت القيام بها:**

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة البرمجة يعتبر عاملا هاما في تصميم النظام البرمجي والرقابة المثالية هي التي تقوم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها ولكن يعتبر ذلك من الناحية العلمية أمر صعب التحقيق.

تنقسم البرمجة إلى ثلاث أنواع تتمثل في:

-البرمجة الوقائية. -البرمجة التاريخية. -البرمجة المتزامنة.

**البرمجة الوقائية ( التنبؤية) :** وهي البرمجة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ

الفعلي أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ ويعتمد نظام البرمجة عن طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحداث المعلومات المتوافرة لدى المنشأة . (السيد عليوة، 2001، ص37)

**البرمجة التاريخية :** ويطلق عليها البعض الرقابة اللاحقة أو الخلفية ويهتم هذا النوع من البرمجة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة .

**البرمجة المتزامنة :** حيث تتم هذه البرمجة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق

البرمجة اللاحقة أدوارا عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس لتقييم الأفراد. (مروان إبراهيم، ص165)، ( محمد فريد الصحن ، 1999، ص343).

**خلاصة:**

من البديهي أن الإدارة العامة تهدف إلى تحقيق أهداف عامة تتصل بتنفيذ السياسة العامة للدولة، أما الإدارة كعلم له أصوله، أسسه و مبادئه شيء حديث من مواليد القرن العشرين ومن أشهر رواد هذا العلم ( فريد يريك تايلور) وبناء على ما تقدم فإنه هناك تداخلا وتشابكا في المفاهيم الإدارية التي سبق الحديث عنها وهذا الأمر طبيعي فالتشابه من سمة علم الإدارة.

فالإدارة هي المعنية والتي تعتبر المحرك الأساسي لها من خلال الأدوار التي تؤديها في التسيير الأمثل والحسن داخل المنشآت الرياضية من خلال تأديتها لجميع الأدوات التسييرية وتميبتها ووضع بعض الحوافز التي تساهم في تحسين أداء العمال في هذه المنشآت.

الفصل الثالث:  
إستراتيجية التسيير الإداري

**تمهيد:**

إن التربية البدنية الرياضية تعمل دائما بلغة الفريق سواء كان ذلك على مستوى مؤسساتها أو أنشطتها، ومن هنا يكون التسيير الإداري ضرورة حتمية مصاحبة للتربية البدنية والرياضية. وبارتباط نجاح أي مؤسسة أو منشأة ما بنجاح قيادتها وإدارتها في حسان تسييرهم وكيفية تعاملهم مع العوائق والمشاكل التي تواجههم والتي هي في سيرورة دائمة..

**1.3- التسيير والمسير:**

يرتبط نجاح أي مؤسسة أو منشأة بنجاح قيادتها ومسيرها في حسن تسييرهم وكيفية تعاملهم مع العوائق والمشاكل التي تواجههم ، والتي هي في صورة دائمة ، ولأهمية هذا الموضوع نتطرق إليه بالشرح و الدراسة.

**1.1.3- مفهوم التسيير:**

يعتبر التسيير من العلوم الحديثة مقارنة بالعلوم الاقتصادية والاجتماعية الأخرى ، حيث ظهر في بداية القرن العشرين ميلادي تحت تأثير المهندس الأمريكي (تايلور - Taylor) والفرنسي ( فاون-fhahon ) (سمير أحمد عسكر ، 1989 ، ص09)

والتسيير العلمي كلمة مرادفة لعلوم التسيير ظهرت بدافع الحاجة إلى تحسين مردودية المؤسسات بحثا عن مستوى عالي من النمو ، ولذلك نرى من حيث المحتوى أكثر تناسب مع مفهوم الفعالية.

لقد بدأ تدريس علوم التسيير في الجامعة الجزائرية لفرع مستقل عن العلوم الاقتصادية سنة 1998 لحدثة وتشعب مواضيعه لم يتفق علماء التسيير على تعريف موحد وجاءت تعاريف مختلفة فقد عرفه تايلور بقوله " : التسيير أنه علم قائم على قوانين ومعارف علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية " .وعرفه أيضا العالم كيمبل kimbell في كتابه ( أصول التنظيم الصناعي للإدارة ) بأنه

"يشمل جميع الوحدات والوظائف التي تختص أو تتعلق بالمؤسسة من حيث تمويلها بوضع السياسات الرئيسية وتوفير ما تحتاجه من تجهيزات و إعادة الإطار التنظيمي وكذلك اختيار الرؤساء ، والأعضاء الرئيسيين".

أما تعريف أبلبي apalley" بأن التسيير هو تنفيذ الأشياء عن طريق جهود الآخرين وتنقسم هذه الوظيفة على الأقل إلى عنصرين أساسيين أحدهما التخطيط والآخر الرقابة."

ويقول جون ستيوارت ميل John. S عن التسيير " بأنه الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد ممكن حتى يحقق أقصى ربح مساعدة لكل من صاحب العمل والعمال، مع تقديم خدمة ممكنة للمجتمع."

أما مساهمة الباحثين الجزائريين في تحديد مفهومه تظهر على النحو التالي:

بالحبيب عبد الرزاق في كتابه ( اقتصاد وتسيير مؤسسة ) بأن التسيير " هو طريقة عقلانية التنسيق بين الموارد البشرية والمادية قصد تحقيق الأهداف المحددة ، ولكن تهتم هذه الطريقة في عملية التخطيط ، التنظيم ، الإدارة، الرقابة قصد تحقيق أهداف المؤسسة وبالتوفيق بين مختلف الموارد" . (سمير أحمد

عسكر ، 1989 ، ص 11 )

بناء على ما سبق ذكره يمكن لنا أن نستنتج مايلي:

-التسيير هو تطبيق العلم على المؤسسة أو المنظمات.

-التسيير هو علم وفن يُستخدمان للحصول على نتائج عالية بأقل تكلفة.

-يطبق التسيير على الإنسان كعنصر أساسي في المنظمة في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بفعالية لا يتحقق إلا بالعنصر البشري.

إن التسيير عملية متميزة تتكون من مجموعة من الوظائف المتناسقة هي:

التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، التنسيق والتي تمارس بصفة عقلانية لتحقيق الأهداف المرجوة (سمير أحمد عسكر ، 1989 ، ص12 )

#### ❖ التسيير فن وعلم ومهنة:

يعتبر التسيير علم لأنه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل ، ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة وتحليلها ودراستها ومن ثم حصر البدائل أو الطرق الممكنة إتباعها ومقارنتها بقصد اختيار أفضلها ، ويعتمد الأسلوب العلمي بدوره على الطرق الكمية سواء كانت رياضية أو إحصائية أو تقنيات مستمدة من البحوث والعمليات أو التقنيات المالية أو غيرها.

ويعتمد على الحاسب الإلكتروني المكثف لتسيير استخدام الطرق الكمية أو جعله ممكنا ، حيث أن بعض هذه الطرق خاصة منها بحوث العمليات لا يمكن تطبيقها عمليا بدون الحاسب لما تستهلكه من جهد ووقت.

إن إعطاء التسيير الفن يجب أن لا يُفسر على أنه تفريغ بصفته العلمية بل هو تدعيم لها بالنظر إلى طبيعته التطبيقية ولأنه يعني بتطعيم الأسلوب العلمي مع حكمة المسير و آرائه وتقديم المساعدة المستمدة من تجاربه واحتكاكه بواقع البيئة ، أما التدعيم مع الأمزجة والأهواء الشخصية فكيف بالفعل بأن يجرّد أكثر التقنيات تقدما من محتواها العلمي.

بعد أن انفصل التسيير عن الملكية أصبح مع مرور الزمن مهنة تحقق المعايير الأساسية بهذا وأهمها:

-تراكم المعارف الخبرات حول العملية التسييرية.

-نمو وتطور القدرات التسييرية من خلال الممارسة والتطبيق في المجال المناسب.

-وجود أخلاقيات مهنة التسيير وبروز الأهمية الاجتماعية للمسير نتيجة لنمو الطلب على خدماته ولدوره الحاسم في نجاح عملية التسيير.

نلاحظ بالنسبة لواقعنا الجزائري تأخر ظهور المهنة التسييرية , وإن لم نقل أنها منعدمة تماما نظرا لعدم وجود طلب فعّال على خدمات المسير الممتهن ويرجع ذلك لأسباب متعددة نذكر منها:

-غموض مفهوم التسيير داخل الإدارة ، فهو يختلط تارة مع القانون وتارة أخرى مع السياسة ، وثالثا مع الإدارة العامة و رابعا مع الاجتهادات الشخصية.

-وقوع إدارتنا في قبضة بيروقراطية وصاية لم تسمح بظهور جزر تسييرية متميزة ذات استقلالية مسؤولية لم تسمح بظهور عدد ولو محدد من المنشآت الناجحة في عملية التسيير التي يمكن أن تكون قدوة لغيرها.

### 2.1.3- التسيير في التربية الرياضية:

يحتاج كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية , فيهيئ لها المناخ الملائم والإمكانيات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الواجبة من الكفاءة والفعالية , ونظرا لأهميته البالغة لهذا الدور الذي يؤديه المسير بدرجات مختلفة وأعباء متنوعة على المستويات الإدارية متفاوتة في مختلف الهيئات الرياضية من لجان أولمبية أو اتحادات رياضية وأندية ركز شباب وحتى داخل الهيئات من لجان متخصصة وإدارة فنية. (عصام بدوي ، 2000، ص 35)

### ❖ التسيير والتنظيم:

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسيات التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة , و باختصار هو تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها هذا هو جوهر مهمة المسير. إن التنسيق شأنه في ذلك شأن اتخاذ القرارات والوظيفية التسييرية مستمرة تتصادف في مختلف الوظائف الأخرى مع التخطيط حتى الرقابة "يتناول التنظيم باعتباره جزءا من العملية التسييرية تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها بما تشتمل عليه هذه البنية من تقسيمات إدارية ومناصب عمل وعلاقات سلطة وغيرها ممكن أن يوسع مفهوم التنظيم ليشمل منشأة الأعمال باعتباره ناتج عن العملية التسييرية وأثره العملي المحسوس".

**3.1.3- تعريف المسير:**

يعد مسير المؤسسة أو مديرها شخص أو أشخاص أو العضو الأساسي في تنظيم وإدارة نشاطها ، فإن كان هذا العضو يتمتع بكفاءة كافية وذو روح مبادرة ، فإن المؤسسة سوف تتمكن من الحصول على أحسن النتائج إذا توفرت العناصر الأساسية الأخرى . في حين أن نقص في مستوى وكفاءة المسير يؤدي إلى سوء نتائج المؤسسة وعدم استمراريته طويلا.

المسير هو ذلك الفرد الذي يشغل مركز من مراكز التنظيم ، إن هذا الوضع يتولى اختصاص محدد وتلقي عليه بمسؤوليات تتطلب إنجازات على مدى السياسة العامة الموضوعية وفي نطاق الخطة المحددة والتي يلتزم بها في تنفيذ الجزء الداخل منها في نطاق اختصاصه.

ولكي يستطيع أن يقوم بأعباء التزامات الواقع عليه فإنه يشرف على جماعة من المرؤوسين الذين يقومون بتأدية الأعمال والمهام المطلوبة منهم وذلك عن طريق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات في نطاق اختصاصه.

والمسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين وبيّن لهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم ، وهو الذي يضع خطة التنفيذ أي تحدد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن اللازم لتأديته والوسائل والأدوات المستخدمة للتنفيذ، كل ذلك في ضوء التكاليف المقدرة وتحقيق درجة كافية من الإنتاج إضافة إلى ذلك قيامه بالتنسيق والأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها وكذلك بمتابعته والرقابة على نتائجه ليتمكن من اتخاذ القرارات و الإجراءات لتصحيح و معالجة الأخطاء والانحرافات . (عصام بدوي ، 2000 ، ص35 )

يجب على الجميع أن يحصل على قدر كافي في المعرفة ومبادئ الإدارة قبل أن يقوم بممارستها على أساس . إن ممارسة الإدارة في المجتمع المنظم يتطلب الأساسيات من المعرفة، تساعد في تعامل الفرد واتجاهاته التثقيفية . كما أن الإداري يجب أن تكون شخصيته واعية ولديه القدرة على تفهم الاتجاهات المختلفة لسلوك التصرفات الإنسانية بجانب معرفته الوثيقة بطبيعة العمل الذي يمارسه.

ويضاف إلى ذلك أنه كلما ارتقى الفرد في مستويات الإدارة كلما أصبح لازما عليه أن يفكر في ضوء العلاقات المتداخلة والقيم والحاجات التي يرغب الأفراد تنفيذها.

كما يجب أن يتصرف على أساس الهيكل الإجتماعى والإقتصادي للدولة حتى يتمكن من اتخاذ القرارات التي تحقق المصالح طويلة الأجل بالإضافة إلى ضرورة تفهم العلاقات الإنسانية أو النفسية حتى يستطيع تحريك الجماعات والتجاوب مع حلولها وتصرفاتها ما دامت هادفة وسليمة.

كما يجب على الإداري أن يتصرف على المظاهر المختلفة في مواقف معينة ويتضمن هذا في الأهداف والوقت الذي يتصرف فيه على الأهداف القريبة أي أن الإدارة تتطلب التخطيط ووضع السياسة واتخاذ القرارات. (عصام بدوي ، 2000 ، ص36 )

#### - تعريف المسير الرياضي:

يمكن تعريف التسيير ببساطة بأنه انجاز الأعمال بواسطة الآخرين من خلالهم، ويتضمن هذا النشاط مجموعة من الجهود والأنشطة الفرعية مثل توجيه العاملين وتدريبهم ، تحفيزهم والتنسيق في جهوداتهم وتصحيح مسارهم ، وتقويم نتائجهم .

وإن العنصر الإنساني هو الأهم للتأكيد ، حيث أنه هو الذي يحرك العناصر ويشغلهم ومن ثم فإن المسير يتضمن مسؤوليات الحفاظ على الموارد والإمكانات المتوفرة لديه إلى جانب العاملين وتشغيلهم بالشكل الاقتصادي المطلوب والحصول منها على أفضل النتائج الممكنة.

ويكون المسير تبعاً لذلك هو ذلك الشخص الذي يقوم بالعملية الإدارية ، وهو الجزء الحيوي من الجهاز الإداري وعضو مهم في الفريق والذي يتكامل أعضائه لتحقيق الأهداف المحددة أو هو الرابطة، أو حلقة الوصل بين الإدارة من جهة ، والقاعدة العريضة من العاملين من جهة أخرى . فهو من الزاوية الرجل الذي يقع من منطقة الوسط ويتحمل نصيبه من برنامج العمل الذي تؤديه الإدارة وتقرر حداً زمنياً لإنجازه (عصام بدوي ، 2000، ص 35).

### 4.1.3- أدوار المسير:

يتبع منتزبرج mintz.berg سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة الخاصة وذلك لمعرفة ما إذ كان هؤلاء يقومون بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط،تنظيم،توجيه،ورقابة . حيث رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة وصنفها إلى ثلاث مجموعات:

#### ▪ الأدوار العلائقية:

وتتمثل في تأمين العمل في صورة منتظمة وهي كالاتي:

- الواجهة : هنا يجب أن يفهم المسير للآخرين بأنه هو الممثل أو صاحب الأمر في عمله.
- القائد : حيث يقوم المسير بتوجيه المرؤوسين.
- الترابط : بحيث يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين.

#### ▪ الأدوار الإعلامية :

تعني هذه الأدوار الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية وهي كالاتي:

- الملتقط للمعلومات التي تفيده في تسيير شؤون علمه.
- موصل إطلاع المرؤوسين على مجريات العمل.
- المتحدث من الجهة الرسمية وصاحب النفوذ من الداخل والخارج.

#### ▪ الأدوار التقريرية:

- وتتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات وهي على الشكل التالي:
- المستحدث : حيث يقوم المسير بالمبادرة اللازمة للتكيف والتطوير.
- معالج للمشاكل : أي يجب أن يتفادى المشاكل قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عندما تقع.
- موزع الموارد : فهو الذي يوزع المهام على الأشخاص المعنيين باستعمال الوسائل.
- المفاوض : هو الذي يبرم العقود ويقبل الالتزامات ويقدم التنازلات للمسؤولين .(محمد رفيق الطيب ،

(1995، ص 20)

### 5.1.3- الأسس العامة للتنظيم و الإدارة:

#### ▪ وظائف المسير:

إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إمام بأساليب القيادة، ويمكننا هنا أن نذكر الأعمال التي يقوم بها المسير أو الإداري وهي على الشكل التالي:

-التخطيط وتحديد السياسات و الإجراءات.

-تنظيم أنظمة الآخرين.

-تفويض السلطة والمسؤولين.

-الرقابة على النتائج المطلوبة.

-الإشراف على تقديم النتائج.

-إصدار الأوامر العامة والتعميمات.

-تفسير السياسات وتبليغها.

-تدريب المرؤوسين ذوو المسؤولية وتحمل العمل الإداري.

-تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة بالعمال الإداريين.

أخيرا هناك العمل الهام الذي يتلخص في تنشيط الأفراد وتحريك حيويتهم لبذل الجهود التي يساهمون بها في عملية التنظيم . ويلاحظ أن هذا المظهر الأخير من المهام الخاصة بالمسير الذي يحظى بالرعاية الكاملة والاهتمام لأن القائد هو الذي يستطيع أن ينشط الجماعات ويحرك دوافعها , ويجدد نشاطها , وبذلك يظهر بمظهر يتفوق فيه المسير الذي يلتزم بالإشراف والتوجيه على المهام الرسمية للمركز الذي يشغله.

ويترتب على ذلك أن المسير ( الإداري ) هو الشخص الذي يقوم بالتنسيق ورقابة الآخرين , وهو يزاول عمله وهذا يختلف عن الأخصائي الذي يمارس نشاطا معيناً ... الخ

وهكذا فليس كل من يعمل بالحكومة إداريا بالمعنى المتقدم ولقد صدق أحد مشاهير الفلسفة الصينية إذ قال " أن القوانين لا تنفذ نفسها بنفسها تلقائياً . " (محمد رفيق الطيب ، 1995 ، ص21 )

■ مسؤولية المسير في المجال الرياضي:

وتتحدد مسؤوليات المشرف أو المسير في مجالات العمل أو في الهيئات الرياضية على النحو التالي:

-تحقيق خدمة بمواصفات معينة.

-توزيع العمل على من يعملون تحت إشرافه.

-تدريب العاملين على الأعمال التي يكلفون بها لتهيئتهم ذهنيا ونفسيا.

-ربط مجهوداته مع مجهودات المشرفين والرؤساء في الأقسام الأخرى.

-البحث عن أنسب الطرق والأساليب لأداء العمل وتقديم أداء العاملين وقياس نتائج أعمالهم وتوجيه العاملين وإرشادهم وشرح خطط الإدارة لهم والتعرف على مشكلاتهم واتجاهاتهم ودفع العاملين معه إلى الأداء الممتاز وانتقاء الحوافز الملائمة التي تقدم الإشباع الكافي للدوافع التي يريد العاملون إشباعها.

-التعرف على الروح المعنوية للعاملين ودراسة العوامل التي تؤثر عليها و ارتفاعا وانخفاضا حتى ينمي الأولى ويعالج الأخيرة.

-ترشيد الإنفاق في البرامج التي يقوم بتنفيذها.

-التأكد من أن ظروف العمل التي يؤدي فيها العاملون واجباتهم تتوفر فيها المقومات الأساسية للسلامة والأمن.

-التأكد من التزام العاملين بالقواعد التي تسنها إدارة الهيئة وفقا لهذه المسؤوليات فإن المشرف الذي يستطيع أن يمارس المسؤوليات بكفاءة وقدرة يجب أن تتوفر فيه بعض المهارات الأساسية نذكر منها:

\*مهارة الاتصال.

\*مهارة الإبداع والابتكار.

\*مهارة حل المشكلات.

\*مهارة العلاقات الإنسانية.

\*مهارة التنظيم والإدارة . (عصام بدوي، 2000، ص 37 )

▪ مؤهلات الإداري الناجح ( المسير):

يجب على الإداري أو المسير لكي ينجح في شغل مركزه أن يواجه الأعمال التي تحت إشرافها وسيرها في يسر وسهولة ، كما يجب أن يفهم مبادئ التنظيم والإدارة ويستخدمها استخداما صحيحا، و يشترط في المسير أن يقدر الحاجة إلى العلاقة الإنسانية ويعرف متى تكون عليه العلاقات السليمة بين جميع العاملين معه من مستلزمات النجاح أن يرسم أهدافه بوضوح، ويخطط لمروسته الإجراءات التي تتيح لتنفيذ هذه الأهداف ويفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل ويستتبط وسائل الرقابة التي تضمن تنفيذ الخطة ويستعرض بعض المؤهلات المميزة للمسير الناجح نلخصها فيما يلي:

-امتلاك الطاقة الإدارية.

-المحافظة على المسلك الإداري.

-مميزات القيادة.

-القدرة على تكوين الرجال وإعدادهم.

-الجدارة في استخدام التنظيم.

-أثر العمل الجماعي.

-إبداء الآراء السديدة.

-ضبط النفس.

-الاستقامة.

-القدرة على تنسيق أعمال الزملاء.

-الرقابة . (إبراهيم العمري ، دون سنة ، ص38)

▪ عموميات حول الإدارة:

يعتقد البعض من غير المختصين بأن الإدارة ليست بالأهمية التي يتحدث عنها المتخصصون في إدارة الأعمال، ويرجعون ذلك الاعتقاد بأنه هناك العديد من المنشآت الناجحة التي يقودها أفراد لم يدرسوا الإدارة كعلم في الجامعات والمعاهد ، ولكن إذا استفسرنا على سر نجاحه فسنجد بأنه سبب قيادة إنسان

موهوب هو من عطاء الله الحكمة والقدرة على اتخاذ القرارات المكتسبة من الخبرة الطويلة عبر السنين ما يجعله مسؤول ناجح.

لكن موهبة الإدارة هو سر وراءها النجاح، ويفهم من ذلك أن الإدارة قبل أن تكون علم أو خبرة هي قدرة أو صلاحية أو استعداد طبيعي لدي بعض البشر دون غيرهم.

### ▪ الإدارة والإدارة العامة:

#### 6.1.3- تعريف الإدارة:

هو فن أو علم وتوجيه أو تسيير وإدارة أعمال آخرين ويقصد تحقيق الأهداف المحددة، هناك ثلاثة مجالات للإدارة يعمل كل منها على تحقيق هدف معين:

-الإدارة العامة : وهذا النوع يشمل أي مدير بغض النظر عن موقفه أو نشاطه.

-إدارة الأعمال : وهذا النوع من الإدارة من المنظمات تهدف إلى الربح إلى أننا نقصد

هنا الإدارة بمفهومها الأول وقد تساوى المتخصصون في وضع تعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة نسوق منها:

- تعريف فيول (Fayol) "نقصد بالإدارة التنبؤ، التخطيط، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة."

- تعريف تايلور (Taylor): "إن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعملهم، رؤيتك أي ملاحظتك ومباشرتك وهم يعملونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا.

- تعريف وأي تيد (o. Tidd) توجيه الناس المشاركين في عمل للوصول إلى هدف مشترك".

#### 2-أهمية الإدارة في المجال الرياضي:

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوي العديد من العملية التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة ، التي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة فيمثل هذا المجال مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل السلوك للكائن البشري في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم ، لذلك وعليه فإن الإدارة تلعب دورا هاما ورئيسا في جميع مجالات التربية البدنية والرياضية ، سواء على مستوى الهيئات الرياضية أو المؤسسات

التربوية أو حتى على مستوى الفرق الرياضية " ومن بين أهم النقاط التي تبرز أهمية الإدارة بالنسبة لهذا المجال ما يلي:

**أولا :** التربية البدنية والرياضية نوع هام من أنواع التربية , حيث أنها مظهر من مظاهر التربية وتعمل على تحقيق أغراضها عن طريق النشاط الحركي المختار الذي يستخدم البدن بهدف خلق مواطن صالح يتمتع بالنمو الشامل المتزن في النواحي البدنية والعقلية والنفسية والاجتماعية تحت إشراف قيادة تربوية واعية , ويتحقق ذلك:

-الجانب النفسي : من خلال الممارسة الفعلية للأنشطة المختلفة.

-الجانب الاجتماعي : يتحقق من خلال ممارسة الأنشطة الجماعية ويكسب الفرد

العادات والمثل العليا كالتعاون , الإحترام والولاء للفريق.

-الجانب العقلي : يتحقق من خلال النشاط الرياضي مما يدفع الرياضي للإمام بكل الجوانب كالفنون و الخطط.

**ثانيا :** الإدارة تعني البعد عن العشوائية والارتجال , فكل مجال من مجالات التربية البدنية والرياضية في حاجة إلى أن تدار بأسلوب علمي بعيدا عن الصدفة , ومما هو جدير بالذكر أن الفشل الذي قد يعيق أحد مجالات التربية البدنية والرياضية والهيئات الرياضية يكون بسبب غياب الإدارة السليمة.

**ثالثا :** الإدارة تحدد إطار عمل واضح يمكن العمل بمقتضاه دون ضياع الأهداف أو الانحراف عنها.

**رابعا :** الإدارة نشاط حتمي وحيوي لكل جهد جماعي , فهي التي تتيح الجهود الإنسانية بالفاعلية والجدوى فمجهودات الجماعات تحتاج إلى تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة حتى تحقق الأهداف المطلوبة فهذا يعني وجود القيادة المثالية المتمكنة لتحريك كل الإمكانيات المادية والبشرية في اتجاه الهدف المطلوب تحقيقه , وفي ظل غيابها تسود العفوية والارتجالية في التسيير.

ضرورة توفر الموهبة الإدارية في الإداري , فليس من استطاعة أي فرد مهما كانت قدراته الشخصية عالية في مجاله أن يكون قادرا على ممارسة الإدارة إلا إذا تمتع بالموهبة الإدارية.

## ▪ صفات الإدارة الرياضية:

## -الشمول:

بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة الجوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها.

## -التكامل:

ويعني أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم ،حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة أو متخصصة، مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام أو الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل، ويكون ذلك في إطار ونسق واحد، بحيث تتحقق النتائج المرجوة.

## -المستقبلية:

ويعني ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط ، وإنما المستقبل أيضا من خلال أهداف وأماني وتطلعات في زمن آتي ، وعليها خلال عملها من أجل ذلك أن تنظر إلى الماضي لتستقي منه الدروس، وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

## -الانفتاح:

ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها ، تتأثر وتؤثر فيها. (مفتي حماد ، 1992 ، ص18)

■ المبادئ العامة للإدارة الرياضية

حسب العالم فيول حددها في أربعة عشر مبدأ (14) ، ذكر أنه استخدمها في حياته العلمية على أنها ذات صفة أي تطبع على جميع ما يتناوله الإنسان من نشاطات وأعمال كالتجارة ، السياسة ، الرياضة وغيرها ... ، كما أنها ليست ثابتة أو مطلقة فهي كالاتي:

- 1 / تقسيم العمل : ينطبق على كافة الأعمال.
- 2 / السلطة والمسئولية : إن السلطة هي التي تعطي للمسير الحق في إصدار الأوامر ، يجب أن تتساوى مع المسئولية ، هي المهام الموكلة له.
- 3 / الوحدة الأمر : حيث يتلقى الموظف أو المرؤوس الأوامر من مصدر واحد فقط ، وهو الرئيس المباشر.
- 4 / الإنضباط : أي ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالوظائف والأوامر.
- 5 / وحدة التوجيه : يقتضي هذا وجود رئيس واحد وخطته واحدة لكل مجموعة من النشاطات موحدة الهدف.
- 6 / خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة : بمعنى أن تتكون أهداف المؤسسة الأولوية على أهداف الأشخاص العاملين.
- 7 / تعويض الموظفين : بإعطائهم مقابلا يتناسب مع الأعمال التي يؤدونها لصالح المؤسسة.
- 8 / تفويض السلطة : بما يتناسب مع نوعية المهام ونوعية الأشخاص.
- 9 / التدرج الرتبوي للسلطة : يقتضي وجود خطوط واضحة للسلطة الأمر من الأعلى إلى الأسفل ، هذا مع إمكانية إقامة جسور أفقية الاتصال والتنسيق المباشر في حالة الضرورة.
- 10 / النظام : يتطلب وضع كل شيء وكل شخص في مكان معين وأن يكون هذا المكان مناسباً.
- 11 / الإنصاف والمساواة : أي معاملة العاملين في المؤسسة بالعدل وحسن النية.
- 12 / استثمار الأشخاص : يتطلب الأداء الجيد للأعمال.
- 13 / المبادرة : تحتاج المؤسسة إلى القدرة على تصور الخطة مثلما تحتاج القدرة على تنفيذها ، يتطلب تضحية الرؤساء بغرورهم الشخصي من أجل تشجيع مرؤوسيهـم.

14 / روح الجماعة : حيث يتعين على الرئيس من خلالهم ممارسته لوحدة الأمر، أن يحافظ على وحدة وتماسك مجموعاته وأن يتجنب تفرقها، بحيث تكمل قوة المجموعة في الإتحاد ويستلزم تأمين روح الجماعة ووجود اتصالات مكثفة.

**خلاصة**

يمكن القول في النهاية أن التسيير الإداري هو مسايرة التعقيدات التي تواجه الإدارة فبدون تسيير دقيق تعم الفوضى بشكل يهدد وجود المسير إداريا و هو يوفر درجة من التنظيم و التنسيق و لا يتم ذلك إلا بوجود قيادة ذات كفاءة عالية.

و يمكن أن نقول أن عملية التسيير الإداري هي مجموعة من العمليات الممتزجة و المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الرقابة و البرمجة.

و من أجل تحقيق الأهداف المرجوة يجب أن تكون هناك سياسية إدارية ناجحة.

# الفصل الرابع: المنشآت الرياضية

**تمهيد:**

لقد ظهرت المنشآت الرياضية منذ القدم نتيجة الحاجة إليها ولو أن بدايتها كانت بسيطة وليس بمعناها الحالي. غير أن ذلك إن دل على شيء فإنما يدل على أن تطور الألعاب والحركات الرياضية لدى الإنسان جعلت احتياجاته إلى أماكن رياضية خاصة بالنمو دفعته إلى تصميم المنشآت وإنجاز العديد من المشاريع الرياضية في كافة دول العالم.

لذلك لها أهمية بالغة في وقتنا الحاضر وكثرة المهتمين بهذه المنشآت وزيادة إعداده روادها بإقبال متزايد فإننا نضع أمام المهتمين مجموعة من المواضيع التي تساعد القارئ في تنمية المعرفة والحصول على المعلومة وإثراء المعرفة لمواكبة التطور السريع في حاضرنا المعاصر.

لذلك فإن النقص في الأماكن التعليمية والمنشآت الرياضية المناسبة والملاعب هي أسباب استمرار البرامج الهزيلة للتربية البدنية والرياضية وهذا لا يعني أن البرامج الجيدة والممارسة الجيدة لا يمكن أن تقوم على الإمكانيات والمنشآت القديمة والغير مناسبة وإنما يعني أنه على الأقل يمكن توافر الأرض الكافية لتعليم مجموعة رياضية بطريقة فعالة وبعض البرامج الممتازة التي تقام على المنشآت القديمة بينما تقدم أسوء البرامج في المنشآت الحديثة والتجهيزات الحديثة.

وإن نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة وطريقة تسييرها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط للمنشآت والإمكانات الرياضية حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير، اتخاذ القرارات ... إلخ.

## 1.4- لمحة تاريخية عن المنشأة الرياضية:

## 1.1.4- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يعود الفضل في فكرة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية تمثلت في الألعاب الأولمبية القديمة التي أقيمت 468 قبل الميلاد ، فنظرا لكثرة أعداد المشاركين من مختلف المقاطعات الإغريقية تمخضت إنشاء ملاعب رياضية كبيرة تتسع لأكثر عدد ممكن من المشاهدين للاستمتاع بالمنافسات الرياضية وتشجيع الأبطال . فقد استمرت منافسات الألعاب الأولمبية قديما لمدة خمسة أيام نظرا لكثرة عدد اللاعبين المشاركين من كافة المقاطعات الإغريقية . ومنذ تلك الفترة استمرت تعمير وإنشاء الملاعب الرياضية وتحديدًا في عصر الحضارة الرومانية ، والتي تميزت بالإبداع في المنشآت الرياضية .

نتناول في هذا البحث دراسة المنشآت الرياضية عبر التاريخ القديم وكذلك في الحضارة الإسلامية ، وكيفية تطورها إلى أن أصبحت ما عليه حديثا.

لقد ارتبط ظهور المنشآت منذ القديم بظهور بعض الرياضة القديمة التي تحتاج إلى مثل هذه الأماكن فعند الإغريق والتي تعتبر المصدر الأساسي لأغلب الحضارات الأوربية والغربية المعاصرة.

وقد ذكر بعض المؤرخين أن أول ظهور المنشآت الرياضية أو ما شابهها إن عند الإغريق سنة 605 قبل الميلاد وقيل أن قبل الميلاد لم توجد أمة تحترم الرياضة مثلما فعل الإغريق ، فبلاد الإغريق كانت تمتاز بتضاريس طبيعية معتدلة وكانت وسيلتهم أن ذاك للتقرب من الآلهة ، إقامة التماثيل والتي يقومون بعبادتها والرقص تضرعا لها.

وكانت هذه الطقوس عبارة عن أنشطة رياضية ، فقد كانوا يمارسون أنواع عديدة من الرياضيات في أوقات كثيرة كالصيد، السباحة، الفروسية ... الخ.

غير أنه لكل مدينة لعبها الخاص ، أي منشآت لإقامة هذه الألعاب بطقوس دينية.

والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "اوليمبيا " استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب الأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ إستاد وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري ، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ إستاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية ( محمد حسن الوشاح ومحمد عبد الله الشقارين، 2012)

## ❖ ملعب البنتاثون:

رياضة البنتاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي العدو ، الوثب العالي ، قذف القرص ... الخ.

## ❖ ملعب الهيبودروم:

وخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات ، كما كان يخصص هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم ، بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء .

## ❖ البالاسترا :

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة . (عفاف عبد المنعم درويش ، 1998 ، ص5)

## ❖ الليونيديون :

وهو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.

## ❖ الكولوسيوم :

وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور " فسباسان " فوق بحيرة صناعية بروما ، ولكنه توفى قبل إتمام بنائه واستكمل ابنه الإمبراطور تيتس بناءه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول إستاند أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له ببيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج ، كما ألحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا ، فلندا ، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل بتتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية و المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

## 2.1.4- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

## -المدن الرياضية:

تظهر أهمية المدن الرياضية ، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية وللمدن الرياضية مواصفات و مشتمل خاصة بما يمكن أن نوردها فيما يلي:

أ - الملعب:

-يشمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من (6-8) حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة ، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار ومكان مجهز خاص بوسائل الاعلام ، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج ، الاشتراكات وصالات الاستقبال ، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات للصيانة والمخازن. (عفاف عبد المنعم درويش، مرجع سابق، ص60)

ب - الصالة المغطاة:

يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول و 27 مترا عرض ، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن ، الخدمات الطبية ... الخ.

كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها ، أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكفئيريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

ج - الملاعب المفتوحة:

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء لممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة ، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.(شيحا، 1980، ص123)

د - حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة أولمبي (21 x50) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12 x15) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3,5 متر جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25 x12.5) مترو حوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف تبديل الملابس. (عفاف عبد المنعم درويش : مرجع سابق ، ص 6 )

هـ - مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصالات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو ، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

و - الخدمات المركزية:

وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت الرياضية لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمراكز التجارية والخدمات الأخرى السياحية ، البريدية ، الاستعلامات ، الأمن إلى غير ذلك.

ر - مراكز الشباب والمساحات الخضراء:

يعد توفير مركز للشباب و السياحة الرياضية في كل حي أو منطقة أمرا في غاية الأهمية حيث تكون بمثابة المكان المخصص لانتشار طاقات الشباب والكشف عن قدراته بصقلها وتطويرها. وقبل البدء في إقامة هذه المنشآت يجب إجراء الدراسات الخاصة للتعرف على عدد المستفيدين منها.

2.4- المنشآت الرياضية:

1.2.4- مفهوم المنشأة الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله ، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية. ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416-91) المؤرخ في (02/11/1991) يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها ، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 03/02/1993 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي ، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهية للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص ، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية وللتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية ، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية ، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية. (المرسوم التنفيذي رقم ( 416-91) المؤرخ في 02-11-1991، الجزائر)

#### 2.2.4- إدارة المنشآت الرياضية:

##### - الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:

- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقاً لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين ، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار .

- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة ، ومتطلبات الإضاءة ، ومتطلبات نظام الصوت ، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات ، وللتخزين وحجرات الملابس ، ومساحات الممارسة الرياضية.

- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيداً لكيفية إدارته ، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات ، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.

- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

##### - الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية :

- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بنائه من خلال ذلك قد يكلف أكثر ، ولكنه سوف يوفر كثيراً في المستقبل.

- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيراً على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.

- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء .

- إذا ما كان المنشأة الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقاً للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية. (عفاف عبد المنعم درويش : 1، 2003 ، ص 23)

##### - الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية :

1- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:

عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.

تكاليف الانتفاع ، وصيانته ، والحفاظ عليه ، وإجراءات الأمن.

عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.

- 2- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأ الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).
- 3- يجب أن تتماشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.
- 4- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتها استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- 5- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- 6- ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.
- 7- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرققات وتدريب العاملين وموجز للسياسات.
- 8- وضع خطة مادية لمراد الإحلال والتجديد.

#### 3.2.4- أنواع المنشآت الرياضية:

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناء على ما تحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع وذلك من حيث الآتي:

الأهداف: منشآت تنافسية، منشآت تدريبية، منشآت ترويحية، تعليمية، علاجية..... إلخ

الشكل العام: منشآت خارجية (مكشوفة)، منشآت داخلية (مغطاة)

الرياضة (اللعبة):

- رياضات جماعية (قدم، سلة، طائرة..... إلخ)
  - رياضات زوجية (تنس..... إلخ)
  - رياضات فردية (ألعاب قوى..... إلخ)
  - رياضات المنازلات (دفاع عن النفس، مصارعة..... إلخ).
  - رياضات مائية (سباحة، غطس..... إلخ).
  - رياضات استعراضية وإيقاعية (جمباز..... إلخ).
  - رياضات الأطفال (ملاعب الحي..... إلخ).
- القانونية: منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية)، ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية (للتعليم والتدريب والترفيه).
- التباعية: منشآت حكومية (مدارس، جامعات، ساحات شعبية....)، منشآت أهلية خاصة

(شركات ، أندية.... ) ، منشآت تجارية ( مراكز رياضية متخصصة : دفاع عن النفس ، لياقة بدنية ، بولينج .... إلخ).

نوعية الارض : تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعية ، صناعية ، مدكوكة ، اسفلت أو بلاط ، خشبية ، جليدية ، رملية ، فلينية .... إلخ).

#### 4.2.4- خصائص المنشآت الرياضية:

لإعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:

أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الإستعمال على فئة معينة من الناس ، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع ، فهي ذات إستعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

وبإعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن ، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعددة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية . (مقال أحمد الفاضل، ص04)

#### 3.4- الامكانات الرياضية:

##### 1.3.4- تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف.

##### 2.3.4- مبادئ الإمكانيات الرياضية:

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولو الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية و الرياضية ، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم ، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية .

## 4.3.3- أهمية الإمكانات في التربية الرياضية:

لا شك أن توفير الإمكانات وحسن استخدامها يعتبر أمراً حتمياً لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات ، ويظهر ذلك واضحاً في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانات في هذا المجال على النحو التالي:

توافر الإمكانات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أفنية وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.

إن تفريخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي ، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب الإمكانات . (الشافعي حسن أحمد، محمود عبد المقصود: مرجع سابق ، ص 51)

يعد توافر الإمكانات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالإنتماء للوطن . (عفاف عبد المنعم درويش : مرجع سابق ، ص 24)

إن توافرت الإمكانات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعده للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.

إن تواجد الإمكانات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرّب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.

توافر وتنوع الإمكانات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.

إن توافر الإمكانات خاصة في المناطق الشعبية (كالساحات الشعبية ، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.

إن توافر الإمكانات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.

إن توافر الإمكانات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.

إن توفير الإمكانات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخططية.

يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلاتها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

#### 4.3.4- مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية:

إن التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية يمكن إجمالها فيما يلي:

- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يساهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها .

- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة : إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفات والميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية ، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي ، لماذا يتصرف الأفراد بصورة معينة ، وهناك حكمة تقول أنه يمكنك أن تقود حصانا إلى الماء ، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه عن شرب الماء ، وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.

- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق و الصور و بالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التواصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا سعياً لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

- زيادة أعداد الممارسين:

مما لا شك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يصنع أيدي المسؤولين على نواحي النقص ، مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة الأكبر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية.

- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

إن الحجم المتاح من الموارد أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين .  
- تحقيق أفضل الأهداف:

إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد.

#### 4.4- نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر:

لقد راعت الدولة منذ الاستقلال أهمية المنشآت الرياضية في تطوير ممارسة لدى فئات واسعة من المجتمع، ونظرا لكون هذه المؤسسات لها دور كبير في التنمية الاجتماعية بعيدا عن الدور التجاري الذي تلقه باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى ، فقد حرصت أهداف وأسس لتسييرها فضلا عن ضرورة إنشاء مختلف المؤسسات التربوية والتعليمية، فقد نصت المادة 89 الباب الرابع من الأمر 95-09 على احتواء المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على منشآت رياضية ومساحات للعب وذلك طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية تمثل المنشآت الولائية المخولة ضمن ميزانية الدولة و المتمثلة خصوصا في الحظائر المتعددة الرياضات، في مؤسسات عمومية إدارية تنحصر مهامها في تنظيم و تسيير الممارسة الرياضية التنافسية و الجماهيرية، المدرسية و الجامعية بالإضافة أيضا إلى الهيئات العسكرية و تشكل أيضا المنشآت الرياضية في الملاعب الخاصة بممارسة رياضة كرة القدم في القاعات المتعددة الرياضات ،هذا هو الشكل الذي يمكن أن تكون عليه أغلب المنشآت الرياضية المتواجدة بكافة ولايات الوطن. (الأمر رقم 09-95، 1995، ص32)

#### 1.4.4- وضعية المنشآت الرياضية الحالية:

من خلال نمط التسيير للمنشآت الرياضية فهو لا يختلف عن نظيره في باقي المؤسسات الاقتصادية العمومية، وإن كان يشمل تمويله أساسا على إيرادات ومساعدات الدولة ، فإن مجال التجهيزات والصيانة ، يعرف صعوبات عديدة ومن بين الأسباب التي أدت إلى هذه الأوضاع ندرجها فيما يلي:

- أدت التكاليف المالية الباهظة للإستغلال والمرتبطة باختيار نوعية المنشآت.
- ضعف التسيير وسببه غياب تربصات التحضير وعدم تسطير مخطط في مجال التسيير والمسيرين.
- نسبة الضرائب أدى إلى نقص في إيرادات المنشآت الرياضية.
- تدهور العملية التسييرية بسبب نقص مساعدة الدولة و ارتفاع نسبة تكاليف إستعمال الأجهزة (الطاقة الكهربائية والمياه).
- سوء الصيانة الذي مس جميع هذه المنشآت الرياضية و الذي يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء الإهتمام والمراقبة.

- بعد المسؤول الأول عن هذه المنشآت وعن ميدان التطبيق نتج عن هذه الأسباب تدهور كبير لحالة

المنشآت الرياضية وكذا للتجهيزات مما أدى إلى فشل النظام المتبع في تسييرها. وكانت النتائج وخيمة بالنسبة لها وللاقتصاد الوطني حيث كان لعجز الدولة عن تحمل الأعباء المالية لتسيير جميع هذه المنشآت الرياضية الجديدة الأثر الواضح. -كذلك ضعف الإقتصاد الوطني و العجز عن إيجاد موارد جديدة للتمويل.إلى جانب هذا إنجاز منشآت رياضية جديدة وإلغاء البعض منها. فكانت نتيجة حتمية الذهاب إلى حد القول بفشل تسيير هذه المنشآت الرياضية بالدرجة الأولى و على الإقتصاد الوطني حيث تقل المداخيل . (المرسوم التنفيذي رقم 09-95:مرجع سابق، ص32)

#### 2.4.4- محاولة إعطاء البديل:

إن وضعية المنشآت الرياضية التي آلت إليها من تدهور يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء التسيير والمسايرة لها وبالتالي فشل نمط التسيير كان فاشلا تطبيقه ومواد تنظيفه. ولهذا نحاول إعطاء بعض الاقتراحات أو إيجاد البديل لإعادة إصلاح هذه المنشآت و الدفع لها للخروج من دوامة الأزمة التي تحيط بها فيجب على المعنيين والسلطات اتخاذ بعض الاجراءات منها:

- التخفيض من نسبة الضرائب حتى ترتفع نسبة الإيرادات والمداخيل.
- الالتزام بعمليات إعادة الترميم والصيانة لهذه المنشآت والتجهيزات الرياضية.
- ترقية عرض مختلف الممارسات الرياضية.
- إعادة النظر في موارد المنشآت عن طريق برنامج استثماري الى منشآت متعددة الموارد.
- تدخل الدولة والسلطات العمومية في تقديم المساعدات والإيرادات.
- التجفيف الفعالية الاقتصادية والعمل على الرفع من المردودية والإنتاجية لإعطاء الدفع للمنشآت الرياضية
- توفير العتاد والتجهيزات الرياضية في السوق الوطنية.

كذلك العمل من أجل التصدي لهذا العجز الذي يعتبر عامل توقف تنمية التطبيق الرياضي وذلك بالقيام

ب:

- إعادة إتفاقية بين وزارة الشبيبة والرياضة ووزارة الإقتصاد ، خصوصا الجمارك من أجل تشجيع إستيراد المعدات والتجهيزات الرياضية.
- تشجيع إنشاء شركات مختلفة مع تساوي نظام الجمركة والضريبة.
- حث المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية لقطاع الشباب : الإستثمار إنتاج العتاد الرياضي.
- الترخيص بإستيراد العتاد الرياضي وتخفيف رسوم الضريبة.

#### 3.4.4- التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية:

لقد أصبحت المنشآت الرياضية تمارس نظاما جديدا في تسيير شؤونها ، ويتضح ذلك من خلال ما جاء على سبيل المثال في المرسوم التنفيذي 90.48 لسنة 1990 . المعدل والمتمم للأمر 71.71 المتضمن إحداث المركب الأولمبي حيث جاء في المادة الثانية من هذا المرسوم أن مكتب المركب الأولمبي الذي يدعي في صلب النص المكتب وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري يتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي . نستنتج من خلال ما جاء في هذه المادة أنها ذهبت إلى حد كبير لتطبيق المبادئ والأسس التي يقوم عليها تنظيم المؤسسات العمومية ، خصوصا المبدأ المتمثل في الإستقلالية . (الأمر رقم 09-95، 1995: مرجع سابق، ص32)

حيث جاء في الأساس القانوني للمؤسسة العمومية المستقل تتمتع بالشخصية المعنوية والتي تصبح تسري عليها قواعد القانون التجاري وبالتالي تخولها القدرة على إكتساب الحقوق . والتحمل بالالتزامات وهذا ما يدعم إستقلالية المؤسسة من وجود ذمة مالية مستقلة مما ينتج عنها أرباح وتراكم في الأموال . إن الشخصية المعنوية هي عامل إسناد الملكية ، كما أنه يترتب عنه سياسة التمويل الذاتي وذلك بالإعتماد على الموارد الخاصة بالمؤسسة ، وفائض الأرباح دون تدخل من الدولة .

كذلك تمتعها بالأهلية القانونية أي أن المؤسسة لها حق الإشتراط ، الإلتزام والتعاقد بكيفية مستقلة بواسطة أجهزتها المؤهلة لهذا الغرض لكن كماليتها ليست مطلقة بحيث أنها مقيدة بالحدود التي يعينها عقد إنشائها أو المقررة من طرف القانون .

أما فيما يخص الشطر الأول من المادة والمتمثل في الطابع التجاري والصناعي لهذه المنشآت فمبدأ المتاجرة يتعلق بوظيفة ونشاط المؤسسة من حيث خضوعها لمبدأ الإدارة التجارية المعمول بها في المشروعات التجارية الخاصة الخاضعة إلى أحكام القانون التجاري من حيث التنظيمات أو أعمالها أو أموالها .

من ناحية التنظيم فهي منظمة على شكل الشركة ويمكن إعتبار المنشآت الرياضية هي من هذا الشكل مساعدة عامة لمساهمة الدولة في تسيير شؤون هذه المنشآت بأموالها ، أما من الناحية الوظيفية فإنها تقوم بأعمال تجارية طبقا لما تبرمه من عقود تجارية توخيا للسرعة والإئتمان والإقلاع من الشكليات ، وإحترام القوة الملزمة للعقود وتشديد الجزاء على عدم التنفيذ .

أما من الناحية المالية للمؤسسة ذات الطابع التجاري فالنظام القانوني الحاكم لأموال وممتلكات المؤسسة يرتد إلى أحكام النظام التجاري لإخراجها من نطاق فكرة الأموال العامة . وبالتالي تبقى خاضعة لأحكام القانون الخاص من حيث التصرفات عليها في تكوينها أو تسييرها ، فإن رأس المال التأسيسي يجب أن يكون مكتوبا ومدفوعا بكامله حسب الأشكال الذي نصت عليه قواعد التسيير المالي .

أما من ناحية التسيير فإن أموال المؤسسة تدار وفق الشكل التجاري معتمدة على نظام التسيير المالي

والمحاسب التجاري . وبالنسبة لأموال التشغيل فأنها على اختلاف أنواعها قابلة للتنازل منها والتصرف فيها وحجزها حسب القواعد المعمول بها في التجارة ، فهي محلا لمختلف التصرفات التجارية من بيع ، وتنازل وإيجار... إلخ وهذا خلافا للوضع السابق ، أين كانت أموال المؤسسات العمومية الإشتراكية هي أملاك الدولة ولا يمكن التصرف فيها ، أما الأموال الأساسية فهي خارجة عن التعاون المدني والتجاري بحيث لا يمكن لا التصرف فيه أو اكتسابها وذلك على غرار الحماية المنية المبسطة على الأموال العمومية، حفاظا باستمرارية المؤسسة العمومية في أداء مهامها. (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي 48.90 ، 1990، المادة 2 و الأمر 71.71 ، 1990).

**خلاصة**

إن تطور المنشآت الرياضية لن يتوقف عند هذا الحد سواء كان ذلك من ناحية الخدمات أو من الناحية الجمالية التي أصبحت تصمم عليها ، وإن نجاح أي إدارة وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة لها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط والتسيير للإمكانات الرياضية حيث أن المشرف هو أدرى وأعلم بما يجب أن تحتاج إليه هذه المنشآت من تسيير أمثل وإتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها.

# الجانب التطبيقي

## الفصل الخامس: منهجية البحث و الدراسة الميدانية

**تمهيد:**

للتأكد من صحة الفرضيات المقدمة في الجانب النظري كان لا بد لنا من دراسة تكون أكثر دقة و أكثر منهجية والمتمثلة في الدراسة الميدانية التي من خلالها قمنا باختيار المنهج المتبع في هذا البحث وكذا مجالاته و العينة التي تم اختيارها له، وكذا أداة البحث كما قمنا بتحليل النتائج و مناقشتها .

### 1.5- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية للبحث حيث يقوم الباحث بتنظيم زيارات الدراسة بالاطلاع على الدراسة أو الاطلاع على بعض جوانب دراستها الميدانية (رشيد زرواتي ، 2002 ، ص 23) وعلى هذا الأساس تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث و مدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث ، و لهذا قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى بعض المنشآت الرياضية الجوارية لولاية المسيلة وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

و في هذه الدراسة التي تناولنا فيها " واقع تسيير المنشآت الرياضية الجوارية ،دراسة ميدانية لبعض المنشآت الرياضية الجوارية لولاية المسيلة "، حيث قمنا بإجراء دراسة استطلاعية كتابية ( استبيان ) مع بعض موظفي مصالح المنشآت الرياضية الجوارية لولاية المسيلة ، مع الاطلاع على الوثائق المتعلقة بها.

### 2.5- منهج الدراسة :

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول إلى النتائج. (محمد أزهر السماك و آخرون، 1990، ص 42) و نظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولناه في دراستنا، و قصد تحليل النتائج و دراسة الإشكالية التي طرحناها فإننا نعتمد على المنهج الوصفي الذي يختص بجمع البيانات و التقارير أو الجداول الكمية أو كلاهما معا.

و المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع و وصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كيفياً و تعبيراً كمياً فالأول يصف لنا ظاهرة و يوضح خصائصها أما الثاني فيعطيها وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة و درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

و يلجأ الباحث إلى استخدام هذا المنهج من أجل فتح مجالات جديدة للدراسة التي ينقصها القدر الكافي من المعارف و هو يريد التوصل إلى معرفة دقيقة و تفصيلية عن عناصر الظاهرة لموضوع البحث التي تفيد في تحقيق فهم لها أو وضع إجراءات مستقبلية خاصة بها. (محمد علي محمد، 1992، ص181)

### 3.5- متغيرات الدراسة:

تكتسي مرحلة تحديد متغيرات البحث، أهمية كبيرة لهذا يمكن القول أنه كي تكون فرضية البحث قابلة للتحقيق ميدانيا، لابد من العمل على صياغة و تجميع كل متغيرات البحث بشكل سليم و دقيق إذ لابد أن يحرص كل باحث حرصا شديدا على التمييز بين متغيرات بحثه و بين بعض العوامل الأخرى التي من شأنها أن تؤثر سلبا على مسار إجراء دراسته. (ناصر ثابت، 1984، ص58)

▪ المتغير: هو ذلك العامل الذي يحصل في تعديل أي تغير لعلاقته بمتغير آخر و هو نوعان

(ناصر ثابت، 1984، ص58)

**المتغير المستقل:** يقصد به السبب و هو المتغير الذي يرى الباحث بناء على عدة حقائق أو شواهد ذو علاقة بحدوث الظاهرة التي يدرسها، و في بحثنا هذا يتمثل المتغير المستقل في: واقع التسيير الإداري.

**المتغير التابع:** يقصد به النتيجة و يمثل المتغيرات التي تحدث أو تتغير أو تختفي بسبب المتغير المستقل، و في بحثنا هذا يتمثل المتغير التابع في : المنشآت الرياضية.

#### 4.5- مجتمع و عينة الدراسة :

##### ▪ مجتمع البحث:

جميع المنشآت الرياضية بولاية المسيلة

#### جدول (1). يوضح مجتمع الدراسة

الرقم	المنشأة الرياضية	الوضعية
01	ملعب المسيلة	ملحق
02	ملعب عين الملح	ملحق
03	ملعب مقرة	ملحق
04	ملعب بوسعادة	ملحق
05	ملعب سيدي عيسى	ملحق
06	ملعب عين الريش	ملحق
07	ملعب برهوم	ملحق
08	ملعب أولاد دراج	ملحق
09	المركب الجوي الهامل	ملحق
10	المركب الجوي المسيلة	ملحق
11	المركب الجوي المعاضيد	ملحق
12	المركب الجوي مسيف	ملحق
13	المركب الجوي المطارفة	ملحق
14	المركب الجوي عين الخضراء	ملحق
15	المركب الجوي أمجدل	ملحق
16	المسبح النصف أولمبي المسيلة	ملحق
17	المسبح النصف أولمبي بوسعادة	ملحق
18	القاعة الرياضية المسيلة	ملحق

19	القاعة الرياضية بوسعادة	ملحق
20	القاعة الرياضية بن سرور	ملحق
21	القاعة الرياضية سيدي عيسى	ملحق
22	القاعة الرياضية بلعابية	ملحق
23	المسبح الجوّاري المسيلة	ملحق
24	المسبح الجوّاري أمسيف	ملحق
25	المسبح الجوّاري جبل أمساعد	ملحق
26	المسبح الجوّاري عين الملح	ملحق
27	المسبح الجوّاري عين الريش	ملحق

#### ■ عينة البحث و كيفية اختيارها:

العينة هي "جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية و هي تعتبر جزء من الكل"، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث الأصلي تمثيلا دقيقا (رشيد زرواتي ، 2007، ص 334) فبعد تحديد المجتمع الإحصائي للدراسة تأتي هذه الخطوة المتمثلة في اختيار العينة.

حرصنا للوصول إلى نتائج أكثر دقة و موضوعية و مطابقة للواقع باختيار العينة الخاصة بطريقة احتمالية (عشوائية) منتظمة و التي تعرف بأنها "شكل من أشكال العينة العشوائية يتم اختيارها في حالة تجانس المجتمع الأصلي". (محسن علي السعداوي، سلمان الحاج عكاب الجناي، 2013، ص42) و في هذه الدراسة أراد الباحث بالضبط اختيار عينة عشوائية مكونة من (08 منشآت) من أصل (27 منشأة) أي ما يعادل نسبة (30%) لذلك قام بالخطوات التالية:

\* **الخطوة الأولى:** ترقيم مفردات المجتمع (المنشآت) بالترتيب من 01 إلى 27، بحيث كل رقم يعبر عن منشأة.

\* **الخطوة الثانية:** حساب مسافة الاختيار بين كل رقم و الرقم الذي يليه من خلال قسمة عدد أفراد المجتمع على عدد أفراد العينة المراد اختيارها و ذلك على النحو التالي:

$$\text{مسافة الاختيار} = \frac{\text{عدد أفراد المجتمع}}{\text{عدد أفراد العينة}}$$

$$\text{مسافة الاختيار: } 3 = \frac{27}{8}$$

\* **الخطوة الثالثة:** وضع الأرقام الثمانية للعينه في صندوق أسود و السحب بطريقة عشوائية فيكون هذا الرقم هو الأساس في الاختيار و عند القيام بهذه العملية تم سحب الرقم 01 و الذي يمثل في الترتيب ملعب المسيلة.

\* **الخطوة الرابعة:** اختيار المنشآت المتبقية مع مراعاة مسافة الاختيار و ذلك على النحو التالي:  
 (01)، (04)=3+1، (07)=3+4، (10)=3+7، (13)=3+10، (16)=3+13، (19)=3+16،  
 (22)=3+19.

لنحصل في النهاية على (08 منشآت)، و التي تمثل : ملعب المسيلة، ملعب بوسعادة، ملعب برهوم، المركب الجوّاري المسيلة، المركب الجوّاري المطارفة، المسبح نصف أولمبي المسيلة، القاعة الرياضية بوسعادة، القاعة الرياضية بلعابية. كما هو موضح في الجدول أعلاه.  
 - **العينه:** و بهذا نكون قد أعطينا فرصا متكافئة لكل أفراد المجتمع للدخول كمفردة من مفردات العينه. و تم اختيار 30 مسير من أصل 100 مسير و هذا بأخذ نسبة 30%.

#### 5.5- مجالات البحث:

- **المجال البشري:** المتمثل في مسيري المنشآت الرياضية الجوّارية بولاية المسيلة.
- **المجال المكاني:** تم توزيع الاستبيان الموجه للإداريين في المنشآت الرياضية الجوّارية بولاية المسيلة التالية:
  - ملعب المسيلة.
  - ملعب بوسعادة.
  - ملعب برهوم.
  - المركب الجوّاري المسيلة.
  - المركب الجوّاري المطارفة.
  - المسبح نصف أولمبي المسيلة.
  - القاعة الرياضية بوسعادة.
  - القاعة الرياضية بلعابية.

▪ **المجال الزمني:** شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 05 أشهر من منتصف شهر جانفي 2023 حتى نهاية شهر ماي 2023 و تنقسم الفترة إلى مرحلتين:

**المرحلة 01:** من منتصف شهر جانفي حتى شهر مارس و هي مرحلة البحث النظري حيث قمنا من خلالها بجمع أهم و مختلف المعلومات حول تسيير المنشآت الرياضية الجوّارية .  
**المرحلة 02:** من شهر أفريل حتى نهاية شهر ماي 2023 و هي مرحلة خصصت للجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات و مناقشة النتائج.

### 6.5- أدوات و تقنيات البحث:

وقع اختيارنا في هذا البحث على التقنية السائدة و الشائعة و هي الاستبيان كأداة لجمع البيانات و الذي وجدناها أنجع طريقة للتحقق من إشكاليتنا التي نحن بصدد البحث فيها و هي "أداة من أدوات البحث العلمي معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض، و يقوم المبحوثون بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم".

و يعتبر الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات و المعلومات استخداما و شيوعا في البحوث الإجتماعية و التربوية الرياضية، كما يستعين الباحثون كثيرا بهذه الأداة، نظرا لكونها اقتصادية، سهلة و سريعة في تطبيقها لذلك قمنا بتحضير الاستمارات الاستبائية و اعتمدنا في بنائها على استمارة للإداريين و يضم الاستبيان 16 سؤال و تتمثل هذه الأسئلة في:

- **الأسئلة المغلقة:** و هي الأسئلة المقيدة بنعم أو لا بدون إبداء أي رأي و الغرض منها تقصي الحقائق مباشرة.

- **الأسئلة المفتوحة:** في هذه الأسئلة أعطيت الحرية الكاملة للمستجوبين في إبداء آرائهم و التعبير عن المشكلة و هذا النوع من الأسئلة له درجة كبيرة في تحديد آراء أساتذة في المجتمع.

- **الأسئلة الاختيارية:** هذا المبحث يجد جدولا عريضا للأجوبة المفتوحة و ما عليه إلا اختيار واحد منها دون أن يتطلب منه جهدا فكريا كما هو الحال في الأسئلة الأخرى إلا أنه في هذه الأسئلة يفتح المجال إلى إضافات أخرى ممكنة.

- **الأسئلة النصف مفتوحة:** يحتوي هذا النوع من الأسئلة على نصفين، النصف الأول يكون مغلقا أي الإجابة عليه مقيدة "نعم أو لا" و النصف الثاني تكون فيه الحرية للمستجوبين للإدلاء برأيهم الخاص.

(خير الدين علا عويس، 1997، ص55)

\* **صدق الاستبيان:** للتأكد من صدق الاستبيان قمنا بتقديمه إلى مجموعة من الأساتذة المحكمين، حيث تم تعديله عن طريق تغيير بعض الأسئلة التي اقترحها الأساتذة المحكمون، حيث تم تحكيم استبيان بحثنا من طرف الأساتذة.

### 7.5- الطريقة الإحصائية :

تساعد هذه الطريقة على تحويل البيانات و النتائج من حالتها الكمية إلى نسب مئوية و قد اعتمدنا في تحليلنا للمعطيات العددية للاستبيانات على القاعدة الثلاثية و ذلك للاستخراج و الحصول على نسب

لمعطيات كل سؤال و فيما يلي قانون القاعدة الثلاثية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد الإجابات (التكرارات)}}{\text{عدد أفراد العينة}} \times 100$$

و اعتمدنا كذلك على نفس الطريقة (الطريقة الثلاثية) و هذا لتحويل النسب المئوية إلى دوائر نسبية للنتائج المحصل عليها

$$\text{قيس الزاوية} = \frac{\text{النسبة المئوية للاقتراح} \times 360}{100}$$

و إعتدنا في تحليل النتائج على الكاف تربيع.

#### إختبار كا<sup>2</sup>:

يسمى باختبار التطابق النسبي و هو من أهم الطرق التي تستخدم عند مقارنة مجموعة من النتائج المشاهدة أو التي يتم الحصول عليها، كما يسمح لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه للمسيرين، ذلك بمقارنة التكرارات الحقيقية المشاهدة و التكرارات المتوقعة، (فريد كامل أبو زينة، عبد الحافظ الشايب ، 2006، ص213) ، يتم حساب الاختبار من خلال العلاقة التالية:

$$\text{كا}^2 = \frac{(\text{مجموع التكرارات الحقيقي} - \text{التكرارات المتوقع})^2}{\text{التكرارات المتوقع}}$$

**الخلاصة:**

إن نجاح أي بحث مرتبط بشكل أساسي بإجراءات البحث الميدانية و نظرا لطبيعة بحثنا هذا تطلب منا التعريف بالبحث و منهجه المتبع و المناسب للإشكالية الرئيسية المدروسة كما حددنا في هذا الفصل عينة البحث و التي اخترناها وتمثل المجتمع الأصلي كما اخترنا الأدوات اللازمة في عملية عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على العينات و بذلك سنقوم بعرض وتحليل هذه النتائج.

الفصل السادس:  
عرض و تحليل النتائج و مناقشتها

من جهد وكل مساهمتنا فيه بدت ضئيلة ولكن هذا لا يمنعنا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى إجابات عن الأسئلة المقترحة في واقع التسيير الإداري للمنشآت الرياضية.

ونرجو أن تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى.

1.6- عرض و تحليل النتائج:

المحور الأول: التخطيط

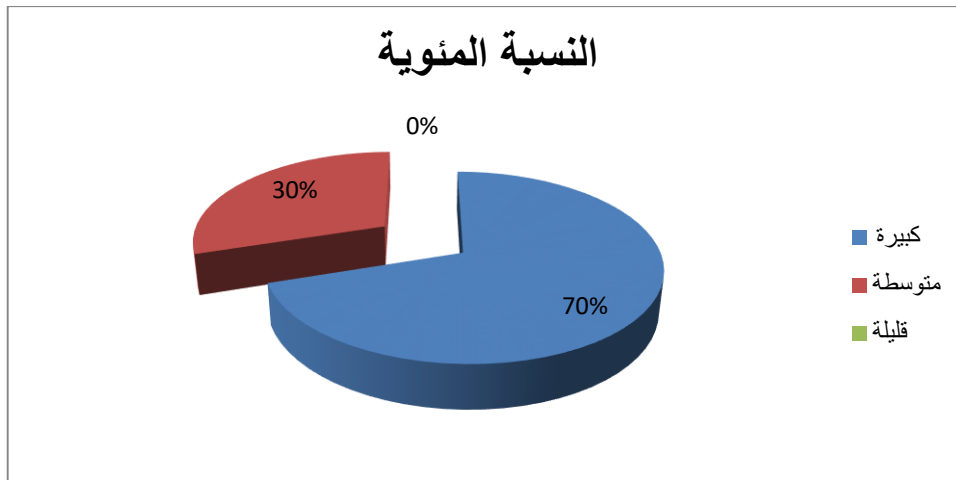
السؤال 01: ما مدى أهمية التخطيط في تسيير المنشآت الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى أهمية التخطيط في تسيير المنشآت الرياضية.

الجدول رقم 01. يمثل إجابة الإداريين على السؤال 1 من المحور الأول.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية (%)	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
كبيرة	21	70	22.2	5.99	2	0.05	دالة
متوسطة	09	30					
قليلة	00	00					
المجموع	30	100					

الشكل رقم 01. يمثل دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 1 من المحور الأول.



عرض و تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط له أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 30% يعتبرون التخطيط ذو أهمية متوسطة داخل المنشأة و من خلال ما سبق يتضح لنا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 22.2 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.99 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 و تبين لنا ذلك من خلال آراء و أجوبة المسيرين الإداريين.

**الإستنتاج:**

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتخطيط أهمية كبيرة في تسيير المنشآت الرياضية.

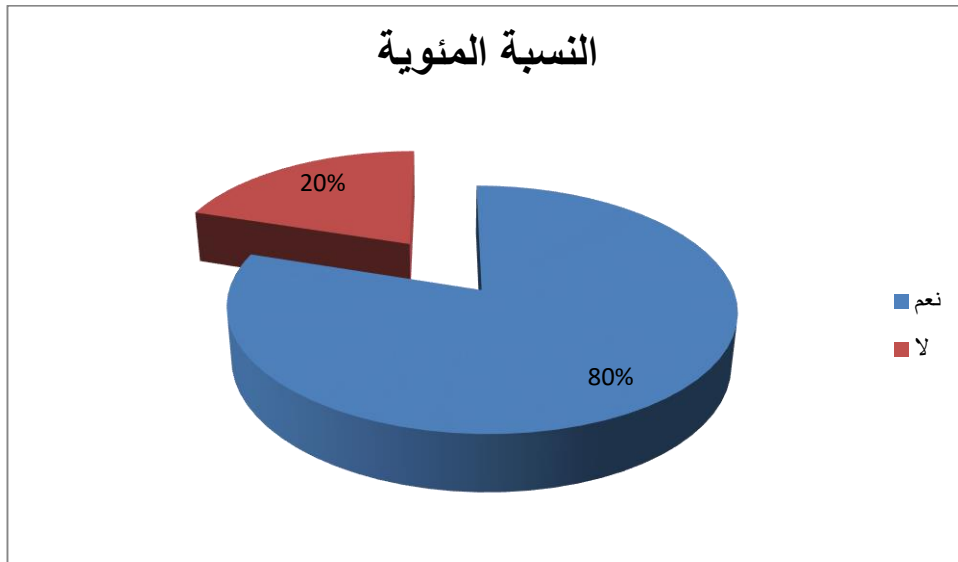
**السؤال 02:** هل التخطيط الجيد يساعد على تسيير المنشآت الرياضية؟

**الغرض من السؤال:** معرفة مكانة التخطيط الجيد إن كان يساعد على تسيير المنشآت الرياضية أم لا.

**الجدول رقم 02.** يمثل إجابة الإداريين على السؤال 2 من المحور الأول.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية (%)	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	24	80	21.2	3.84	1	0.05	دالة
لا	06	20					
المجموع	30	100					

**الشكل رقم 02.** يمثل دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 2 من المحور الأول.



**عرض و تحليل النتائج:**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80 % من الإداريين يعتبرون أن التخطيط الجيد يساعد على تسيير المنشآت الرياضية، أما النسبة الثانية المقدره بـ 20 % يعتبرون التخطيط الجيد لا يساهم في تسيير المنشآت الرياضية و من خلال ما سبق يتضح لنا أن قيمة

كا<sup>2</sup> المحسوبة 21.2 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 و تبين لنا ذلك من خلال أراء و أجوبة المسيرين الإداريين.

### الإستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين الإداريين يعتبرون أن التخطيط الجيد يساعد و يساهم في تسيير المنشآت الرياضية.

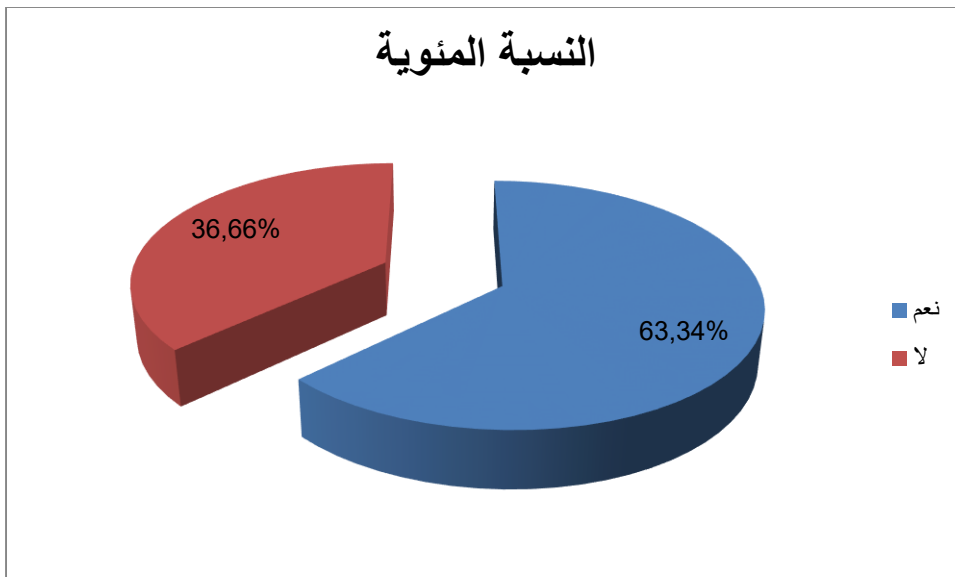
**السؤال 03:** هل وضع تفصيلات خطط الموارد وخطط تطوير و تحسين الأداء الإداري على مستوى المصالح يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

**الغرض من السؤال:** معرفة أهمية وضع تفصيلات خطط الموارد وخطط تطوير و تحسين الأداء الإداري على مستوى المصالح في المساهمة في تسيير المنشآت الرياضية.

**الجدول رقم 03.** يمثل إجابة الإداريين على السؤال 3 من المحور الأول.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية (%)	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	19	63.34	29.86	3.84	1	0.05	دالة
لا	11	36.66					
المجموع	30	100					

**الشكل رقم 03.** يمثل دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 3 من المحور الأول.



عرض و تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 63.34% من المسيرين الإداريين يعتبرون أن وضع تفصيلات خطط الموارد وخطط تطوير و تحسين الأداء الإداري على مستوى المصالح يساهم في تسيير المنشآت الرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 36.66% لا يعتبرون وضع تفصيلات خطط الموارد وخطط تطوير و تحسين الأداء الإداري على مستوى المصالح يساهم في تسيير المنشآت الرياضية و من خلال ما سبق يتضح لنا أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة 29.86 أكبر من  $\chi^2$  الجدولة 3.84 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1 و تبين لنا ذلك من خلال آراء و أجوبة المسيرين الإداريين.

الإستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين الإداريين يعتبرون وضع تفصيلات خطط الموارد وخطط تطوير و تحسين الأداء الإداري على مستوى المصالح يساهم في تسيير المنشآت الرياضية.

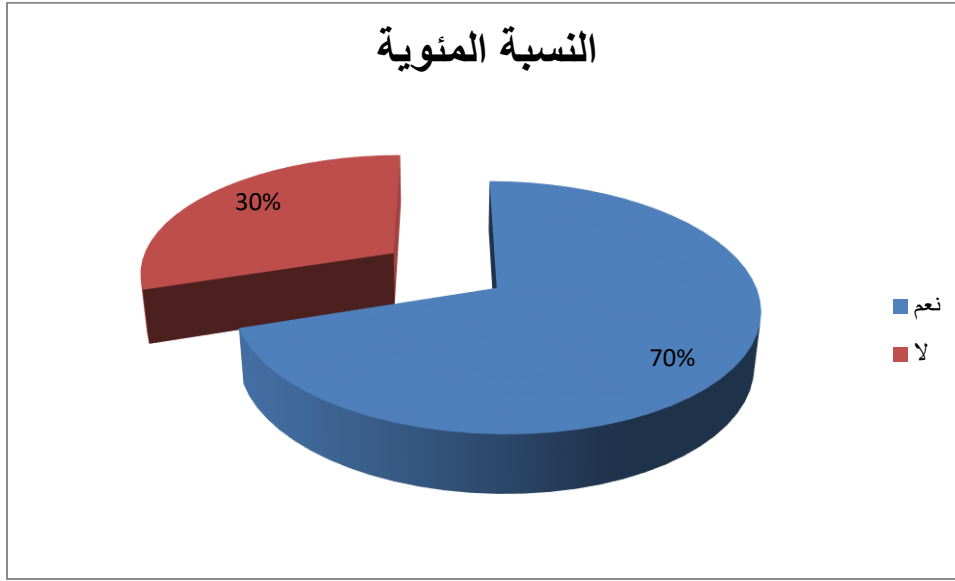
**السؤال 04:** هل غياب عنصر التخطيط يؤثر على واقع التسيير الحسن للمنشأة الرياضية؟

**الغرض من السؤال:** معرفة تأثير عنصر التخطيط على واقع التسيير الحسن للمنشأة الرياضية.

**الجدول رقم 04.** يمثل إجابة الإداريين على السؤال 4 من المحور الأول.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية (%)	$\chi^2$ المحسوبة	$\chi^2$ الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
نعم	21	70	12.2	3.84	1	0.05	دالة
لا	09	30					
المجموع	30	100					

الشكل رقم 04. يمثل دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 4 من المحور الأول.



#### عرض و تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من المسيرين الإداريين يعتبرون أن عنصر التخطيط يؤثر على واقع التسيير الحسن للمنشأة الرياضية ، أما النسبة الثانية المقدره بـ 30% يعتبرون أن عنصر التخطيط لا يؤثر على واقع التسيير الحسن للمنشأة الرياضية و من خلال ما سبق يتضح لنا أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة 12.2 أكبر من  $\chi^2$  الجدولة 3.84 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1 و تبين لنا ذلك من خلال آراء و أجوبة المسيرين الإداريين.

#### الإستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين الإداريين يعتبرون أن عنصر التخطيط يؤثر على واقع التسيير الحسن للمنشأة الرياضية.

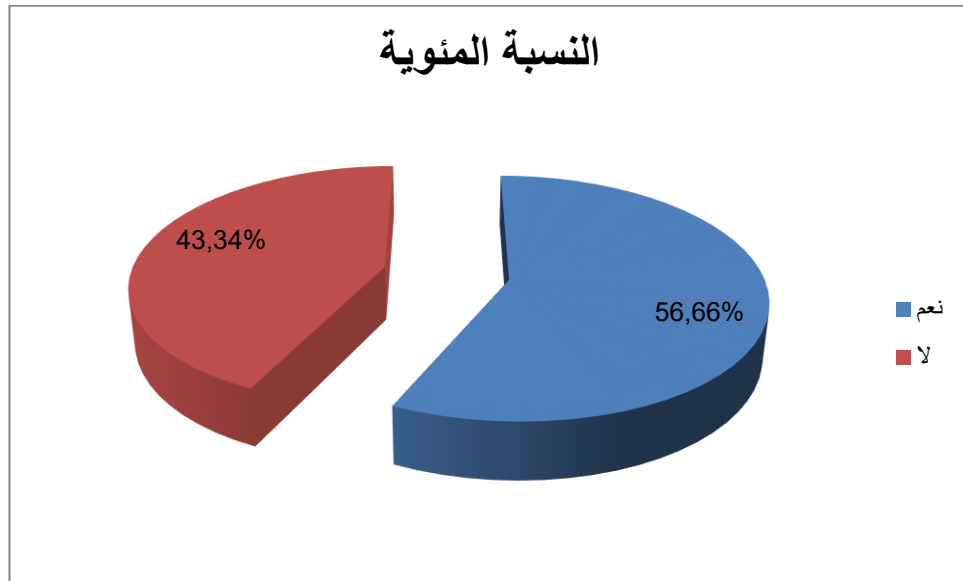
**السؤال 05:** هل تلقيتم تكوين عالي المستوى في عملية التخطيط من أجل تحسين التسيير الإداري؟

**الغرض من السؤال:** معرفة إن كان المسيرين الإداريين تلقوا تكوين عالي المستوى في عملية التخطيط من أجل تحسين التسيير الإداري.

الجدول رقم 05. يمثل إجابة الإداريين على السؤال 5 من المحور الأول.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية (%)	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	17	56.66	5.6	3.84	1	0.05	دالة
لا	13	43.34					
المجموع	30	100					

الشكل رقم 05. يمثل دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 5 من المحور الأول.



عرض و تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 56.66% من المسيرين الإداريين تلقوا تكويننا عالي المستوى في عملية التخطيط من أجل تحسين التسيير الإداري، أما النسبة الثانية المقدره بـ 43.34% أنم لم يتلقوا تكوين عالي المستوى في عملية التخطيط من أجل تحسين التسيير الإداري و من خلال ما سبق يتضح لنا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 5.6 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1 و تبين لنا ذلك من خلال آراء و أجوبة المسيرين الإداريين.

الإستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين الإداريين تلقوا تكويننا عالي المستوى في عملية التخطيط من أجل تحسين التسيير الإداري.

المحور الثاني: البرمجة

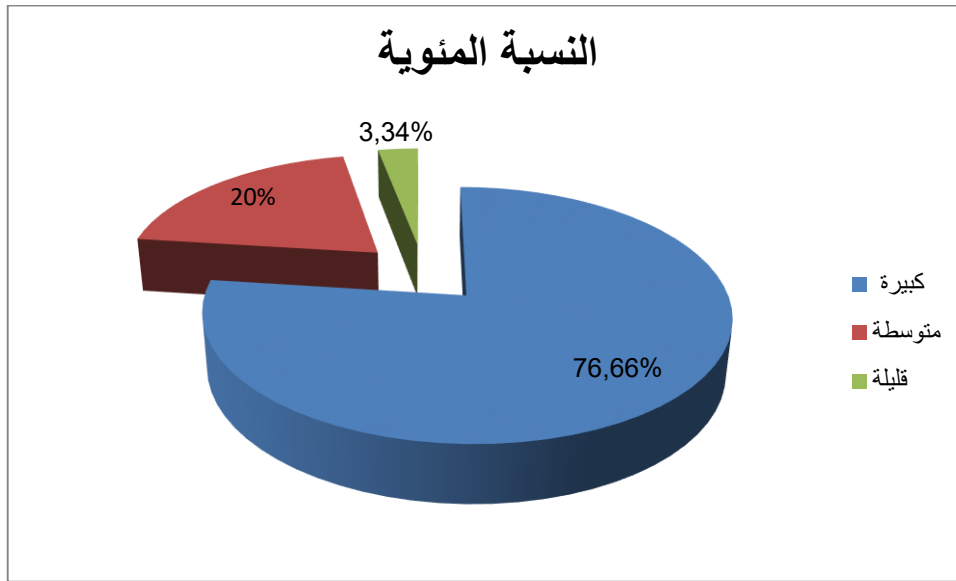
السؤال 01: ما مدى أهمية البرمجة في تسيير المنشآت الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى أهمية البرمجة في تسيير المنشآت الرياضية.

الجدول رقم 06. يمثل إجابة الإداريين على السؤال 1 من المحور الثاني.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية (%)	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
كبيرة	23	76.66	26.6	5.99	2	0.05	دالة
متوسطة	06	20					
قليلة	01	3.34					
المجموع	30	100					

الشكل رقم 06. يمثل دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 1 من المحور الثاني.



عرض و تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 76.66% من الإداريين يعتبرون أن البرمجة لها أهمية كبيرة في تسيير المنشآت الرياضية، أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون أن البرمجة لها أهمية متوسطة في تسيير المنشآت الرياضية أما النسبة الثالثة والمقدرة بـ 3.34% يعتبرون أن البرمجة لا أهمية لها في تسيير المنشآت الرياضية. و من خلال ما سبق يتضح لنا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 26.6 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.99 أي أنه توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 و تبين لنا ذلك من خلال آراء و أجوبة المسيرين الإداريين.

### الإستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن البرمجة لها أهمية كبيرة في تسيير المنشآت الرياضية.

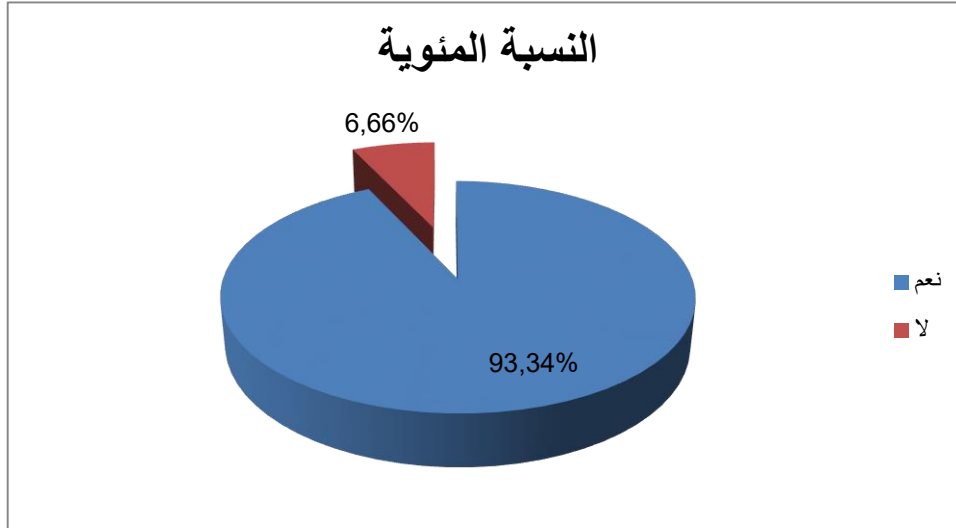
**السؤال 02:** هل البرمجة تساهم في تحسين مردود الإداريين؟

**الغرض من السؤال:** معرفة إن كانت البرمجة تساهم في تحسين مردود الإداريين أم لا.

**الجدول رقم 07.** يمثل إجابة الإداريين على السؤال 2 من المحور الثاني.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية (%)	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	28	93.34	38.8	3.84	1	0.05	دالة
لا	02	6.66					
المجموع	30	100					

**الشكل رقم 07.** يمثل دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 2 من المحور الثاني.



### عرض و تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 93.34 % من الإداريين يعتبرون أن البرمجة تساهم في تحسين مردود الإداريين ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 6.66 % يعتبرون أن البرمجة

لا تساهم في تحسين مردود الإداريين و من خلال ما سبق يتضح لنا أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة 38.8 أكبر من  $\chi^2$  الجدولة 3.84 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 و تبين لنا ذلك من خلال أراء و أجوبة المسيرين الإداريين.

### الإستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين الإداريين يعتبرون أن البرمجة تساهم في تحسين مردود الإداريين.

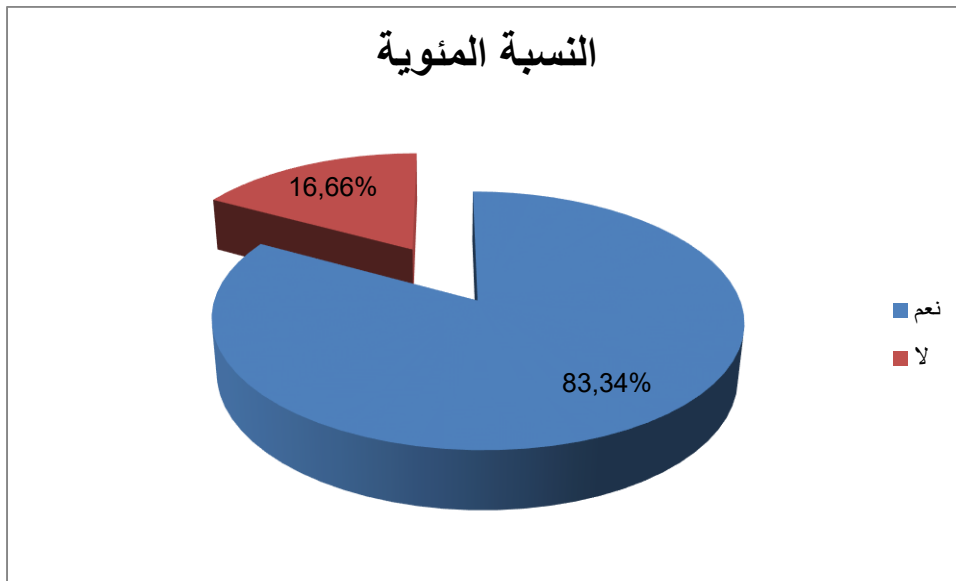
**السؤال 03:** هل البرمجة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة؟

**الغرض من السؤال:** معرفة إن كانت البرمجة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة أم لا.

**الجدول رقم 08.** يمثل إجابة الإداريين على السؤال 3 من المحور الثاني.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية (%)	$\chi^2$ المحسوبة	$\chi^2$ الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	25	83.34	25	3.84	1	0.05	دالة
لا	05	16.66					
المجموع	30	100					

**الشكل رقم 08.** يمثل دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 3 من المحور الثاني.



عرض و تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 83.34% من المسيرين الإداريين يعتبرون أن البرمجة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة ، أما النسبة الثانية المقدره بـ 16.66% لا يعتبرون البرمجة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة و من خلال ما سبق يتضح لنا أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة 25 أكبر من  $\chi^2$  الجدولة 3.84 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1 و تبين لنا ذلك من خلال أراء و أجوبة المسيرين الإداريين.

الإستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين الإداريين يعتبرون البرمجة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة.

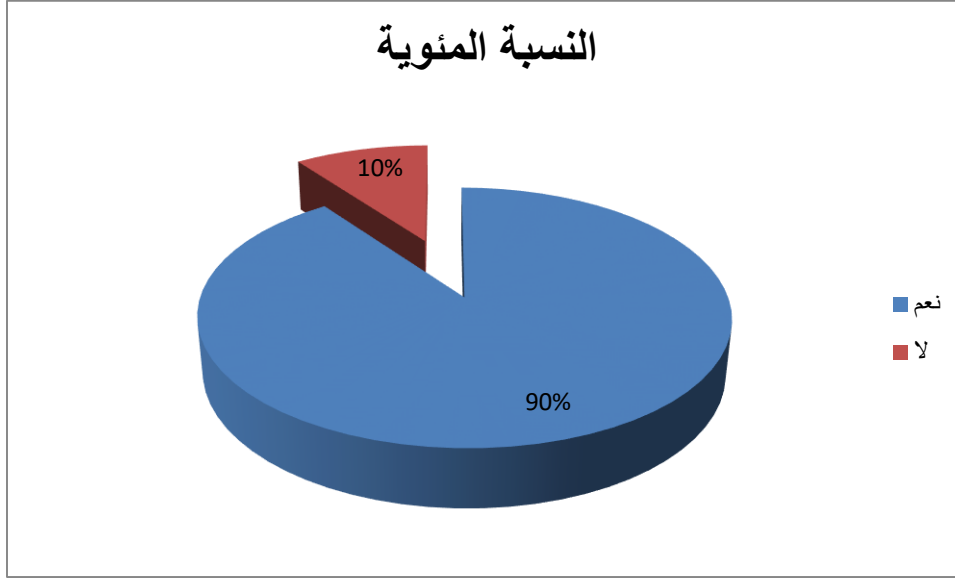
**السؤال 04:** هل البرمجة تساعد في القضاء على الأخطاء و سوء التنفيذ؟

**الغرض من السؤال:** معرفة إن كانت البرمجة تساعد في القضاء على الأخطاء و سوء التنفيذ أم لا.

**الجدول رقم 09.** يمثل إجابة الإداريين على السؤال 4 من المحور الثاني.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية (%)	$\chi^2$ المحسوبة	$\chi^2$ الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	27	90	33.8	3.84	1	0.05	دالة
لا	03	10					
المجموع	30	100					

الشكل رقم 09. يمثل دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 4 من المحور الثاني.



#### عرض و تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90% من المديرين الإداريين يعتبرون أن البرمجة تساعد في القضاء على الأخطاء و سوء التنفيذ ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 10% يعتبرون أن البرمجة لا تساعد في القضاء على الأخطاء و سوء التنفيذ و من خلال ما سبق يتضح لنا أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة 33.8 أكبر من  $\chi^2$  الجدولة 3.84 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1 و تبين لنا ذلك من خلال آراء و أجوبة المديرين الإداريين.

#### الإستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المديرين الإداريين يعتبرون أن البرمجة تساعد في القضاء على الأخطاء و سوء التنفيذ.

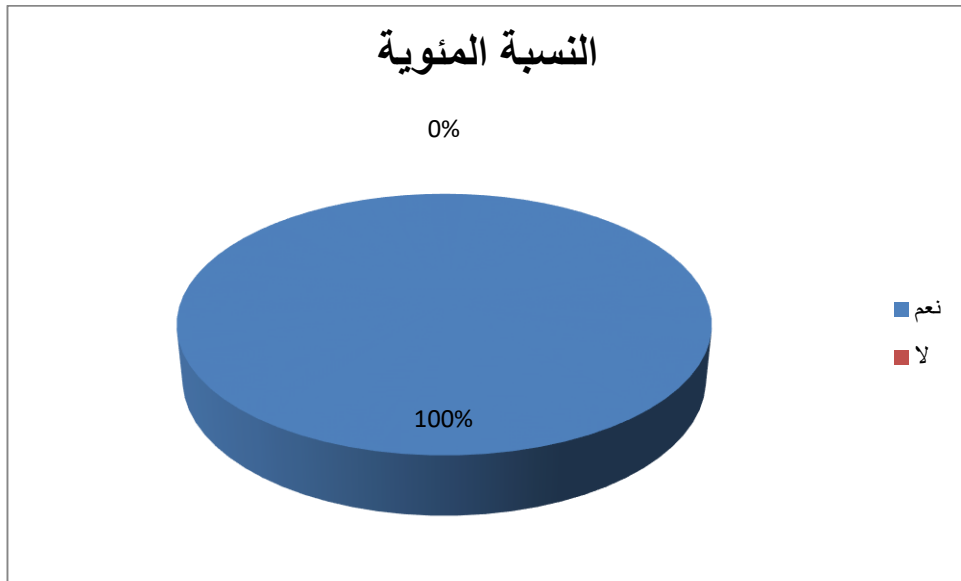
**السؤال 05:** هل هناك أساليب خاصة بالبرمجة داخل المنشأة الرياضية؟

**الغرض من السؤال:** معرفة أساليب البرمجة داخل المنشأة الرياضية.

الجدول رقم 10. يمثل إجابة الإداريين على السؤال 5 من المحور الثاني.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية (%)	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	30	100	50	3.84	1	0.05	دالة
لا	00	00					
المجموع	30	100					

الشكل رقم 10. يمثل دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 5 من المحور الثاني.



عرض و تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% أن هناك أساليب خاصة بالبرمجة داخل المنشأة الرياضية ، و من خلال ما سبق يتضح لنا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 50 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1 و تبين لنا ذلك من خلال آراء و أجوبة المسيرين الإداريين.

الإستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن هناك أساليب خاصة بالبرمجة داخل المنشأة الرياضية.

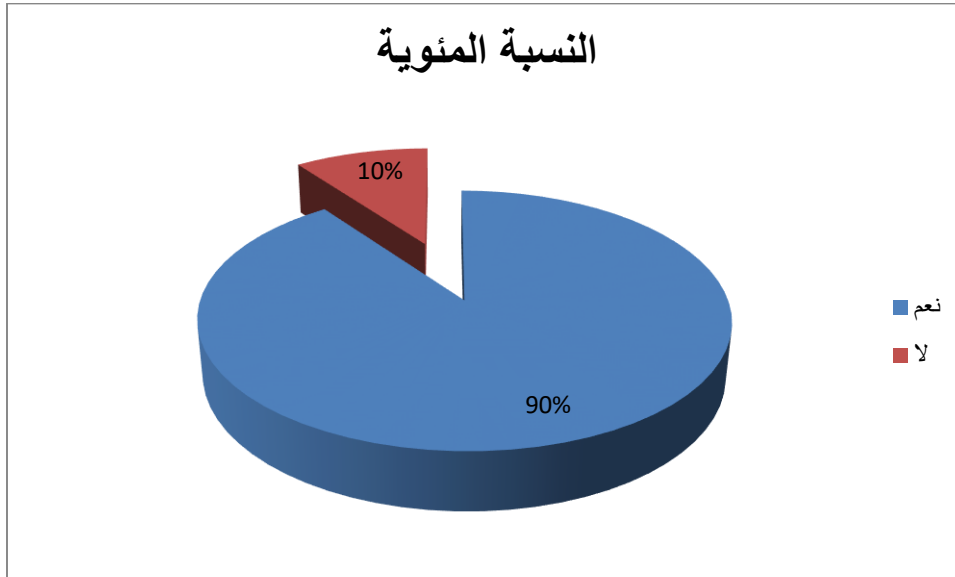
السؤال 06: هل هناك فوائد للبرمجة الإدارية داخل المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان هناك فوائد للبرمجة الإدارية داخل المنشأة الرياضية.

الجدول رقم 11. يمثل إجابة الإداريين على السؤال 6 من المحور الثاني.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية (%)	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	27	90	33.8	3.84	1	0.05	دالة
لا	03	10					
المجموع	30	100					

الشكل رقم 11. يمثل دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 6 من المحور الثاني.



عرض و تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90% من المسيرين الإداريين يعتبرون أن للبرمجة الإدارية فوائد داخل المنشأة الرياضية ، أما النسبة الثانية المقدره بـ 10% لا يعتبرون أن للبرمجة الإدارية فوائد داخل المنشأة الرياضية و من خلال ما سبق يتضح لنا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 33.8 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1 و تبين لنا ذلك من خلال آراء و أجوبة المسيرين الإداريين.

الإستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين الإداريين يعتبرون أن للبرمجة الإدارية فوائد داخل المنشأة الرياضية.

المحور الثالث: التنظيم

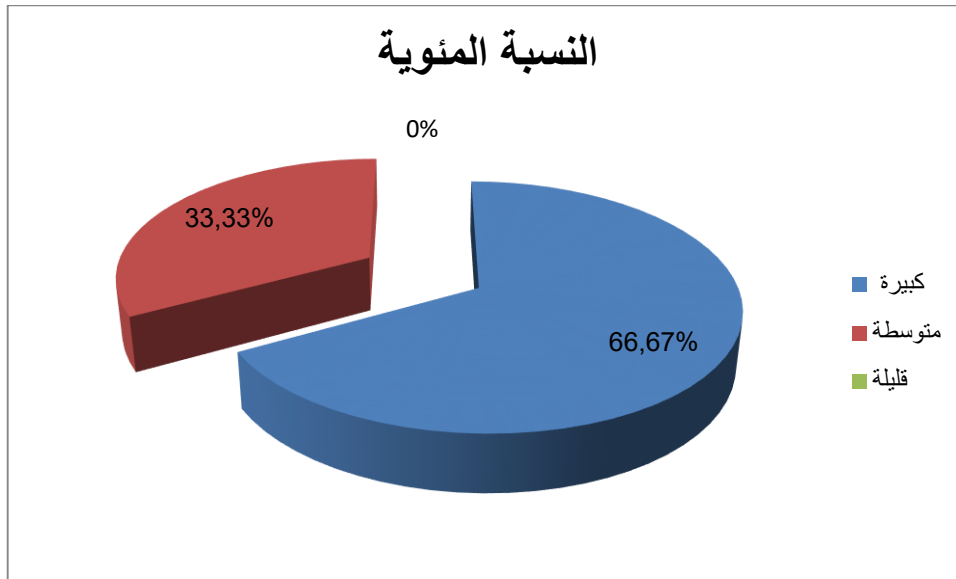
السؤال 01: ما مدى أهمية التنظيم في تسيير المنشآت الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى أهمية التنظيم في تسيير المنشآت الرياضية.

الجدول رقم 12. يمثل إجابة الإداريين على السؤال 1 من المحور الثالث.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية (%)	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
كبيرة	20	66.67	20	5.99	2	0.05	دالة
متوسطة	10	33.33					
قليلة	00	00					
المجموع	30	100					

الشكل رقم 12. يمثل دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 1 من المحور الثالث.



عرض و تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 66.67% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم له أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 33.33% يعتبرون التنظيم ذو أهمية متوسطة داخل المنشأة و من خلال ما سبق يتضح لنا أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة 20 أكبر من  $\chi^2$  الجدولة 5.99 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 و تبين لنا ذلك من خلال آراء و أجوبة المسيرين الإداريين.

الإستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتنظيم أهمية كبيرة في تسيير المنشآت الرياضية.

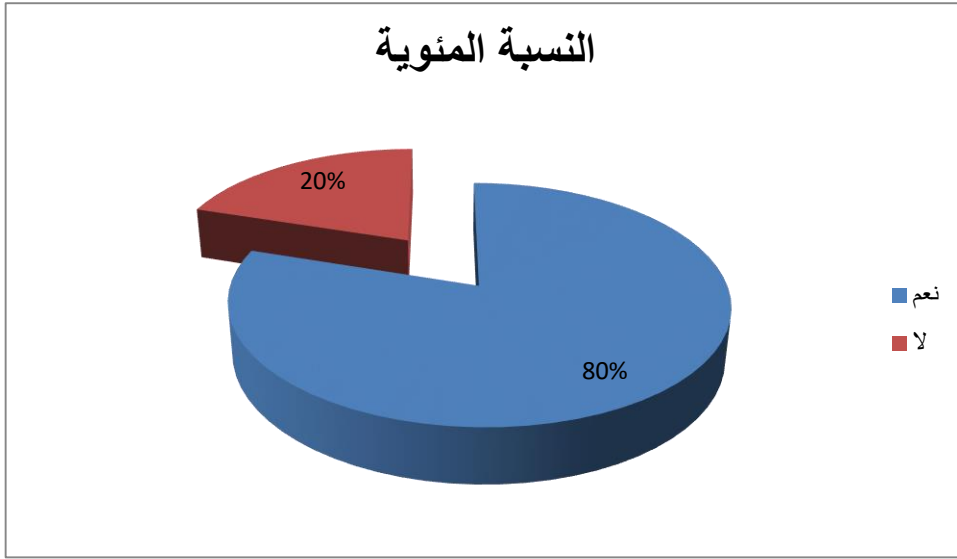
السؤال 02: هل التنظيم يساعد على تطوير العلاقات داخل العمل و تحسينها؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان التنظيم يساعد على تطوير العلاقات داخل العمل و تحسينها أم لا.

الجدول رقم 13. يمثل إجابة الإداريين على السؤال 2 من المحور الثالث.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية (%)	$\chi^2$ المحسوبة	$\chi^2$ الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
نعم	24	80	21.2	3.84	1	0.05	دالة
لا	06	20					
المجموع	30	100					

الشكل رقم 13. يمثل دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 2 من المحور الثالث.



#### عرض و تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80 % من الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساعد على تطوير العلاقات و تحسينها داخل العمل ، أما النسبة الثانية المقدره بـ 20 % يعتبرون التنظيم لا يساعد على تطوير العلاقات و تحسينها و من خلال ما سبق يتضح لنا أن قيمة كاسم<sup>2</sup> المحسوبة 21.2 أكبر من كاسم<sup>2</sup> الجدولة 3.84 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 و تبين لنا ذلك من خلال آراء و أجوبة المسيرين الإداريين.

#### الإستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساعد على تطوير العلاقات و تحسينها داخل المنشأة الرياضية.

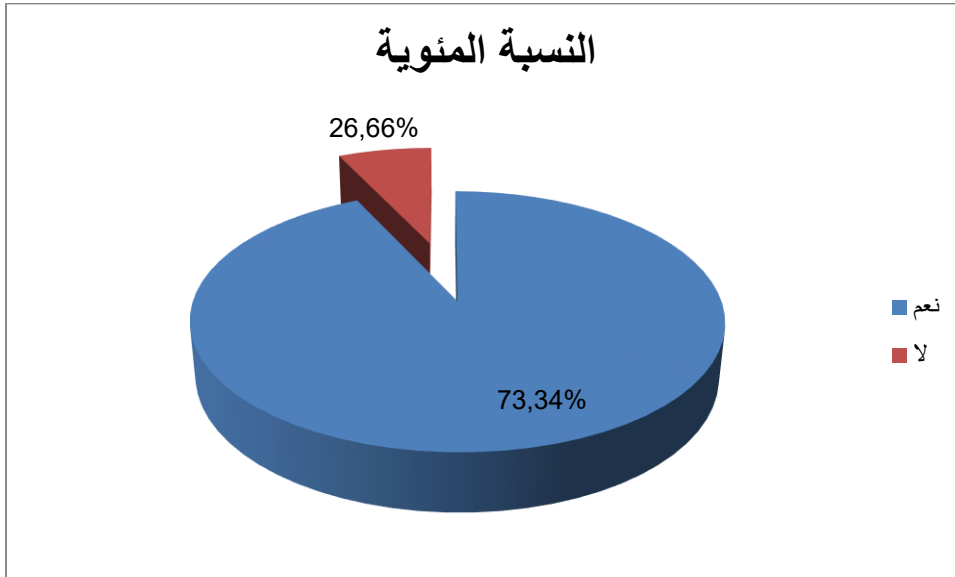
**السؤال 03:** هل التنظيم الجدي يعمل على سيرورة العمل بصورة فعالة داخل المنشأة الرياضية؟

**الغرض من السؤال:** معرفة إن كان التنظيم الجدي يعمل على سيرورة العمل بصورة فعالة داخل المنشأة الرياضية.

الجدول رقم 14. يمثل إجابة الإداريين على السؤال 3 من المحور الثالث.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية (%)	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	22	73.34	14.8	3.84	1	0.05	دالة
لا	08	26.66					
المجموع	30	100					

الشكل رقم 14. يمثل دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 3 من المحور الثالث.



عرض و تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 73.34% من المسيرين الإداريين يعتبرون أن التنظيم الجدي يعمل على سيرورة العمل بصورة فعالة داخل المنشأة الرياضية ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 26.66% لا يعتبرون التنظيم الجدي يعمل على سيرورة العمل بصورة فعالة داخل المنشأة الرياضية و من خلال ما سبق يتضح لنا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 14.8 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1 و تبين لنا ذلك من خلال آراء و أجوبة المسيرين الإداريين.

الإستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين الإداريين يعتبرون التنظيم الجدي يعمل على سيرورة العمل بصورة فعالة داخل المنشأة الرياضية.

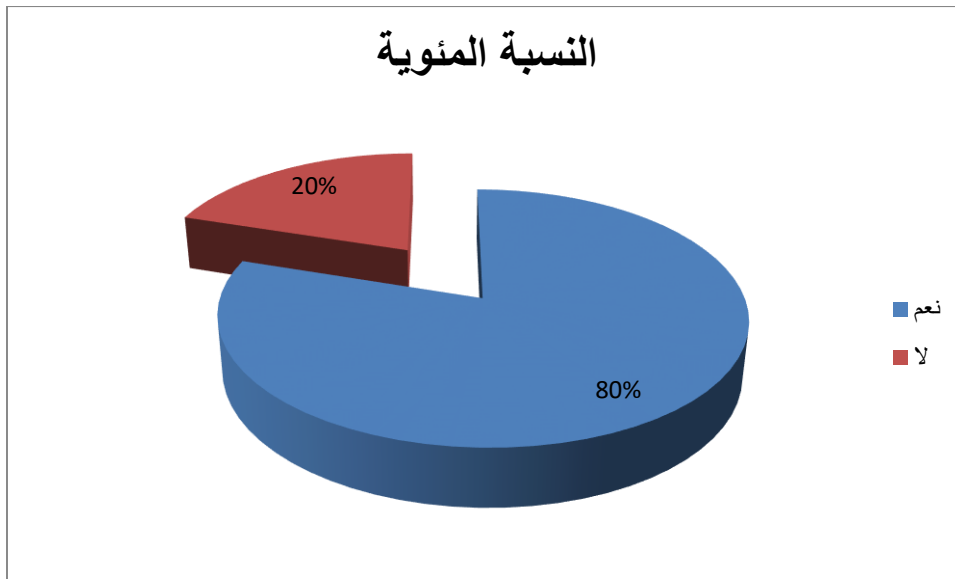
**السؤال 04:** هل توزيع المهام حسب الكفاءة و التخصص يعتبر عملية تنظيمية تساعد في التسيير الحسن للمنشأة الرياضية؟

**الغرض من السؤال:** معرفة إن كان توزيع المهام حسب الكفاءة و التخصص يعتبر عملية تنظيمية تساعد في التسيير الحسن للمنشأة الرياضية.

الجدول رقم 15 . يمثل إجابة الإداريين على السؤال 4 من المحور الثالث.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية (%)	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	24	80	21.2	3.84	1	0.05	دالة
لا	06	20					
المجموع	30	100					

الشكل رقم 15 . يمثل دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 4 من المحور الثالث.



عرض و تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من المديرين الإداريين يعتبرون أن توزيع المهام حسب الكفاءة و التخصص يعتبر عملية تنظيمية تساعد في التسيير الحسن للمنشأة الرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% لا يعتبرون أن توزيع المهام حسب الكفاءة و التخصص عملية تنظيمية تساعد في التسيير الحسن للمنشأة الرياضية. و من خلال ما سبق يتضح لنا أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة 21.2 أكبر من  $\chi^2$  الجدولة 3.84 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1 و تبين لنا ذلك من خلال أراء و أجوبة المديرين الإداريين.

الإستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المديرين الإداريين يعتبرون أن توزيع المهام حسب الكفاءة و التخصص يعتبر عملية تنظيمية تساعد في التسيير الحسن للمنشأة الرياضية.

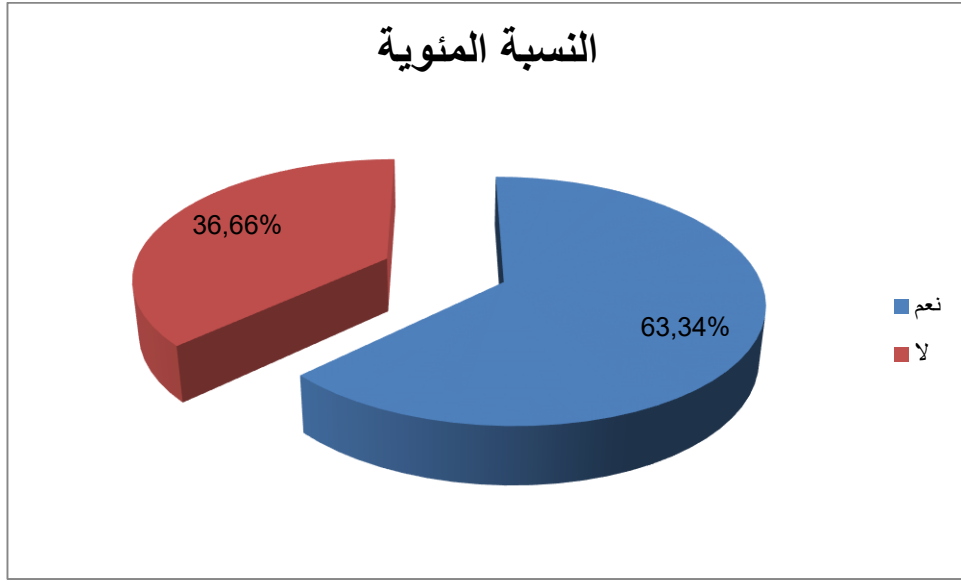
**السؤال 05:** هل يتم عقد اجتماعات مسبقة قبل عملية التنظيم قصد تحسين التسيير الإداري للمنشأة الرياضية؟

**الغرض من السؤال:** معرفة إن كان يتم عقد اجتماعات مسبقة قبل عملية التنظيم قصد تحسين التسيير الإداري للمنشأة الرياضية.

**الجدول رقم 16 .** يمثل إجابة الإداريين على السؤال 5 من المحور الثالث.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية (%)	$\chi^2$ المحسوبة	$\chi^2$ الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	19	63.34	8.8	3.84	1	0.05	دالة
لا	11	36.66					
المجموع	30	100					

الشكل رقم 16. يمثل دائرة نسبية لإجابة الإداريين على السؤال 5 من المحور الثالث.



#### عرض و تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 63.34% من المسيرين الإداريين أكدوا أنه يتم عقد اجتماعات مسبقة قبل عملية التنظيم قصد تحسين التسيير الإداري للمنشأة الرياضية أما النسبة الثانية المقدرة بـ 36.66% أنفوا وجود اجتماعات مسبقة قبل عملية التنظيم قصد تحسين التسيير الإداري للمنشأة الرياضية و من خلال ما سبق يتضح لنا أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة 8.8 أكبر من  $\chi^2$  الجدولة 3.84 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1 و تبين لنا ذلك من خلال آراء و أجوبة المسيرين الإداريين.

#### الإستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين الإداريين يقومون بعقد اجتماعات مسبقة قبل عملية التنظيم قصد تحسين التسيير الإداري للمنشأة الرياضية.

## 2.6- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

## • مناقشة الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداريي بعض المنشآت الرياضية الجوارية لولاية المسيلة وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا، وانطلاقاً من الفرضية الأولى في بحثنا التي نقول:

"تسيير المنشآت الرياضية الجوارية بالمسيلة يتسم بحسن التخطيط".

ومن خلال الجداول في المحور الأول للتخطيط (1، 2، 3، 4، 5) تبين لنا فعلاً أن تسيير المنشآت الرياضية الجوارية بالمسيلة يتسم بحسن التخطيط و هذا ما يتفق مع أهمية و مبادئ التخطيط في الجانب النظري الذي ينص على أن أهمية التخطيط تكمن في:

-مواجهة حالة عدم التأكد و التغيير.

-التركيز على الأهداف المسطرة.

-الإستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.

## مبادئ التخطيط:

-مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف.

-مبدأ أولوية و أسبقية التخطيط.

-مبدأ شمولية التخطيط.

-فعالية وكفاية التخطيط .وهذا ما يخدم لنا الفرضية الأولى.

## • مناقشة الفرضية الثانية:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداريي بعض المنشآت الرياضية الجوارية لولاية المسيلة وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا، وانطلاقاً من الفرضية الثانية " تسيير المنشآت الرياضية الجوارية بالمسيلة يتسم بحسن البرمجة "ومن خلال الجداول في المحور الثاني للبرمجة (1، 2، 3، 4، 5، 6) تبين لنا فعلاً أن تسيير المنشآت الرياضية الجوارية بالمسيلة يتسم بحسن البرمجة.

## مناقشة الفرضية الثالثة:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداريي بعض المنشآت الرياضية الجوارية لولاية المسيلة وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا، وانطلاقا من الفرضية الثالثة " تسيير المنشآت الرياضية الجوارية بالمسيلة يتسم بحسن التنظيم "ومن خلال الجداول في المحور الثالث للتنظيم (1، 2، 3، 4، 5) تبين لنا فعلا أن تسيير المنشآت الرياضية الجوارية بالمسيلة يتسم بحسن التنظيم وهذا ما يتفق عليه في وظيفة التنظيم في المجال الرياضي في الجانب النظري الذي يعتبر التنظيم في العملية الإدارية هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف و الخطط والسياسات

التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيما ملائما .كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية للبرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل والرغبات الإنسانية للأفراد وهذا ما يخدم فرضيتنا الثالثة.

## خلاصة:

لقد رأينا من خلال دراستنا الميدانية، وباعتمادنا على المنهج الوصفي أي باستخدام الاستبيان وتحليل النتائج و إظهار دور الإدارة الرياضية في تحسين المنشآت الرياضية، و استنادا للفرضيات المختلفة التي وظفناها في هذا المجال وبعد مناقشة وتحليل الاستبيان يتبين لنا من خلال الفرضية الأولى توصلنا فعلا إلى أن تسيير المنشآت الرياضية الجوارية بالمسيلة يتسم بحسن التخطيط وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المقترحة والمطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري إذ يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى من الوظائف الأخرى فهو لهذا أساس تحديد الأهداف.

ومن خلال الفرضية الثانية توصلنا إلى أن تسيير المنشآت الرياضية الجوارية بالمسيلة يتسم بحسن البرمجة وذلك من خلال التي الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان، فالبرمجة تهدف إلى تحقيق الأهداف وتعتبر وسيلة كيفية تسيير تستطيع بها السلطات الإدارية الأعمال داخل المنشآت الرياضية.

ومن خلال الفرضية الثالثة توصلنا فعلا إلى أن تسيير المنشآت الرياضية الجوارية بالمسيلة يتسم بحسن التنظيم إذ يعتبر الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري التنظيم الجيد لاستخدام المادية كما يهدف التنظيم الأمثل الطاقات البشرية و إلى تحديد المسؤوليات.

## 3.6- الإستنتاج العام:

لقد رأينا من دراستنا الميدانية، و باعتمادنا على المنهج الوصفي و باستخدام الاستبيان و تحليل النتائج و إظهار أهمية الإدارة و التسيير الرياضي في المنشآت الرياضية و إسنادا للفرضيات المختلفة التي وظفناها في هذا المجال و بعد مناقشة و تحليل الاستبيان تبين لنا و بكل وضوح أن كل من:

-إقرار الإجراءات التي تتبع في تنفيذ مختلف العمليات داخل المنشأة الرياضية.

-رسم السياسات والقواعد التي تحكم تصرفات المسيرين.

-تحديد الأهداف المطلوبة و الوصول إليها من خلال الجهد الجماعي.

هي عناصر أساسية من عناصر الإدارة التي تساهم في تسيير المنشآت الرياضية تطوير المنافسات، و هذه العناصر يجب أن تعتمد عليها جميع المنشآت للتسيير الأمثل و الرقي.

## خاتمة:

عملنا في هذا البحث على إبراز أهم الأدوار التي يلعبها واقع التسيير الإداري في تسيير المنشآت الرياضية سواء أكانت هذه الأدوار داخلية أو خارجية.

ومن خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني، خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن التسيير الإداري وجميع وظائفه تلعب دورا مهما ومميزا في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية، لكن تبقى الإدارة الرياضية تعيش تدني ملحوظ وتراجع على مستوى التسيير للمنشآت الرياضية؛ حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري وفق منظور الحاجات الضرورية والتفريق بين الأهداف. وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى ملاحظتين أساسيتين هما:

**أولا:** انعدام المؤهلات الكافية لدى المسيرين والنقص الملحوظ في الإطارات الرياضية من إداريين ومسيرين في هذا المجال مما أدى إلى اللجوء إلى إداريين ومسيرين يفتقرون إلى التأهيل والتأطير العلمي والأساليب الحديثة في مجال الإدارة والتسيير مما أدى إلى ذلك إلى استعمال طرق بدائية لا يمكن أن تصنع شيء للتقدم في تسيير المنشآت الرياضية.

**ثانيا:** انعدام وجود استراتيجية العمل من خلال تخطيط التنظيم رقابة توجيهية، ويرجع ذلك عادة إلى كون المسير قليل الفكرة وبعيد عن التأهيل العلمي فلا يلجأ إلى استخدام أساليب علمية حديثة لأنه لا يدرك أهمية التخطيط والتنظيم والبرمجة في المجال العلمي والعملية وطرق التسيير الحديث.

وللخروج من هذا المستوى الرديء غير مشرف في جوانب التسيير الفني والإداري إلى أفضل منه لابد من الإسراع في:

-وضع مخططات تسييرية سنوية لتسيير المنشآت الرياضية .

-التنظيم الجيد والمحكم داخل المنشآت الرياضية .

وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا، كان واسعا جدا وأن كل ما بذلناه

من جهد وكل مساهمتنا فيه بدت ضئيلة ولكن هذا لا يمنعنا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى إجابات عن الأسئلة المقترحة في واقع التسيير الإداري للمنشآت الرياضية.

ونرجو أن تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى.

## اقتراحات وتوصيات:

- يتوقف مردود المنشآت الرياضية وتسييرها الأحسن، سواء كان ذلك تربويا أو رياضيا على نوع الإدارة الرياضية إذ تعتبر الإدارة الرياضية ووظائفها هي السبب الأول والأخير في نجاح أو فشل تسيير هاته المنشآت الرياضية وعليه خلصنا من خلال دراستنا هذه إلى بعض الاقتراحات والتي نأمل أن تساعد في تحسين العمل الإداري والتسييري داخل منشآتنا الرياضية.
- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة.
  - على المدير انتهاج السبل والوظائف الملائمة لتسيير الأمثل للمنشآت الرياضية.
  - وضع إدارة رياضية تهتم بتكوين الإطار في مجال التسيير والإدارة .
  - تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير النابعة في الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية وعلى كافة المستويات.
  - تسطير برامج عمل يضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منهجية علمية بحتة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوائق والمسببات التي تعيق تسيير المنشآت.
  - وضع خطط طويلة المدى على أن تقسم هذه الخطط إلى مراحل زمنية " سنوية " بهدف تأهيل و صقل المسيرين الإداريين على مستوى المنشآت.
  - زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت .
  - وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين .

# قائمة المصادر و المراجع

# المراجع

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة توزيع المنشآت و المعارف، الإسكندرية.
- 2- إبراهيم عبد العزيز شيحا، 1983: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت.
- 3- إبراهيم العمري : الإدارة الدراسات النظرية والتطبيقية ، دار النشر للكتاب ، عمان ، ب. س.
- 4- إبراهيم محمود عبد المقصود، الشافعي حسن أحمد ، 2003: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقات، ط1 ، دار الوفاء.
- 5- الدكتور أبوراس محمد الشافعي : القانون الإداري، دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج 1، عالم الكتاب.
- 6- أحمد إبراهيم أبو حسن، 1995: الإدارة والإسلام، ط5.
- 7- أحمد ماهر وآخرون، 2001 : الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية.
- 8- أحمد ماهر : دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة.
- 9- الدكتور السعيد محمد المصري، 1999: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية.
- 10- السيد عليوة، 2001 : سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترك لنشر والتوزيع.
- 11- الطيب محمد رفيق، 1995 : مدخل للتسيير (ج2)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 12- إيهاب صبيح محمد زريق، 2001 : الإدارة والأسس والوظائف، ط 2 ، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر.
- 13- خير الدين علا عويس، 1997 : دليل البحث العلمي، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- 14- خيتم شامة وآخرون، 1999 : اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة.
- 15- رشيد زرواتي ، 2007 : مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، دار الهدى للنشر، الجزائر.

- 16- سمير أحمد عسكر، 1989: مدخل إلى إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- 17- الدكتور طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، 1997: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط 1، مركز الكتاب للنشر.
- 18- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، 1993: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية .
- 19- عبد الكريم بحفص، 2005: الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر.
- 20- عصام بدوي، 2000: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 21- عفاف ع المنعم درويش، 1998: الإمكانات في التربية البدنية، منشأة المعارف، الإسكندرية.
- 22- الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- 23- الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم، 2012: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط 1، دار النشر عمان.
- 24- محسن علي السعداوي، سلمان الحاج عكاب الجنابي، 2013: أدوات البحث العلمي في التربية الرياضية، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان - الأردن.
- 25- محمد أزهر السماك و آخرون، 1990: الأصول في البحث العلمي، دار الحكمة للطباعة و النشر، الموصل.
- 26- محمد حسن الوشاح، محمد عبد الله الشقارين، 2012: المنشآت والملاعب الرياضية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
- 27- محمد فريد الصحن وآخرون، 1999: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية.
- 28- محمد علي محمد، 1992: علم الاجتماع و المنهج العلمي، دار المعارف الجامعية، القاهرة، ط 1.

29- الدكتور مفتي إبراهيم حماد ، 1999: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة.

30- ناصر ثابت، 1984 : أضواء على الدراسة الميدانية، مكتبة الفلاح، ط1 ، الكويت.

31- نويوة صباح وآخرون : نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية.

32- فريد كامل أبو زينة، عبد الحافظ الشايب ، 2006 : مناهج البحث العلمي للإحصاء في البحث العلمي، دار المسيرة الأردن.

33- مقال الدكتور أحمد الفاضل، المنشأة الرياضية، تصميم تخطيط وإدارة، مأخوذ على الأنترنت  
2016/04/20 googlepdf

34- المرسوم التنفيذي رقم ( 416-91) المؤرخ في 02-11-1991، الجزائر

35- المرسوم التنفيذي رقم 09-95 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995 ، يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها ، وزارة الشباب والرياضة ، الباب الرابع.

36- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ 30 يناير سنة 1990،

المادة 2 المعدل و المتمم للأمر 71.71 المؤرخ في 02 نوفمبر 1971، المتضمن أحداث المركب

الأولمبي، العدد 5،01 فيفري 1990.

# قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة محمد بوضياف \_ المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

الشعبة: إدارة و تسيير رياضي

إستمارة استبيان لنيل شهادة الماستر في العلوم و تقنيات النشاطات

البدنية و الرياضية

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية

إستمارة استبيان

واقع تسيير المنشآت الرياضية الجوارية.

دراسة ميدانية لبعض المنشآت الرياضية الجوارية لولاية المسيلة.

قصد معرفة واقع تسيير المنشآت الرياضية نرجو منك سيدي الإجابة بكل موضوعية و صراحة على الأسئلة التالية بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تراها مناسبة و صائبة حسب رأيك قصد الوصول إلى نتائج دقيقة تفيد دراستنا و بحثنا، شاكرين لكم تفهمنا و مساعدتنا و تقبلوا فائق الإحترام و التقدير و شكرا.

الأستاذ المشرف:

\* د. مرنيذ أسامة.

إعداد الطالب :

\* يوسف محمد

السنة الجامعية: 2022-2023

معلومات شخصية:

السنة: .....

الجنس: ذكر  أنثى

المحور الأول: التخطيط

1- ما مدى أهمية التخطيط في تسيير المنشآت الرياضية؟

كبيرة  متوسطة  قليلة

2- هل التخطيط الجيد يساعد على تسيير المنشآت الرياضية؟

نعم  لا

3- هل وضع تفصيلات خطط الموارد وخطط تطوير و تحسين الأداء الإداري على مستوى المصالح يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

نعم  لا

4- هل غياب عنصر التخطيط يؤثر على واقع التسيير الحسن للمنشأة الرياضية؟

نعم  لا

5- هل تلقيتم تكوين عالي المستوى في عملية التخطيط من أجل تحسين التسيير الإداري؟

نعم  لا

إذا كان الجواب نعم متى و أين تلقيتموه؟.....

.....

.....

## المحور الثاني: البرمجة

1- ما مدى أهمية البرمجة في تسيير المنشآت الرياضية؟

قليلة

متوسطة

كبيرة

2- هل البرمجة تساهم في تحسين مردود الإداريين؟

لا

نعم

3- هل البرمجة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة؟

لا

نعم

4- هل البرمجة تساعد في القضاء على الأخطاء و سوء التنفيذ؟

لا

نعم

5- هل هناك أساليب خاصة بالبرمجة داخل المنشأة الرياضية؟

لا

نعم

6- هل هناك فوائد للبرمجة الإدارية داخل المنشأة الرياضية؟

لا

نعم

### المحور الثالث: التنظيم

1- ما مدى أهمية التنظيم في تسيير المنشآت الرياضية؟

كبيرة  متوسطة  قليلة

2- هل التنظيم يساعد على تطوير العلاقات داخل العمل و تحسينها؟

نعم  لا

3- هل التنظيم الجدي يعمل على سيرورة العمل بصورة فعالة داخل المنشأة الرياضية؟

نعم  لا

4- هل توزيع المهام حسب الكفاءة و التخصص يعتبر عملية تنظيمية تساعد في التسيير الحسن للمنشأة

الرياضية؟

نعم  لا

5- هل يتم عقد اجتماعات مسبقة قبل عملية التنظيم قصد تحسين التسيير الإداري للمنشأة الرياضية؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة نعم متى و كم مرة في العام تعقد هذه الاجتماعات؟

إذا كانت لا ما هي الأسباب؟

.....  
.....  
.....

## ملخص الدراسة:

**العنوان:** واقع تسيير المنشآت الرياضية الجوارية.

"دراسة ميدانية لبعض المنشآت الرياضية الجوارية لولاية المسيلة".

**أهداف الدراسة:** يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة واقع التخطيط الإداري في المنشآت الرياضية
- معرفة واقع التسيير الإداري في المنشآت الرياضية
- معرفة واقع التنظيم في المنشآت الرياضية.
- معرفة واقع البرمجة في المنشآت الرياضية

**منهج الدراسة:** تم اتباع المنهج الوصفي في هذا البحث و ذلك عن طريق توزيع استمارات استبائية خاصة بموظفي بعض المنشآت الرياضية الجوارية لولاية المسيلة.

**مجتمع و عينة الدراسة:**

**مجتمع الدراسة:** المنشآت الرياضية الجوارية لولاية المسيلة.

**عينة الدراسة:** (08 منشآت)، و التي تمثل : ملعب المسيلة، ملعب بوسعادة، ملعب برهوم، المركب الجوّاري المسيلة، المركب الجوّاري المطارفة، المسبح نصف أولمبي المسيلة، القاعة الرياضية بوسعادة، القاعة الرياضية بلعابية. و تم اختيار 30 مسير من أصل 100 مسير و هذا بأخذ نسبة 30% بطريقة عشوائية (منتظمة).

**أساليب جمع البيانات:** وقع اختيارنا في هذا البحث على التقنية السائدة و الشائعة و هي الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

**نتائج الدراسة:** و إسنادا للفرضيات المختلفة التي وظفناها في هذا المجال و بعد مناقشة و تحليل الاستبيان تبين لنا و بكل وضوح أن كل من:

-إقرار الإجراءات التي تتبع في تنفيذ مختلف العمليات داخل المنشأة الرياضية.

-رسم السياسات والقواعد التي تحكم تصرفات المسيرين.

-تحديد الأهداف المطلوبة و الوصول إليها من خلال الجهد الجماعي.

هي عناصر أساسية من عناصر الإدارة التي تساهم في تسيير المنشآت الرياضية تطوير المنافسات، و هذه العناصر يجب أن تعتمد عليها جميع المنشآت للتسيير الأمثل و الرقي.

**الإقتراحات و الفرضيات المستقبلية:** يتوقف مردود المنشآت الرياضية وتسييرها الأحسن، سواء كان ذلك ترويا أو رياضيا على نوع الإدارة الرياضية إذ تعتبر الإدارة الرياضية ووظائفها هي السبب الأول والأخير في نجاح أو فشل تسيير هاته المنشآت الرياضية وعليه خلصنا من خلال دراستنا هذه إلى بعض الاقتراحات والتي نأمل أن تساعد في تحسين العمل الإداري والتسييري داخل منشآتنا الرياضية.

- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة.

- على المدير انتهاج السبل والوظائف الملائمة لتسيير الأمثل للمنشآت الرياضية.

- وضع إدارة رياضية تهتم بتكوين الإطار في مجال التسيير والإدارة .

- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير النابعة في الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية وعلى كافة المستويات.

- تسطير برامج عمل يضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منهجية علمية بحتة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوائق والمسببات التي تعيق تسيير المنشآت.

- وضع خطط طويلة المدى على أن تقسم هذه الخطط إلى مراحل زمنية " سنوية " بهدف تأهيل وصقل المسيرين الإداريين على مستوى المنشآت.

- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت .

- وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين .