



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

القسم: الإدارة و التسيير الرياضي الرقم التسلسلي:

الشعبة: إدارة و تسيير رياضي الرمز:

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة (الماستر)

الموضوع:

واقع التسيير في المنشآت الرياضية دراسة

ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة

تحت إشراف الأستاذ:

شريف حمزة.

إعداد الطالب:

خبابة حسام.

خلفي عبد الرؤوف.

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان **

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ ... وقل ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل

صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين ﴾ سورة النمل الآية 19

الحمد لله أولا وقبل كل شيء وأخرا وبعد كل شيء ودائما دوام الحي القيوم
نتقدم بالشكر الجزيل وأسمى عبارات التقدير إلى الأستاذ المؤطر والمشرف

شريف حمزة

كما نتقدم بالشكر إلى الذين أفادونا بمعلومات قيمة أثناء إنجاز هذه المذكرة

كما لا ننسى أن نشكر أساتذتنا الكرام في قسم الإدارة والتسيير الرياضي

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة

إلى كل هؤلاء نتقدم بأخلص التحيات وأطيب الأمنيات.

****إهداء****

قال عز وجل:

﴿واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا﴾

إلى أعلى امرأة في الوجود

إلى من غمرتني بعطفها وحنانها

إلى قرة العين أمي

إلى من كان سببا في وجودي

إلى من وهبني أعز ما أملك

إلى من علمني مبادئ الحياة وقيمها

إلى من ضحى بكل ما يملك كي أصل إلى ما وصلت إليه أبي الغالي يوسف .

إلى كل من ساندني

إلى جميع الأصدقاء الذين عشت معهم الأيام الحلوة والمررة داخل الجامعة وخارجها

دون أن أنسى الدكتور القدير والمشرف شريقي حمزة:

إلى كل الأصدقاء الذين لم أذكر أسماءهم.

الفهارس

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
1	البسمة
2	شكر و عرفان
3	إهداء
4	قائمة المحتويات
5	قائمة الجداول
6	قائمة الأشكال
7	ملخص باللغة العربية
8	ملخص باللغة الانجليزية
9	مقدمة
10	الجانب المنهجي
11	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
12	إشكالية الدراسة
13	فرضيات الدراسة
14	أهمية الدراسة
15	أهداف الدراسة
16	تحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة
17	الدراسات السابقة
18	التعليق على الدراسات السابقة
19	الجانب النظري
20	الفصل الثاني: الإدارة الرياضية
21	تمهيد

26	1-1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة
27	1-1-1- نشأة الإدارة
28	1-1- الإدارة في العهود القديمة
29	1-3- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية
30	1-4- تطور الإدارة الحديثة
31	2- الإدارة العامة
32	1-2- تعريف الإدارة العامة
33	3- الإدارة الرياضية
34	1-3- مفهوم الإدارة
35	3- مكونات الإدارة الرياضي
36	4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية
37	1 4- المهارات الفنية
38	4-2- المهارات الإنساني
39	4-3- مهارة الاستيعاب الفكري
40	5- وظائف الإدارة
41	1-5- تعريف التخطيط
42	2-5- أهمية التخطيط
43	3-5- مبادئ وأنواع التخطيط
44	5-4- المزايا الأساسية للتخطيط
45	5-5- مراحل عملية التخطيط
46	5- وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات
47	6- التنظيم الإداري في التربية البدنية
48	6-2- مبادئ التنظيم
49	6-3- أنواع التنظيم

	6-4- أسس وأشكال التنظيم
--	-------------------------

50	
51	5-6 فوائد التنظيم
52	7- البرمجة الإدارية
53	7-1 تعريف البرمجة الإدارية
54	7-2 مبادئ البرمجة الإدارية
55	7-3 أنواع البرمجة
56	خلاصة
	الفصل الثاني إستراتيجية التسيير الإداري
58	1- التسيير والمسير:
59	1- مفهوم التسيير
60	2- التسيير في التربية الرياضية
61	3- تعريف المسير
62	4- ادوار المسير
63	5- الأسس العامة للتنظيم والإدارة
64	6- تعريف الإدارة
65	خلاصة.
	المنشآت الرياضية
67	تمهيد
68	أولا : لمحة تاريخية عن المنشأة الرياضية
69	1- المنشآت الرياضية في العصر القديم
70	2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث
71	ثانيا : المنشآت الرياضية تعريفها إداريا، أنواعها ، خصائصها .

72	1- مفهوم المنشأة الرياضية
73	2- إدارة المنشآت الرياضية
74	3 أنواع المنشآت الرياضية:
75	4- خصائص المنشآت الرياضية
76	ثالثا : الإمكانيات الرياضية:
77	1- تعريف الإمكانيات
78	2- مبادئ الإمكانيات الرياضية
79	3- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية
80	4- مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية
81	رابعا : نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر
82	1- وضعية المنشآت الرياضية الحالية
83	2- محاولة إعطاء البديل
84	3- التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية
85	خلاصة
86	الجانب التطبيقي
87	الفصل الرابع : منهجية الدراسة
88	تمهيد-
89	1- الدراسة الاستطلاعية.
90	2- منهج الدراسة.
100	3- متغيرات الدراسة.
101	4- المنهج و عينة المتبع.
102	5- أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات).
103	6_ الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة (صدق, ثبات, موضوعية)
104	7- تصميم الدراسة و المعالجة الإحصائية

105	8خطوات إجراء الدراسة الميدانية
106	الخلاصة
107	الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج و مناقشتها
108	عرض النتائج
109	تحليل النتائج
110	*مناقشة النتائج على ضل الفرضيات:
111	الاستنتاج العام
112	الاقتراحات و الفرضيات المستقبلية
113	قائمة المصادر و المراجع
114	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

	عنوان الجدول
91	الجدول رقم 02-05 أيبين أهمية التخطيط
92	الجدول رقم 02-06 تحسين على يساعد كان إن الجيد التخطيط مكانة يبين المنشآت الرياضية أم لا.
93	الجدول رقم 02-07 يبين إمكانية التسيير الإداري بدون تخطيط
94	الجدول رقم 02-08 يبين دور التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة -
95	الجدول رقم 02-09 يبين البرامج المؤدية إلى تحسين التسيير داخل المنشأة.
96	الجدول رقم 02-10 يبين التخطيط الاستراتيجي في الفكر الإداري لذا المسير

97	الجدول رقم 02-11 يبين تأثير عنصر التخطيط على إستراتيجية التسيير
98	الجدول رقم 02-12 معرفة علاقة التخطيط بالأهداف
99	الجدول رقم 02-13 يبين مدى أهمية التوجيه في تحسين تسيير المنشآت الرياضية - .
100	الجدول رقم 02-14 تحسين في يساهم الأداء وتقييم مراقبة كانت إن يبين مردود الإداريين أم لا.
101	02-15 أهداف تجاه العمل تسيير على تعمل التوجيه كانت إن يبين المنشأة أم لا.
102	الجدول رقم 02-16 يوضح فعالية التوجيه الإدارية داخل المؤسسة

103	الجدول رقم 02-17 يبين إن كانت عملية التوجيه تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة
104	18 يبين إن كان التوجيه تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ
105	الجدول رقم 02-19 يبين هناك أساليب التوجيه داخل المنشأة الرياضية
106	جدول رقم 02-20 يوضح قيمة فوائد التوجيه الإداري داخل المنشأة الرياضية
107	02-21 المنشآت داخل التسيير تحسين في الجيد التنظيم دور معرفة يوضح الرياضي
108	02-22 يبين أهمية التنظيم في تحسين التسيير داخل المنشأة الرياضية
109	داخل 23 تحسين إلى يؤدي جيد و فعال و مهم دور مسؤوليات تحديد يبين الرياضية المنشآت -

110	2- المنشأة تنظيم في الإدارة داخل الأفراد بين الاتصال عملية تأثير يبين 24- الرياضية.
111	25-2 يبين معرفة التنظيم بالأهداف
112	26-2 المنشآت عمل رفع و تطوير عملية في التنظيم عنصر تأثير يبين الرياضية.
113	27-2 بين دور التنظيم في تسيير المنشآت الرياضية

الملخص باللغة العربية:

لقد جاءت دراساتنا مبرزة لأهمية التخطيط, التنظيم و البرمجة في المنشآت الرياضية حيث موضوعنا ابرز إستراتيجية و تطوير واقع التسيير في المنشآت الرياضية خاصة في مديرية الشباب و الرياضة معتمدين على المنهج الوصفي في دراستنا بالتطرق إلى الاستبيان و توزيعه على عدة إداريين و لقد كان هدفنا معرفة المزيد حول أهمية واقع التسيير في المنشأة الرياضية.

الملخص باللغة الانجليزية:

summary:

Our studies have highlighted the importance of planning, organizing and programming in sports facilities, where our topic is most prominent

The strategy and development of the reality of management in sports facilities, especially in the Directorate of Youth and Sports, based on the descriptive approach in our study by addressing the questionnaire and distributing it to several administrators. Our goal was to learn more about the importance of the reality of management in the sports facility.

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 ومنشآت مؤسساتها 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 عرضا 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 موجهها لوضع نظم الإدارة و رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزها.

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 طبعا خاصا باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية تسييرية من جهة، واقتصادية سياسية من جهة أخرى، ذلك يتطلب من الإدارة الحسنة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بأكفا تسيير 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 العدد نحاول من خلال دراستنا هذه، التعرف على واقع التسيير الإداري للمنشآت الرياضية. وفي دراستنا لهذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين 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 إستراتيجية التسيير، 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 بالعمل وطرح بعض الاقتراحات التي تعد كحلول.

الجانب المنهجي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

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 لزاماً على الإداريين الإلمام المعرفي بالأسس العلمية الحديثة أثناء واختيار المبادئ أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة. ومن خلال ما ذكر سالفاً نطرح التساؤل العام التالي:

التساؤل العام :

- ما واقع التسيير في المنشآت الرياضية؟

-التساؤلات الفرعية :

1-ما هو دور التخطيط في تسيير المنشآت الرياضية ؟

2-ما هو دور البرمجة في تسيير المنشآت الرياضية؟

3-ما هو دور التنظيم في تسيير المنشآت الرياضية؟

الفرضيات :

الفرضية العامة:

واقع التسيير في المنشآت الرياضية

الفرضيات الجزئية :

1-للتخطيط دور في تسيير المنشآت الرياضية.

2-للبرمجة دور في تسيير المنشآت الرياضية.

3- للتنظيم دور في تسيير المنشآت الرياضية.

أهداف الدراسة :

يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

معرفة واقع التخطيط الإداري في المنشأة الرياضية

معرفة واقع التسيير الإداري في المنشآت الرياضية

معرفة واقع التنظيم في المنشآت الرياضية.

معرفة واقع البرمجة في المنشآت الرياضية

أهمية الدراسة:

-تتم أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1-معرفة النقائص في إدارة المنشأة.

2-دراسة مستقبل الإدارة الرياضية.

3-تأكيد أهمية التسيير الإداري في المنشأة الرياضية.

4-دراسة دور المسيرين وما مدى تأثيرهم في المنشأة الرياضية.

5-معرفة أهم النقائص في الإدارة الرياضية.

6-محاولة تأكيد أهمية الإستراتيجية في التسيير داخل المؤسسة .

7-اهتمامنا لمستقبل الإدارة الرياضية .

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 انه الحديث عن التسيير في الإدارة و المنشآت الرياضية.

-النظر في دور اثر المنشآت الرياضية في تنمية الرياضة الجزائرية.

تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث:

الإدارة الرياضية:

الإدارة الرياضية" هي مجموعة المهارات التي تشمل كل ماله صلة بالتخطيط و التنظيم و المتابعة

و التمويل و البرمجة 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.

المؤسسة الرياضية:

هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يرأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد،

اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات فيما يخص الرياضة

والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربويا وتعليميا 1 .

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

تعريف التسيير:

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط و التنظيم، الرقابة و التوجيه و (هو باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها)
-و يعرف أيضا بأنه مهارات المسير و التي تشمل المهارات الإدارية، التكنولوجية و الشخصية و مهارة التفكير بمنطق التنظيم.

الدراسات السابقة:

يعد موضوع المذكرة التي أنجزتها 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:
--1- الدراسة الأولى:

-دراسة الطالب: بسكري حمزة و شرفاوي عبد الصمد.

-تحت إشراف الدكتور: مقراني جمال

-الإشكالية:

هل للتسيير الإداري دور في تطوير الرياضة المدرسية؟

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

-دراسة مسحية: الرابطة الرياضية المدرسية. بعض ولايات الغرب (البيض-النعامة-سعيدة)

السنة الجامعية : 2016/2015

المستوى الدراسي : شهادة الماستر

المنهج المتبع: الوصفي

أدوات البحث: الاستبيان .

عينة البحث: 37 إداريا.

الاختصاص :قسم النشاط الحركي المكيف

أهم النتائج:

أن للتسيير الإداري دور ايجابي في تطوير الرياضة المدرسية

-2- 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

لمنهج المتبع: الوصفي

الإشكالية:

ما هو واقع التسيير الإداري في المركب المتعدّد الرياضات بالوادي؟

المستوى الدراسي: شهادة الماستر .

اختصاص: إدارة وتسيير المنشآت الرياضية

تحت إشراف الأستاذ: مراد خليل .

العينة: 35 إداريا

أداة البحث: الاستبيان

جامعة محمد خيضر بسكرة.

النتائج المتوصل إليها:

1- معرفتنا أهم النقصان في الإدارة و محاولة تأكيد أهمية التسيير الإداري داخل المؤسسة.

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

3- الدراسة الثالثة:

دراسة الطالب : سفبان 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

الاختصاص: اختصاص إدارة و تسيير رياضي

العينة: والتي تضم 30 إداريا.

أداة البحث: الاستبيان.

جامعة محمد خيضر بسكرة

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.

4- الدراسة الرابعة:

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

تحت إشراف: الدكتور بوعريري اشرف

المنهج المتبع: المنهج الوصفي

الإشكالية:

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

السنة الدراسية: 2020/2019

الجامعة: جامعة محمد خيضر بسكرة

العينة: العينة دراسة مسحية وكانت متكونة من 30 إداري

اهم 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.

التعليق على الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة و الدعم القوي للباحث و على هذا فإنها تساعد على سيرورة البحث و حتى النهاية اذ 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 الهم 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 افادتنا 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 يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

أن التنظيم يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية..

لقد جاءت دراساتنا مكملة للدراسات السابقة بحث أن معظم الدراسات كانت تبرز

أهمية التخطيط, التنظيم و البرمجة في المنشآت الرياضية حيث موضوعنا ابرز
إستراتيجية التسيير كإضافة للبحوث السابقة نظرا لأهميته في تطوير واقع التسيير في المنشآت الرياضية.

ذ

خلاصة:

لقد جاءت دراساتنا مبرزة لأهمية التخطيط, التنظيم و البرمجة في المنشآت الرياضية حيث موضوعنا ابرز إستراتيجية و تطوير واقع التسيير في المنشآت الرياضية خاصة في مديرية الشباب و الرياضة معتمدين على المنهج الوصفي في دراستنا بالتطرق إلى الاستبيان و توزيعه على عدة إداريين و لقد كان هدفنا معرفة المزيد حول أهمية واقع التسيير في المنشأة الرياضية.

الجانب النظري

الفصل الثاني:

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 لأجهزة.

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 البرمجة، وأن الغرض الرئيسي للإدارة يهتم بالسلوك والتصرف البشري ومن خلال هذا السلوك أن تقدم الخبرات، فالإدارة هي مشكلة الناس جميعا إذا يجب الاهتمام بها والعاملين فيها، ومن أجل ذلك فلا بد أن تتوفر لديهم المهارات والقابليات المعنية لحل المشكلات التي تجابههم .

1 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:

1- فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.

2- تفادي الوقوع في نفس الأخطاء التي وقع فيها السابقون.

وأهمية دراسة نظرية الإدارة هي تحقيق النواحي التالية للمدير:

1- كيفية الربط بين المتغيرات.

2- كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.

3- كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج.

4- 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- نشأة الإدارة:

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

1-2- الإدارة في العهود القديمة:

إذا نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تنجز ما

- (د - محمد الشافعي أبوراس ، ص 22. 2006)

أنجزته إلا من خلال الإدارة 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.

1-3- 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 1.

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 إن 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.

1-4- 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 المسيرين 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 بطبقة 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 تطورها 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 المكافآت التشجيعية وكيفية

ترقية العمال، وفي هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو " روبرت أوين " وهو أحد

المتصنعين 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 والترويح عن النفس بعد العمل.

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 وتفقد 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 المشاكل¹.

1(إبراهيم محمود عبد المقصود: حسن أحمد الشافعي 1 2003، ص15)

تعريف الإدارة العامة:

من هذا يمكن القول بأن الإدارة العامة تعني مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة ويتوجبه منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يوميا 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 الملئم لمختلف المراحل

السنية في كافة الأجهزة المعنية.

3- الإدارة الرياضية :

إن الرياضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وإن الاختصاصين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم 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

هدفان رئيسيان 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 طرق 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 الحديث لأن الأداة الفعالة في زيادة

الإنجاز الرياضي وتطوره كما نوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية _ .

وإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم

وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته

ولهذا فإن 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 الناجح في هذا

الحقل هو بذلك القدر من الأهمية كمدرب الناجح، 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.

3-1- مفهوم الإدارة 1 :

عرفت الإدارة بتعارف أذكر منها ما يلي:

بأنه الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون (Janson) يعرفها الإداري الأمريكي المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعلية (Hemphill. J. Griffith) والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح وتناولها الإداري الأمريكي بأنه التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض والأهداف العامة.

بأن التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. ويتناولها (Fayal) ويرى فيقول إن استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات (Walter) الآتية: الإجراءات، الآلات، الأفراد، المواد، التحويل، التسويق، عمل ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحاً، كما يعرفها "حسن شلتوت" و"حسن السيد معوض" بأن 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 أكفاً وأعلى نسبة نمو فيها، بينما ينظر إليها الدكتور سيد الهوارى بأنه ذلك العضو في المؤسسة المسنول عن تحقيق النتائج أي وجدت من أجلها تلك المؤسسة.

وقد عرفها "إدوارد بريك" بأن 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 مسنولة عن استخدام

العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المرجوة. ويمكن تعريف الإدارة بأن عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة للوصول إلى هدف محدد 1.

1) (نويوة صباح وآخرون ، ص18)

مكونات الإدارة الرياضية:

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

-العمل البشري.

-العمل الجماعي.

-المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها

القائد الإداري .

4-المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

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

4-1-المهارات الفنية:

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

4-2-المهارات الإنسانية:

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

4-3-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. وظائف الإدارة:

5-1-تعريف التخطيط:

وتسبق وظيفة (PLANNING) تم الإدارة في المنظمات بأربع وظائف أساسية أولها التخطيط التخطيط ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لإجراءات العمل للمنظمة ككل، ولكن قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها وهي لهذا الشكل وظيفة 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 فالمسئول عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية 1 . التخطيط شاملا كما يلي (CYRIL HUDSON) : كما عرف البروفيسور سيزل ل. هودسون التخطيط هو إنتاج خطط لعمل مستقبلي وهو أحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقررّة والتخطيط محاولة مدروسة للتأثير عليه واستغلال وإحداث السيطرة على الطبيعة والاتجاه والمدى والسرعة وتأثير التغييرات، بل ربما يكون التخطيط محاولة متعمدة لإحداث التغيير أخذاً في الاعتبار أن التغيير) مثل القرار (في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة أو أخرى على القطاعات الأخرى وعرف البروفيسور " بيترداركر" 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 والمرتببة 2 . 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 ومنى 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.1(د- مروان عبد إبراهيم،

(ص20)

5-2-أهمية التخطيط:

بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط 1 .

أولاً: مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:

أصبح التخطيط أمراً ضرورياً لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل فالمسئول 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 ضوئها

يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف 2. (عصام بدوي: مرجع سابق، ص20)

3-5- 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 ونوعيتها لأفراد المطلوبين 1 (د. مروان عبد إبراهيم: ، ، 2002 ، ص49)

- مبدأ شمولية التخطيط: إن التخطيط هو وظيفة كل المديرين ابتداءً من المدير العام إلى الملاحظ أو مشرف

عن العمل ومن هذا يتضح أن التخطيط في أي مستوى تحكمه وإجراءات معينة، تتفاوت حسب المستوى

الإداري وبالتالي فإن شمولية التخطيط تزداد كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا.

- فاعلية وكفاءة التخطيط: تكون الخطة أكثر كفاءة 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 1 (د - مروان عبد إبراهيم: ، ص99)

ب- أنواع التخطيط:

وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

1-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.

2-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.

3-حسب الإجراءات:

هي نوع من الخطط تحدد مسبقا الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل فهي لهذا الشكل مرشد للعمل أكثر من كونه مرشد للتفكير.

4-حسب القواعد:

تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد مجال التصرف وفقا للموقف، مثلا استعمال أقتعة الأمان الإجباري، ممنوع التدخين داخل مكان العمل - 2خبتم شامة 1999 ، ص08)

5-4-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 إجراءات 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 وضعه الخطة والمنافسة وإبداء الرأي.

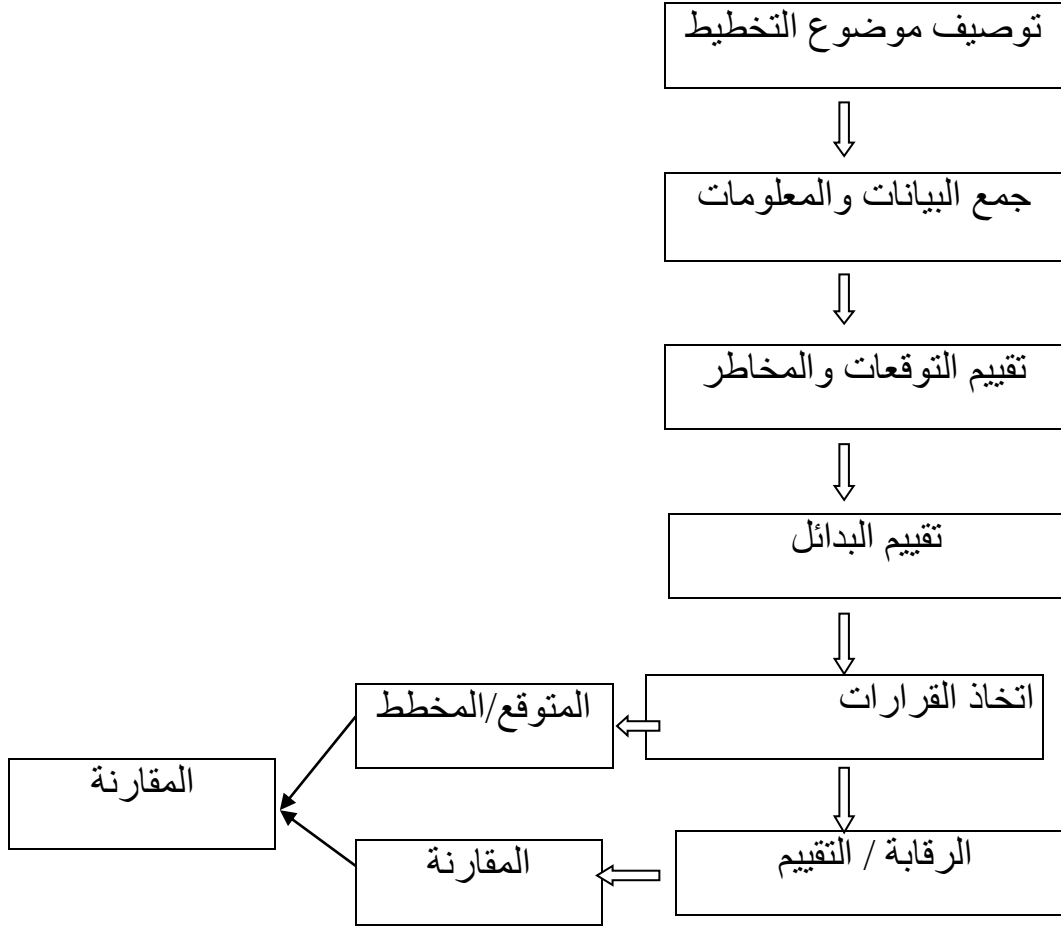
-يساعد على المنطق العلمي في التفكير والتصرف، فعملية التخطيط تشمل على جمع المعلومات وتحليلها واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وهو ما يجعل عملية التخطيط أكثر فعالية.
-يعتبر مفتاحا للتطور والنجاح من خلال توجيه الموارد المتاحة بشكل سليم ورشيد.

-يزيد من حماسة وواقعية العاملين من خلال اشتراكهم في عملية التخطيط من خلال وضع الأهداف وتحدي المعايير ما يجب عمله لتحقيق أهداف المخطط 1 .خبتم شامة وآخرون :مرجع سبق ذكره، ص05

5-5-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 نوعية أو مدته الزمني أو موضعه، هذه المراحل يشملها الشكل رقم 1

مراحل عملية التخطيط - شكل رقم 1



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

- تحليل الهدف.
- تحليل المشكلة.
- تحليل البدائل.
- التنبؤ.
- التقييم.
- اتخاذ القرار.

5-6-وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات 2: نويوة صباح وآخرون :مرجع سبق ذكره، ص24

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 يمكننا 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 انية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل المنظمة، لذا فإن النتائج المحققة بعد فترة زمنية -سنة مثلا - هي "عواند مبكرة" على تقدم الإدارة نحو الأهداف بعيدة المدى.1 - أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص10

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

1-موضوع الخطة.

2-عناصر الخطة.

3-الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة.

4-الوحدة التي تعد عنها الخطة.

5-خصائص الخطة.

6-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 1- . د - مروان لمجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره
ص 65

إن المنظمين للأنشطة الرياضية المختلفة هو 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 الأعضاء الذين

النشاط ولذلك فلا بد من توفير الأسس التالية في الإداري الرياضي 1- . 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 معلومات وبذلك فإن
كل إداري يتمتع بمسؤوليات إشرافية يجب أن يفكر بصقلها الإداري في جميع مستويات التنظيم.

6-2- مبادئ التنظيم:

1- 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 1.

2- 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.

3- نطاق التمكين المناسب

يعني ذلك المدى الذي يمكن الرئيس أن ينسق بين جهود عدد من المرؤوسين للمسؤولية أمامه مباشرة
والمتمصلين به دوما خلال العمل، ويكون من نتيجة التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين اتخاذ القرارات

الصحيحة الملائمة.

4-اللامركزية:

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

5-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.

6-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 المسنول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته.

7-التنسيق:

وهو الترتيب المنظم للمجهود 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.

8-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.

9-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.

10-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 1-1 .د-ن مروا إبراهيم :مرجع سبق ذكره، ص6

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

أولا :التنسيق:

ومعناه البرمجة الجهود القدرات 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 وتساءلهم عن أعمالهم أمامها.

ثالثا :تحديد الواجبات والأعباء للإدارات:

تقسم على أساس التخصيص والمقدرة النفسية والمهنية للأقسام:

-قسم استشاري يرسم السياسات.

-قسم تنفيذي 2 .

6-3-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، ويقتضي 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. 1- د - إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي :، ص12

ثانيا :التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أن تولد تلقائيا 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 رسميا، كما أننا نمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم 1 . 2- د -علي عباس حبيب ، 1997 ، ص2

وهناك العديد من التعريفات للتنظيم غير الرسمي نذكر منها:

يعرف كل من " كونتر "و" أدوونال "على أنه تجميع للأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وإنما كل مجموعة من مجموعات العمل إلى مدير تحول السلطة والتنسيق بينهما أفقيا ورأسيا داخل هيكل تنظيمي للمنشأة، ويعرف " لويس أن "على أنه" :عملية تجميع وتحديد للعمل المطلوب أدائه 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 قالب

محددة وأقسام معينة منها الازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي² . 3- د. إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي ص22

4-6- 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.

1997 ، مطر عيسى عدلة الدين، حسام دطلحة 1-ص64

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 تستمع بها الوحدات الجغرافية.

2-أساس الغرض الرئيسي:

يبني 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 يتعاملون بينما تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية يقوم على أساس نوع

الخدمة، المؤدية مثل إدارة المساعدات، إدارة الضمان الاجتماعي، إدارة الأسر. 1 -2 - 1993 أحمد إبراهيم أبو حسن

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 2- - 1993 . أحمد إبراهيم

5-6- فوائد التنظيم:

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

مختلفة هي:

- 1- يقسم التنظيم العمل بين العاملين، يحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهده على الدور المحدد له، كما يحدد نشاطه في إطار هذا الدور.
- 2- ينقل التنظيم القرارات إلى إجراء المنظمة، ويمد الموظفين بالمؤشرات التي تهديهم في أداء العمل.
- 3- يحدد التنظيم نمطية، العمل بالاستناد إلى الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل.
- 4- يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في المؤسسة سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية بما يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين.
- 5- 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 تنظيما ملانما. *إطلحة 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- الرقابة الإدارية:

هي عملية يتأكد بواسطتها المدبرون 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 1 . *إطلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر ، ص80*

وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير المخطط المدروسة 2 .

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 الفعلي³. إيهاب صبيح محمد زريق:، ص167

والرقابة هي الوسيلة التي تستطيع ان السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة وذلك تهدف 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.

7-1-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 الاستراتيجية فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عملية مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الإستراتيجية 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 والعقبات التي يتوقع المدير أن يواجهها عند القيام بعملية الرقابة لذلك ينبغي عن المسئول أن يتوقع وجود مقاومة مما يتطلب الكشف عن هذا العمل وموجهته.
- 2- يجب على المسئول 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 تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة³. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، ص80
محاوِر الرقابة:

تتم الرقابة الإدارية على نوعين من المستويات التنظيمية:

النوع الأول:

الرقابة التشغيلية: وهي تتم على مستوى التشغيل كما يهتم المسئول باستخدام الموارد البشرية والمالية

والمعلومات لتنفيذ الأهداف التنظيمية.

النوع الثاني:

الرقابة الإستراتيجية: فالمحدد الثاني للرقابة الإدارية خارجي فالإدارة مسنولة 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 ملائمة¹ . 2- د. السعيد محمد المصري ، 7-2-1999 .

مبادئ الرقابة الإدارية

حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله وتقرير مدى كفاءة إنجازها، 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 المسطرة² .

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 والحرجة.

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 انها 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. 1-د- مروان إبراهيم :، ص156

الدقة:

قد يقوم المدير المالي بتخفيض أرقام الاستهلاك فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة وغير حقيقية وعليه يتعمد

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 والتعبير وفقا لظروف المحيطة
وظروف العمل.

8-التحكم الذاتي:

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

9-الملائمة:

ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وإجرانه 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 رقبته وعلى هذين الطرفين أن يعرفا
أن تفاههما 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 الإدارية¹ . 1- أحمد ماهر وآخرون :مرجع سبق
ذكره، ص636

7-3-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

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 الإداري¹. احمد ماهر وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص340

2-الرقابة 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 الرقابة 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 مرؤوسيه بصفة دورية².

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

ثانيا: البرمجة حسب توقيت القيام بها:

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة 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 - الرقابة التاريخية - الرقابة 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 المنشأة¹. 2- السيد عليوة:، ص

37

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 معينة².

البرمجة المتزامنة :حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق
البرمجة اللاحقة أدوارا عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم
كأساس لتقييم الأفراد3 . 3- د- مروان إبراهيم :، ص 165

1- 343 محمد فريد الصحن، 1999،

خلاصة:

من البديهي أن الإدارة العامة و تهدف إلى تحقيق أهداف عامة تتصل بتنفيذ السياسة العامة للدولة، أما الإدارة

كعلم له أصوله، أسسه مبادئه شيء حديث من مواليد القرن العشرين ومن أشهر رواد هذا العلم) فريدريك 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 وتنميتها 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 و 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 سيورة دائمة..

1-التسيير والمسير:

تقديم خدمة ممكنة للمجتمع".

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

بالحبيب عبد الرزق 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 يُستخدم للحصول على نتائج عالية بأقل تكلفة.

-يطبق التسيير على الإنسان كعنصر أساسي في المنظمة في إنجاز الأعمال

وتحقيق أهداف بفعالية لا يتحقق إلا بعنصر 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 ، ص 12

- 1-1-2 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

الممكن 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 تفرغ بصفته العلمية بل هو تدعيم لها بالنظر إلى طبيعته التطبيقية ولأنه يعني بتطعيم الأسلوب العلمي مع حكمة المسير وأرائه وتقديم المساعدة المستمدة من تجاربه واحتكاكه بواقع البيئة، أما التدعيم مع الأمزجة والأهواء الشخصية فكفيل بالفعل بأن يجرد 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 فعال 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 اربعا 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.

- 3التسيير 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 ، دون سنة ، ص35

1-1-4-التسيير والتنظيم:

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسيات

التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة، إن باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص

لبلوغها هذا هو جوهر مهمة المسير. إن التنسيق شأنه في ذلك شأن اتخاذ القرارات

والوظيفية التسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف الأخرى من التخطيط حتى الرقابة "يتناول التنظيم باعتباره جزءاً من العملية التسييرية تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها بما تشتمل عليه هذه البنية من تقسيمات إدارية ومناصب عمل وعلاقات سلطة وغيرها ممكن أن يوسع المفهوم التنظيم ليشمل منشأة الأعمال باعتباره ناتج عن العملية التسييرية وأثره العملي المحسوس."

1-2-1- تعريف المسير وأدواره:

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

- 1-2-1- تعريف المسير:

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 الداخلي منها في نطاق اختصاصه.

ولكي يستطيع أن يقوم بأعباء التزامات الواقع عليه فدنه 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 وبيبين 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. والالاف الذين يتولون تأديته، 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 (الانحرافات). عصام بدوي، دون (سنة، ص 35

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 لازماً عليه أن يفكر في ضوء العلاقات المتداخلة والقيم والحاجات التي يرغب الأفراد تنفيذها. كما يجب أن يتصرف على أساس الهيكل الإجتماعي 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 ، دون سنة ، ص36

1-2-2-تعريف المسير الرياضي:

يمكن تعريف التسيير ببساطة بأنه انجاز الأعمال بواسطة الآخرين من خلالهم.

ويتضمن هذا النشاط مجموعة من المجهودات والأنشطة الفرعية مثل توجيه العاملين وتدريبهم ، تحفيزهم والتنسيق في مجهوداتهم وتصحيح مسارهم ، وتقويم نتائجهم . لكي تمارس الأنشطة فدن المسير الرياضي.

وإن العنصر الإنساني هو الأهم للتأكيد ، حيث انه هو الذي يحرك العناصر ويشغلهم ومن ثم فدن المسير يتضمن مسؤوليات الحفاظ على الموارد والإمكانيات المتوفرة لديه إلى جانب 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 وعصموهم 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 هذه الزاوية الرجل الذي يقع من منطقة الوسط ويتحمل نصيبه من برنامج العمل الذي تؤديه الإدارة وتقرر حدا زمنيا لإنجازه). عصام بدوي ، دون سنة ، ص

(35

1-2-3-أدوار المسير:

سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة الخاصة mintz.berg يتبع منتزبرج

وذلك لمعرفة ما إذ كان هؤلاء يقومون بوظائف المتعارف عليها من

تخطيط،تنظيم،توجيه،ورقابة.حيث رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة وصنفها إلى ثلاث مجموعات:

1-3-2-1-الأدوار العلانية:

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 وصول بين عمله وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين.

2-3-2-الأدوار الإعلامية1- :

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.

1-3-2-3-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 ، 2002 ، ص20
1-2-4-وظائف المسير:

إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إمام لأساليب القيادة،

ويمكننا هنا أن نذكر الأعمال التي يقوم بها المسير أو الإداري وهي على الشكل التالي:

-التخطيط وتحديد السياسات والاجراءات

-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 تلقائيا) . "محمد رفيع الطيب ، 2002

(ص21

1-2-5-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 مجهودان 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 فدن

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 ، دون سنة ، ص37

1-2-6- مؤلات 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 ويستنبط 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 ، ص

2-عموميات حول الإدارة:

يعتقد البعض من غير المختصين بان الإدارة ليست بالأهمية التي يتحدث عنها

المتخصصون في إدارة الأعمال، ويرجعون ذلك الاعتقاد بأنه هناك العديد من المنشآت الناجحة التي يقودها أف ا رد 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 مسئول 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.

1-2- الإدارة والإدارة العامة:

1-1-2- 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 موقعه 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 لمعني الإدارة نسوق منها:

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

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

توجيه الناس المشركين في عمل للوصول -) o. Tidd (: " تعريف وأي تبذ إلى هدف مشترك".

2-أ ميت 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 لاثراء 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 فدن الإدارة تلعب دور هاماً ورئيساً في جميع مجالات التربية لبدنية 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:

أولاً: 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 لنواحي البدنية والعقلي 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 , الاحترام والولاء للفريق.

36

-الجانب العقلي: يتحقق من خلال النشاط الرياضي مما يدفع الرياضي للإمام بكل الجوانب كالقانون والخطط.
ثانياً: الإدارة تعني البعد عن العشوائية والارتجال , فكل مجال من مجالات التربية البدنية والرياضية في حاجة إلى أن تدار بأسلوب علمي بعيداً عن الصدفة , ومما هو جدير بالذكر أن الفشل الذي قد يعيق أحد مجالات التربية البدنية والرياضية والهيئات الرياضية يكون بسبب غياب الإدارة السليمة.

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

رابعاً:الإدارة نشاط حتمي وحيوي لكل جهد جماعي ,فهي التي تتيح الجهود الإنسانية بالفاعلية والجدوى

فمجهودان 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 قادراً على ممارسة الإدارة إلا إذا تمتع بالموهبة الإدارية.

2-4-4-صفات الإدارة الرياضية:

2-4-4-1-الشمول:

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

2-4-4-2-التكامل:

37

ويعني أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم ,حيث

يؤدي أو يقوم بهام محددة أو متخصصة، مع م ا رعاة أن تكمل كافة الأقسام أو الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل، ويكون ذلك في إطار ونسق واحد، بحيث تتحقق النتائج المرجوة.

2-4-3- 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.

2-4-4- الانفتاح:

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

2-5- 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 ي ا ووله 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 والمسؤولية: إن السلطة هي التي تعطي للمسير الحق في إصدار الأوامر ، يجب أن تتساوى مع المسؤولية ، هي ا المهام الموكلة له.

3/ الوحدة الأمرة : حيث يتلقى الموظف أو المرؤوس الأوامر من مصدر واحد فقط ، وهو الرئيس المباشر.

4/ الإنضباط: أي ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالوظائف والأوامر.

38

5/ وحدة التوجيه : يقتضي هذا وجود رئيس واحد وخطته واحدة لكل مجموعة من النشاطات الموحدة الهدف.

6/ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة: بمعنى أن نتكون 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 الأمرة 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 معي 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

تصور الخطة مثلما تحتاج القدرة على تنفيذها ، يتطلب تضحية الرؤساء بفرورهم الشخصي من أجل تشجيع مرؤوسيههم.

/ 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 مسابقة التعقيدات التي تواجه الإدارة فبدون تسيير دقيق تعم الفوضى بشكل يهدد وجود الشئ المسير إدارياً 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.

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 بنمو ودفعته إلى تصميم أحدث المنشآت وإنجاز العديد من المشاريع

الرياضية في كافة دول العالم.

لذلك لها أهمية بالغة في وقتنا الحاضر وكثرة المهتمين بهذه المنشآت وزيادة إعداده روادها بأقبال 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 الفضاء 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 بهاء المشرف في التخطيط للمنشآت والإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير ، اتخاذ القرارات...إلخ.

أولا : لمحة تاريخية عن المنشأة الرياضية

1-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 تدمير وإنشاء الملاعب الرياضية وتحديدا في العصر الحضارة الرومانية ، والتي تميزت بالإبداع في المنشآت الرياضية 1 . 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 الأوروبية 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 آن 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 " اولمبيا " 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 للأعداد 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 .

1-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.

1-2-ملعب الهيبودروم:

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

3-البلاسترا1- :

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة 1- .عفاف عبد المنعم درويش الإسكندرية ، 1998 ، ص5

4-الليونيدون1- :

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

5-الكولوسيوم1- :

وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور " فسباسان "فوق بحيرة صناعية بروما ، ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور تيتس بناؤه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول إستاذ أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له بيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج ، كما الحق 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 هذاالمجال وخاصة ألمانيا ، فلندا ، ايطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى انجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الاولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

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 400 متر يحتوي على عدد من 6 (8حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة ، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 65000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار ومكان مجهز خاص بوسائل الاعلام ، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج ، الاشتراكات وصلالات الاستقبال ، غرف التدليك ودورات المياه ، ورشات لصيانة والمخازن 1 .

ب -الصالة المغطاة:

يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 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 وكفتيريا 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 للممارسة 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.

د -حمام السباحة والغطس:

(21مترا بعمق 2,10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا x يجب توفير حوض السباحة أولمبي 50)

(12متر بعمق متدرج يبدأ ب 3,5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف x تقل أبعاده عن 15)

(25متر وحوض آخر للإحماء قبل x بعمق 5,25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب 12.5)

المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف تبديل الملابس.

-عفاف عبد المنعم درويش : مرجع سابق ، ص6

الفصل الثالث المنشآت الرياضية

ه -مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية

وتكييف هواء مركزي وصلات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو ، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم. و -الخدمات المركزية:

وهي المسنولة 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 الى غير ذلك. ر -مراكز الشباب والساحات الخضراء:

يعد توفير مركزا للشباب أو السياحية 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 إعداد المستفيدين منها 1 . ثانيا : المنشآت الرياضية (تعريفها ، إدارتها ، أنواعها ، خصائصها . 1-تعريف المنشآت 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 2 . 1991 يحدد (11/ 91 / المؤرخ في - 02 ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي 416) 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 1993 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية الترويية /02/ في 03 والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي ، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهياة 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 (05 لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث - النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر 95) 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.

2-إدارة المنشآت الرياضية:

2-1-الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانيات 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 التفصيلات الكاملة باستخدام 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 أفضى 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 الرياضياً
- 2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية-2 :
 - يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك يكلف أكثر ، ولكنه سوف يوفر كثيراً في المستقبل.
 - الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيراً على المدى الطويل كما 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 منقذة طبقاً للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية. - 1 . عفاف عبد المنعم درويش : 1 ، 2003 ، ص 23
 - 3 الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية-2 :
 - 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 الأمان
 - عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها
 - 2- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة 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 موزج 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 وموزج للسياسات.
- 8- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.
- 3- أنواع المنشآت الرياضية:
- تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناء على ما تحتويه من اماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية, ولهذا من الممكن تصنيفها الى عدة انواع وذلك من حيث الاتي:
- الاهداف : منشآت تنافسية , منشآت تدريبية , منشآت ترويحية , تعليمية , علاجية
- الشكل العام : منشآت خارجية (مكشوفة , منشآت داخلية) مغطاة
الرياضة (اللعبة : رياضات جماعية) قدم , سلة , طائرة..... الخ
رياضات زوجية (تنس..... الخ
رياضات فردية (العاب قوى.... , الخ
رياضات المنزلات (دفاع عن النفس , مصارعة..... الخ.
- رياضات مائية (سباحة , غطس , الخ.)
رياضات استعراضية وإيقاعية (جمباز.... الخ.)
رياضات الاطفال (ملاعب الحي.... الخ.)
- القانونية : منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية , ومنشآت ذات ملاعب غير قانوني .)
للتعليم والتدريب والترويج.)
- التباعية : منشآت حكومية (مدارس , جامعات , ساحات شعبية ,).... منشآت اهلية خاد .)
شركات , اندية , (... , منشآت تجارية) مراكز رياضية متخصصة : دفاع عن النفس , لياقة بدنية,
بولينج.... الخ)
- نوعية الارض : تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعة , صناعية , مدكو . ,
اسفلت او بلاط , خشبية , جلدية , رملية , فلينية.... الخ .)
- 4- خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة انها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس ، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع ، فهي ذات استعمال 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 الرئيسة والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.
- وباعتبار 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 انها مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية . 1 - 1 مقال أحمد الفاضل : ، 04

ثالثا : الامكانيات الرياضية:

1-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 الاهداف.

2-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 مسنولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية و الرياضية ، يجب أن يشارك في التخطيط المبني كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم ، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية 2 .

3-أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

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

- توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى وجود أفضيه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.

- إن تفرخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي ، والفرق القوية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال
- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غير الإمكانيات. 2- حسن الشافعي : مرجع سابق ، ص 51
- يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي
- العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن. 1 - 1. عفاف عبد المنعم درويش : مرجع سابق ، ص 24
- إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلة تعلق بذهن المتدرب وتساعده للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.
- إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرّب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.
- توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بال
- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية) كالمساحات الشعبية ، مراكز الشباب (يحد من المظالم السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.
- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.
- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.
- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخطئية.
- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإبداعية العقابية دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلاتها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

4-مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية:

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

4-1-الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها 1 .

4-2-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.

4-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 شاتها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.

4-4-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.

4-5-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 سعيا لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

4-6-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.

4-7-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 1 .

4-8-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.

09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق ل 25 فبراير 1995 ، يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها ، وزارة الشباب - 1 - الأمر رقم والرياضة ، الباب الرابع .

رابعا : نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر:

لقد راعت الدولة منذ الاستغلال 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 تلقىه باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى ، فقد حرصت أهداف وأسس ن لتسييرها فضلا عن ضرورة إنشاء مختلف 95 على احتواء المناطق . المؤسسات التربوية والتعليمية ، فقد في المادة 89 الباب الرابع من الأمر رقم 09 السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على منشآت رياضية ومساحات اللعب وذلك طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية.

ومن خلال هذه يتثبت لنا تأييد على ضرورة نشر جميع المنشآت الرياضية ، كما أكدت على ذلك في المادة

-09. رقم 93 الباب الرابع من الأمر رقم 95

وهي " أنه يمكن ووفقا لكيفيات محددة عن طريق التنظيم التنازل عن استغلال المنشآت العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لفائدة هيكل التنظيم والتنشيط للمنظومة الوطنية للتربية والرياضة" وعندما تتمكن فيما جاء في هذه المادة . نجد نوعا من المرونة في قضية التسيير لمختلف المنشآت وهذا راجع بالدرجة الأولى الى النظام الاقتصادي الذي دخلت فيه ، وان كانت هذه الأخيرة تأخذ طابع المؤسسة العمومية فالدولة لم تذهب الى خصوصيتها وإنما أقلمتها مع النصوص الأساسية للمؤسسات.

1-وضعية المنشآت الرياضية الحالية:

من خلال نمط التسيير للمنشآت الرياضية فهو لا يختلف عن نظيره في باقي المؤسسات الاقتصادية العمومية،

وان كان يشمل تمويله أساسا على إيرادات ومساعدات الدولة ، فان مجال التجهيزات والصيانة ، يعرف

صعوبات عديدة ومن بين الأسباب التي أدت الى هذه الأوضاع ندرجها فيما يلي:

ادت التكاليف المالية للاستغلال الباهظة والمرتبطة باختيار نوعية المنشآت .

ضعف التسيير وسببه غياب تربصات التحضير وعدم تسطير مخطط في مجال التسيير والمسيرين .

نسبة الضرائب أدى الى نقص في إيرادات المنشآت الرياض .

تدهور العملية التسييرية بسبب نقص مساعدة الدولة وارتفاع نسبة تكاليف استعمال الأجهزة) الطاقة

الكهربائية والمياه. (

سوء الصيانة الذي مس جميع هذه المنشآت الرياضية والذي يرجع بالدرجة الأولى الى سوء الاهتمام

والمراقبة.

يعد المسئول الاول عن هذه المنشآت وعن ميدان التطبيق نتج عن هذه الأسباب تدهور كبير لحالة

المنشآت الرياضية وكذا للتجهيزات مما أدى الى فشل النظام المتبع في تسييرها.

وكانت النتائج وخيمة بالنسبة لها وللاقتصاد الوطني حيث كان لعجز الدولة عن تحمل الأعباء المالية لتسيير جميع هذه منشآت رياضية جديدة وإلغاء البعض منها.

لاقتصاد الوطني حيث نقل المداخيل 1 .

2-محاولة إعطاء البديل:

ان وضعية المنشآت الرياضية التي آلت اليها من تدهور يرجع بالدرجة الأولى الى سوء التسيير والمسايرة لها وبالتالي فشل نمط التسيير كان فاشلا تطبيقه ومواد تنظيره.

ولهذا نحاول إعطاء بعض الاقتراحات أو ايجاد البديل لإعادة اصلاح 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 الارادات والمداد . .

الالتزام بعمليات اعادة الترميم والصيانة لهذه المنشآت والتجهيزات الرياض . .

ترقية عرض مختلف الممارسات الرياض . .

اعادة النظر في موارد المنشآت عن طريق برنامج استثماري الى منشآت متعددة المو . .

تدخل الدولة والسلطات العمومية في تقديم المساعدات والإيراد . .

التجفيف الفعالية الاقتصادية والعمل على الرفع من المر دودية والإنتاجية لإعطاء الدفع للمنشآت الرياض .

توفير العتاد والتجهيزات الرياضية في السوق الوط . .

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

وذلك بالقيام ب:

اعادة اتفاقية بين وزارة الشبيبة والرياضة ووزارة الاقتصاد ، خصوصا الجمارك من أجل تشد .

استيراد المعدات والتجهيزات الرياضية.

تشجيع انشاء شركات مختلفة مع تساوي نظام الجمركة والضر . .

حث المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية لقطاع الشباب : الاستثمار انتاج العتاد الرياض . .

الترخيص باستيراد العتاد الرياضي وتخفيف رسوم الضر . .

3-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 .

09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق ل 25 فبراير 1995 ، يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها ، وزارة الشباب
- 1 - الأمر رقم . 95 والرياضة ، الباب الرابع ، ص

المعدل والمتمم للأمر 71.71 المتضمن احداث المركب الأولمبي حيث جاء في المادة الثانية من هذا المرسوم
ان 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 انها ذهبت الى حد كبير لتطبيق المبادئ والأسس التي يقوم عليها
تنظيم المؤسسات العمومية ، خصوصا المبدأ المتمثل في الاستقلالية.

حيث جاء في الأساس القانوني للمؤسسة العمومية المستقل تتمتع بالشخصية المعنوية والتي تصبح تسري
عليها قواعد القانون التجاري وبالتالي تخولها القدرة على اكتساب الحقوق. والتحمل بالالتزامات وهذا ما
يدعم استقلالية المؤسسة من وجود ذمة مالية مستقلة مما ينتج عنها أرباح وتراكم في الأموال.

ان الشخصية المعنوية هي عامل اسناد الملكية ، كما أنه يترتب عنه سياسة التمويل الذاتي وذلك بالاعتماد
على الموارد الخاصة بالمؤسسة ، وفائض الأرباح دون تدخل من الدولة 1 .

كذلك تمتعها بالأهلية القانونية أي أن المؤسسة لها حق الاشتراط ، الالتزام والتعاقد بكيفية مستقلة بواسطة
أجهزتها المؤهلة لهذا الغرض لكن كماليتها ليست مطلقة بحيث أنها مقيدة بالحدود التي يعينها عقد انشائها 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 الادارة التجارية المعمول بها في المشروعات التجارية
الخاصة الخاضعة الى أحكام القانون التجاري من حيث التنظيمات أو أعمالها أو أموالها.

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

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

أما من الناحية التسيير فان 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... الخ وهذا خلافا للوضع السابق ، أين كانت أموال المؤسسات العمومية الاشتراكية هي أملاك الدولة

ولا يمكن التصرف فيها ، أما الأموال الأساسية فهي خارجة عن التعون المدني والتجاري بحيث لا يمكن لا

التصرف فيه أو اكتسابها وذلك على غرار الحماية البنية المبسطة على الأموال العمومية . حفاظا باستمرارية
المؤسسة العمومية في أداء مهامها .

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 للإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أدرى وأعلم بما يجب أن تحتاج إليه هذه المنشآت من تسيير أمثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع منهجية الدراسة

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية مرحلة ضرورية من مراحل البحث، يقوم بها الباحث قصد تدعيم نتائج الجانب النظري، ومحاولة إيجاد حل للإشكال الذي طرحه من خلال إثبات صحة الفروض التي وضعها أو نفيها، وذلك بإخضاعها للتطبيق.

ويشتمل الجانب التطبيقي لبحثنا هذا على فصلين، الفصل الأول ويمثل الطرق المنهجية للبحث والتي تشتمل على الدراسة الاستطلاعية للبحث والمجال الزماني والمكاني كذا الشروط العلمية للأداة وهي الصدق والثبات والموضوعية مع ضبط متغيرات الدراسة، كما اشتمل على عينة البحث وكيفية اختيارها والمنهج المستخدم و أدوات الدراسة وكذلك إجراءات التطبيق الميداني وحدود الدراسة. أما الفصل الثاني فيحتوي على عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات.

1- 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 اهم 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 مديرية الشباب و الرياضة لولاية البرج بوعرييج وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات المرتبطة بمتغيرات الدراسة . و في هذه الدراسة التي تناولنا فيها " واقع التسيير الرياضي في المنشأة الرياضية . دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعرييج " ، حيث قمنا بإجراء دراسة استطلاعية كتابية (استبيان) مع بعض موظفي مصالح مديرية الشباب و الرياضة ، مع الاطلاع على الوثائق المتعلقة بها ، حيث لا يتجاوز عدد الموظفين لهذه الدراسة 6 موظفين .

و اشتملت هذه الدراسة على عدة خطوات:

- التعرف على مصالح مديرية الشباب و الرياضة .

- التعرف على مجتمع الدراسة-

- معرفة مدى ملائمة أداة الاستبيان مع مجتمع الدراسة- .

- التعرف على ميدان تطبيق و إجراء هذه الدراسة . -

- معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة .

2 المنهج المتبع في الدراسة- :

لا يمكن لأي باحث الاستغناء عن منهج الدراسة لأي موضوع كان، ولا يمكن أن يتوصل إلى نتائج صادقة

و موضوعية ما لم يعتمد على منهج معين، الطريق أو عبارة عن مجموعة من العمليات و الخطوات التي

(.يتبعها الفرد الباحث بغية تحقيق بحث (رشيد زرواتي، 2002 ، مرجع سابق، ص 191 .

و قد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي الذي يحاول وصف الظاهرة موضوع

البحث و يفسر و يقيم أملاً في الوصول إلى تعميمات مفيدة يزيد بها رصيد المعرفة.

مجتمع و عينة الدراسة- :

لكي تكون الدراسة مقبولة و قابلة للإيجاز لابد من تعريف البحث الذي نريد دراسته وأن نوضح

المقاييس المستعملة من أجل حصر هذا المجتمع ، مجتمع الدراسة يتكون من الموظفين الإداريين بمديرية الشباب
ا ولرياضة لولاية البرج بوعرييج و البالغ عددهم 37 موظف حسب المعلومات التي تحصلت عليها من خلال
الدراسة الاستطلاعية.

و الدراسة كما يعرفها عبيدات ذوقان : بان جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها ، و بذلك فإن
لمجتمع الدراسة أن جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة(. عبيدات ذوقان و آخرون،
2001 ، ص131

أما العينة فهي من الأدوات الأساسية في البحوث العلمية و الهدف الأساسي للحصول على معلومات
وبيانات على المجتمع الأصلي للبحث ، حسب ما قالو حسن علاوي أن ينظر إلى العينة على أنها جزء من
الكل أو البعض من المجتمع تتخلص في زاوية الوصول إلى تعميمات ظاهرة معينة(محمد حسن علاوي، 1999 ، ص
134).

حيث اعتمدت في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل ، و ذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة و الذي
يقدر 37 موظف ، و هذا ما سهل توزيع الاستبيان على جميع العاملين، و تكونت عينة الدراسة من 37 موظف.
ضبط متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضية الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين أحدهما مستقل و الآخر تابع.

التغير المستقل: واقع التسيير الإداري

التغير التابع: المنشأة الرياضية

4 -أدوات جمع البيانات و المعلومات- :

تم الاعتماد في الدراسة على استمارة استبيان لجمع البيانات الميدانية ، و يمكن تعريفها بأنها : عبارة عن
نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الإداريين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو
موقف يتم ملئها مباشرة و تسمى الاستبيان ، يطلب من البحوث الإجابة عليها مباشرة، و قد ترسل عن طريق
(البريد فتمسى الاستبيان البريدي) محمد حسن علاوي ، مرجع سابق، 1999 ، ص22 .

من خلال الدراسات السابقة انطلقت من إعداد استبيان حول الموضوع

واقع التسيير في المؤسسة الرياضية " و التي تعد الأداة الرئيسية للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات.

و البيانات التي يجري تعيبتها من قبل المستجيب وقد قسمت الاستمارة إلى ثلاثة محاور كالتالي::

المحور الأول :و يتضمن أسئلة تدور حول واقع التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية " و قد اشتمل هذا المحور على 08 أسئلة..

المحور الثاني : و يتضمن أسئلة تدور حول واقع التنظيم الإداري في المنشأة الرياضية وقد اشتمل هذا المحور على 07 أسئلة

المحور الثالث : و يتضمن أسئلة تدور حول واقع البرمجة في المنشأة الرياضية وقد اشتمل هذا المحور على 07 أسئلة.

3- الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة

تم صياغة الاستبيان في شكل الأولي لابد من إخضاع لاختباري الصدق والثبات.

الأسس العلمية للاختبارات المستخدمة:

ثبات و صدق و أداة الدراسة:

الثبات:

ثبات الأداة:

إن ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الإداريين ذاتهم في أوقات مختلفة.

وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة؛ يعتمد في معظمها على حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان بين إجابات الأشخاص.

تم اختيار ثبات الاستبيان من خلال التطبيق وإعادة التطبيق.

أولا : صدق الاستبيان:

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه ، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان .

ثبات وصدق أداة الدراسة:

ثبات الاستبيان : يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت

نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرنا

بشكل كبير ، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من

خلال معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج spss ، والجدول رقم 01 يبين معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان..

أ /الثبات :ألفا كرونباخ:

تم حساب ثبات هذا الاستبيان عن طريق التناسق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ القائمة على أساس حساب معدل

الارتباطات بين عبارات الاستبيان ككل . ، ومنه نستطيع القول بأن قيمة الثبات بالنسبة لهذا الاستبيان مقبولة، كما

هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (01) يوضح ثبات استبيان عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	ألفا كرونباخ	عبارات الاستبيان ككل
22	0.824	

ب /الصدق:

صدق الاتساق الداخلي: الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان ككل:

تم حساب الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل حيث جاءت هي الأخرى كلها دالة إحصائياً حيث بلغت قيمة ارتباط الدرجة الكلية للمحور الأول مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.57) ، أما ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد بلغ (0.78) ، أما ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد بلغ (0.72) هذا يعني أن الاستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل	
المحاور والدرجة الكلية	المجموع
المحور الأول التخطيط	0.571
المحور الثاني البرمجة	0.789
المحور الثالث التنظيم	0.723
(. الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا. 0.01)	

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة - .

تمت معالجة البيانات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss حيث تضمنت المعالجة

الأساليب الإحصائية التالية:

1-معامل الثبات ألفا كرونباخ (alpha cronbach) للوقوف على مدى ثبات الأداة.

2-صدق الاتساق الداخلي لحساب الصدق.

3-اختبار t-test للعينة واحدة .

4-كاي التربيعي.

كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقرات ومفردات من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها " .

قبل الشروع بتوزيع الاستبيان قمنا بعرضه على مجموعة من الإداريين و ذلك لتقدير مدى صدقه في تحقيق الغرض

الذي وضع من أجله، بناء على ما ورد من ملاحظات قمنا بتعديله و دمجه حتى خرج في شكله النهائي.

بعد إكمالنا للجانب النظري توجهنا للجانب التطبيقي الذي قمنا فيه بضبط استمارة الاستبيان الوجهة إلى إداري

مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعرييج، قمت بتحديد أسئلة استمارة الاستبيان .

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة.

1-الإجراءات الميدانية للدراسة:

1-1-المجال المكاني : اشتملت دراستنا على عينة من موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية البرج بوعرييج،

ا ولبالغ عددها 37 موظف.

المجال الزماني : امتدت فترة الدراسة بالنسبة للجانب التطبيقي من أواخر شهر فيفري إلى غاية نهاية الدراسة

فقد قام الباحث بزيارة مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج بتاريخ 04/04/2021.

وذلك لإجراء دراسة استطلاعية وبعد ذلك قمت بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث .

1-2 مجتمع الدراسة: تمثل عينة البحث في بحثنا هذا إداري مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعرييج ونظرا لكبر حجم المجتمع وتعدد الوحدات، فقد اقتصر مجتمع الدراسة على فئة من الإداريين الذين يقومون بإدارة المنشآت الرياضية التابعة لهم.

3-عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة والتي تضم 37 إداريا، أي ما نسبته 57.5% من العدد الإجمالي البالغ 37 إداري، ما يعني أن حجم عينة الدراسة بلغ 37 إداري، تم توزيع الاستبيانات عليهم واستردادهم بعد 15 يوم، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 22 استبيان.

4-المنهج المتبع: المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي: "هو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثا، أو قضية موجودة حاليا، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها."

5-أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات وكانت على النحو التالي:

- 1-إعداد استبيان أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2-عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3-تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4-تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم نصائح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 5-توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقييم الاستبيان إلى جزئين كما يلي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة وتتكون من 4 فقرات.

الجزء الثاني: يتناول محور الدراسة وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور

لمحور الأول: يمثل التخطيط وتتكون من 8 فقرات .

المحور الثاني: يمثل البرمجة ويتكون من 7 فقرات .

المحور الثالث: يمثل التنظيم ويتكون من 7 فقرات .

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وحسب نوعية السؤال وفق المقياس حسب الجدول التالي:

التصنيف نعم لا

6-الشروط العلمية للأداة:

1-6). الصدق: صدق الاستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه (1

كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها)

-ضبط متغيرات الدراسة:

-تعريف المتغير المستقل:

يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتثبيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو احد الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير على متغير آخر:.

. وفي دراستنا هذه فإنه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة الذي هو واقع تسيير

في المنشأة الرياضية.

-تعريف المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل (بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة 1) -1).

مروان عبد الرشيد إبراهيم :، 2000 ، ص134 .

ومن خلال موضوع الدراسة فإنه تم تحديد المتغير التابع: المنشأة الرياضية.

8-حدود الدراسة :اشتمل بحثنا الحدود التالية:

8-1-الحدود البشرية :شملت دراستنا عينة عشوائية بسيطة من إداري مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعريرج.

1-الحدود الزمنية : اقترحت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي ابتداء من 2021/2020. الوقت الذي وافقت فيه اللجنة العلمية على موضوع بحثنا إلى غاية 30/ ماي /2021.

8-3-الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعريرج.

11-الدراسة الإحصائية:

من أجل تحليل وترجمة النتائج المحصل عليها بعد الإجابة على الأسئلة من كطرف

العينات اعتمدنا الإحصاء بالنسبة المئوية و كا التربيع (كا) وهذا على النحو التالي:

عدد الاجابات

النسبة المئوية=—————x100

عدد الافراد

: كا التربيع (كا) 2 :

مج(التكرارات الملاحظة --- التكرارات المتوقعة) 2

=2كا

التكرارات المتوقعة

(د / عطية عبد المجيد تحليل الإحصائي وتطبيقاته في دراسة الخدمة الإجتماعية)

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 و تحليل النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على عينات و بذلك سنقوم بعرض و تحليل هذه النتائج.

الفصل الثاني:

عرض وتحليل النتائج

عرض وتحليل نتائج الإداريين

المحور الأول: هل التخطيط يؤثر على واقع تسيير المنشآت الرياضية؟

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

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

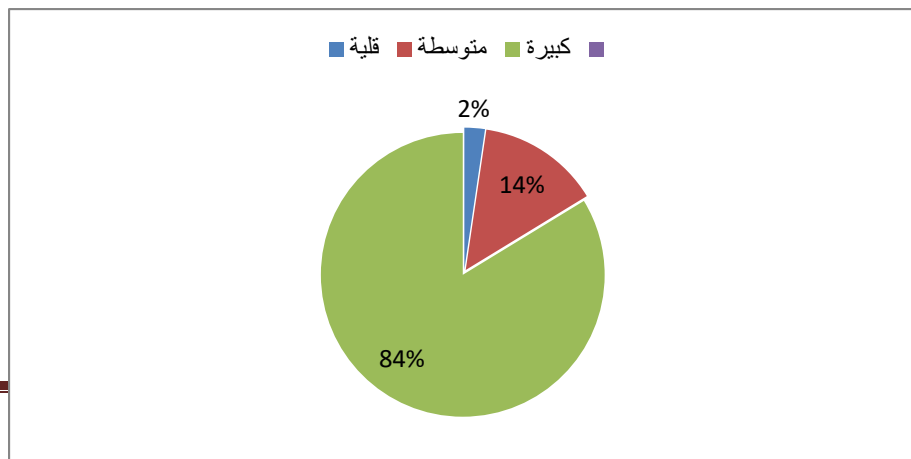
- جدول رقم 02- 05 يبين أهمية التخطيط:

الإجابات	التكرارات	النسبة %	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
قليلة	01	2.33	49.99	5.99	02	0.05	دال
متوسطة	06	13.95					
كبيرة	30	83.72					
المجموع	37	100					

تحليل الجدول :من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول، نجد أن. أكبر نسبة 83 % من الإداريين يعتبرون أن للتخطيط دور مهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية اما 14% يرون ان للتخطيط دور مهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية أما 3% يرون ان للتخطيط لا تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا المبينة في 2الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا المحسوبة تساوي 49.99، أكبر من كا2 الجدولة 5.99 عند درجة الحرية 02 و

مستوى الدالة 0.05
،إن توجود هناك
دلالة إحصائية.



الاستنتاج:

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

السؤال : 02 هل التخطيط الجيد يساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟
 الغرض من السؤال : 02 معرفة مكانة التخطيط الجيد إن كان يساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية أم لا.

جدول رقم 06-02: يبين مكانة التخطيط الجيد إن كان يساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية أم لا.

الاجابات	التكرارات	النسبة	2كا المحسوبة	2كا الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نعم	30	81.08	14.30	3.84	01	0.05	دال
لا	07	18.92					
المجموع	37	100					

تحليل الجدول :من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول، نجد أن. أكبر نسبة 81 % من

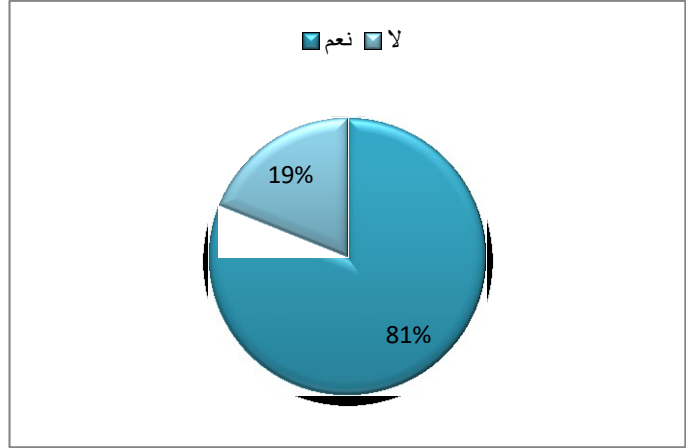
الإداريين يعتبرون أن التخطيط جيد للإدارة. اما 18 % يعتبرون أن التخطيط غير جيد للإدارة .

يساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية،

خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا المبينة في 2الجدول أعلاه، نجد أن

قيمة كا المحسوبة تساوي 14.30 ،أكبر من كا2 الجدولة 3.84 عند درجة الحرية 01 و

مستوى الدالة 0.05 ،إذن توجد هناك دلالة إحصائية.



تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 81 % من الإداريين يعتبرون أن التخطيط الجيد يساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية،

الاستنتاج:

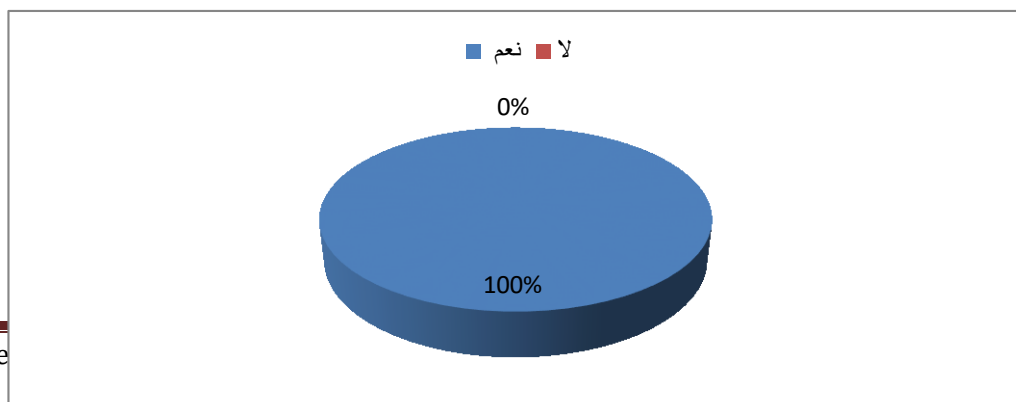
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن جل الإداريين يعتبرون أن التخطيط الجيد يساعد ويساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

السؤال : 03 في رأيك هل هناك إمكانية تسيير منشأة بدون تخطيط إداري ؟
الغرض من السؤال : معرفة إمكانية التسيير الإداري بدون تخطيط

جدول رقم 02-07 يبين إمكانية التسيير الإداري بدون تخطيط

الإجابات	التكرارات	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نعم	37	100	18.5	3.84	01	0.05	دال
لا	00	00					
المجموع	37	100					

تحليل الجدول: من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول، نجد أن نسبة 100% من يجدون أن هناك مشاكل تتعلق بالتسيير الإداري بدون تخطيط ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا المبينة في الجدول 2 أعلاه، نجد أن قيمة كا المحسوبة تساوي 18.5 ، أكبر من كا 2 المجدولة 3.84 عند درجة الحرية 01 ومستوى الدلالة 0.05 إذن توجد هناك دلالة إحصائية.



تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدرة بـ 100 % من العمال يعتبرون أن لا يمكن
تسيير مؤسسة بدون عملية تخطيط .

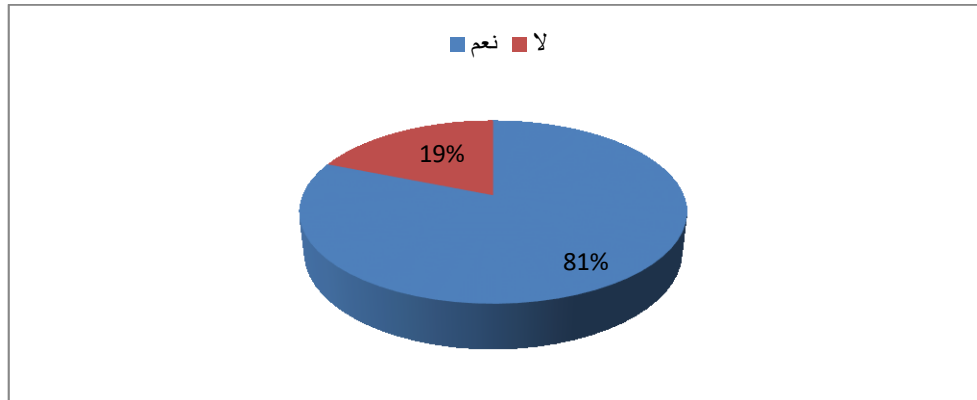
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم العمال يعتبرون أن التخطيط ضروري لتحسين استراتيجياتهم.

السؤال : 04 هل التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة؟.
الغرض من السؤال :معرفة دور التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة

جدول رقم 02-08 يبين دور التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة:

الإجابات	التكرارات	النسبة	المحسوبة كا2	كا2 الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نعم	37	81.09	39.95	5.99	02	0.05	دال
لا	07	18.91					
المجموع	37	100					



تحليل الجدول :من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول، نجد أن أكبر نسبة 81 % من الإداريين يعتبرون أن التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة.

يساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية،

خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا المبينة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا المحسوبة تساوي 39.95 ،أكبر من كا2 الجدولية 5.99 عند درجة الحرية 02 و مستوى الدالة 0.05 ،إنّ توجد هناك دلالة إحصائية.

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 81 % من الإداريين يرو أن التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة،

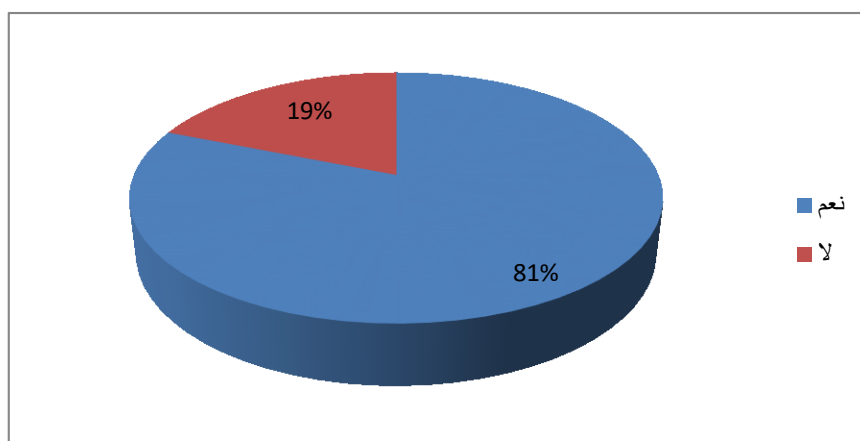
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن جل الإداريين يعتبرون أن التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة.

السؤال : 05 هل تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير في المنشأة؟.
الغرض من السؤال :معرفة البرامج المؤدية إلى تحسين التسيير داخل المنشأة.

جدول رقم 02-09 يبين البرامج المؤدية إلى تحسين التسيير داخل المنشأة.

الإجابات	التكرارات	النسبة	ك2 المحسوبة	ك2 الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نعم	30	81.09	39.95	5.99	02	0.05	دال
لا	7	18.91					
المجموع	37	100					



تحليل الجدول :من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول، نجد أن أكبر نسبة 81 % من معظم الإداريين يعتبرون أن تحديد البرامج يعد أمراً مهماً في تحسين التسيير داخل المنشأة.

خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا المبينة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا المحسوبة تساوي 39.95، أكبر من كا الجدولة 5.99 عند درجة الحرية 02 و مستوى الدالة 0.05، إذن توجد هناك دلالة إحصائية.

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 81 % من الإداريين يعتبرون أن تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير داخل المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 19 % يعتبرون أن تحديد البرامج لا

يؤدي إلى تحسين التسيير في المنشأة.

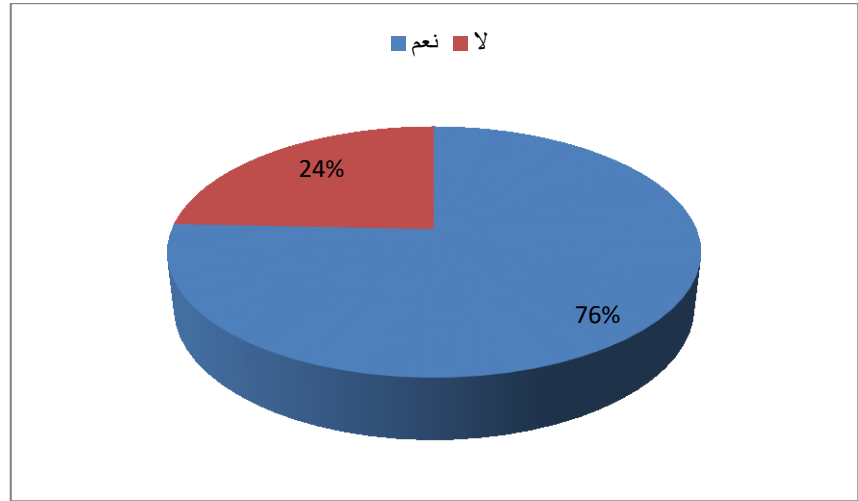
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن تحديد البرامج يعد أمرا مهما في تحسين التسيير داخل المنشأة.

السؤال : 06 هل التخطيط الاستراتيجي يساعد على تطوير الفكر الإداري لدى مسيري مؤسستكم ؟

الغرض من السؤال :معرفة التخطيط الاستراتيجي في الفكر الإداري لذا المسير.

الإجابات	التكرارات	النسبة	ك2 المحسوبة	ك2 الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نعم	28	75.68	9.76	3.84	01	0.05	دال
لا	09	24.32					
المجموع	37	100					



تحليل الجدول :من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول، نجد أن أكبر نسبة 76 % من الإداريين ان التخطيط الاستراتيجي يساعد علي تطوير الفكر الإداري للمسير داخل المنشأة اما 24 % يعتبرون أن التخطيط لا يؤدي على الفكر الإداري للمسير في المنشأة.

خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا المبينة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا المحسوبة تساوي 09.76، أكبر من كا2 الجدولة 3.84 عند درجة الحرية 01 و مستوى الدالة 0.05، إذن توجد هناك دلالة إحصائية.

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 76 % من الإداريين يعتبرون أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تطوير الفكر الإداري للمسير داخل المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة ب 24 يعتبرون أن التخطيط لا يؤدي على الفكر الإداري للمسير في المنشأة.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن نصف الإداريين يعتبرون أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على التطوير الفكر الإداري للمسير في المنشأة.

السؤال : 07 هل غياب عنصر التخطيط يؤثر على واقع التسيير الحسن للمنشأة ؟.
الغرض من السؤال :تأثر عنصر التخطيط على واقع التسيير

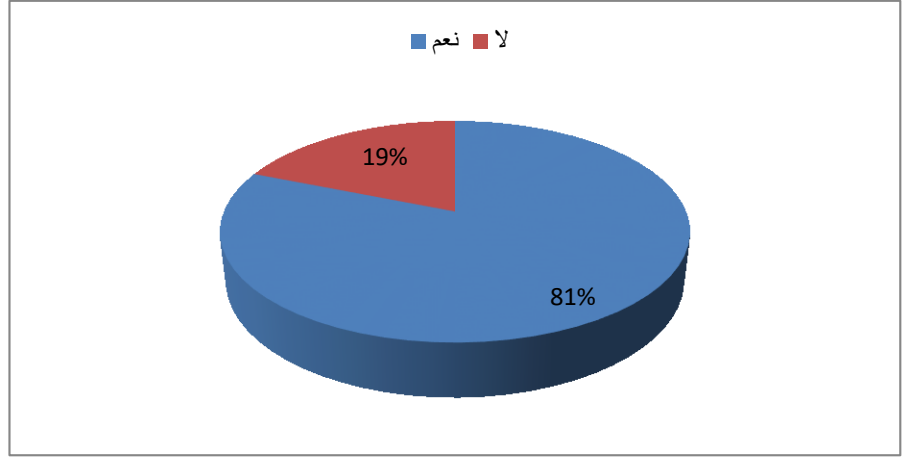
جدول رقم 11-02:يبين تأثر عنصر التخطيط على إستراتيجية التسيير.

الإجابات	التكرارات	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نعم	30	81.09	39.95	5.99	02	0.05	دال
لا	07	18.91					
المجموع	37	100					

تحليل الجدول :من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول، نجد أن. أكبر نسبة 81 % من أن غياب عنصر التخطيط

يؤثر على واقع التسيير للمنشأة ، أما النسبة الثانية المقدرة ب 19 % يعتبرون أن غياب عنصر التخطيط لا يؤثر على التسيير والأهداف الموضوعة.

خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا المبينة في 2الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا المحسوبة تساوي 39.95، أكبر من كا2 الجدولية 5.99 عند درجة الحرية 02 و مستوى الدالة 0.05 ، إذن توجد هناك دلالة إحصائية.



تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 81 % من الإداريين يعتبرون أن غياب عنصر التخطيط يؤثر على واقع التسيير للمنشأة ، أما النسبة الثانية المقدرة ب 19 % يعتبرون أن غياب عنصر التخطيط لا يؤثر على التسيير والأهداف الموضوعية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون غياب عنصر التخطيط يؤثر على واقع التسيير في المنشأة الرياضية.

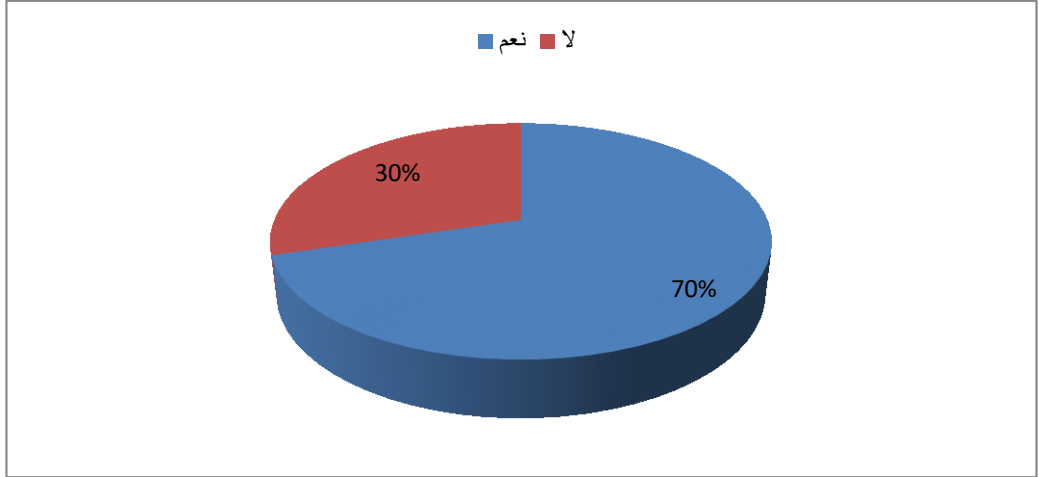
السؤال : 08 هل للتخطيط علاقة بالخطط والأهداف المسطرة ؟.

الغرض من السؤال : معرفة علاقة التخطيط بالأهداف

جدول رقم 02-12: معرفة علاقة التخطيط بالأهداف

الإجابات	التكرارات	النسبة %	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نعم	26	70.27	6.08	3.84	01	0.05	دال
لا	11	29.73					
المجموع	37	100					

تحليل الجدول : من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول، نجد أن أكبر نسبة 70 % من الإداريين . يعتبرون أن لتخطيط علاقة كبيرة بالأهداف، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 30 % يعتبرون ان لا يوجد علاقة بين التخطيط بالأهداف .
. يساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية،
خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا المبينة في 2الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا المحسوبة تساوي 6.08، أكبر من كا2 الجدولية 3.84 عند درجة الحرية 01 و مستوى الدالة 0.05 ، إذن توجد هناك دلالة إحصائية.



تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70 % من العمال يعتبرون أن لتخطيط علاقة كبيرة بالأهداف، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 30 % يعتبرون ان لا يوجد علاقة بين التخطيط بالأهداف.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم العمال يعتبرون ان للتخطيط علاقة كبيرة مع الأهداف المسطرة.

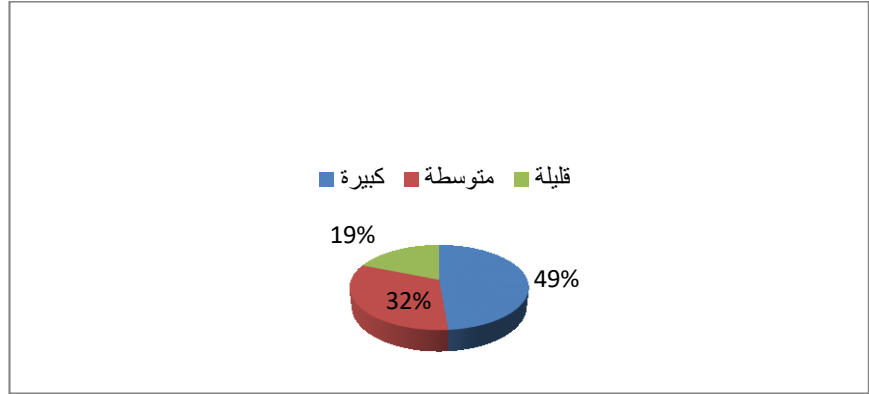
المحور الثاني: هل وجود أساليب البرمجة المتبعة تحسن من عملية واقع التسيير للمنشأة الرياضية؟
السؤال : 01 ما مدى أهمية البرمجة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟
الغرض من السؤال :معرفة مدى أهمية البرمجة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

جدول رقم 02-13: يبين مدى أهمية البرمجة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

الاجابات	التكرارات	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	درجة الحرية	مستوى الداللة	القرار الإحصائي
كبيرة	18	48.65	0.24	3.84	01	0.05	دال
قليلة	07	18.92					
متوسطة	12	32.43					
المجموع	37	100					

تحليل الجدول :من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول، نجد أن. أكبر نسبة 48 % من الإداريين يعتبرون أن البرمجة لها أهمية كبيرة داخل المنشأة الرياضية أما النسبة الثانية والمقدرة 32 % .يعتبرون أن البرمجة لا أهمية لها داخل المنشأة الرياضية.و 19 البقية يعتبرون أن البرمجة لا أهمية لها داخل المنشأة

خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا المبينة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا المحسوبة تساوي 0.24، أكبر من كا2 الجدولة 3.84 عند درجة الحرية 01 و مستوى الدلة 0.05، إذن توجد هناك دلالة إحصائية.



تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 49% من الإداريين يعتبرون أن البرمجة لها أهمية كبيرة داخل المنشأة الرياضية أما النسبة الثانية والمقدرة 32% . يعتبرون أن البرمجة لا أهمية لها داخل المنشأة الرياضية. و 19 البقية يعتبرون أن البرمجة لا أهمية لها داخل المنشأة

الاستنتاج:

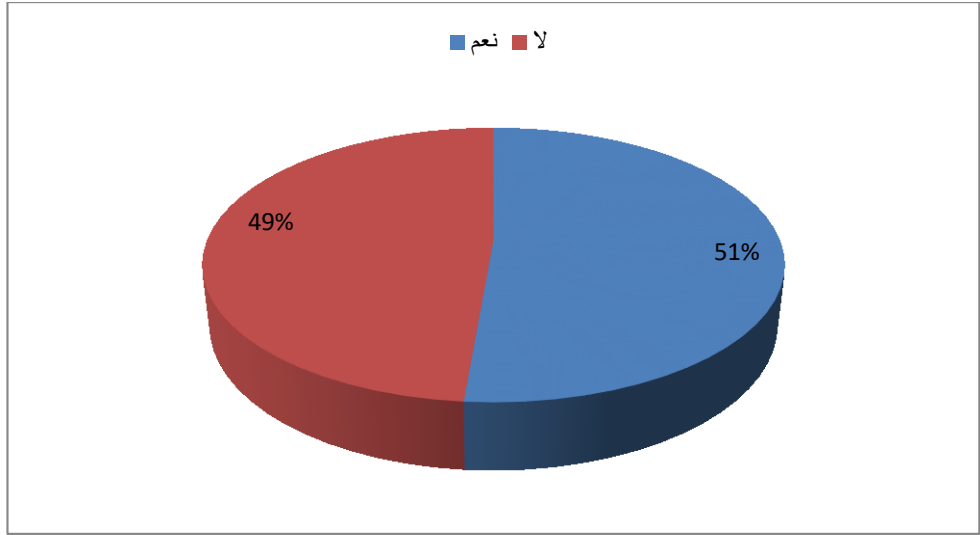
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يعتبرون أن البرمجة لها أهمية كبيرة.

**السؤال : 02 هل البرمجة يساهم في تحسين مردود الإداريين ؟
الغرض من السؤال : معرفة إن كان البرمجة يساهم في تحسين مردود الإداريين أم لا؟**

جدول رقم 02-14 يبين إن كانت البرمجة تساهم في تحسين مردود الإداريين أم لا.

الإجابات	التكرارات	النسبة	2كا المحسوبة	كا 2 الجدولية	درجة الحري	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نعم	19	51.35	4.90	5.99	05	0.05	دال
لا	18	48.65					
المجموع	37	100					

تحليل الجدول :من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول، نجد أن. أكبر نسبة 51 % من الإداريين يعتبرون أن البرمجة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردودهم ، أما النسبة الثانية المقدرة 49 % لا يعتبرون أن البرمجة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردودهم. خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا المبينة في 2الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا المحسوبة تساوي 4.90، أكبر من كا2 الجدولية 5.99 عند درجة الحرية 01 و مستوى الدالة 0.05 ، إذن توجد هناك دلالة إحصائية.



تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 51% من الإداريين يعتبرون أن البرمجة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردودهم ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 49% لا يعتبرون أن البرمجة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردودهم.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن البرمجة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال داخل المنشآت الرياضية.

السؤال : 03 هو البرمجة يعمل على تسيير العمل إتجاه أهداف المنشأة؟

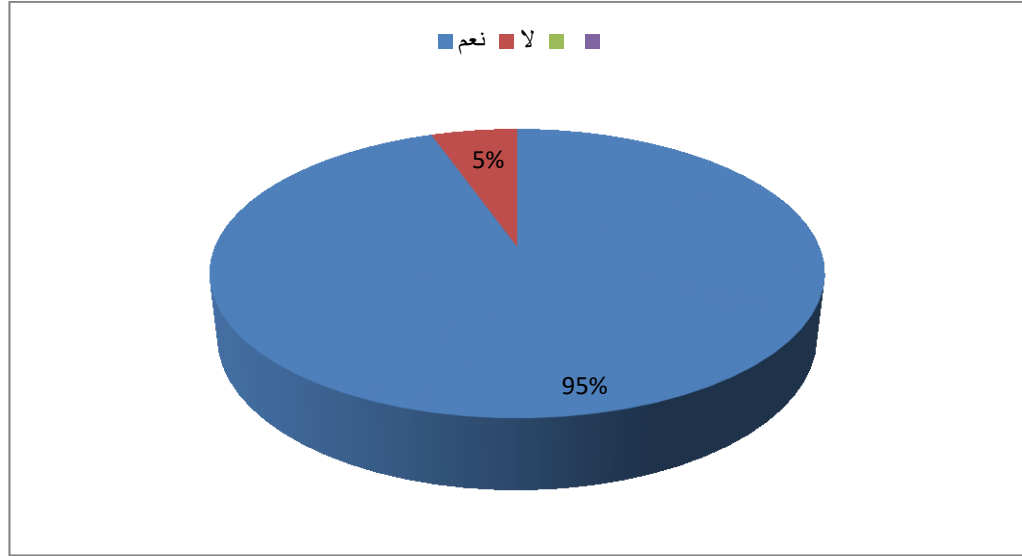
الغرض من السؤال : معرفة إن كانت البرمجة تعمل على تسيير العمل تجاه أهداف المنشأة أم لا.

جدول رقم 02-15 يبين إن كانت البرمجة تعمل على تسيير العمل تجاه أهداف المنشأة أم لا.

الإجابات	التكرارات	النسبة	2كا المحسوبة	2كا الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نعم	35	94.59	13.99	5.99	02	0.05	دال
لا	02	5.41					
المجموع	37	100					

تحليل الجدول : من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول، نجد أن أكبر نسبة 95 % من الإداريين يعتبرون أن البرمجة تعمل على تسيير العمل إتجاه أهداف المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة ب 5 % يعتبرون أن البرمجة تعمل على تسيير العمل إتجاه أهداف المنشأة.

،خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا المبينة في 2الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا المحسوبة تساوي 13.99، أكبر من كا 2 الجدولة 5.99 عند درجة الحرية 02 و مستوى الدالة 0.05 ،إذن توجد هناك دلالة إحصائية.



تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 95 % من الإداريين يعتبرون أن البرمجة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة ب 5 % يعتبرون أن البرمجة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة.

الاستنتاج:

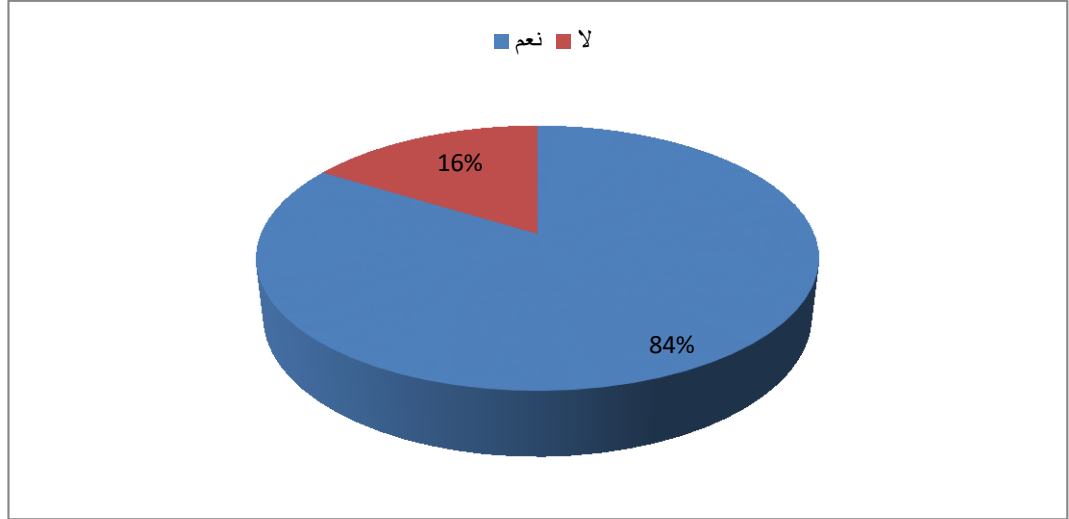
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون ان البرمجة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة.

السؤال : 04 هل البرمجة داخل المؤسسة يساعد على تقديم مردود جيد؟
-الغرض من السؤال :معرفة فعالية البرمجة الإدارية داخل المؤسسة

الجدول لرقم 02-16 يوضح فعالية البرمجة الإدارية داخل المؤسسة

الإجابات	التكرارات	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نعم	31	83.78	43.83	5.99	02	0.05	دال
لا	06	16.22					
المجموع	37	100					

تحليل الجدول :من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول، نجد أن. أكبر نسبة 84 % من الإداريين يعتبرون يرون أن البرمجة الإداري يساعد على تقديم أداء وظيفي جيد، اما 16% الآخرون لا يرون أن البرمجة الإداري يساعد على تقديم أداء وظيفي جيد.
خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا المبينة في 2الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا المحسوبة تساوي 43.83، أكبر من كا2 الجدولية 5.99 عند درجة الحرية 02 و مستوى الدالة 0.05 ،إنن توجد هناك دلالة إحصائية.



تحليل النتائج:

من خلال نتائج الجدول لاحظنا: أن 84% من الإداريين يرون أن البرمجة الإدارية يساعد على تقديم أداء وظيفي جيد، أما 16% الآخرون لا يرون أن البرمجة الإدارية يساعد على تقديم أداء وظيفي جيد. من النتائج المتحصل عليها نستنتج: أنه لا بد من البرمجة الإدارية فعالة تساعد على تقديم مردود جيد داخل المنشأة وتسعى إلى تطوير الرياضة.

السؤال : 05 هل البرمجة تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟

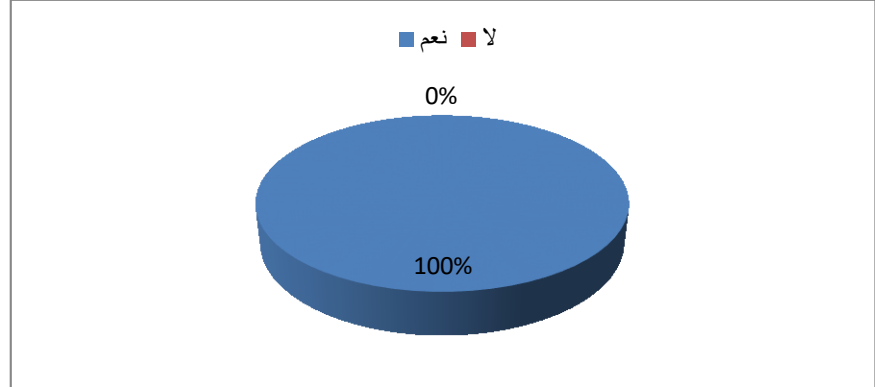
الغرض من السؤال : معرفة إن كانت عملية البرمجة تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة أم لا .

جدول رقم 02- 17 يبين ان كانت عملية البرمجة تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة.

الاجابات	التكرارات	النسبة	2ك المحسوبة	2ك الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نعم	37	100	37	3.84	02	0.05	دال
لا	00	00					
المجموع	37	100					

تحليل الجدول :من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول، نجد أن. أكبر نسبة 100 % من الإداريين يعتبرون أن البرمجة تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنشأة الرياضية.

خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا المبينة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا المحسوبة تساوي 74، أكبر من كا2 الجدولة 5.99 عند درجة الحرية 02 و مستوى الدالة 0.05، إذن توجد هناك دلالة إحصائية



تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة % 100 من الإداريين يعتبرون أن البرمجة تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنشأة الرياضية.

الاستنتاج:

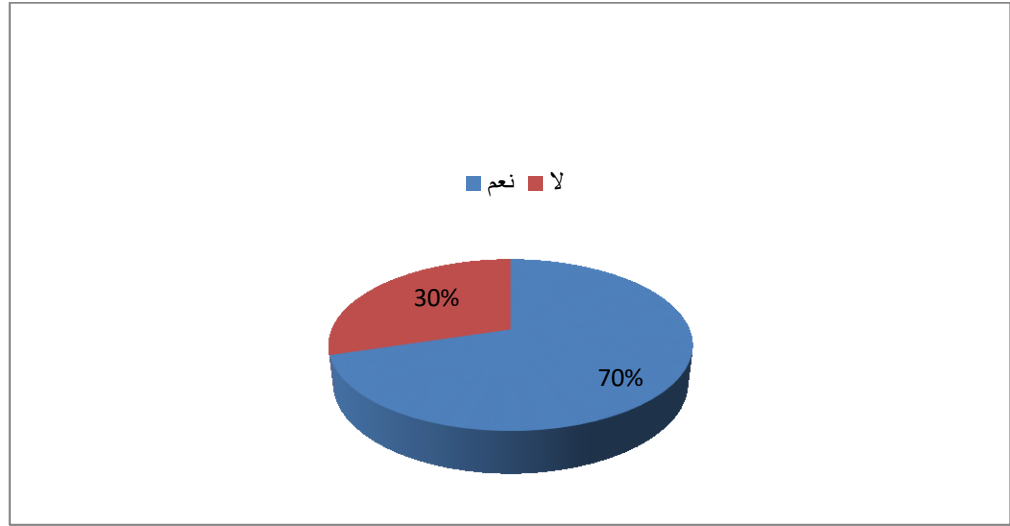
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن كل الإداريين يعتبرون أن البرمجة ومتابعة التنفيذ يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنشأة الرياضي.

السؤال السادس : 06 هل البرمجة تساعد في القضاء على الأخطاء و سوء التنفيذ؟
الغرض من السؤال :معرفة إن كان البرمجة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ أم لا.

جدول رقم 02:-18يبين إن كان البرمجة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ أم لا.

الإجابات	التكرارات	النسبة	ك2 المحسوبة	ك2 الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نعم	26	70.27	14.56	7.81	03	0.05	دال
لا	11	29.73					
المجموع	37	100					

تحليل الجدول :من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول، نجد أن أكبر نسبة 70 % من الإداريين يعتبرون أن البرمجة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ، أما النسبة الثانية والمقدرة ب 30 % يعتبرون أن البرمجة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ. خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا المبينة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا المحسوبة تساوي 14.56، أكبر من كا2 الجدولة 7.81 . عند درجة الحرية 03 و مستوى الدالة 0.05 ،إذن توجد هناك دلالة إحصائية.



تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70 % من الإداريين يعتبرون أن البرمجة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ، أما النسبة الثانية والمقدرة ب 30 % يعتبرون أن البرمجة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن البرمجة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ داخل المنشآت الرياضية.

السؤال : 07 هل هناك أساليب البرمجة داخل المنشأة الرياضية ؟
الغرض من السؤال :معرفة أساليب البرمجة داخل المنشأة.

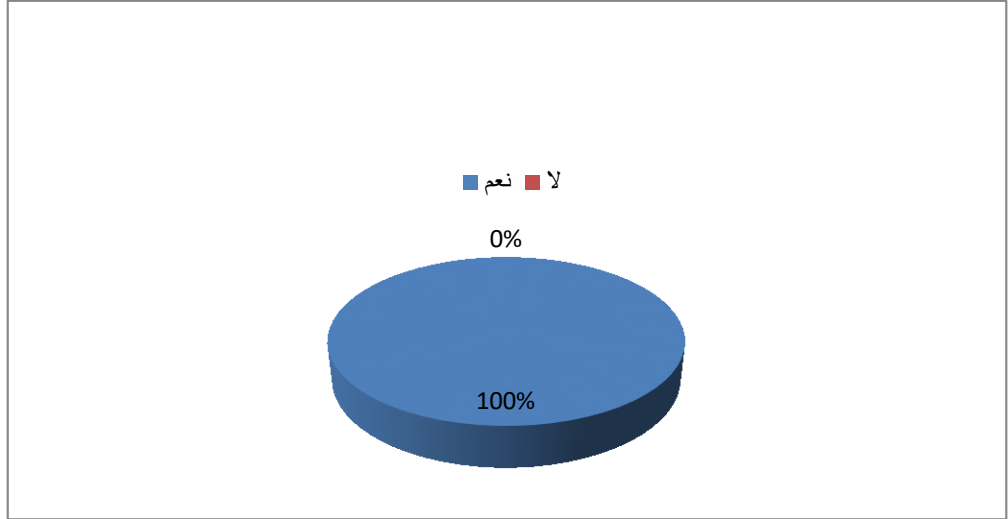
جدول رقم 02-19 يبين هناك أساليب البرمجة داخل المنشأة الرياضية

الإجابات	التكرارات	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نعم	37	100	37	3.84	01	0.05	دال
لا	00	00					
المجموع	37	100					

تحليل الجدول :من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول، نجد أن. أكبر نسبة 100 % من

الإداريين من الإدارة تعتمد على أساليب برمجية تساعد على تحقيق الأهداف .

خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا المبينة في 2الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا المحسوبة تساوي.37، أكبر من كا 2 الجدولة 3.84 عند درجة الحرية 01 و مستوى الدالة 0.05 ،إن تـوجد هناك دلالة إحصائية.



تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100 % من الإدارة تعتمد على أساليب برمجية تساعد على تحقيق الأهداف .

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن الإدارة تعتمد على أساليب برمجية داخل المنشأة الرياضية.

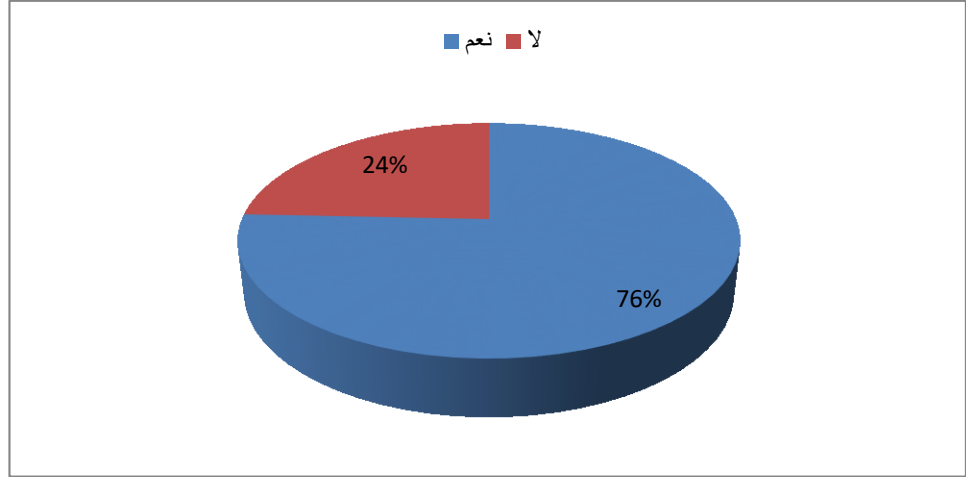
السؤال : 08 هل هناك فوائد البرمجة الإداري داخل المنشأة الرياضية؟
-الغرض من السؤال :معرفة فوائد البرمجة الإدارية.

الجدول 02-20 يوضح قيمة فوائد البرمجة الإدارية داخل المنشأة الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة	2كا المحسوبة	2كا الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نعم	28	75.68	9.74	3.84	01	0.05	دال
لا	09	24.32					
المجموع	37	100					

تحليل الجدول :من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول، نجد أن. أكبر نسبة 75 % من الإداريين الإداريين ترى أن البرمجة الإدارية فوائد داخل المنشأة ا تساهم في تطوير الرياضة، أما 24 % ترى أن البرمجة الإدارية لا تساهم في تطوير الرياضة .

خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا المبينة في 2الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا المحسوبة تساوي 9.74، أكبر من كا2 المجدولة 3.84 عند درجة الحرية 01 و مستوى الدالة 0.05 ،إذن توجد هناك دلالة إحصائية.



تحليل النتائج:

من خلال نتائج الجدول: يمكن ملاحظة أن هناك 76% من الإداريين ترى أن البرمجة الإدارية فوائد داخل المنشأة وتساهم في تطوير الرياضة، أما 24% ترى أن البرمجة الإدارية لا تساهم في تطوير الرياضة. من النتائج المتحصل عليها نستنتج أن: البرمجة الإداري فوائد إيجابية تعود على المنشأة بالمرودود الجيد وتحقيق الأهداف المنشودة.

من النتائج المتحصل عليها نستنتج أن البرمجة الإدارية فوائد إيجابية تعود على المنشأة بالمرودود الجيد و تحقيق الأهداف المنشودة

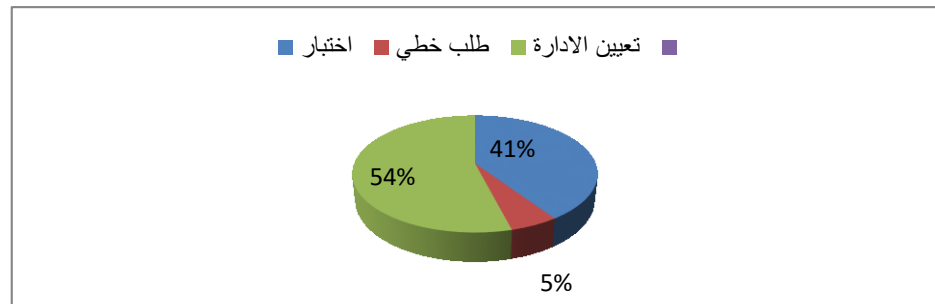
المحور الثالث: هل التنظيم يؤثر في واقع تسيير المنشآت الرياضية؟
السؤال 1 هل التنظيم الجيد يؤدي الى تحسين التسيير داخل المنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة دور التنظيم الجيد في تحسين التسيير داخل المنشآت الرياضية

جدول رقم: 21-02 يوضح معرفة دور التنظيم الجيد في تحسين التسيير داخل المنشآت

الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة	2كا المحسوبة	2كا الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
تعيين الادارة	20	54.05	13.99	5.99	02	0.05	دال
طلب خطي	02	5.41					
اختبار	15	40.54					
المجموع	37	100					

تحليل الجدول :من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول، نجد أن. أكبر نسبة 54 % من الإداريين يرون أن التعيين الإداري الجيد يؤدي إلى تحسين التسيير داخل المنشأة الرياضية.و 41 % يرون ان الاختبار ايضا جيد داخل المنشأة الرياضية. اما 5% الآخرون يطمحون إلى الطلب الخطي. خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا المبينة في 2الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا المحسوبة تساوي.13.99، أكبر من كا2 الجدولة 5.99 عند درجة الحرية 02 و مستوى الدالة 0.05 ،إذن توجد هناك دلالة إحصائية.



تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 54 % من الإداريين يرون أن التعيين الإداري الجيد يؤدي إلى تحسين التسيير داخل المنشأة الرياضية.و 41 % يرون ان الاختبار ايضا جيد داخل المنشأة الرياضية. اما 5% الآخرون يطمحون إلى الطلب الخطي.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن جل الإداريين يعتبرون أن التنظيم الجيد يؤدي الى تحسين التسيير داخل المنشأة الرياضية.

السؤال:2 هل يعتبر التنظيم ركيزة من الركائز التي تعتمدون عليها في تحسين التسيير داخل المنشأة الرياضية؟

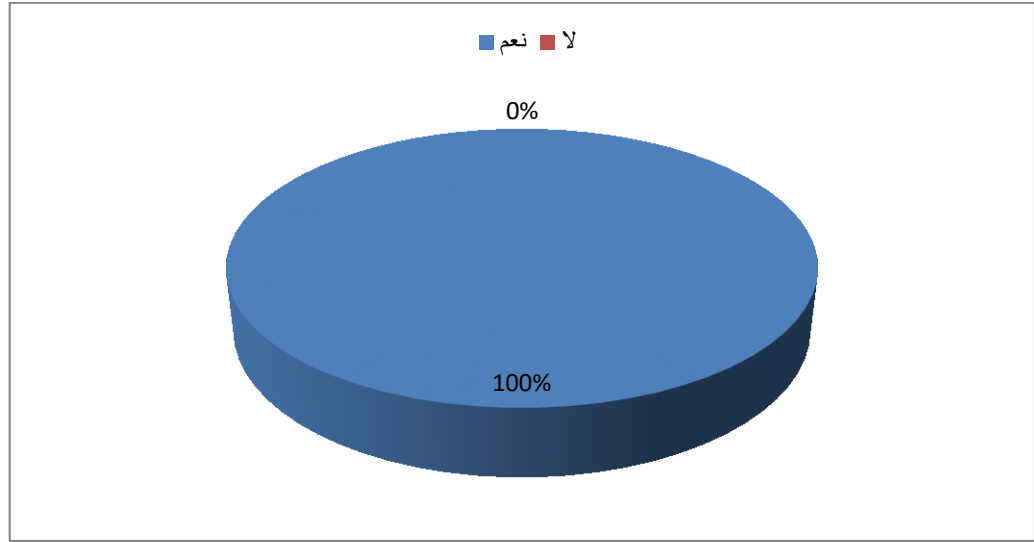
الغرض من السؤال :معرفة أهمية التنظيم في تحسين التسيير داخل منشآت رياضية

جدول 02-22: يبين أهمية التنظيم في تحسين التسيير داخل المنشأة الرياضية

الإجابات	التكرارات	النسبة	2كا المحسوبة	2كا الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نعم	37	100	37	3.84	01	0.05	دال
لا	00	00					
المجموع	37	100					

تحليل الجدول :من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول، نجد أن. أكبر نسبة 100 % من الإداريين يعتبرون أن تعيين ترون أن التنظيم ركيزة من الركائز التي يعتمدون عليها في تحسين التسيير داخل المنشأة الرياضية.

خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا المبينة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا المحسوبة تساوي 37، أكبر من كا 2 الجدولة 3.84 عند درجة الحرية 01 و مستوى الدالة 0.05، إذن توجد هناك دلالة إحصائية.



تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة **100 %** من الإداريين ترون أن التنظيم ركيزة من الركائز التي يعتمدون عليها في تحسين التسيير داخل المنشأة الرياضية.

الإستنتاج:

نستج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن جل الإداريين يعتبرون أن التنظيم ركيزة من الركائز التي يعتمدون عليها في تحسين التسيير داخل المنشأة.

السؤال 3: هل تحديد مسؤوليات دور مهم و فعال و جيد يؤدي الى تحسين التسيير داخل المنشآت الرياضية؟
الغرض من السؤال :معرفة دور تحديد المسؤوليات في تحسين التسيير داخل المنشآت الرياضية.

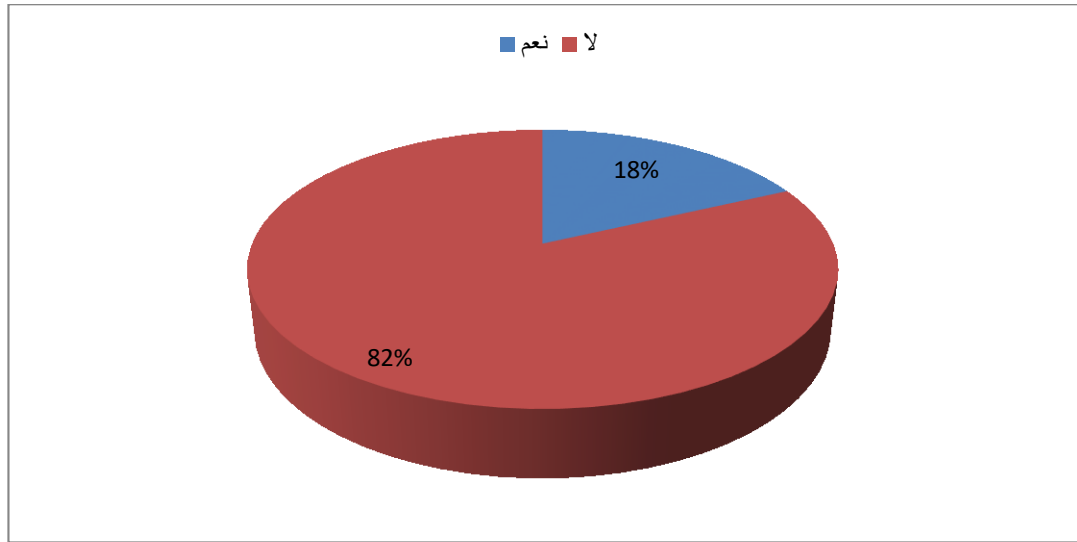
الجدول رقم:02-23 يبين تحديد مسؤوليات دور مهم و فعال و جيد يؤدي الى تحسين التسيير داخل المنشآت الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نعم	7	81.08	38.32	5.99	02	0.05	دال
لا	30	17.92					
المجموع	37	100					

تحليل الجدول :من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول، نجد أن. أكبر نسبة 81 % من الإداريين لا يعتبرون تحديد مسؤوليات دور مهم و فعال و جيد يؤدي الى تحسين التسيير داخل المنشآت الرياضية و أن

18 % من الإداريين يعتبرون تحديد مسؤوليات دور مهم و فعال و جيد يؤدي الى تحسين التسيير داخل المنشآت الرياضية. ،

خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا المبينة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا المحسوبة تساوي 38.32، أكبر من كا2 الجدولة 5.99 عند درجة الحرية 02 و مستوى الدالة 0.05، إذن توجد هناك دلالة إحصائية.



تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن **82 %** من الإداريين لا يعتبرون تحديد مسؤوليات دور مهم و فعال و جيد يؤدي الى تحسين التسيير داخل المنشآت الرياضية و أن **18 %** من الإداريين يعتبرون تحديد مسؤوليات دور مهم و فعال و جيد يؤدي الى تحسين التسيير داخل المنشآت الرياضية. الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن نصف الإداريين يعتبرون أن تحديد مسؤوليات دور مهم و فعال و جيد يؤدي إلى تحسين التسيير داخل المنشآت الرياضية.

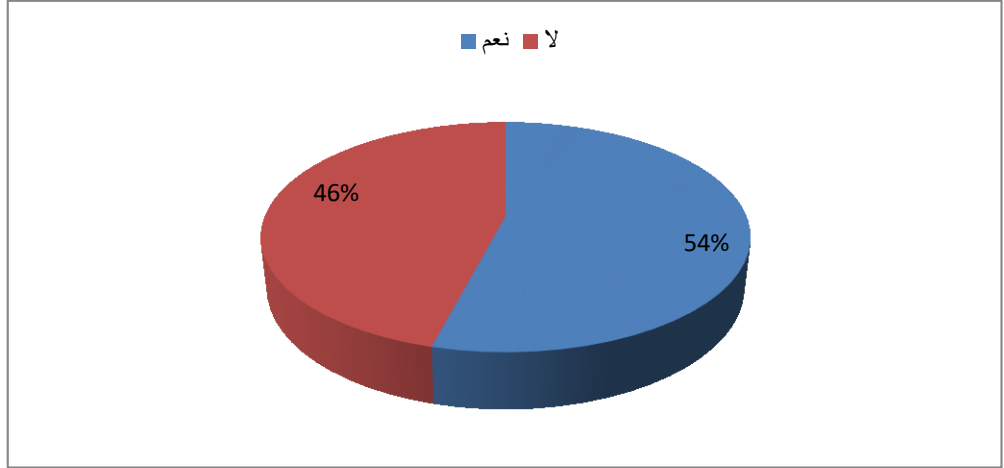
السؤال 4: هل يساعد الإتصال بين الأفراد في عملية تنظيم داخل المنشأة؟

الغرض من السؤال: معرفة عملية الإتصال بين الأفراد في تنظيم المنشأة الرياضية.

الجدول 02-24 يبين تأثير عملية الإتصال بين الأفراد داخل الإدارة في تنظيم المنشأة الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
ضروري	20	54.06	2.64	5.99	02	0.05	غير دالة
غير ضروري	17	45.94					
المجموع	37	100					

حليل الجدول: من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول، نجد أن أكبر نسبة 54 % من الإداريين يعتبرون أن الاتصال بين الأفراد داخل الإدارة له تأثير على تنظيم المنشآت الرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 46 % لا يعتبرون الإتصال بين الأفراد داخل الإدارة له تأثير على تنظيم المنشآت الرياضية. خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا المبينة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا المحسوبة تساوي 2.64، اصغر من كا2 الجدولية 5.99 عند درجة الحرية 02 و مستوى الدالة 0.05، إذن لا توجد هناك دلالة إحصائية.



تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان أكبر نسبة **54 %** من الإداريين يعتبرون أن الاتصال بين الأفراد داخل الإدارة له تأثير على تنظيم المنشآت الرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ **46 %** لا يعتبرون الإتصال بين الأفراد داخل الإدارة له تأثير على تنظيم المنشآت الرياضية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها من الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون الإتصال بين الأفراد داخل الإدارة له تأثير على تنظيم المنشآت الرياضية.

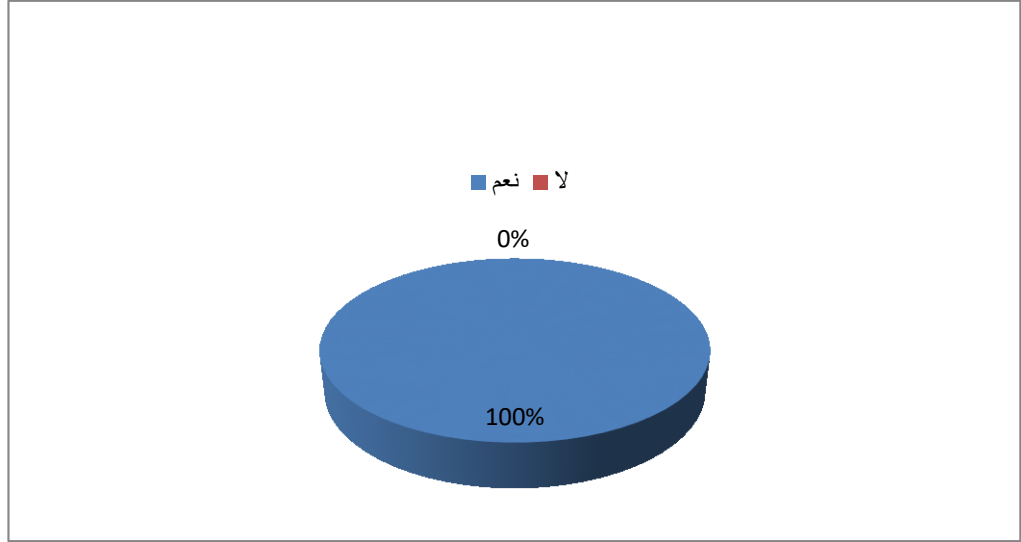
سؤال 5: هل للتنظيم علاقة بالأهداف المسطرة؟

الغرض من السؤال: معرفة علاقة التنظيم بالأهداف

الجدول 02-25: يبين معرفة التنظيم بالأهداف

الإجابات	التكرارات	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نعم	37	100	37	3.84	01	0.05	دال
لا	00	00					
المجموع	37	100					

تحليل الجدول: من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول، نجد أن أكبر نسبة 100 % من الإداريين يعتبرون أن للتنظيم علاقة كبيرة بالأهداف . المسطرة.
خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا المبينة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا المحسوبة تساوي 37، أكبر من كا الجدولية 3.84 عند درجة الحرية 01 و مستوى الدالة 0.05، إذن توجد هناك دلالة إحصائية.



تحليل الإنتاج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة **100** من الإداريين يعتبرون أن للتنظيم علاقة كبيرة بالأهداف . المسطرة.

الاستنتاج

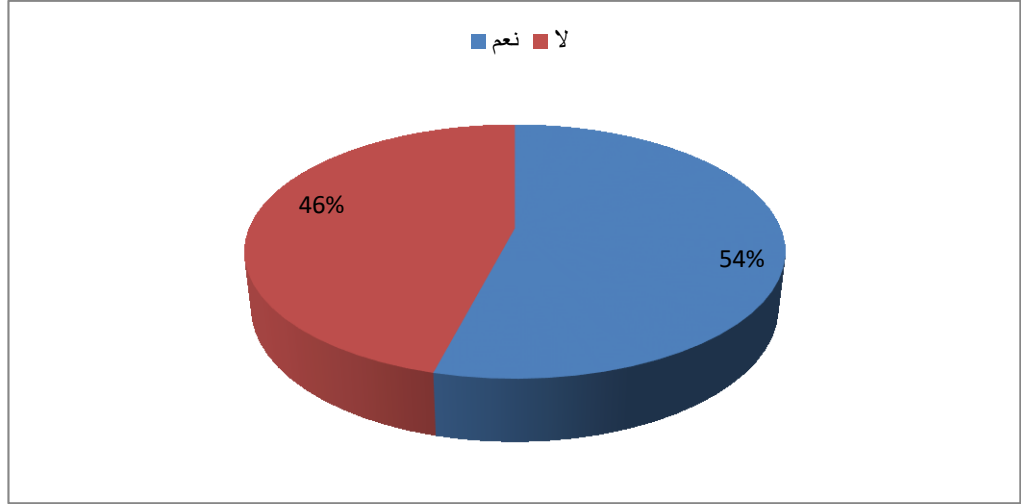
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتنظيم علاقة كبيرة مع الأهداف المسطرة.

السؤال 6: هل التنظيم له تأثير في عملية تطوير ورفع مستوى عمل المنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة التنظيم في عملية تطوير ورفع مستوى عمل المنشآت الرياضية.

الجدول 2-26: يبين تأثير عنصر التنظيم في عملية تطوير ورفع عمل المنشآت الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة	2ا المحسوبة	كا2 الجدولي	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
زيادة المعارف	20	54.05	0.24	3.84	01	0.05	غير دال
التحكم في العمل	17	45.95					
المجموع	37	100					

تحليل الجدول: من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول، نجد أن أكبر نسبة 54 % من الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساهم في عملية تطوير ورفع مستوى عمل المنشآت الرياضية. و 45 بالمائة الباقون لا يعتبرونها متطورة. ،
خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا المبينة في 2الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا المحسوبة تساوي 0.24، أكبر من كا2 الجدولة 3.84 عند درجة الحرية 01 و مستوى الدالة 0.05، إذن لا توجد هناك دلالة إحصائية.



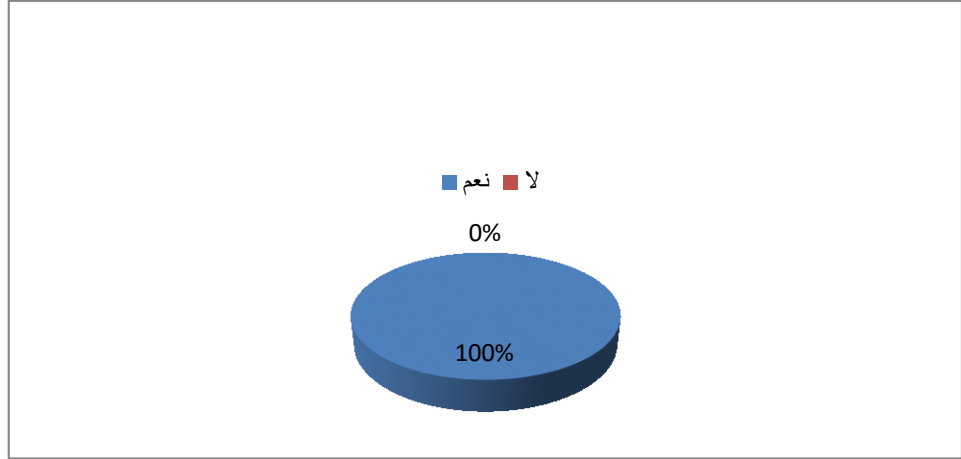
تحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة **54 %** من الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساهم في عملية تطوير و رفع مستوى عمل المنشآت الرياضية. و 46 بالمئة الباقون لا يعتبرونها متطورة. الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن جل الإداريين يرون أن التنظيم يساهم في عملية تطوير و رفع مستوى عمل المنشآت الرياضية.

السؤال 7: هل للتنظيم دور فعال في تسيير المنشآت الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة دور التنظيم في تسيير المنشآت الرياضية

الجدول: 02-27 يبين دور التنظيم في تسيير المنشآت الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نعم	37	100	37	3.84	01	0.05	دال
لا	00	00					
المجموع	37	100					

تحليل الجدول: من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول، نجد أن أكبر نسبة 100 % من الإداريين يعتبرون يرون أن للتنظيم دور فعال في تسيير المنشآت الرياضية. قيمة كا المحسوبة تساوي 37، أكبر من كا2 الجدولية 3.84 عند درجة الحرية 01 و مستوى الدلالة 0.05، إذن توجد هناك دلالة إحصائية.



تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة **100 %** من الإداريين يرون أن للتنظيم دور فعال في تسيير المنشآت الرياضية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن جل الإداريين يعتبرون أن للتنظيم دور فعال في تسيير المنشآت الرياضية.

التعبير:

انطلاقاً من المحاور الثلاثة في الاستبيان حسب الأسئلة.

- أن التخطيط مهم في التسيير الإداري داخل المنشأة

و أن غياب عنصر التخطيط يؤثر على واقع تسيير المنشأة الرياضية

-الفرضية الثانية من حول عملية البرمجة.

من الدراسة التي تمت في بحثنا والتي شملت مختلف نتائج الأسئلة التي وردت في الاستبيان الموجه

للإداريين والنتائج الإحصائية التي لها علاقة وطيدة لفرضيات الدراسة والتي تتمحور حول موضوع وجود

إستراتيجية تسيير جيد تتماشى مع الأهداف المسطرة.

وانطلاقاً من المحاور الثلاث في الاستبيان الموجه للإداريين حسب الأسئلة التالية:

من 1 إلى 37 للإداريين.

وبعد التمعن في هذه النتائج نأتي إلى استنتاج مدى تحقيق نفي أو ثبات الفرضية الأولى في الدراسة, ومن

خلال مختلف إجابات الأسئلة التالية : من 1 إلى 8 من الفرضية الأولى الموجه إلى

الإداريين في عملية التخطيط أتضح لي مايلي.

*التخطيط عنصر أساسي في الإدارة الرياضية.

*التخطيط يساعد علي تحديد الأهداف بدقة.

*التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ.

*غياب التخطيط يؤثر على قرارات الإدارة فتصبح قرارات عشوائية غير مركزة.

من خلال هذا المحور يتضح لنا صدق وثبات الفرضية الأولى, أي أن التخطيط مهم في التسيير داخل المنشأة الرياضية

وان غياب عنصر التخطيط يؤثر في عملية داخل المنشأة الرياضية.

ومن خلال إجابات عن الأسئلة على الفرضية الثانية : حول عملية الرقابة اتضح جليا مايلي.

*البرمجة عنصر أساسي في الإدارة الرياضية.

*البرمجة يساعد في القضاء على الأخطاء.

*البرمجة يساعد على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

*البرمجة تساعد في التركيز على الأهداف.

*غياب البرمجة تؤثر سلباً على العمل المسطر.

ومن خلال هذا المحور يتضح جليا ثبات الفرضية الثانية، أي أن الأساليب البرمجة المتبعة في التسيير داخل

المنشأة تحسن من عملية التسيير للمنشأة الرياضية بالفعل.

انطلاقاً من المحور الثالث حسب اجابات الأسئلة:

-أن التنظيم مهم في التسيير الإداري داخل المنشأة.

-أن غياب عنصر التنظيم يؤثر على واقع تسيير المنشأة الرياضية.

وفي الأخير وبعد التأكيد من صحة كل الفرضيات الدراسية تمت الإجابة عن الإشكالية التي طرحت، ومن

هذا المنطلق وجب علينا الاعتماد على التخطيط و البرمجة والتنظيم كأسلوب لتسيير داخل المنشأة الرياضية.

مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

انطلاقاً من الدراسة التي تمت في بحثنا والتي شملت مختلف نتائج الأسئلة التي وردت في

الاستبيان الموجه للإداريين والنتائج الإحصائية التي لها علاقة وطيدة لفرضيات الدراسة

والتي تتمحور حول موضوع وجود إستراتيجية تسيير جيد تتماشى مع الأهداف المسطرة.

وانطلاقاً من المحاور الثلاث في الاستبيان الموجه للإداريين حسب الأسئلة التالية:

-من 1 إلى 37 للإداريين.

وبعد التمعن في هذه النتائج نأتي إلى استنتاج مدى تحقيق نفي أو ثبات الفرضية الأولى في

الدراسة, ومن خلال مختلف إجابات الأسئلة التالية : من 1 إلى 8 من الفرضية الأولى

الموجه إلى الإداريين في عملية التخطيط أتضح لي ما يلي.

*التخطيط عنصر أساسي في الإدارة الرياضية.

*التخطيط يساعد علي تحديد الأهداف بدقة.

*التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ.

*غياب التخطيط يؤثر على قرارات الإدارة فتصبح قرارات عشوائية غير مركزة.

من خلال هذا المحور يتضح لنا صدق وثبات الفرضية الأولى, أي أن التخطيط مهم في التسيير داخل المنشأة الرياضية وان غياب عنصر التخطيط يؤثر في عملية داخل المنشأة الرياضية.

مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على الإداريين في مديرية الشباب و الرياضة وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقا من الفرضية الجزئية الثانية " للبرمجة دور في تسيير المنشآت الرياضية, و من خلال الأسئلة (1.2.3.4.5.6.7)، تبين لنا فعلا أن البرمجة تلعب دورا مهما في تحقيق إستراتيجية التسيير و هذا ما يتفق مع طبيعة البرمجة في المنشأة الرياضية.

مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على الإداريين وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقا من الفرضية الجزئية الثالثة في بحثنا التي تقول : للتنظيم دور في تسيير المنشآت الرياضية.

ومن خلال الأسئلة في المحور الأول للتنظيم (1.2.3.4.5.6.7) اكتشفنا فعلا أن للتنظيم شمولي و يساهم في تحقيق الأهداف وهذا من خلال تسهيل عملية التسيير و وهذا ما ينطبق و يخدم و يوافق لنا الفرضية الجزئية الثالثة التي تبين أن للتنظيم دور استراتيجي في تسيير المنشآت الرياضية. و أن أساليب التنظيم المتبعة في التسيير داخل المنشأة تحسن من عملية التسيير للمنشأة الرياضية بالفعل. وفي الأخير وبعد التأكيد من صحة كل الفرضيات الدراسية تمت الإجابة عن الإشكالية التي طرحت ،ومن هذا المنطلق وجب علينا الاعتماد على التخطيط و البرمجة و التنظيم كأسلوب استراتيجي للتسيير داخل المنشأة الرياضية.

الفصل السادس:

الاستنتاجات و الاقتراحات

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريرج، وكذا التحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها، وبعد توزيع الاستبيان لكل الإداريين الذين يزاولون نشاطهم بالمديرية من خلال معرفة مدى تحقق الفرضيات التي بنينا عليها أساس الدراسة، حيث تم إثبات صحة الفرضيات الثلاث، وبناء على ذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة قد تحققت.

ومن هنا يمكن القول أن مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريرج ماهي إلا مؤسسة رياضية يتمثل هدفها في خدمة النشاط الرياضي، ولا يتسنى لنا ذلك إلا بتطبيق التسيير الإداري حيث لا يتم هذا إلا بتضافر مجموعة من المتطلبات الإدارية، حيث أصبح هذا المفهوم ضروري .

ومن خلال دراستنا استخلصنا الاستنتاجات التالية:

- تكوين البرمجة تنعكس بالإيجاب على الإداريين في المؤسسات الرياضية.
- البرمجة ومشاركة تنعكس بالإيجاب على الإداريين في المؤسسات الرياضية.
- خزن وتنظيم تنعكس بالإيجاب على الإداريين في المؤسسات الرياضية

لاقتراحات والتوصيات:

من خلال كل ما سبق ذكره تم اقتراح بعض التوصيات نذكرها في النقاط التالية:

- ضرورة الاهتمام بتسيير الإدارات داخل المؤسسة وإعطائها أهمية كبيرة.
- استغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتنميتها، وتشجيع كل العاملين على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل.
- المنتجات، لأنهم الأقرب لميدان الإنتاج.
- محاولة إنشاء وحدة إدارية ، ا وتوظيفها في ميدان العمل.
- تنظيم اجتماعات ولقاءات بين المنظمة والعمال.
- إشراك العمال في اتخاذ القرارات، من أجل أن يبني لديه الإحساس بروح الانتماء، فيصبح أكثر ولاء للمؤسسة.

الخاتمة:

من خلال دراستنا والتي تهدف إلى تحديد واقع تسيير المنشآت الرياضية ، وقد وضعنا لدراسة هذا الموضوع ثلاث فرضيات مفادها أهمية وتأثير التخطيط و أسلوب البرمجة و التنظيم المتبعة في التسيير الإداري ، وكانت عينة البحث في صورتها النهائية مكونة من 37 إداري من مديرية الشباب و الرياضة ولتحقيق صحة أو نفي الفرضيات عرضنا على عينتي البحث الاستبيانين الموجه إلى إداريي المديرية ، فبعدما قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها تأكدنا من صحة كل فرضية من خلال الإجابات على الأسئلة المطروحة في الاستبيان.

فيما يخص الفرضية الأولى والتي مفادها أهمية عنصر البرمجة في تسيير المنشآت الرياضية والفرضية الثانية مفادها ضرورة إتباع الأساليب البرمجية في إستراتيجية التسيير الإداري للمنشأة فقد تم التأكيد من صحتها حيث أشار أغلبية أفراد العينة في الاستبيانين عن أهمية التخطيط و البرمجة و التنظيم في الإدارة. ومنه فإن الإدارة تتطلب وضع إستراتيجية تسيير محكمة تتوافق مع الأهداف المسطرة إضافة إلى إمكانيات البشرية والمادية لمنشأة الرياضية ومن خلال النتائج نجد أن واقع التسيير داخل المنشآت يتطلب تخطيط و تنظيم جيد وأساليب البرمجة المستمرة قصد تحسين عمل المؤسسة. وأخيرا من زرع إستراتيجية تتماشى مع الأهداف والإمكانيات البشرية والمادية للمركب حصدا نتيجة ايجابية.

وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا كان نادر الدراسة وإن كل ما بذلناه من جهد وكل مساهمتنا فيه بدأت ممتعة ولكن في الأخير يهمننا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى الإجابة على الأسئلة المطروحة في إستراتيجية التسيير الإداري بالمركب الرياضي ونرجو أن تكون هذه بمثابة مقدمة لدراسات سابقة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

- 1- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقات، ط1 دار الوفاء، 2003
- 2- أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام، ط5 1995
- 3- أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة.
- 4- أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001
- 5- الدكتور السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999
- 6- السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أتراك لنشر والتوزيع، 2001
- 7- إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2 ، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001
- 8- الدكتور طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1 ، مركز الكتاب للنشر.
- 9- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993.
- 10- خيتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس 1999
- 11- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر 2000
- 12- عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998
- 13- الدكتور محمد الشافعي أبوراس: القانون الإداري، دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1 ، عالم الكتاب.
- 14- الدكتور طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1 ، مركز الكتاب
- 15- نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية،
- 16- محمد رفيق الطيب: مدخل إلى التسيير، ج2 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995
- 17- الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1 ، دار النشر عمان،
- 18- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ج2 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995
- 19- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير ووظائف وتقنيات، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 20- محمد علي محمد: علم الاجتماع منهج علمي، ط1 ، دار المعارف الجامعية، القاهرة، 1986

-
- 21- محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
- 22- الدكتور مروان إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط 1، دار النشر عمان، 2002.
- 23- الدكتور مروان عبد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002.
24. - مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، 1999.
- 25- الدكتور مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب لنشر القاهرة 1999.
26. - إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
27. - الدكتور السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية،
- 28- السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أتراك لنشر والتوزيع، 1999 2001
29. - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر 2000
30. - عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
قسم الإدارة و التسيير الرياضي

الإسـمارة الـاسـبـابـية

بعد كامل التحية و الاحترام

وفي إطار البحث العلمي و ضمن تكملة البحث لإنجاز المذكرة لنيل شهادة الماستر : و إدارة و تسيير رياضي

دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة.

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة و نرجو منكم اختيار الإجابة التي تناسب آرائكم و ذلك بوضع علامة في المربع المناسب

ملاحظة : إجابتك تستخدم لأغراض البحث العلمي ، و تأكدوا بأنها لا توجد أجوبة صحيحة و أخرى خاطئة

يقدر ما بجمنا رأيكم الشخصي.

تحت إشراف الدكتور:

شريف حمزة.

من إعداد الطالب:

خبابة حسام

خليفة عبد الرؤوف

- 1 - المحاور

المحور الأول: هل التخطيط يؤثر على واقع تسيير المنشآت الرياضية؟

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

كبيرة متوسطة قليلة

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

نعم لا

السؤال : 03 في رأيك هل هناك إمكانية تسيير منشأة بدون تخطيط إداري؟.

نعم لا

السؤال : 04 هل التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة؟.

نعم لا

السؤال : 05 هل تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير في المنشأة؟.

نعم لا

السؤال : 06 هل التخطيط يساعد على تطوير الفكر الإداري لدى مسيري مؤسساتكم؟

نعم لا

السؤال : 07 هل غياب عنصر التخطيط يؤثر على واقع التسيير الحسن للمنشأة؟.

نعم لا

المحور الثاني: هل البرمجة تؤثر على واقع تسيير المنشآت الرياضية؟

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

كبيرة متوسطة قليلة

السؤال : 02 هل البرمجة تساهم في تحسين مردود الإداريين ؟

نعم لا

السؤال : 03 هو البرمجة يعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة؟

نعم لا

السؤال : 04 هل البرمجة الإدارية فعال داخل المؤسسة يساعد على تقديم مردود جيد؟

نعم لا

السؤال : 05 هل البرمجة تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟

نعم لا

السؤال : 06 هل البرمجة يساعد في القضاء على الأخطاء و سوء التنفيذ؟

نعم لا

السؤال : 07 هل هناك أساليب خاصة بالبرمجة داخل المنشأة الرياضية

نعم لا

السؤال : 08 هل هناك فوائد البرمجة الإدارية داخل المنشأة الرياضية؟

نعم لا

المحور الثالث: هل التنظيم يؤثر في واقع تسيير المنشآت الرياضية؟

السؤال 1 هل التنظيم الجيد يؤدي إلى تحسين التسيير داخل المنشأة الرياضية؟

تعيين الإدارة طلب خطي اختبار

السؤال 2 هل يعتبر التنظيم ركيزة من الركائز التي تعتمدون عليها في تحسين التسيير داخل المنشأة الرياضية

نعم لا

السؤال 3: هل تحديد مسؤوليات دور مهم و فعال و جيد يؤدي إلى تحسين التسيير داخل

المنشأة الرياضية؟

نعم لا

السؤال 4: هل يساعد الاتصال بين الأفراد في عملية تنظيم داخل المنشأة؟

ضروري غير ضروري

السؤال 5: هل للتنظيم علاقة بالأهداف المسطرة؟

نعم لا

السؤال 6: هل التنظيم له تأثير في عملية تطوير ورفع مستوى عمل المنشأة الرياضية؟

زيادة المعارف التحكم في العمل

السؤال 7: هل للتنظيم دور فعال في تسيير المنشآت الرياضية؟

لا

نعم