

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع : ادارة وتسيير رياضي .

تخصص : تسيير المنشآت الرياضية .



معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : الادارة والتسيير الرياضي

رقم :

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

اعداد الطالب : عدلان الحليم

تحت عنوان

إدارة الموارد البشرية و دورها في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بلدية بوسعادة

دراسة ميدانية لبعض الاداريين العاملين في المنشآت الرياضية بلدية بوسعادة

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة : المسيلة	اسم ولقب الاستاذ : تباي علي
مشرفا ومقررا	جامعة : المسيلة	اسم ولقب الاستاذ : خالد خضار
مناقشا	جامعة : المسيلة	اسم ولقب الاستاذ : برباخ راجح

السنة الجامعية : 2019 /2018

إهداء

لا شئ أعز من رب الكون الذي لم يبخل علي برحمته و نعمته له الشكر والحمد
حمدا كثيرا لا نهاية له

إلى ينبوع الحنان الذي انفجر يوما ليلهمني الصبر و المثابرة إلى التي احترقت حتى تراني
اليوم أشع علما و نورا أمي العزيزة

إلى كل من كابد الصعوبات و قهر المستحيلات من أجلي أبي العزيز
إلى أغلى ما أملك في هذه الدنيا اخوتي

الى كل من ساعدني في الوصول لهذا اليوم ومنهم : دكاترة معهد المسيلة وخاصة :

خضار خالد ، تباني علي ، رابح برباخ

والاساتذة الاصدقاء ببوسعادة : استاذ محمد بن البار ، الاستاذ ياسين والقائمة طويلة

إلى جميع سكان مدينة المسيلة المضيافة

حليم عدلان

كلمة شكر

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل دكاترة معهد المسيلة الذين لم يبخلوا عليا بالنصح والتوجيه طيلة 5 سنوات .

وإلى جميع الأساتذة الذين درسونا ، وإلى الطاقم الإداري والبيداغوجي لمعهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

ولا يفوتنا أيضا التنويه بالشكر الجزيل إلى ثلثة من الرجال المخلصين في عملهم و الذين كانوا بمثابة الأباء و الناصحين لنا طيلة تواجدنا بهذا المعهد .

كما نتقدم بالشكر لزملائنا و لكافة طلبة معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالمسيلة و كل من ساعدنا من قريب أو بعيد .

فالشكر لهم جميعا وعسى الله أن يتقبل منا هذا العمل ويجعله خالصا لوجهه الكريم.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	- إهداء
-	- شكر و تقدير
-	- قائمة المحتويات
-	- قائمة الجداول
-	- مقدمة
-	- الفصل التمهيدي
5-4	1- الإشكالية
6	2- التساؤل العام
6	2-1- التساؤلات الجزئية
6	3- الفرضيات
6	3-1- الفرضية العامة
6	3-2- الفرضيات الجزئية
6	4- أهداف الدراسة
7	5- أهمية الدراسة
7	5-1- الأهمية العلمية
7	5-2- الأهمية العملية
7	6- أسباب اختيار الموضوع
7	6-1- أسباب ذاتية
7	6-2- أسباب موضوعية
11-8	7- تحديد المصطلحات
18-11	8- الدراسات السابقة و المشابهة
19	خلاصة

-	الجانب النظري
-	الفصل الأول : تسيير و ادارة الموارد البشرية
22	تمهيد
32-23	1- التسيير و المسير
33	2- عموميات حول الادارة
33	1-2- الادارة و الادارة العامة
37-35	2-2- القيادة الادارية
38-37	2-3- أهمية الادارة في المجال الرياضي
39-38	2-4- صفات الادارة الرياضية
40-39	2-5- المبادئ العامة للإدارة الرياضية
41	خلاصة
	الفصل الثاني : المنشآت الرياضية
43	تمهيد
56-44	1- نبذة تاريخية
59-56	2- نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر
64-59	3- نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية
67-64	4- نقد التنظيم الجديد للمنشآت الرياضية
68	خلاصة
-	الجانب التطبيقي
-	الفصل الأول : الإجراءات الميدانية للدراسة
71	تمهيد
72	1- الدراسة الاستطلاعية
74-73	2- المنهج المتبع
75-74	3- مجالات الدراسة
76-75	4- مجتمع و عينة الدراسة

77-76	5- متغيرات الدراسة
79-77	6- أدوات جمع البيانات
79	7- الأساليب الإحصائية
80	خلاصة
	الفصل الثاني : عرض ، تحليل ومناقشة النتائج
82	تمهيد
83	1- عرض ، تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
89-83	1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
91-90	1-2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى
92	2- عرض ، تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
96-92	1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
98-97	2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية
99	3- عرض ، تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
104-99	1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
106-105	2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
109-107	6- الاستنتاج العام
-	خاتمة
-	الاقتراحات
-	قائمة المصادر و المراجع
-	قائمة الملاحق
-	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
74	مجال الزماني للدراسة	01
83	يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول إمكانية نظام الترقية في مؤسساتهم على الجمع بين الأقدمية و الكفاءة و مساعدته في تسييرها.	02
84	يمثل التحليل الإحصائي لنتائج جميع إجابات الإداريين حول مدى مساهمة الموضوعية و تكافؤ الفرص و البرامج المقترحة من الإدارة في تنظيم و تسيير مؤسساتهم.	03
85	يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول إمكانية الثناء و المدح من طرف المسؤولين في زيادة حرصهم على حسن تنظيم و تسيير مؤسساتهم.	04
86	يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول مساهمة الاستقادة من الهدايا و التكريمات على الحرص في تسيير مؤسساتهم.	05
87	يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول إمكانية تحملهم المسؤولية في التشجيع على تنظيم و تسيير المؤسسة.	06
88	يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول وجود مناقشة من قبل إدارة المؤسسة للمشاريع المستقبلية مع العاملين.	07
89	يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول دور التحفيز في التنظيم و التحفيز.	08
92	يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول أهمية وجود الرقابة من أجل تسيير مؤسساتهم.	09
93	يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أساتذة الإداريين حول ضرورة المستوى التعليمي في تسيير و تنظيم مؤسساتهم.	10
94	يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول طبيعة المستوى الأنسب لتسيير مؤسساتهم.	11
95	يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول نوع الرقابة الأنسب لتسيير مؤسساتهم.	12

96	يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول الأنسب لتولي مسؤولية الرقابة.	13
99	يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول مدى كفاءتهم.	14
100	يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول وجود تنسيق بين مديريهم و رؤساء المصالح على مستوى مؤسستهم .	15
101	يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول وجود تنسيق بين العاملين على مستوى مؤسستهم.	16
102	يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول امكانية وجود طرق عمل جيدة على مستوى مؤسستهم .	17
103	يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول قيام النشأة بالمحافظة على الكفاءات و تطويرها.	18
104	يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول مناسبة عملهم لكفاءتهم.	19

مقدمة :

تعتبر الحركة الرياضية معيارا من معايير التقدم في جميع دول العالم، حيث أنها تعتمد على مجموعة من القواعد والأسس البناءة تساعد على تحقيق النجاحات والانجازات وطنيا ودوليا .

ومن بين هذه الأسس المؤسسات الرياضية التي تهدف الى الاهتمام بالرياضيين بمختلف تخصصاتهم ، حيث أن العديد من البلدان وخاصة المتقدمة أعطتها أهمية بالغة من خلال توفير كل الظروف التي تجعل منها عضوا مهما وفعالا في تطوير مستوى الرياضة . إن المنظمات تحتاج إلى من يديرها على أن يكون لديهم العلم والخبرة في إدارة هذه المنظمات وتظهر أهمية الإدارة في كون الموارد المتاحة للمنظمة محدودة والمطلوب استخدامها بفعالية عالية حتى يمكن التوصل إلى تحقيق أهداف المنظمة ولا يتم تحقيق هذه الأهداف إلا إذا كانت الإدارة مبنية على أسس علمية ومنهج مفصل يدرس كل جوانب العمل الإداري ولا يختلف هذا العمل الإداري باختلاف نوع المؤسسة سواء المؤسسة الاقتصادية إنتاجية أو مؤسسة خدماتية أو رياضية، وتعد الوظائف الإدارية العنصر الشخصي في حياة المؤسسة التي تعمل على تحقيق أهدافها وفي سبيل ذلك تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل جهود ممكنة، مع مراعاة العامل الإنساني أي القيادات الحازمة القادرة، وبذلك تكفل للمؤسسة تسيير أفضل يرضى عنه أصحابها وعمالها وموظفيها والمجتمع الذي تعمل فيه.

وللتعريف أكثر بأهمية إدارة الموارد البشرية و دورها في التسيير داخل المؤسسات الرياضية ، فقد قمنا باختيار موضوع دراستنا تحت عنوان " إدارة الموارد البشرية و دورها في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر "

و قد قمنا بتقسيم دراستنا إلى جانبين مسبوقين بفصل تمهيدي . فتضمن الفصل التمهيدي الإشكالية ، الفرضيات ، الأهداف ، أهمية الدراسة من الناحية العلمية و العملية ، أسباب اختيار الموضوع إضافة إلى تحديد المفاهيم لغويا ، اصطلاحيا و إجرائيا و في نهاية هذا الفصل استعنا ببعض الدراسات السابقة و المشابهة و قمنا بذكر أوجه الاختلاف و الشبه بين الإجراءات الميدانية لدراستنا و باقي الدراسات .

أما فيما يتعلق بالجانب النظري فقد قمنا بتقسيمه إلى فصلين ، الفصل الأول تحدثنا فيه عن تسيير و ادارة الموارد البشرية .
كما تطرقنا في الفصل الثاني الى المنشآت الرياضية ، أما الجانب التطبيقي فاحتوى بدوره على فصلين ، الفصل الأول الذي خصص للإجراءات الميدانية للدراسة و الفصل الثاني لعرض ، تحليل و مناقشة النتائج .

الفصل التمهيدي

1-الإشكالية :

يعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات الاستثمارية الحقيقية للثروة البشرية ، حيث تحتوي على العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة التي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة ، كما أن اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة للعملية الإنتاجية يمكن أن يتم بواسطة توفير أساليب فعالة لإدارة هته الموارد البشرية ، حيث تهتم الإدارة الحديثة بإدارة الموارد البشرية محاولة منها لتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد ، باعتبار العنصر البشري هو رأسمال حقيقي ويجب أن تعمل على تشجيعه وتحفيزه من أجل تحقيق أعلى مستوى ، ولأهمية البالغة التي اكتسبها الموضوع من التغيرات الجذرية والتطورات التي مست العالم والتي دفعت العديد من المفكرين والباحثين إلى إعادة النظر في العنصر البشري بأبعاد إستراتيجية تساهم بشكل كبير في رفع مستوى كفاءته بشكل خاص اضافة الى تنظيم وتسيير المؤسسات بشكل عام وتحقيق التقدم والازدهار .

ويعتبر عدم وجود إدارة قوية فاعلة ومقتدرة متحكمة في العنصر البشري عاملا مساعدا على تفشي تصرفات غير عقلانية داخل المؤسسات الرياضية ، وبعدم وجود الانضباط الوظيفي الذي هو أساس العملية التنظيمية يفقد أي تنظيم وجوده واستمراره . كما أن ظهور بعض القيم والعادات داخل المؤسسات الجزائية ، منها الميل إلى الكسل وعدم إعطاء الوقت حقه من الإهتمام ، عدم التعود على العمل تحت إشراف مسئول والانصياع للأوامر ، هذه الصور من السلوكات والتي تتكرر في مختلف التنظيمات ، تعيق طبيعة التنظيم والتسيير العلمي الذي يتسم بالدقة في العمل ، والسرعة في التنفيذ ، والتوجيه المدروس والرقابة الذكية ، مستعينا بالكفاءة والمعرفة التقنية والفاعلية في الانجاز ، والانتظام في العمل .

ان هته التطورات التي دفعت الى كل هذا الاهتمام بالموارد البشري ما هو إلا دليل على وجود مشاكل و معوقات لازمت هذه التطورات ، كنقص التأطير وانتشار الإهمال وسوء استعمال الموارد البشرية ، حيث بنيت مختلف البحوث والدراسات على أن أهم العراقيل التي تواجه عجلة التنمية والتطور نحو تحقيق الأهداف المسطرة والموضوعة هو نقص الكفاءات

البشرية الموجهة توجيها سليما لرفع مردود المؤسسات الرياضية بشكل عام والزيادة والتحسين في أداء الموظفين بصفة خاصة .

وعلى الرغم من الاعتراف المتزايد بالدور المركزي لإدارة الموارد البشرية في سير المؤسسات الرياضية إلا انه هناك القليل من البحوث الميدانية التي تربط ادارة الموارد البشرية بالإبداع و الارتقاء بمستوى العاملين و بالتالي سير و تنظيم المؤسسات الرياضية . و استنادا الى ما ورد أعلاه، فإن البحث الحالي بوصفه امتدادا للدراسات النظرية السابقة ونتيجة لندرة الدراسات التي تبحث العلاقة بين متغيري الدراسة وعليه اقترحنا صياغة مشكلة البحث الحالي بالآتي: " هل تساهم ادارة الموارد البشرية في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية ببلدية بوسعادة ؟ "

2- التساؤلات الجزئية :

1- هل تساهم وظيفة نظام الحوافز في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية ببلدية

بوسعادة ؟

2- هل تساهم الرقابة داخل المؤسسة في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية ببلدية

بوسعادة ؟

3- هل تساهم وظيفة التنظيم داخل المؤسسة في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية

ببلدية بوسعادة ؟

3- الفرضيات :

3-1- الفرضية العامة :

تساهم ادارة الموارد البشرية في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية ببلدية بوسعادة .

3-2- الفرضيات الجزئية :

1- تساهم وظيفة نظام الحوافز في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية ببلدية

بوسعادة

2- تساهم الرقابة داخل المؤسسة في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية ببلدية

بوسعادة .

3-تساهم وظيفة التنظيم داخل المؤسسة في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية ببلدية بوسعادة .

4- أهداف الدراسة :

- إن أي باحث يقوم ببحث علمي في أي مجال كان لابد أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة يرجو بلوغها من خلال بحثه ، ونظرا لأهمية موضوع إدارة الموارد البشرية و دورها في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر ودورها فقد هدفنا من وراء هذا البحث إلى : معرفة مدى مساهمة وظيفة نظام الحوافز في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر .

- معرفة مدى مساهمة الرقابة داخل المؤسسة في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر .

-معرفة مدى مساهمة وظيفة التنظيم داخل المؤسسة في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر .

5- أهمية الدراسة :

5-1- الأهمية العلمية :

- تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية في إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق النظام و التسيير الحسن بالمؤسسات الرياضية .

- تساهم هذه الدراسة في زيادة الاهتمام العلمي بموضوع إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية .

5-2- الأهمية العملية :

1- تبين هذه الدراسة انعكاس إدارة الموارد البشرية على تطور أداء المورد البشري داخل المؤسسات الرياضية والرفع من كفاءتها وتحقيق أهدافها .

2-توضيح أهمية تطبيق السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالجانب البشري داخل المؤسسات الرياضية من أجل النهوض بها وتطويرها .

3-تبين هذه الدراسة الدور الفعال الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية بمختلف أساليبها في سبيل تحقيق طموحات العاملين وتطوير أدائهم والرفع منه و بالتالي حسن تنظيم و تسيير المؤسسات الرياضية .

6- أسباب اختيار الموضوع :

6-1- أسباب ذاتية :

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع .
- الرغبة في تقديم الجديد في الميدان .

6-2- أسباب موضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة و المناقشة.
- الرغبة في تسليط الضوء على هته الشريحة من المجتمع .
- توفر المادة العلمية .
- حداثة الموضوع .

7- تحديد المفاهيم والمصطلحات :

يعتبر تحديد المفاهيم والمصطلحات جد مهم لإعطاء الدراسة بعد ايجابي ، حيث من خلالها يتمكن الباحث أو القارئ من تصور الموضوع قيد الدراسة بشكل واضح ، بالإضافة إلى أن هذا التحديد يساعد على عدم الخلط بين المفاهيم التي قد تختلف في تصور الناس تبعا لاختلافهم في المستويات ، لذلك يعتمد الباحث في تحديدها تقاديا للتأويلات الخاطئة مما تسمح له بتقديم جيد وفعال للموضوع .

وفي دراستنا هذه التي موضوعها حول إدارة الموارد البشرية و دورها في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر نجد أنه من المهم تحديد بعض المفاهيم كونها تدخل بشكل مباشر في الموضوع ومن أجل بعث أكثر وضوح للموضوع حيث نبرز ما يلي :

أ- الإدارة :

لغة : أدار ، يدير .. إدارة الشيء : جعله يدور ، تولي الأمر والإشراف على سيره .
اصطلاحا : يعرفها فايول : " التنبؤ والتخطيط والتنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة " . (عبد السلام أبو قحف ، 2003 ، ص 12) .
إجرائيا : يعرف البعض الإدارة على أنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام كل الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية

ب - الموارد البشرية :

المورد : لغويا هو المصدر أو المنهل أو الثروة أو الطريق وهو مفرد موارد ، و المورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفعاً لهم . (محمد فتحي ، 2003 ، ص 7) .

الموارد البشرية : ويقصد بها تلك الجموع من الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات مهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة ، وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة (محمد فتحي ، 2003 ، ص 27) .

إجرائيا : هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم ، خبرتهم ، سلوكهم ، اتجاهاتهم وطموحهم ، كما يختلفون في وظائفهم ، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية بالمؤسسة .

ج- إدارة الموارد البشرية :

تعرف بأنها مسؤولية كافة المدربين في المنشأة وأيضا توظيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد . (صلاح الدين عبد الباقي ، 1999 ، ص 22)

كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنه " الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى ومصالحة المنشأة والعاملين فيها " (محمد فالح صالح ، 2004 ، ص 22)

إجرائيا : الآلية الموجودة داخل المؤسسة والتي تركز اهتمامها على كل الأفراد العاملين داخلها من أجل الحفاظ عليهم وبالتالي الحفاظ على المؤسسة ، والعمل على تطوير إمكانياتهم من أجل تطوير ومهاراتهم عبر العديد من الاستراتيجيات والمعايير المتبعة داخل هذه المؤسسة عبر إدارة الموارد البشرية

د - الأداء :

لغة : يعرف الأداء بأنه ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين) بدوي ، 1991 ، ص 12)

اصطلاحا : يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف اندرود الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف ، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته (جابر ، 1991 ، ص 92 (يشير بعض الإداريين أن الأداء بشكل عام يتمثل في العلاقة بين النتائج - المخرجات - وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه. (العلي وحيد ، 1998 ، ص 22)

إجرائيا : هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته ، و تعني النتائج التي حققها العامل في المنظمة التي يشتغل فيها.

هـ - المؤسسات الرياضية :

التعريف الاصطلاحي : هي عبارة عن هيئات ينشئها المجتمع خدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشأت لأجله .

كما يشير أشرف صبحي نقلا عن دافت وروبينز أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة. (ابن البار سعيد ، 2009 ، ص 34)

التعريف الإجرائي : المؤسسات الرياضية هي عبارة عن تجمع لمختلف الهيئات الإدارية أو الهياكل التي تمارس فيها الشباب الرياضة والمخول لها قانونا يتسيير وتنظيم المجال الرياضي بهدف ضمان تطوير الممارسة بشكل عام وتحقيق أهداف الهيئة الرياضية بشكل خاص .

8- الدراسات السابقة و المشابهة :

تعتبر الدراسات السابقة هامة في البحث العلمي نظرا لكون العلم تعاوني ، فقمنا بالبحث والتقصي عن المواضيع التي لها علاقة بموضوع بحثنا وقد وجدنا المواضيع المشابهة لدراستنا في بعض النقاط والمجالات وهي :

الدراسة الاولى :

- دراسة ماستر بعنوان " الرقابة الادارية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال " للباحثة تاجوري جلييلة ، جامعة ام بواقي ، سنة 2015 .

لكل دراسة أو بحث علمي هدف أو أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة و يستمد هذا البحث أهميته انطلاقا من مجموعة من العناصر المتعلقة بالجانبين العلمي و العملي مبينة كالتالي:

الأهداف العلمية:

- توضيح أهم القوانين التنظيمية لتسيير المؤسسة الاقتصادية .
- إثراء المكتبة بموضوع الرقابة الإدارية و نتائج هذه الدراسة
- التعرف على الرقابة الإدارية و الدور الذي تلعبه في زيادة فعالية العمال
- التعرف على الرقابة الإدارية في تقييمها الناجح للأداء
- التعرف على الرقابة الإدارية في تحسين الكفاءة الإنتاجية .

الأهداف العملية :

الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا وتعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي داخل المؤسسة

المنهج المستخدم : وصفي

العينة : قصدية

نتائج الدراسة :

يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا هاته حول موضوع الرقابة الإدارية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية بريد الجزائر لولاية أم البواقي فيما يلي :

- إن الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفعالية
- الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية
- الرقابة الإدارية ليس لها دور في التقييم الناجح للأداء
- قناعة أفراد المؤسسة بأن الرقابة الإدارية و تطبيقها في المؤسسة تتماشى على متطلباتهم من تفتيش و متابعة
- اعتبار الرقابة عنصر مهم في تطوير المنتج و فعاليته
- تعود أفراد المؤسسة على أن تقييم أدائهم لن يكون منصفاً من طرف المشرفين.

الاقتراحات :

بناء على ما تم التوصل إليه من خلال نتائج الدراسة المتحصل عليها و الذي نتولنا فيه موضوع هام من مواضيع الإدارة و هو الرقابة الإدارية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بريد

الجزائر تبين لنا وضع مجموعة من الاقتراحات كالتالي:

- ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي لعملية الرقابة في المؤسسة
- ضرورة وضع إطار قانوني واضح و مرن ينظم عملية الرقابة داخل المؤسسة .

- ضرورة مواكبة التطورات الخاصة في ميدان الرقابة و ذلك بالاحتكاك بالهيئات و المؤسسات المتطورة في هذا المجال للاستفادة منها .
- ضرورة وضع نظام رقابي يتماشى مع كل وظائف و المهن الموجودة في المؤسسة حتى يتم تقييم الأداء بشكل فعال .
- ضرورة اعتماد العملية الرقابية على الوسائل والتكنولوجيات الحديثة من أجل المساهمة الفعالة في التقييم الجيد في الأداء و رفع مستوى الإنتاج داخل المؤسسة.

الدراسة الثانية :

دراسة ماجستير بعنوان : أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء - للباحث حازم أمحد فروانة ، سليمان سالمة الديب ، سليمان محمد سليمان مرابط بمحافظات غزة سنة 2016/2015 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء - محافظات غزة .

وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لمناسبة هذا المنهج لمثل هذا النوع من الدراسات وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة . وقد قام الباحثون باستخدام طريقة العينة العشوائية ، حيث تم توزيع (150) استبانة على عينة الدراسة ولد ثم استرداد (144) استبانة بنسبة استرداد (96 %) .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- 1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء - محافظات غزة
- 2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء - محافظات غزة

3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في الحوافز المالية والمعنوية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة تعزى للمتغيرات التالية (العمر ، المؤهل العلمي ،) .

• توصلت الدراسة إلى مجموعة توصيات أهمها :

- ضرورة أن تهتم الشركة بزيادة المكافآت المادية لتحسين المردود للعاملين فيها .
- تشجيع العاملين في حال تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك بمنحهم العلاوات على ذلك
- العمل على تقديم مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل
- الاهتمام بتنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل
- ضرورة السعي لتحقيق الإنصاف في منح الحوافز المعنوية والمادية للعاملين .
- ضرورة اتباع نظام حوافز

الدراسة الثالثة :

دراسة ماستر بعنوان " دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية - دراسة حالة حول المركب الرياضي لولاية بسكرة " للباحث غقال الهاشمي - جامعة محمد خيضر بسكرة - سنة 2016 .

ان الهدف من هذا البحث هو إدخال المنشأة الرياضية و إدارتها حيز البحوث العلمية، و ذلك بإثراء الجانب المعرفي فيما يخص الإدارة الرياضية من خلال دراسة التنظيم بصفته عنصرا أساسيا أو وظيفة هامة من وظائف الادارة إذ كما نجد أن هناك اهتماما كبيرا بعملية التنظيم في مختلف مجالات الإدارة العامة فإنه يجب الاهتمام به في المجال الرياضي، بالإضافة إلى اعتبار إدارة الموارد البشرية هي الأخرى ذات أهمية قصوى داخل أي منشأة مهما كانت طبيعة نشاطها خاصة و أن جل الدراسات الحديثة أثبتت أنه لا يمكن لأي منشأة ان تحقق إستمراريتها إلا عن طريق وجود ادارة رشيدة للموارد البشرية و بالتالي وجوب

الاهتمام بها هي الأخرى في المجال الرياضي و إعطائها مكانتها الحقيقية داخل المنشأة الرياضية، الأمر الذي يساعد على تحسين مستوى الإدارة الرياضية و بالتالي تطوير الرياضة بشكل عام.

الفرضيات :

- تساهم متغيرات المسؤولية المخولة لأفراد السلطة الرسمية و أنماط التنظيم المختلفة في التكامل الإيجابي و التوازن بين ما تطمح إلى تحقيقه إدارة الموارد البشرية و إدارة المنشأة عموما .
- كلما كان هناك انسجام على مستوى الهياكل التنظيمية وخصائص التنظيم من جهة و أنماط الاتصال من جهة أخرى كلما كان بإمكان إدارة المنشأة أن تصل إلى سياساتها و أهدافها المتبناة في ميدان الموارد البشرية.

المنهج المستخدم : المنهج الوصفي التحليلي .

أداة الدراسة : الملاحظة و الاستبيان

نوع العينة : قصدية .

النتائج :

على ضوء ما قام به الباحث من قراءة إحصائية لجداول البحث وتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الاستثمارات الموزعة على عمال المركب الرياضي لولاية الاغواط وهذا لوضع الدراسة الميدانية في إطارها السليم، ومعرفة مدى تحقيق صحة الفرضيات التي قام على أساسها البحث والتي أثبتت فعلا صحة الفرضيات الثلاث التي صاغها الباحث وبالتالي صحة الفرضية العامة التي ترى بأن نجاح إدارة الموارد البشرية مرتبط بما تسخره هذه الأخيرة لعناصر التنظيم والعلاقات الانسانية وكذا اتخاذ القرار داخل المنشآت الرياضية مما يضفي انسجاما وتكاملا بين إدارة الموارد البشرية وباقي إدارات المنشأة .وعليه فإن الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار، وسعيها إلى تحقيق الأهداف يحتاج بشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الإدارة على الوصول إلى ما تصبوا إليه وهو تطوير المؤسسة وتنميتها إذ خلص الباحث من خلال

الدراستين النظرية والميدانية إلى انسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد بحيث يرى كل المبحوثين أن التنظيم الجيد الذي تدير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار ويساهم في تطوير المركب الرياضي.

التعليق على الدراسات السابقة و المشابهة :

من خلال الدراسات التي طرحناها و التي استعنا بها لتشابهها مع دراستنا التي تدرس " إدارة الموارد البشرية و دورها في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر "

فقد توصلنا الى اوجه تشابه و اختلاف مع دراستنا والمتمثلة في :

أوجه التشابه :

- في الدراسة الأولى :

- استهدفت معرفة دور الرقابة الادارية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال و

هو ما يتشابه مع دراستنا في احد مؤشرات المتغير المستقل إضافة إلى اختيار

العينة بطريقة قصدية و كذا استخدام المنهج الوصفي.

- في الدراسة الثانية :

استهدفت الكشف عن أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في

شركة الكهرباء و هي ما تتشابه بدورها مع دراستنا في احد مؤشرات المتغير المستقل

اضافة إلى استخدام الباحث المنهج الوصفي و اختياره الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

- في الدراسة الثالثة :

استهدفت التعرف على " دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية "

وهو ما يتشابه مع دراستنا في المتغير المستقل إضافة الى احد مؤشرات المتغير التابع كما

استخدم الباحث المنهج الوصفي و الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ..

أوجه الاختلاف :

يتجلى الاختلاف بين دراستنا و الدراسات السابقة و المشابهة في المتغير التابع فقد تجلى في دراستنا في التنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بينما ركزت باقي الدراسات على تحسين و تطوير اداء العاملين .. اضافة الى الاختلاف في نوع العينة فقد اعتمدنا على العينة القصدية اين قمنا بحذف بعض العناصر الادارية التي لا تلعب دورا مهما في المؤسسة كما انها تابعة اداريا الى مؤسسات حكومية اخرى بينما اعتمدت الدراسات السابقة و المشابهة على عينات مسحية تم اخذ المجتمع ككل عينة للدراسة ، كما اختلفت بيئة الدراسة حيث ركزت دراستنا على المنشآت الرياضية بينما اختلفت باقي العينات في الفئة المستهدفة من الدراسة مثل : عمال الكهرباء .

8-4- الاستفادة من الدراسات السابقة و المشابهة :

- الاطلاع على مشاكل مشابهة لمشكلة بحثنا و أخذ نظرة على طريقة معالجتها
- الاستعانة ببعض الدراسات في تحديد خطة و إجراءات البحث ..
- التعرف على الوسائل المختلفة لجمع البيانات التي تتناسب و تتوافق مع دراستنا .
- التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة مشاكل من هذا النوع

خلاصة :

أردنا من خلال الجانب التمهيدي للدراسة إعطاء نظرة واسعة حول الدراسة من إشكالية و فرضيات ، أهمية ، أهداف ، و أسباب اختيار الموضوع ، كما تطرقنا إلى تحديد المفاهيم و المصطلحات و الدراسات السابقة و المشابهة المتعلقة بموضوعنا و التي من شأنها أن توجهنا و ترشدنا في الجانب النظري و التطبيقي للدراسة .

الجانب النظري

الفصل الأول : تسيير و ادارة الموارد البشرية

تمهيد :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة . إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المُتَوَقَّع. على مدى كفاءة، و قدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار والتدريب و الحوافز و التقييم و كل ما له صلة بالعنصر البشري

1- التسيير والمسير :

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

1-1-1-عموميات حول التسيير :

1-1-1-1- مفهوم التسيير :

يعتبر التسيير من العلوم الحديثة مقارنة بالعلوم الاقتصادية والاجتماعية الأخرى، حيث ظهر في بداية القرن العشرين ميلادي تحت تأثير المهندس الأمريكي (تايلور - Taylor) والفرنسي (فاهون - fhahon). (سمير أحمد عسكر ، 1989 ، ص 09) .
والتسيير العلمي كلمة مرادفة لعلوم التسيير ظهرت بدافع الحاجة إلى تحسين مردودية المؤسسات بحثا عن مستوى عالي من النمو، ولذلك نرى من حيث المحتوى أكثر تناسب مع مفهوم الفعالية .

لقد بدأ تدريس علوم التسيير في الجامعة الجزائرية لفرع مستقل عن العلوم الاقتصادية سنة 1998م ونظرا لحدثة وتشعب مواضيعه لم يتفق علماء التسيير على تعريف موحد وجاءت تعاريف مختلفة فقد عرفه تايلور بقوله : "التسيير أنه علم قائم على قوانين ومعارف علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية". وعرفه أيضا العالم كيمبل kimbell في كتابه (أصول التنظيم الصناعي للإدارة) بأنه " يشمل جميع الوحدات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المؤسسة من حيث تمويلها بوضع السياسات الرئيسية وتوفير ما تحتاجه من تجهيزات و إعادة الإطار التنظيمي وكذلك اختيار الرؤساء ، والأعضاء الرئيسيين".

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

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

أما مساهمة الباحثين الجزائريين في تحديد مفهومه تظهر على النحو التالي :
بالحبيب عبد الرزاق في كتابه (اقتصاد وتسيير مؤسسة) بأن التسيير " هو طريقة عقلانية التنسيق بين الموارد البشرية والمادية قصد تحقيق الأهداف المحددة ، ولكن تهتم هذه الطريقة في عملية التخطيط ، التنظيم، الإدارة، الرقابة قصد تحقيق أهداف المؤسسة وبالتوفيق بين مختلف الموارد". (سمير أحمد عسكر ، 1989 ، ص 11)

بناء على ما سبق ذكره يمكن لنا أن نستنتج مايلي :

- التسيير هو تطبيق العلم على المؤسسة أو المنظمات .
 - التسيير هو علم وفن 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 ، القرار،التوجيه ، الرقابة ، التنسيق والتي تمارس بصفة عقلانية لتحقيق الأهداف المرجوة . (سمير أحمد عسكر ، 1989 ، ص 12)

2-1-1 - التسيير فن وعلم ومهنة :

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

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

إن إعطاء التسيير الفن يجب أن لا يُفسر على أنه تفريغ بصفته العلمية بل هو تدعيم لها بالنظر إلى طبيعته التطبيقية ولأنه يعني بتطعيم الأسلوب العلمي مع حكمة المسير وآراءه وتقديراته المستمدة من خبراته وتجاربه 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 والخبرات حول العملية التسييرية .

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

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

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

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

- وقوع إدارتنا في قبضة بيروقراطية وصائية 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 .

1-1-3 - التسيير في التربية الرياضية :

يحتاج كل عمل منظم تـؤديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية، فيهيئ لها المناخ الملائم والإمكانات 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 إتحادات رياضية وأندية ومراكز شباب وحتى داخل الهيئات من لجان متخصصة وإدارة فنية (عصام بدوي ، دون سنة ، ص 35) .

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 بإعتباره جزءا من العملية التسييرية تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها بما تشمل عليه هذه البنية من تقسيمات إدارية ومناصب عمل وعلاقات سلطة وغيرها ممكن أن يوسع المفهوم التنظيم ليشمل منشأة الأعمال بإعتبارها 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، فإن كان هذا العضو يتمتع بكفاءة ونزاهة كافية وذو روح مبادرة ، فإن 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 استمرارها طويلا .

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 انجازات على مدى السياسة العامة الموضوعية وفي نطاق الخطة المحددة والتي يلتزم بها في تنفيذ الجزء الداخل منها في نطاق اختصاصه .

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

والمسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين ويبين 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. والأفراد الذين يتولون تأديته ، كل ذلك في ضوء التكاليف المقدره 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 والإجراءات لتصحيح و معالجة الأخطاء والانحرافات. (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 خبرات الفرد واتجاهاته التثقيفية .كما أن الإداري يجب أن تكون شخصيته واعية ولديه القدرة على تفهم الإتجاهات المختلفة لسلوك التصرفات الإنسانية بجانب معرفته الوثيقة بطبيعة العمل الذي يمارسه .

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

كما يجب أن يتصرف على أساس الهيكل الإجتماعى والإقتصادى 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 ، ص 36) .

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 فإن المسير الرياضي يستخدم موارد بإمكانيات متنوعة ويضيف إلى ذلك الجانب العنصر البشري .

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

ويكون المسير تبعا لذلك هو ذلك الشخص الذي يقوم بالعملية الإدارية ، وهو الجزء الحيوي من الجهاز الإداري وعصومهم 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 :

يتبع منتزيج **mintz.berg** سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة الخاصة 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 :

1-2-3-1- الأدوار العلانية :

وتتمثل في تأمين سيرالعمل في صورة منتظمة وهي كالآتي :

- **الواجهة** : هنا يجب أن يفهم المسير للآخرين بأنه هو الممثل أو صاحب الأمر في عمله.

-**القائد** :حيث يقوم المسير بتوجيه المرؤوسين.

-**الرابط**:بحيث يجب أن يكون المسير همزة وصول بين عمله وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين.

1-2-3-2- الأدوار الإعلامية :

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

- الملتقط للمعلومات التي تفيده في تسيير شؤون علمه.

- موصل إطلاع المرؤوسين على مجريات العمل.

- المتحدث من الجهة الرسمية وصاحب النفوذ من الداخل والخارج.

1-2-3-3- الأدوار التقريرية :وتتمثل هذه الأدوار في إتخاذ 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 بإستعمال

الوسائل.

- **المفاوض** : هو الذي يبرم العقود ويقبل الإلتزامات ويقدم التنازلات للمسؤولين .
(محمد رفيق الطيب ، 2002 ، ص 20)

1-2-4- وظائف المسير :

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

- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات .
 - 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 .
- وأخيرا 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 والإهتمام 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... إلخ. وهكذا فليس كل من يعمل بالحكومة إداريا بالمعنى المتقدم ولقد صدق أحد مشاهير الفلسفة

الصينية إذ قال "أن القوانين لا تنفذ نفسها تلقائياً". (محمد رفيق الطيب ، 2002 ، ص 21)

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 ذهنياً ونفسياً .
- ربط مجهوداته مع مجهودات المشرفين والرؤساء في الأقسام الأخرى .
- البحث عن أنسب الطرق والأساليب لأداء العمل وتقديم أداء العاملين وقياس نتائج أعمالهم وتوجيه العاملين وإرشادهم وشرح خطط الإدارة لهم والتعرف على مشكلاتهم وإتجاهاتهم 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 ارتفاعاً وانخفاضاً 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 وفقاً لهذه المسؤوليات فإن المشرف الذي يستطيع أن يمارس المسؤوليات بكفاءة وقدرة يجب أن تتوفر فيه بعض المهارات الأساسية نذكر منها :
- * مهارة الإتصال .
- * مهارة الإبداع والابتكار.

*مهارة حل المشكلات .

*مهارة العلاقات الإنسانية.

*مهارة التنظيم والإدارة. (عصام بدوي ، دون سنة ، ص 37) .

1-2-6- مؤهلات الإداري الناجح (المسير) :

يجب على الإداري أو المسير لكي ينجح في شغل مركزه أن يواجه الأعمال التي تحت إشرافه 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 لمؤوسه الإجراءات التي تتيح لتنفيذ هذه الأهداف ويفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل ويستتبط وسائل الرقابة التي تضمن تنفيذ الخطة ويستعرض بعض المؤهلات المميزة للمسير الناجح نلخصها فيما يلي :

- امتلاك الطاقة الإدارية.
- المحافظة على المسلك الإداري .
- مميزات القيادة .
- القدرة على تكوين الرجال وإعدادهم .
- الجدارة في استخدام التنظيم .
- أثر العمل الجماعي .
- إبداء الآراء السديدة .
- ضبط النفس .
- الاستقامة .
- القدرة على تنسيق أعمال الزملاء .
- الرقابة. (ابراهيم العمري ، دون سنة ، ص 13) .

2-عموميات حول الإدارة :

يعتقد البعض من غير المختصين بان الإدارة ليست بالأهمية التي يتحدث عنها المتخصصون في إدارة الأعمال، ويرجعون ذلك الإعتقاد بأنه هناك العديد من المنشآت الناجحة التي يقودها أفراد لم يدرسو الإدارة كعلم في الجامعات والمعاهد ,ولكن إذا استفسرنا على سر نجاحه فسنجد بأنه سبب قيادة إنسان موهوب هو من عطاء الله الحكمة والقدرة على اتخاذ القرارات المكتسبة من الخبرة الطويلة عبر السنين ما يجعله مسؤول ناجح .
لكن موهبة الإدارة هو سر وراء هذا النجاح، ويفهم من ذلك أن الإدارة قبل أن تكون علم أو خبرة هي قدرة أو صلاحية أو إستعداد طبيعي لدي بعض البشر دون غيرهم .

2-1-الإدارة والإدارة العامة:

2-1-1- تعريف الإدارة :

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

- الإدارة العامة :وهذا النوع يشمل أي مدير بغض النظر عن موقفه أو نشاطه .
- إدارة الأعمال :وهذا النوع من الإدارة من المنظمات تهدف إلى الربح إلى أننا نقصد هنا الإدارة بمفهومها الأول وقد تساوى المتخصصون في وضع تعريفات الجامعة والشاملة لمعني الإدارة نسوق منها :

- تعريف فايول (Fayol) : "تقصد بالإدارة التنبأ،التخطيط،إصدار الأوامر،التنسيق والرقابة".

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

- تعريف واي تيد (o. tidd) : "توجيه الناس المشاركين في عمل للوصول

إلى هدف مشترك".

- تعريف لنفجستون (livingiston) : "إن وظيفة الإدارة هي الوصول

إلى الهدف لأحسن الوسائل وأقل تكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة الممكن استخدامها". (مفتي إبراهيم حماد ، 1992 ، ص 17) .

إن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما يريد من الرجال أن يقوموا بعمله, ثم رؤيتك أي ملاحظتك ومباشرتك إياهم وهم يعملونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا. (حسن شلتوت معوض ، 1996 ، ص 06)

2-1-2- تعريف الإدارة الرياضية:

الإدارة هي عماد التقدم لكافة الأنشطة الإنسانية الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية، وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن .
الرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرع، نتيجة الإهتمام المتزايد بها ويعكس تقدم الدول في الرياضة مدي التقدم في إستخدام الرياضة الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية .

إذ كلما ارتقي مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي .إن نجاح المؤسسات والهيئات الرياضية وبالتالي نجاح الرياضة ككل مرهون بمدى استخدام أسس ومبادئ الإدارة على كافة مستويات بدأ من المجلس الأعلى للشباب والرياضة واللجنة الأولمبية، مرورا بالاتحاديات الرياضية والمناطق التابعة لها وإدارات الأنشطة الرياضية بالجامعات والمعاهد العليا ووزارة التربية والتعليم، وصولا للأندية الرياضية ومراكز الشباب.

الإدارة الرياضية هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منتظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات (مفتي إبراهيم حماد ، 1992 ، ص 17) .

2-2- القيادة الإدارية :

2-2-1- تعريف القيادة الإدارية :

القيادة الإدارية هي روح الإدارة العامة في الحياة المنظمة لا تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه بل نتوقف أولاً وقبل كل شيء على خصائص قيادتها الإدارية ، إن التنظيم السليم للمصلحة أو الإدارة يجعل ولا شك مهمة القيادة الإدارية سهلة ومسيرة لا يعي بحال من الأحوال وأقرب مثال على ذلك الجيش : فقد يقوم الجيش على خير نظام وقد زود بأحسن الأسلحة والعتاد وذلك وحده لا يبلغه ما يشاء من انتصار وإنما يتحقق النصر حينما تتوفر القيادة البارعة وكذلك الحال في الإدارة المدنية فإن حسن القيادة يتوقف عليه مدى كفاءة الجهاز الإداري . (مروان عبد المجيد إبراهيم ، 2002 ، ص 55)

2-2-2- تعريف القيادة :

تعرف القيادة بأنها :

- تختص بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغه .
- فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى مع كسب طعاتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين .
- فن التنسيق بين الأفراد والجماعات لبلوغ غاية منشودة .
- توجيه العنصر البشري العامل في الإدارة على اختلاف أوجه النشاط التي يتولاها توجيهها متناسقا نحو تحقيق نتائج على أفضل نحو ممكن.

2-2-3- ماهية القيادة :

توصلت الدراسات التي أجريت على الجماعات مع الإستعانة بطريقة التحليل النفسي إلى وجود بعض العناصر عامة للقيادة، فالقائد في حاجة لأن يتمتع بمرونة ثقافية تمكنه من تنسيق العمل بنجاح بين أفراد الجماعة المختلفين ممن تؤدي مصالحهم المتعارضة عادة إلى ميول انفصالية قوية والقائد مسؤول عن تحديد بؤرة واضحة تركز حولها نشاط الجماعة، وهذا يتطلب من القائد قدرة عالية على إيجاد تفاهم يحقق ترابط الجماعة وتماسكها فدور القائد إذ يدعو لأن يعمل كمنسق ومخطط وممثل للجماعة، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يكون هناك قائد بدون إتباع ولا محل للقائد مالم يكن هناك هدف محدد وغاية يسعى

لتحقيقها ودراسة القيادة كظاهرة إجتماعية وبيكولوجية تأخذ بالضرورة بإعتبارها العلاقة المتبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة في ظل هدف تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

2-2-4- كيفية اختيار القائد :

- الحرية المطلقة.
- الانتخاب.
- الاختيارات المهنية .
- المركز الاجتماعي للقائد.
- التعليم والإعداد .
- الخبرة والتجربة.

2-2-5- أساليب القيادة :

2-2-5-1- القيادة الديمقراطية:

في هذا النوع تكون القرارات التي تتخذ نابغة من الجماعة كحصيلة للمناقشة والتفكير الجماعي وعلى القائد أن يدير المناقشة ويجمعها حول الموضوع على أن يبقى لكل فرد التعبير على رأيه، والقائد يقدم للجماعة منشوراته عن طريق اقتراح عدد من البدائل، تختار الجماعة من بينها .

2-2-5-2- القيادة التسلطية :

في هذا النوع يحدد القائد أوجه النشاط والإجراءات التي تتبع دون إستشارة الجماعة ،وتبليغ أساليب العمل وخطواته خطوة بخطوة حيث يبقى أفراد الجماع دائما في جهل تام عن أهداف المستقبل التي يحتفظ بها دائما القائد .

المتسلطة يكون فيها القائد دائما منعزلا عن المشاركة الجماعية مع باقي الأفراد إلا إذا اضطرته الظروف بشرح موضوع معين .

2-2-5-3- القيادة الغير موجهة :

وفيهما يكون القائد دوره سلبي تارك الجماعة حرة تماما فيما يتعلق بإتخاذ القرارات وأوجه النشاط والإجراءات التي تتبعها وفيها يكون القائد مسؤولا أمام الجماعة عن تقديم المعلومات الضرورية والإمداد بالمواد المطلوبة للعمل فقط، وما هو واضح أن نطاق القيادة التسلطية والقيادة الغير الموجهة تنمي شتى المشاعر العدائية ومظاهر القلق بين أفراد الجماعة، أما في القيادة الديمقراطية نجد أن تعاون بين أفراد الجماعة واعتمادهم على بعضهم البعض بدلا من إعتمادهم نهائيا على القائد . (إبراهيم محمود عبد المقصود و اخرون ، دون سنة ، ص 11-12) .

2-3- أهمية الإدارة في المجال الرياضي :

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

- الجانب العقلي: يتحقق من خلال النشاط الرياضي مما يدفع الرياضي للإلمام

بكل الجوانب كالقانون والخطط.

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

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

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

فمجهودات الجماعات تحتاج إلى تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة حتى تحقق الأهداف المطلوبة فهذا يعني وجود القيادة المثالية المتمكنة لتحريك كل الإمكانيات المادية والبشرية في اتجاه الهدف المطلوب تحقيقه, وفي ظل غيابها تسود العفوية والارتجالية في التسيير .

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

2-4- صفات الإدارة الرياضية:

2-4-1- الشمول:

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

2-4-2- التكامل:

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

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 وتتوثر فيها . (مفتي حماد ، 1992 ، ص 18)

2-5- المبادئ العامة للإدارة الرياضية

حسب العالم فايول حددها في أربعة عشر مبدأ (14)، ذكر أنه استخدمها في حياته العلمية مركزا على أنها ذات صفة أي تطبع على جميع ما يزاوله 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 الالتزام بإنجاز المهام الموكلة له.

3/ الوحدة الأمر : حيث يتلقى الموظف أو المرؤوس الأوامر من مصدر واحد فقط ،وهو

الرئيس المباشر .

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

5/ وحدة التوجيه : يقتضي هذا وجود رئيس واحد وخطته واحدة لكل مجموعة من النشاطات 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 يؤديونها لصالح المؤسسة .

8/ تفويض السلطة : بما يتناسب مع نوعية المهام ونوعية الأشخاص.

9/ التدرج الرتبوي للسلطة : يقتضي وجود خطوط واضحة للسلطة الآمرة 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 بغيرورهم الشخصي من أجل تشجيع مرؤوسيهـم .

14/ روح الجماعة : حيث يتعين على الرئيس من خلالهم ممارسته لوحدة الأمر ، أن يحافظ على وحدة وتماسك مجموعاته وأن يتجنب تفرقها ، بحيث تكمل قوة المجموعة في الإتحاد ويستلزم تأمين روح الجماعة ووجود اتصالات مكثفة (محمد رفيق الطيب ، 2002 ، ص 95) .

خلاصة

يمكن القول في النهاية أن التسيير الإداري هو مسايرة التعقيدات التي تواجه الإدارة، فبدون تسيير دقيق تعلم الفوضى بشكل يهدد وجود الشيء المسير إدارياً، وهو يوفر درجة من الإنتظام والتنسيق، ولا يتم ذلك إلا بوجود قيادة كفاً .

ونشير إلى أن عملية التسيير الإداري هي مجموعة من العمليات الممتزجة متمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه ، الرقابة ، القرار .

ويجب أن تكون هناك سياسة إدارية ناجحة ومدروسة لبلوغ الأهداف المسطرة وهذا كله يجعل نجاح المؤسسة أو الشركة أو المنشأة متوقفاً على مدى نجاح التسيير الإداري وتنظيم أدواته .

الفصل الثاني : المنشآت الرياضية

تمهيد :

تعد المنشآت من الملاعب والمساحات والمرافق الرياضية من جهة , والأجهزة والأدوات والوسائل الرياضية من جهة أخرى من المستلزمات الرئيسية للسير الحسن إذ أنها تمثل العمود الفقري للنشاط الرياضي .

إن اتساع دائرة استعمال الوسائل الرياضية يرجع لأسباب جوهرية وهامة , كزيادة القيمة التربوية المتصلة خاصة بالألعاب الرياضية , فهذه الأخيرة تعتبر من الطرق الفعالة . كما أن هذه الوسائل والمنشآت الرياضية تعتبر كذلك عاملا مهما في الإكثار من جوانب النشاط البدني والرياضي , فهي تضيف إلى النشاط عناصر التشويق والسرور , وهي تزيد من إبراز مواهب وإبداعات المراهقين .

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى المنشآت والوسائل الرياضية وأسباب اتساع دائرة استعمالها وكذا دورها في تنمية الممارسة الرياضية , إلى جانب كيفية توظيف واستغلال هذه المساحات والمعدات الرياضية المتوفرة .

1- نبذة تاريخية :

يمكننا تتبع تاريخ تصميم المرافق التي شيدت للرياضة بصفة خاصة المكشوفة منها والمغطاة إذا رجعنا إلي الورا لمدة 2400 سنة من تاريخ اليونان العريق و وما لا شك فيه بأن المصريين قاموا بتشيد المرافق الرياضية قبل هذا التاريخ .

أ/ الهندسة المعمارية اليونانية :

تشتمل الهندسة المعمارية على :

- الساحة العامة : (مكان السوق) :

إلي أسفل قلعة أثينا كانت تقام الساحة العامة ولقد كان هذا المكان المكشوف يستخدم في أعمال التجارة ويتيح الفرصة لإقامة مباني عامة مثل المعابد ,الإستاد الرياضي ,والصالة الرياضية .

- الإستاد الرياضي :

كان عبارة عن مضمار السباقات الجري حيث يتم إقامته في المدن التي تجري بها الألعاب وأخيرا أصبح يستخدم لإقامته مختلف المسابقات الرياضية ,وكان أحد طرفيه يشيد في العادة على شكل مستقيم أما الطرف الآخر فكان شبه دائري وكان طوله يبلغ في العادة 600 قدم.

كان يتم تخطيط الاستاد الرياضي في بعض الأحيان بمظلة طويلة من القماش على جانب التل حتى يمكن إعداد الكراسي وتهيئتها على منحدر التل كما هو الحال في أولمبياد وطيبة وايبدافروس ودلفي ,وفي أحيان أخرى يتم تشييده على مكان مسطح كما هو الحال في أثينا ويرجع بناء الاستاد في أثينا إلي عام 331 قبل الميلاد ويتم إعادة تشييده عام 160 بعد الميلاد بعرفة هيدروس اتيكاس ويعتقد بأن مدرجاته تسع لـ 50 ألف متفرج وأعيد بناءه كي تقام عليه دورة الألعاب الأولمبية عام 1896.

- مضمار السباق :

يشبه مضمار السباق الاستاد الرياضي إلا انه كان يشيد لسباق الخيل كما يبدو أن سباق العجلات ذات الأربع خيول قد بدأ في لوائل الدورة الأولمبية الثالثة والعشرون حيث كانت تقام سباقات متشابهة في جميع الألعاب الوطنية اليونانية .

- صالة الألعاب الرياضية :

تشبه مثيلاتها في أولمبياد أيفسوس وبرجامون وهم عبارة عن نماذج أولية من الحمامات العمومية الرومانية وكانت تشتمل على ملاعب للرياضيين وخزانات تستخدم للاستحمام وقاعات للمحاضرين ومدربات للمتفرجين. (إبراهيم محمود عبد المقصود ، 2004 ، ص 09-10) .

ب/ الهندسة المعمارية الرومانية: تشتمل أشكال الهندسة المعمارية الرومانية على:

- **الساحة العامة** : وفقا لشكل الساحة العامة عند اليونانيين فإنها عبارة عن مكان رئيسي غير معطي يستخدم كمكان للاجتماعات أو كسوق أو مكان لإقامة الاحتفالات ، وتم تأسيسها باعتبارها أقدم وأهم هذه الأشكال في الوادي حيث يشكل التلال السبعة في روما وكانت تستخدم في العصور الأولى كمضمار للخيل ولإقامة المسابقات ولقد تجمعت كافة المباني الرئيسية حولها بما في ذلك المعابد والحمامات العمومية والمدرجات والسيرك .

- **الحمامات العمومية** : وتسمى أيضا بالحمامات البلاطية العمومية لإمبراطورية روما ، من المحتمل أن يكون قد تم اشتقاق أشكال هذه الحمامات من الصالات الرياضية اليونانية أو من التصوير بالزيت ، لم تصميم الحمامات العمومية من أجل الرفاهية فقط بل كانت مراكز تناقل الأخبار والتسامر مثلها في ذلك مثل النوادي الحديثة كما كانت تستخدم كملتقى للأحبة بجانب أنها مكان للمحاضرات والرياضات، ولقد كانت تقام الحمامات العمومية على رصيف عال تحيط به الجدران ومن تحتها غرف الصيانة والأفران وتتكون الحمامات العمومية في العادة من 03 أجزاء رئيسية:

* **الهيكل الرئيسي** : جميع المناطق المتصلة بالحمام بما في ذلك مناطق غرف

النظافة واللبس كما تتضمن هذه المنطقة للعب الكرة ومكتبة ومسرح صغير .

* **مساحة مفتوحة واسعة** : وهي عبارة عن سياج يشبه المنتزه والذي يحيط بالهيكل الرئيسي وتوجد به الأشجار المزروعة , أقيمت بها عدة أنشطة رياضية مختلفة مثل المصارعة , السباقات , القفز الملاكمة وتوجد شقق على شكل طرق خارجي يستخدمه الأفراد الذين يقومون بإدارة المنشأة .

* **المدرجات** : هي غير معروفة لليونانيين إلا أنها موجودة في كل مستوطنة رومانية هامة ويمكننا اعتبار المدرج البيضاوي الشكل بما فيها من صفوف المدرجات على أنه مجمع مكون من مسرحين وهما عبارة عن منطقتين متجاورتين مكونتين قاعة استماع حول مدرج بيضاوي الشكل .

- **مدرج روما القديم** : هو من النوع الفريد المميز بين المباني القديمة وقد واجه الرومان مشكلات في عملية الإنشاء لأنهم قاموا بتشيد المدرج بأكمله فوق الأرض بدلا من تجويفهم للأرض وهنا ظهر حل جديد وذلك باختراع الاسمنت المسلح واستعماله ويعتبر البناء بصفة خاصة سمة مميزة لجميع الاستدادات الحديثة , يشبه السيرك الروماني في تصميمه ويتسع السيرك الروماني لإقامة سباق الخيل والعربات التي تجرها الخيول وكما ترى فإن الاستاد وصلات الألعاب الرياضية وغيرها من المناطق الأخرى المصممة للرياضة بصفة خاصة أصبحت جزء من التاريخ الهندسة المعمارية لما يزيد عن 2400 سنة قام اليونانيون والرومان بتغيير طفيف على الاستاد من ناحية التشييد إن التغيرات الفعلية الوحيدة التي طرأت على الاستاد تمت في السنوات الأخيرة مع ظهور القباب الضخمة ويعد ذلك أول استاد مغطى ملحق به منشآت صممت لتكوين ذات تهوية جيدة. (إبراهيم محمود عبد المقصود ، 2004 ، ص 11- 12) .

1-1 / أسس تخطيط المنشآت الرياضية :

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف الذي أنشئت من أجله ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي :

1. اختيار الموقع وإمكانية الوصول :

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوب إقامتها حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين إلي مجمع رياضي بإحدى المحافظات وكذلك يختلف اختيار الموقع بالنسبة لإنشاء استاد كبير عن التخطيط لإقامة إحدى الساحات الشعبية ومن خلال هذه النظرة يمكن المفاضلة بين مجموعة مواقع اختيار أنسبها لنوع الملاعب والمنشآت المطلوبة مع مراعاة النقاط التالية:

- يفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية بمسافة لا تقل عن 04 كيلومتر حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلي الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.
- يراعي نمو الكثافة السكانية مستقبلاً ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقع إضافتها أي كردون المدينة ودراسة المشاكل الخاصة بمشروعات المرافق العامة للمشروع.
- دراسة الوسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريباً ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة وسهولة المواصلات المختلفة إليه.
- بالنسبة لاختيار موقع الاستاد أو المدن الرياضية الجديدة يجب دراسة أقصى حد لضغط المرور في أيام المباريات الرسمية حتى يمكن توفير الوسائل الانتقالات المشاهدين من و إلي الملاعب في أقل وقت ممكن .

- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلي الموقع ممهدة جيدا ومضاءة سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الاستاد وجميع الطرق المحيطة بالملاعب والمدن الرياضية حرصا على سلامة وراحة اللاعبين والجماهير والحكام والإداريين ورجال الصحافة و الإعلام وغيرهم.

- العناية التامة بالخدمات العامة للجماهير والمشاهدين وخاصة الأماكن الموصلة إلي ملحقات المباني والملاعب مثل : دورات المياه , الإسعافات , المطاعم سريعة الخدمة , التليفونات , والتلكس والبريد... بحيث تكون قريبة من المباني سواء بالنسبة للاعبين أو المشاهدين. (حسن أحمد الشافعي ، 2004 ، ص18-19) .

2. التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات :

- يجب أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب حتى لا يضطر اللاعب لسير لمسافات طويلة عقب الانتهاء من المباراة أو التدريب .

- يجب أن تكون جميع الملاعب المفتوحة ذات المسطحات الخضراء أو الأرضيات الصلبة بجوار بعضها حتى يسهل صيانتها والتحكم في إدارتها .

- هناك عدة أجهزة رياضية تستعمل في نوع واحد من الرياضات مثل : الجمباز , ألعاب القوى لذلك ينبغي تجميع أماكنها بحيث تكون قريبة من بعضها حتى لا يتعذر على اللاعب مواصلة ممارسة تدريباته على الوجه الكامل .

- يجب أن تكون مباني الغدارة متقاربة وسهلة الاتصال ببعضها لسرعة الإنجاز الأعمال المطلوبة وحسن سير عملها بكفاءة بحيث تكون بجوارها صالة الاجتماعات والحفلات وبقية الخدمات المعاونة .

3. عزل العوامل الغير مرغوب فيها :

- يجب عزل أماكن النشاط التي تحتاج إلي الهدوء وإتباع نظام خاص مثل: رياضة السلاح , بناء الأجسام

صالات مسابقات الشطرنج... الخ عن الملاعب والأماكن الأخرى حتى لا تؤثر عن نتائج اللاعبين .

- ضرورة عزل ملاعب وأنشطة الكبار عن الأطفال وكذلك عزل أماكن الذكور عن الإناث وخاصة بالنسبة لحجرات خلع الملابس ودورات المياه وبعض الألعاب الرياضية الأخرى التي تستدعي لذلك .

- يراعى تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام تكفى لوضع الأدوات والأجهزة الفنية مثل : كاميرات , التلفزيون والسينما والأجهزة الإذاعية... الخ .حتى يمكنهم أداء عملهم بكفاءة وسهولة .

- إبعاد جميع الأجهزة الميكانيكية والكهربائية عن متناول أيدي الأطفال والكبار بتخصيص أماكن مغلقة لها لضمان عدم العبث بها أو التعرض لبعض الأخطار .

4. عوامل السلامة والأمان للملاعب :

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة بأرضيات الملاعب حتى لا يتعرض اللاعبون أثناء اندفاعهم خارجها للإصابات .

- يراعى في جميع نهايات الملاعب عدم وجود أية حواف مدببة أو أعمدة صلبة يحتمل أضرار منها كما يجب أن تكون الأبواب المؤدية إلي دخول الملاعب المفتوحة والمغطاة أن تفتح للخارج .

- ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة عن أرض الملعب وخاصة صنابير وخرطوم المياه وأدوات النظافة... الخ. (حسن أحمد الشافعي ،

2004 ، ص 20-21)

5. الصحة العامة :

- يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية مع العناية المنتظمة بمصادر مياه الشرب وسهولة الصرف الصحي المغطى .

- يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها وعدم وجود فوارغ مثل : زجاجات المياه الغازية أو بعض الحفر حتى لا تعرض اللاعبين للأضرار .
- ضرورة الاهتمام بالتهوية والإضاءة الكافية سواء للملاعب المفتوحة أو المغطاة أو دورات المياه وقانونية مقاييس الحمامات .

6. نواحي الإشراف :

يجب أن تكون حجرات وأماكن الإشراف سهلة الاتصال بجميع ميادين النشاط داخل المنشأة وبزاوية رؤية جيدة ولذلك يفضل دائماً أن تكون منافذ الإشراف واجهتها من الزجاج وأن تطل على الملاعب مباشرة لضمان سهولة تتبع عمليات الإشراف المستمرة على نواحي الأنشطة المختلفة .

7. الاستغلال الأمثل :

يعتبر هذا العنصر هو القاعدة الذهبية في تصميم المنشآت الرياضية حتى يمكن الاستفادة ما أمكن من مساحة وظروف الموقع , لتقسيم مساحته إلى أكثر من ميدان للنشاط الرياضي مع استعمال أجود الأصناف والخامات والبحث على أفضل أنواع الأرضيات للملاعب .

8. الناحية الجمالية :

يجب توزيع الملاعب والمباني على مساحة الأراضي بشكل متناسق مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم والاهتمام بألوان طلاء المنشآت بطريقة مقبولة وجذابة مع توزيع الزهور والنافورات والمضلات بشكل يبعث على الراحة والجمال.

9. الناحية الاقتصادية :

يجب ألا يكون الاقتصاد في تكاليف الإنشاء والتجهيز للموقع عاملاً على فقد المنشأة الرياضية لقيمتها الحيوية لذلك ينبغي وضع خطة التنمية حسب الميزانية المخصصة للمشروع . فإذا كان المشروع ضخماً والميزانية لا تسمح باستكمالها فيمكن وضع خطة زمنية

على المدى الطويل لاستكمالها ويمكن في هذا الصدد تقسيم المشروع إلى عدة مراحل بحيث تبدأ المرحلة الثانية عقب التأكد من سلامة المرحلة الأولى وهكذا .

10. توقع التوسع مستقبلا :

بعد أن وضعنا العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند تخطيط وإنشاء الملاعب والمدن الرياضية يجب علينا مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تكنولوجيا التجهيزات الرياضية وتعديل القوانين الرياضية للعبات المختلفة. (حسن أحمد الشافعي ، 2004 ، ص 21-22-23)

11. يجب أن تكون المنشأة مسايرة للتطورات المعاصرة بحيث يستفاد منها عند تصميم المنشأة وإقامتها بأحدث المنجزات العالمية من المنشأة الرياضية التي تتصف بالقدر الكبير من التطور الذي وصل إليه العلم .

12. الصيانة :

من أهم العوامل الاقتصادية للمنشأة فالتخطيط السليم للصيانة وللمنشأة ومرفقاتها يمكن استغلالها لسنوات أطول وهي على نفس الشكل التي أنشأت عليه هذه الصيانة وقد تكون (يومية ، أسبوعية ، شهرية ، سنوية) .

1-2/ مكونات المنشأة الرياضية :

1-2-1/ الاستاد الأولمبي :

وهو من المنشآت الرئيسية الهامة الموجودة في الدورات الأولمبية وتقام فيه الألعاب الأولمبية الآتية : كرة القدم ألعاب القوى الخفيفة ، السباق على المسطحة ، سباق الموانع الصناعية المنتظمة ، سباق الموانع الصناعية المختلطة ، المشي ، القفز ، الرمي ، المسابقات المركبة والاستاد ينقسم إلى قسمين أولاً أرض الملعب ثانيا المنشأة الرياضي المحيط بأرض الملعب .

- أرض الملعب : وهي تتكون من الملعب الرئيسي الذي تتركب أرضيته من الحشائش

الطبيعية أو الصناعية وبه المعدات الخاصة التي تساعد على قيام المسابقات والألعاب

الرياضية مثل : كرة القدم وهو يحاط بمضمار للسباق تتركب أرضيته من لدائن صناعية خاصة تعطي نفس الوظيفة للمادة الطبيعية .

- **المنشأ الرياضي**: وهو يتكون من عدة عناصر وخدمات مختلفة تقوم بخدمة الجمهور واللاعبين والمشرفون والحكام وكبار الزوار والصحفيين وتوزيع العناصر والخدمات وعلاقتها بأرض الملعب تقسم إلي :

* **عناصر وخدمات الجمهور** : انتظار سيارات , قطع التذاكر , مداخل ومخارج المدرجات

* **عناصر وخدمات اللاعبين** : حجرات تبديل الملابس , دورات المياه , صالة التدريب والتسخين قبل اللعب , قاعات صغيرة لإلغاء الدروس وشرح خطة اللعب .

* **عناصر وخدمات الحكام** : حجرات لتبديل الملابس , دورات المياه وتكون منفصلة عن حجرات الرياضيين لعدم الاحتكاك بهم .

* **عناصر وخدمات كبار الزوار وضيوف الشرف** : عبارة عن استراحات خاصة متصلة بمكان خاص بالمدرج يقع في منتصف المدرج ويكون مفصولا عن مدرجات الجمهور سواء في الدخول أو في الخروج ومتصل مباشرة بأرض الملعب من أجل سهولة وصول الرياضيين إليه عند توزيع الجوائز .

* **عناصر وخدمات الصحفيين** : دائما تكون لهم حجرات خاصة بهم مغلقة تعلو المدرجات وذلك لعدم تأثرهم بضوضاء الجمهور. (إبراهيم محمود عبد المقصود ، 2004 ، ص 29-30-31) .

1-2-2 / المدرجات :

وهي من العناصر الهامة في الاستاد فمنها يمكن للمشاهدين أن يروا الألعاب الرياضية التي تمارس في أرض الملعب وطريقة توزيع المقاعد يمكن توزيعها بعدة طرق مختلفة ويوضح طريقة توزيع المقاعد ومقاييسها المختلفة بالنسبة لحركة الجمهور .

وتأخذ طريقة تشكيل المدرجات الشكل المنحني بحيث يجعل الرؤية للمشاهد جيدة بحيث يمكن للمشاهد الذي يجلس في أقصى المدرج من رؤية الكرة بوضوح على بعد لا يزيد عن 100 م.

1-2-3/ حجرات تبديل ملابس الرياضيين : وهي تتكون من قسمين :

القسم الأول : وهو خاص بألعاب القوى الخفيفة ويتكون من كبائن خاصة لكل لاعب , بها دش ودورة مياه خاص لعدم احتكاك اللاعبين الأولمبيين بعضهم لبعض .
القسم الثاني : وهو خاص بالألعاب الجماعية مثل كرة القدم وهي تنقسم إلي قسمين أيضا كل قسم لفريق من الفرقتين .ويتكون كل قسم من أماكن لتبديل الملابس الجماعية مع وجود الأدشاش ودورات المياه الجماعية

1-2-4/ حجرات تبديل ملابس الحكام :

وهي عبارة عن حجرة كبيرة تكفي لتبديل ملابس 12 شخصا من الحكام وتحتوي على دش ودورة مياه خاصة وتكون منفصلة تماما عن حجرات اللاعبين لعدم الاحتكاك بهم

1-2-5/ حجرات الصحفيين :

وتكون دائما منفصلة عن الجمهور لعدم الشوشرة على الأجهزة والمحافظة عليها توضع إما في أعلى المدرجات وتعلق بسقف المدرجات العليا إما بين المدرج العلمي والمدرج السفلي أما آلات التصوير التلفزيوني فإنها توزع في أماكن معينة في أرض الملعب بحيث تعطي لشاشة التلفزيون أحسن الزاوية بالرؤية المريحة الطبيعية للمتفرج .

1-2-6/ صالونات كبار الزوار وضيوف الشرف :

تكون دائما ذات مداخل منفصلة وكذلك بالنسبة لمدرجات الجمهور وهي دائما تكون متصلة مباشرة بأرض الملعب وتتكون من صالونات فخمة بها جميع الخدمات الخاصة بها من دورات مياه وبوفيه ومنها يخرج كبار الزوار وضيوف الشرف إلي المنصة التي تقع دائما في منتصف المدرجات وفي المكان المناسب للرؤية البصرية السليمة .

1-3/ مزايا دراسة إمكانات المنشآت الرياضية :

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

- الوصول إلي أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة: حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها .

- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة : إن دراسة الامكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتو ليفية المثالية للصفات والمميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة , إذ يمكن من خلالها الوصول إلي البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة .

- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية : إن دراسة الامكانيات المتاحة في المنشأة تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق والصور بالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

- تطوير مختلف ألوان الممارسات الرياضية : من خلال دراسة الإمكانيات والموارد يمكن التوصل إلي أفضل أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الفرد أو الارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلي رياضة المستويات العليا لتحقيق البطولة بالإضافة إلي التعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

- زيادة أعداد الممارسين : مما لأشك فيه أن دراسة الامكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يضع أيدي المسؤولين على نواحي النقص مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة لأكثر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية .

- استخدام أفضل للموارد المتاحة : إن الحجم المتاح لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الامكانيات يمكن التوصل إلي الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق إشباع المواطنين .

- تحقيق أفضل للأهداف : إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والامكانيات هي الوصول إلي أفضل الطرق في فعالية مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي إشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد. (عفاف عبد المنعم درويش ، 1998، ص 27)

1-4 / النظام القانوني والإداري لعمل المنشأة الرياضية :

إن الدولة الجزائرية وعلى رأسها وزارة الشباب والرياضة لوحظت في أنها تهتم كثيرا على أن تساعد شريحة كبيرة من المجتمع الجزائري على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية ولا يتسنى ذلك إلا بتوفير المنشآت الرياضية باختلافها عبر كافة المناطق السكنية وإلي أكبر حد من اللامركزية .

المادة 89 من الأمر رقم 95-09 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها , تعتبر الدعم القانوني الأساسي لهذا التوجيه وهذا المسعى ,حيث تنص على أن يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتموين على المنشآت الرياضية ومساحات اللعب , المنشآت طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية.

لكي يتسنى لأفراد المجتمع من ممارسة نشاط رياضي وبدني ولا سيما المراهقين داخل المؤسسات التربوية نستخلص من خلال ما جاء في هذه المادة أن حدود الممارسة يتوقف بحدود انتشار هذه المنشآت عبر مختلف المناطق السكنية والمؤسسات التربوية التي يوجد فيها الفرد وبهذا يمكن أن يتحقق مفهوم الممارسة الرياضية وتنميتها بصفة حقيقية .

يمكن لكل مجموعة اقتصادية وإدارية إنجاز منشآت رياضية بنفس الشروط وتشتترط الدولة الجزائرية بأن تكون هذه المنشآت الرياضية منجزة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية وذلك من أجل الحفاظ على سلامة الرياضيين ومن أجل إعطاء معيار قانوني لمختلف أشكال النشاط الرياضي الممارس .

كذلك مجهودات الدولة تتجه إلي التكيف من المنشآت الرياضية حيث أعطت الضوء لكل مجموعة اقتصادية وإدارية بإنجاز منشأة رياضية بنفس المقاييس , في المؤسسات التعليمية والتربوية . (عفاف عبد المنعم درويش ، 1998 ، ص 28)

1-5/ تصنيف المنشآت والأجهزة والوسائل الرياضية :

1/ المنشآت والملاعب :

أ/ المنشآت والملاعب المغلقة :ومثال لها القاعات المغلقة للألعاب والجمباز والمساح وقاعات التدريب بالانتقال...الخ .

ب/ المنشآت والملاعب المفتوحة: مثال لها الملاعب غير المسقوفة كملعب كرة القدم والتنس وحدائق الأطفال

ج/ الملاعب المغطاة المظلمة : ومثال لها الأفنية المدرسية المظلمة

2/ الأجهزة والأدوات :

أ/ أجهزة قانونية : مثال لها جهاز المتوازنين , جهاز الوثب العالي والأدوات مثل المضارب والكرات.

ب/ أجهزة أدوات مساعدة : مثال لها جهاز المتوازنين التعليمي , والأدوات البدنية كالكرات البلاستيكية .

3/ المرافق والخدمات : ومثال لها :

- الحمامات والدوش

- غرف تبديل الملابس

- غرف هيئة الدرس

- مخزن الأجهزة والأدوات.(عدنان درويش جلون و اخرون ، 1994 ، ص 109)

2/ نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر :

نظرة عامة :

تمثل المنشآت الولائية الممولة ضمن ميزانية الدولة والمتمثلة خصوصا في الحضائر المتعددة الرياضات وهي مؤسسات عمومية إدارية تنحصر خصوصا في تنظيم تسيير الممارسة الرياضية التنافسية والجماهيرية والمدرسية والجامعية , بالإضافة إلي الهيئات العسكرية وقد تأخذ جميعها شكلا واحدا عبر كافة ولايات الوطن , نأخذ مثلا حول نظام تسيير هذه المنشآت ونستخلص منه الجوانب المتعلقة بذلك .

2-1 النظام الداخلي والإداري للمنشآت الرياضية: (الحضائر المتعددة الرياضات)

مديرية مكتب المركب المتعدد الرياضات مقسمة إلى عدد من الوحدات الأقسام. إن القسم هو بناء هنا القيادة مكلف بأعمال له نفس الطبيعة من الأهمية للعمل العام لإدارة المركب , ويسير هذا القسم من طرف رئيس القسم.

أما الوحدة فهي بنية مكلفة بأعمال تقام في إطار كل وحدة من المنشآت الرياضية , تسيير الوحدة من طرف رئيس الوحدة , وإدارة مكتب المركب المتعدد الرياضات تحتوي على قسمين هما :

أ- قسم الإدارة والمالية مكلف بتسيير الموارد البشرية والمالية للمكتب.

ب- القسم التقني مكلف بضمان أعمال الصيانة والتصلح وتهيئة هياكل المركب

المتعدد الرياضات. (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، 1977 ، المادة 6-7)

2-2 - التنظيم المالي للحضائر المتعددة الرياضات:

نحاول تحديد المصادر الرئيسية المكونة للأحوال اللازمة من أجل تسيير الحضائر المتعددة الرياضات , كما نشير إلى أن المحاسبة مهيكلة على الشكل الإداري. إن أموال وميزانية مكتب المركبات المتعددة الرياضات تتكون مما يأتي :

• عن طريق المداخل :

أ- مداخيل عادية :

نصيب من المداخل يكتسب عن طريق إقامة تظاهرات رياضية وثقافية , تنظم في هذه المرافق الرياضية والتي تمثل سوى 25% من المداخل الإجمالية.

- مدا خيل ناقصة عن طريق الخدمات والإشهار .
- الأموال المخصصة للتجهيز والعمل تقدم من طرف الدولة والجماعات المحلية وعن طريق المؤسسات والتنظيمات العمومية أو الشعبية الوطنية.

ب- مدا خيل غير عادية :

ناتجة عن النفقات والمصاريف منها مصاريف ونفقات العمل والتجهيز والتشغيل بالإضافة إلى النفقات الضرورية للعمل والتجهيز من أجل البلوغ إلى الأهداف المسطرة من طرف إدارة المركب.

- نلاحظ أن التمويل المالي لهذه المؤسسات يعتمد على مساعدات الدولة والجماعات المحلية من خلال تخصيص ميزانية بالإضافة إلى تقديم المساعدات التي تخصص للتجهيز والصيانة.

2-3- استعمال المنشآت الرياضية :

لقد تم تحديد مخططات وبرامج عمل المنشآت الرياضية الخاصة بالاستفادة والاستعمال من طرف مختلف الأصناف الممارسة للنشاطات الرياضية وفي هذه النقطة نحاول أن نبين كيفية استعمال المنشآت الرياضية.

يتم تحديد مخطط سنوي للاستعمال لكل منشأة بالتفصيل وهذا في بداية كل سنة رياضية: ويتم هذا في توافق وتفاهم مع كل الفرق والنادي المستعملة وهي المرتبة على النحو التالي:

أ- من أجل المنافسات:

- 1- التضاهرات الرياضية الدولية .
- 2- البطولات الوطنية المدنية المدرسية الجامعية ,العسكرية في الحالة التي يكون تنظيمها يهدف إلى سياسة رياضية.
- 3- مهرجان للرياضة بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية .
- 4- اللقاءات الرياضية بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية .

- 5- اللقاءات الجهوية بين الفرق الجهوية والشرفية للرياضات الجماعية والفردية .
- 6- اللقاءات المحلية التي تجمع بين الفرق داخل الولاية.
- 7- يوم من الأسبوع يكرس من أجل تنظيم المنافسات في المجال المدرسي .
- 8- نصف يوم في كل أسبوع ينظم أو يحجز لتنظيم المنافسات في المجال الجامعي والعسكري.

ب- استعمال المنشآت الرياضية من أجل التدريبات:

- 1- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الوطني لها الحق في التدريب لمدة ساعتين في كل يوم .
- 2- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الجهوي أو الشرقي لها الحق في حصتين مدة كل حصة ساعة ونصف وهذا في كل أسبوع.
- 3- المدارس الرياضية التي تحتوي الشباب الموهوبين في الولاية لهم الحق في التدريب لحصتين في الأسبوع كل حصة حوالي ساعة ونصف. (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، 1977 ، المادة 6-7) .

- 4- مؤسسة تربوية ، جامعية أو وحدة عسكرية لا تحتوي على المنشآت الرياضية يسمح لها باحتضان حصص التعليم والتربية الرياضية ويجب أن تكون في بداية اليوم وبعد الزوال .
- 5- الجمعيات الرياضية المحلية.

ج- استعمال المنشآت الرياضية من أجل تكوين الإطارات:

حصى التربية العملية لها الأولوية بالمقارنة مع العمليات المبرمجة في حالة القيام بالتربصات لتكوين الإطارات، هذه هي كل الترتيبات الخاصة باستعمال المنشآت الرياضية العمومية خصوصا الحضائر المتعددة الرياضات ، بدءا باستعمال المنشآت من أجل تنظيم المنافسات الخاصة بكل الأندية المتواجدة على مستوى الولاية سواءا كانت فرق رياضية عادية أو حتى جامعية أو عسكرية وأيضا المدرسية وقد خصص جانب من الوقت لاستعمال هذه المنشآت الرياضية من أجل الممارسة حسب الأولوية.

3/ نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية :

لقد راعت الدولة منذ الاستقلال أهمية المنشآت الرياضية في تطوير ممارسة الرياضة لدى فئات واسعة من المجتمع, ونظرا لكون هذه المؤسسات لها دور كبير في التنمية الاجتماعية بعيدا عن الدور التجاري الذي تلقيه باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى , فقد حرصت أهداف وأسس, لتسييرها فضلا عن ضرورة إنشاء مختلف المؤسسات التربوية والتعليمية , فقد في المادة 89 الباب الرابع من الأمر رقم 95.09 على: احتواء المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على منشآت رياضية ومساحات اللعب وذلك طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية.

ومن خلال هذه يتثبت لنا تأييد الدولة على ضرورة نشر جميع المنشآت الرياضية , كما أكدت على ذلك في المادة رقم 93 الباب الرابع من الأمر رقم 95-09.

وهي " أنه يمكن ووفقا لكيفيات محددة عن طريق التنظيم التنازل عن استغلال المنشآت العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لفائدة هياكل التنظيم والتنشيط للمنظومة الوطنية للتربية والرياضة"

وعندما نتمكن فيما جاء في هذه المادة . نجد نوعا من المرونة في قضية التسيير لمختلف المنشآت وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى النظام الاقتصادي الذي دخلت فيه , وان كانت هذه الأخيرة تأخذ طابع المؤسسة العمومية فالدولة لم تذهب إلى خصوصيتها وإنما أقلمتها مع النصوص الأساسية للمؤسسات. (الأمر رقم 95-09 ، 1995 ، ص 32) .

3-1 / وضعية المنشآت الرياضية الحالية:

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

- أدت التكاليف المالية للاستقلال الباهضة والمرتبطة باختيار نوعية المنشآت.

- ضعف التسيير وسببه غياب تربصات التحضير وعدم تخطيط مخطط في مجال التسيير وتهاون المسيرين.

- أدى نقص التردد على المنشآت الرياضية تقليص المداخل.

- نسبة الضرائب أدى إلى نقص في إيرادات المنشآت الرياضية.

- 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 إلى سوء الاهتمام والمراقبة.

- بعد المسؤول الأول عن هذه المنشآت وعن ميدان التطبيق نتج عن هذه الأسباب تدهور كبير لحالة المنشآت الرياضية وكذا للتجهيزات مما أدى إلى فشل النظام المتبع في تسييرها. وكانت النتائج وخيمة بالنسبة لها وللإقتصاد الوطني حيث كان لعجز الدولة عن تحمل الأعباء المالية لتسيير جميع هذه المنشآت الرياضية الأثر الواضح.

- كذلك ضعف الإقتصاد الوطني والعجز عن إيجاد موارد جديدة للتمويل. إلى جانب هذا إنجاز منشآت رياضية جديدة وإلغاء البعض منها .

فكانت كنتيجة حتمية الذهاب إلى حد القول بفشل تسيير هذه المنشآت الرياضية بالدرجة الأولى وعلى الإقتصاد الوطني حيث تقل المداخل. (الأمر رقم 95-09 ، 1995 ، ص 32).

3-2/ محاولة إعطاء البديل:

إن وضعية المنشآت الرياضية التي آلت إليها من تدهور يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء التسيير والمسايرة لها وبالتالي فشل نمط التسيير كان فاشلا في طرف تطبيقه ومواد تنظيره.

ولهذا نحاول إعطاء بعض الاقتراحات أو إيجاد البديل لإعادة إصلاح هذه المنشآت والدفع بها للخروج من دوامة الأزمة التي تحيط بها فيجب على المعنيين والسلطات اتخاذ بعض الإجراءات منها :

- التخفيض من نسبة الضرائب حتى ترتفع نسبة الارادات والمداخل .

- الالتزام بعمليات إعادة الترميم والصيانة لهذه المنشآت والتجهيزات الرياضية .
- ترقية عرض مختلف الممارسات الرياضية .
- إعادة النظر في موارد المنشآت ن طريق برنامج استثماري إلى منشآت متعددة الموارد.

- تدخل الدولة والسلطات العمومية في تقديم المساعدات والائردات.
- التجفيف الفعالية الاقتصادية والعمل على الرفع من المردودية والإنتاجية لإعطاء الدفع للمنشآت الرياضية.

- توفير العتاد والتجهيزات الرياضية في السوق الوطنية.
كذلك العمل من أجل التصدي لهذا العجز الذي يعتبر عامل توقف تنمية التطبيق الرياضي . وذلك بالقيام ب:

- إعادة اتفاقية بين وزارة الشبيبة والرياضة ووزارة الاقتصاد , خصوصا الجمارك من أجل تشجيع استيراد المعدات والتجهيزات الرياضية.

- تشجيع إنشاء شركات مختلفة مع تساوي نظام الجمركة والضريبة.
- حث المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية لقطاع الشباب , الاستثمار في إنتاج العتاد الرياضي .

- الترخيص باستيراد العتاد الرياضي وتخفيض رسوم الضريبة.

3-3/ 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.

المعدل والمتمم للأمر 71.71 المتضمن إحداث المركب الأولمبي حيث جاء في المادة الثانية من هذا المرسوم إن مكتب المركب الاولمبي الذي يدعي في صلب النص المكتب وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري يتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي .

نستنتج من خلال ما جاء في هذه المادة أنها ذهبت إلى حد كبير لتطبيق المبادئ والأسس التي يقوم عليها تنظيم المؤسسات العمومية , خصوصا المبدأ المتمثل في الاستقلالية .
حيث جاء في الأساس القانوني للمؤسسة العمومية المستقلة 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 عنخ أرباح وتراكم في الأموال.

إن الشخصية المعنوية هي عامل إسناد الملكية , كما أنه يترتب عنه سياسة التمويل الذاتي وذلك بالاعتماد على الموارد الخاصة بالمؤسسة , وفائض الأرباح دون تدخل من الدولة . (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، 1990 ، المادة 2) .

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 إنشائها أو المقررة من طرف القانون .

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

من ناحية التنظيم فهي منظمة على شكل الشركة ويمكن اعتبار المنشآت الرياضية هي من هذا الشكل مساهمة عامة لمساهمة الدولة في تسيير شؤون هذه المنشآت بأموالها ,أما من الناحية الوظيفية فإنها تقوم بأعمال تجارية طبقا لما تبرمه من عقود تجارية توخيا للسرعة 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 إلى أحكام النظام التجاري لإخراجها من نطاق فكرة الأموال

العامّة. وبالتالي تبقى خاضعة لأحكام القانون الخاص من حيث التصرفات عليها في تكوينها أو تسييرها, فإن راس المال التأسيسي يجب أن يكون مكتوبا ومدفوعا بكامله حسب الأشكال الذي نصت عليه قواعد التسيير المالي .

أما من ناحية التسيير فإن أموال المؤسسة تدار وفق الشكل التجاري معندمة على نظام التسيير المالي والمحاسب التجاري. وبالنسبة لأموال التشغيل فإنها 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 التعاون المدني والتجاري بحيث لا يمكن لا التصرف فيه أو اكتسابها وذلك على غرار الحماية المنية المبسطة على الأموال العمومية , حفاظا باستمرارية المؤسسة العمومية في أداء مهامها. (المرسوم التنفيذي 90/48 , 1990 , المادة 02) .

4/ نقد التنظيم الجديد للمنشآت الرياضية :

بعدما مرت الجزائر بعدة مراحل في تسيير المؤسسات ابتداء من فترة استقلالها إلى غاية فترة الثمانينات حيث التجأت الدولة إلى انتهاج منهج جديد في تسيير منشآتها ومؤسساتها والذي تدعمه بقانون 1988 والذي ينص في جميع قواعده على مبدأ الاستقلالية باعتبارها الركن الرئيسي في الإصلاح الاقتصادي الجديد , فهو منبثق من النصوص والمواثيق الأساسية للبلاد وعلى رأسها الميثاق الوطني لسنة 1986 والذي ينص لدى تحديده على ضرورة منح المزيد من الاستقلالية لهذه المؤسسات العمومية قصد تحسين أكثر لفعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة وذلك عن طريق احترام المعايير والتحكم أفضل في قواعد التسيير .

وكذلك مختلف النصوص الأساسية التي كانت تلح على مبدأ الاستقلالية خاصة المؤتمر الاستثنائي لسنة 1980م الخاص بالقضايا الاقتصادية والمتعلق بلائحة التسيير

والتنظيم إلى إصلاح وسائل إعادة التنظيم للممتلكات الدولة وإثراء نظم التخطيط ولا مركزية وديمقراطية الاقتصاد في اتجاه تطوير المؤسسات واستقلالية التسيير على جميع مستويات الجهاز الاقتصادي والاجتماعي .

لهذا فقد انتهج المشرع الجزائري هذا المبدأ في التسيير للمؤسسات كما لاقتة مختلف أنماط التسيير في الجزائر من فشل كان كامن في طريق تطبيقه ومواد تنظيمه .وقد جاء هذا النظام الجديد لينعش ويعيد ويعطي نفس انطلاقة جديدة لهذه المؤسسات والمنشآت والدفع بها إلى التكور والازدهار والتحسين من مستوياتها والخروج بها من أزمتها , والذي كان مالها الفشل والإفلاس لا محالة من جراء ضعف وسوء التسيير السابق . (محمد الصغير بعلي ، 1992 ، ص 10) .

4-1/ ضرورة الفعالية والكفاءة في التسيير للمنشآت الرياضية:

يقوم المسير بأعماله في إطار من الفعالية والكفاءة حيث تعني هذه الأخيرة إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب ويمكن قياس ذلك بمدى تقديم هذه المنشآت الرياضية بخدماتها الرياضية , أما الكفاءة فتعني إنجاز المهام بطريقة سليمة.فعلى سبيل المثال تخفيف تكلفة الوحدة المنجزة مع المحافظة على النوعية وهذا يدل على زيادة الكفاءة.

إن الفعالية تشير إلى القيام بالعمل المناسب بينما تشير الكفاءة إلى القيام بالعمل بالطريقة المناسبة , من هذا يمكن القول بأن المسير الفعال الغير كفاء أفضل من المسير الكفاء , ويلاحظ في الواقع أن فشل معظم التنظيمات يرجع إلى عدم الفعالية , أكثر مما يرجع إلى عدم الكفاءة. نستنتج أن عدم الفعالية وعدم الكفاءة في التسيير لعمل المنشآت ينعكسان سلبا على الخدمات المنتجة , حيث تصبح هناك رداءة الخدمات وارتفاع التكاليف . (أحمد رفيق الطيب ، 1992 ، ص 16-17) .

من خلال هذا نلح على ضرورة النحلي بالكفاءة في التسيير فبي الأوضاع الحالية لتسيير المنشآت الرياضية وذلك حفاظا على تقديم الخدمات بتكاليف معقولة نتيجة للوضعية الاجتماعية السيئة التي تميز بها بلادنا .

نعني بذلك أن الأندية الرياضية وحتى الرياضيين لا يمكنهم استعمال المنشآت الرياضية ,ومنه الكفاءة والفعالية والتسيير يعود بالفائدة المشتركة على كلا الطرفين من جهة وعلى التسيير الحسن لهذه المنشآت الرياضية من جهة أخرى , حيث يكون استثمار وزيادة من حيث الزبائن , أين يكون المستفيد هو المنشآت الرياضية بالدرجة الأولى.

4-2/ أفاق الممارسة الرياضية في ظل النظام الجديد لتسيير المنشآت الرياضية :

على حسب ما جاء في النصوص والمواثيق القانونية التي تحت على توفير وتهيئة المنشآت الرياضية , وضرورة نشرها عبر كافة المناطق السكنية وهذا من أجل مساعدة أكبر عدد ممكن من الشباب الجزائري على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية ولذا فقد قامت الدولة بعمل رائد مشجع .

لكن ونظرا لطريقة التسيير المطبقة غالبا لهذه المنشآت فقد واجهتها مشاكل وعراقيل آلت دون الوصول إلى الأهداف المسطرة , ومن ثم فقد قامت السلطات بالتفكير في شيء جديد يعطي الدعم والنفس القوي للنهوض بها من جديد وانتهاج نظام آخر في تسيير هذه المنشآت الرياضية , والقائم على مبدأ الاستقلالية للتسيير , بما فيه من أسس تشجع على العمل في إطار مستقل بعيد كل البعد عن الضغوطات والمراهقة من طرف الدولة في الحدود المتفق عليها من أجل سير ناجح , وحتى تكون مثلا لكل التنظيمات والمنشآت السابقة الفاشلة.إن طموحات وآفاق الممارسة الرياضية محدودة في إطار عمل هذه المنشآت الرياضية التي تعتمد على نظام أو المبدأ التجاري مثل كافة المؤسسات الأخرى.

لكن في إطار تنظيم عمل الأندية التي تستفيد من تمويل من طرف مؤسسات اقتصادية عمومية , وحتى الخاصة منها , وهذا من أجل أهداف مشتركة ومتبادلة وإن زاح هذا النظام

على مبدأه هذا فسوف يخلف مشاكل تؤثر سلبا على الرياضة الجزائرية وخصوصا الرياضة الجماهيرية وحتى الفئات الصغرى وعليه فمن واجب السلطات المعنية ، اتخاذ تدابير وإجراءات استعجالية حتى لا تقع في مثل هذه الأزمات والتخفيف من حدة المشاكل التي تعاني منها الرياضة الجزائرية خاصة والأندية الرياضية عامة .كذلك يجب العمل من اجل أن يكون ارتفاع في مستوى الممارسة الرياضية في ظل هذا النظام الجديد للتسيير لهذه المنشآت وإزاحة الذهنيات القديمة التي طرحت عدة مشاكل فيما يخص تسييرها .

وهنا نبين عمل الدولة والقائم على تسيير الندية الرياضية وتمويلها أو على تسيير المنشآت الرياضية بمختلف أنواعها ، وان كانت هذه الأخيرة تأخذ طابع المؤسسة العمومية ، فلم تذهب إلى خصوصيتها مباشرة بل أقلمتها مع النصوص الأساسية لاستقلالية المؤسسات وذلك بتقليص دعمها المالي لها وإعطائها طابع تجاري في تعاملها مع الرياضيين ، من اجل إعطاء حماس ودفع للنهوض بالممارسة الرياضية ودفع المستوى البدني وبالتالي الارتقاء للمستويات الأعلى ولما لا في ظل العمل المتواصل لهذه المنشآت والمؤسسات العمومية.

(أحمد رفيق الطيب ، 1992 ، ص 18)

خلاصة :

إن الحاجة إلى المنشآت والوسائل الرياضية أصبحت ضرورية جدا إذ بدونها لا يمكن تحقيق أي أهداف وإن قلة المنشآت الرياضية والوسائل يعد عائقا في وجه النشاط الرياضي , وإنه من الضروري استنباط طرائق ووسائل جديدة تفسح المجال لاستخدام أدوات ومعدات بسيطة ومصغرة مبتكرة أو مكتسبة لكي تملأ الفراغ الكبير الناتج عن نقص أو عدم توفر هذه التجهيزات.

إن توفر هذه المنشآت والوسائل الرياضية معناه زيادة الإقبال والمشاركة إذ ما توفرت فإنها ستظهر الوجه الحقيقي للرياضة من خلال تحقيق أهداف المنشآت الرياضية .

الجانج التطبيقى

الفصل الأول : الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد :

بعد عرض الجانب النظري للدراسة والذي يهيئ الأرضية لمشكلة الدراسة وذلك عن طريق فصوله يأتي الجانب الميداني لدراسة المشكلة في حد ذاتها و معرفة النتائج ، ولقد تضمن هذا الفصل منهجية البحث و إجراءاته الميدانية التي قمنا بها و ذلك من خلال الإجراءات التي سوف يتم إتباعها بدءا من الدراسة الاستطلاعية ، المنهج المتبع ، مجالات الدراسة ، مجتمع البحث ، عينة البحث ، متغيرات الدراسة ، أدوات جمع البيانات ، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ، و من خلال ما تقدم نعتبر هذا الفصل جوهر العمل المنهجي لما تحويه من وسائل و طرق و منهجية نسير عليها في بحثنا للوصول إلى هدفنا و الارتقاء إلى الأحسن.

1 - الدراسة الاستطلاعية :

لا يخفى على أي باحث أن ضبط الإشكالية وصياغة الفرضيات ، هو أساس انطلاق الدراسة وأما الأدوات البحث المناسبة فهي أساس انجاز الجانب الميداني الذي يعطي مصداقية للإشكالية ولما كان الاستبيان هو أحج أدوات المعتمد عليها لانجاز هذا البحث ، لذا قمت بدراسة استطلاعية من خلال زيارة المسبح النصف الاولمبي ببوسعادة أين قمت بتوزيع استبيان أولي على مجموعة من الموظفين المقدر عددهم بـ 10 موظفين بقصد الوقوف على نقائص وثغرات الاستبيان قبل التوزيع النهائي له .

وبعد احتكاكي مع موظفي وإطارات المنشأة وإجراء مناقشات معهم للتعرف على مدي وضوح الأسئلة بصفة عامة وملائمتها لموضوع الدراسة ، وللتعرف على الأسئلة التي قد تسبب حرجا للمستجوبين حتى يتم إعادة صياغتها بطريقة أخرى تبعد ذلك الحرج توصلت في النهاية الى مجموعة من الملاحظات ساعدتني على المضي قدما في دراستي أخصها فيما يلي :

- غموض بعض الأسئلة مما جعلني أعيد صياغة البعض منها .

- وجود بعض التكرارات في بنود الأسئلة مما دفعني لحذفها .

و قد تم حساب الشروط السيكومترية لأداة البحث على هته العينة المكونة من 10 اداريين حيث قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرومباخ الذي أكد ثبات الاداة كما قمنا بجذره لمعرفة الصدق الذاتي للأداة و حاولنا قدر الامكان الابتعاد عن الذاتية و التحيز لضمان موضوعية الاداة .

2 - المنهج المتبع في الدراسة :

المنهج في اللغة يعني النظام و العمل لترتيب شيء ما، أما اصطلاحا فهو مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول للحقيقة في العلم، وهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة و إيجاد حلول لها و قولبتها في سلسلة من الأفكار المتناسقة. (حسان هشام. 2007 ، ص44).

حيث تختلف المناهج والتقنيات من حيث توظيفها كأدوات بحثية تبعا للاختلافات التي تمس الموضوع نفسه وهذا يعني أن الباحث ليست له إرادة في اختيار هذه المناهج ، بل كان له أن يخضع لما تمليه عليه طبيعة الموضوع و خصوصياته . إلا أن المناهج على اختلافها تسعى بشكل صحيح و مسطر إلى وضع الموضوع في إطاره الإيجابي ، قصد التحكم في حيثياته وتبسيطها قدر الإمكان ، فالمنهج العلمي عموما هو : " مجموعة من القواعد والأمثلة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة ، حيث يعتبر من أرقى الطرق في الحصول على المعرفة وهذا المنهج قوامه الاستقراء الذي يتضمن الملاحظة العلمية وفرض الفروع والتحقق من صحتها وإجراء التجارب و استخدام أساليب القياس الدقيقة والتحليل الإحصائي للبيانات " . (محمد حسن علاوي ، 1999 م ، ص 103)

و انطلاقا من مشكلة الدراسة التي تبحت في معرفة " تحليل الوظائف بإدارة الموارد البشرية في الارتقاء بمستوى عمل المؤسسات الرياضية بالجزائر " فان المنهج الوصفي التحليلي هو أكثر المناهج ملائمة لهذه الدراسة .

حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه " دراسة للوقائع السائدة المرتبطة بظاهرة أو موقف معين أو مجموعة من الأفراد أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة معينة من الأوضاع " .
(حسين عبد الحميد رشوان ، 2003 م ، ص 22) .

3- مجالات البحث:

3-1- المجال المكاني:

تم اجراء الدراسة على مستوى هياكل المنشآت الرياضية بمدينة بوسعادة و المتمثلة في :

- ادارة نادي الكراتي دو ببوسعادة
- ادارة نادي الجيدو ببوسعادة
- ادارة نادي الملاكمة ببوسعادة
- ادارة المسبح النصف اولمبي ببوسعادة

3-2- المجال الزمني :

جدول (01) : المجال الزمني للدراسة

الإجراءات	من	إلى
اختيار الموضوع	2018/10/12	2018/11/12
تحضير الاستبيان	2018/12/21	2019/01/03
الدراسة الاستطلاعية	2019/01/09	2019/01/10
توزيع الاستبيان	2019/01/17	2019/01/20
جمع الاستبيان	2019/01/22	2019/02/14

3-3- المجال البشري:

أجريت دراستنا على بعض العاملين بالمؤسسات التالية :

- ادارة نادي الكراتي دو ببوسعادة

- ادارة نادي الجيدو ببوسعادة
- ادارة نادي الملاكمة ببوسعادة
- ادارة المسبح النصف اولمبي ببوسعادة

4- مجتمع و عينة الدراسة:

4-1- مجتمع الدراسة:

المقصود بمجتمع الدراسة هو كل العناصر المراد دراستها ، فيجب على الباحث بعد تحديد المشكلة ضبط و تحديد مجتمع الدراسة ، و يجب الإلمام به كما و كيفاً، إن سحب جزء من مجتمع الدراسة يطلق عليه اسم العينة ، و العملية التي تتم بهذا الشكل يطلق عليها المعاينة (منذر الضامن، 2007، ص 160) .

ويعرف أيضا بأنه المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلي أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. (عودة و ملكاوي فتحي، 1987، ص 127).

فهناك شروط أساسية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار وذلك لضمان اختيار سليم و شامل لمجتمع الدراسة و أهمها تكافؤ و تساوي فرص اختيار أي مفردة أو عنصر من عناصر المجتمع . (حسان هشام ، 2007 ، ص 83) .

و قد قمنا بتحديد العاملين بالمنشآت الرياضية بمدينة بوسعادة كمجتمع للدراسة و المقدر عددهم ب 300 اداري .

4-2- عينة الدراسة:

العينة هي جزء يتم سحبه من مجتمع الدراسة، حيث يقوم الباحث بتصميم النتائج التي أجراها على العينة و تعميمها على مجتمع البحث. (منذر الضامن ، 2007 ، ص 161) .

العينة هي عبارة عن ذلك الجزء من المجتمع (مجموعة جزئية) للدراسة يتم اختيارها وفق طريقة وقواعد معينة وإجراء الدراسة عليها للحصول على معلومات ثم استخدام النتائج

وتعميمها على كل مجتمع الدراسة. (موريس أنجرس 2004 ، ص 301 ذكر من طرف صدوق حمزة ، 2011 ، ص 123) .

و يشير أيضاً معنى عينة الدراسة إلى "تلك العينة التي تتوزع فيها خصائص المجتمع بنفس النسب الواردة في المجتمع".

و لكن ليس من السهل على الباحث أن يقوم بتطبيق بحثه على جميع أفراد المجتمع الأصلي لذا تم اختيار عينة من المجتمع قصد الحصول على معلومات من المجتمع الأصلي و ذلك بالطريقة القصدية ، و قد تمثلت عينة بحثنا في بعض العاملين بالمنشآت الرياضية بمدينة بوسعادة و قد وقع اختيارنا في الاخير على المؤسسات التالية :

- ادارة نادي الكراتي دو ببوسعادة
 - ادارة نادي الجيدو ببوسعادة
 - ادارة نادي الملاكمة ببوسعادة
 - ادارة المسبح النصف اولمبي ببوسعادة
- و يقدر عددها ب 30 اداري .

5- متغيرات الدراسة:

5-1- المتغير المستقل:

هو العامل الذي يريد الباحث قياس مدى تأثيره في الظاهرة المدروسة ، أي هو الذي يؤثر في المتغير التابع(السبب) ، و هو الأداة التي يؤدي التغيير في قيمتها إلى إحداث التغيير في قيم متغيرات أخرى ، كما أنه السبب في علاقة السبب والنتيجة ، . ويتمثل في دراستنا هته في "تحليل الوظائف بإدارة الموارد البشرية".

5-2- المتغير التابع:

وهذا المتغير هو نتاج العامل المستقل في الظاهرة، وهو مختلف التغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك ، وعلى ذلك فان المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع و الذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته لظروف المحيطة بالتجربة ويتمثل في دراستنا هذه في (الارتقاء بمستوى عمل المؤسسات الرياضية بالجزائر)

6- أدوات جمع البيانات :

أداة البحث هي الوسيلة الوحيدة التي يمكن بواسطتها الباحث حل المشكلة و قد استخدمنا الاستبيان كأداة لهذه الدراسة لأنه كثير الاستعمال في البحوث الوضعية والتحليلية الذي يسهم الفهم الأعمق والأوضح للجوانب العلمية والعناصر الأساسية المكونة لموضوع دراستنا.

تعريف الاستبيان:

هو أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات، في جمع البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة أسئلة ومن بين مزايا هذه الطريقة أنها اقتصاد في الجهد والوقت كما أنها تسهم في الحصول على بيانات من العينة في اقل وقت بتوفير شروط التقنين من الصدق و الثبات والموضوعية.

وقد قسم الاستبيان إلى ثلاثة محاور وهي كالتالي :

- المحور الأول : وقد اشتمل على 7 أسئلة مغلقة تدور حول : مساهمة وظيفة نظام الحوافز في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر .

- المحور الثاني : ويتضمن 5 أسئلة تدور حول : مساهمة وظيفة الرقابة داخل المؤسسة في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر .

- المحور الثالث : ويتضمن 6 أسئلة تدور حول : تساهم وظيفة التنظيم داخل المؤسسة في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر .

6-1- الخصائص السيكومترية للأداة:

أ- صدق الاستبيان:

• صدق المحكمين :

و يقصد بصدق الأداة هي ان تقيس ما وضعت من أجل قياسه فعلا، و للتأكد من صدق الاستبيان قمنا بتحكيمة من طرف 3 دكاترة في التخصص و قد أبدوا موافقتهم بخصوص توافق أسئلة الاستبيان مع الدراسة و ملائمتها للعينة .

• الصدق الداخلي :

معامل الصدق $\sqrt{0.608}$: α و بالتالي الاختبار صادق .

ب - ثبات الاستبيان :

حساب الثبات عن طريق حساب معامل الثبات α كرومباخ.

عدد الأسئلة : 18

معامل الثبات α : 0.78

قمنا باجراء الاختبارات السيكومترية على أفراد العينة الاستطلاعية المكونة من 10 اداريين .

7 - الأساليب الإحصائية :

إن الهدف من استعمال التقنيات الإحصائية هو التوصل إلى مؤشرات كمية تساعدنا على

التحليل والتفسير، التأويل والحكم، وأهم التقنيات التي استعملناها في بحثنا تمثلت في :

- معامل الصدق الذاتي = جذر معامل الثبات.

- معامل الثبات α كرومباخ

- كاف تربيع
- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري

ملاحظة: لقد تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss الإصدار 22.

خلاصة :

شمل هذا الفصل كل العناصر التي يمكن أن تساعد أو تساهم في تحقيق الهدف من وراء هذا العمل من التعريف بالبحث و منهجيته و إجراءاته الميدانية تمهدا للتحقق من فرضيات الدراسة و معرفة الطريق المؤدية لحل المشكلة و لكون المشكلة تتطلب توظيف أكثر من أداة تم القيام بدراسة استطلاعية لأخذ انطباع ينتهي بنا في الدراسة الأساسية لتحديد حجم العينة و معرفة التفاصيل الدقيقة التي سنواجهها في الميدان و التعرف على كيفية تنفيذ أفضل و أدق الطرق للوصول إلى نتائج تتميز بالصدق و الموضوعية.

و الاستطلاع كان بمثابة تمهيد للعمل الميداني بالإضافة إلى الأجزاء الأخرى للبحث فيما يخص الخصائص السيكومترية للاستبيان ، عينة الدراسة و كذا الدراسة الإحصائية ، هذه الإجراءات التي تعتبر أسلوب منهجي في أي بحث يسعى إلى أن يكون دراسة علمية تستند عليها الدراسات الأخرى ، بالإضافة أنها تساعد الباحث في تحليل النتائج التي توصل إليها من جهة أخرى .

الفصل الثاني : عرض ، تحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

بعد دراستنا للجانب النظري ، و تحديد منهجية البحث و وسائله سنحاول في هذا الفصل أولاً الإلمام بموضوع الدراسة الميدانية حتى نعطيه المنهجية العلمية، بتحليل النتائج المتمحورة أساساً على الفرضيات التي قمنا بتحديدنا، و مناقشتها و هذا للوصول إلى إجابات عن الأسئلة التي طرحت في الفصل التمهيدي ، كما انتهجنا طريقة تحليل و مناقشة النتائج حتى نعرف مدى مصداقية الفرضيات إلى أن نصل للاستنتاج العام لهذه الدراسة.

1. تحليل و مناقشة الفرضية الاولى:

1.1. عرض نتائج الجداول الإحصائية للفرضية الأولى:

نص الفرضية: تساهم وظيفة نظام الحوافز في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر.

❖ السؤال رقم 01: هل نظام الترقية في مؤسستكم يجمع بين الأقدمية و الكفاءة ليساعد في تنظيم و تسيير مؤسستكم؟

الجدول رقم(02): يمثل التحليل الإحصائي لنتائج اجابات الاداريين حول إمكانية نظام الترقية في مؤسساتهم على الجمع بين الأقدمية و الكفاءة و مساعدته في تسييرها.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ²	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية
نعم	23	76.7	8.53	1	0.05	0.003	دال
لا	7	23.3					
المجموع	30	100					

يتضح من خلال الجدول رقم (02): أن عدد الإداريين الذين أجابوا بنعم هو (23) و بنسبة (76.7%)، و عدد الذين أجابوا ب لا هو (7) و بنسبة تقدر (23.3%)، و نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تقدر بـ(8.53) وقيمة الدلالة المعنوية و التي قدرت بـ(0.003) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية(01) و بمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} < \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة و بالتالي الاختبار دال احصائيا. و بالتالي يمكن القول أن هناك فروق بين اجابات الاداريين و أن نظام الترقية يعمل على الجمع بين الأقدمية و الكفاءة و يساعد في تسيير و تنظيم المؤسسة .

❖ السؤال رقم 02: هل للموضوعية و تكافؤ الفرص و برامج الترقية المقترحة من الادارة

تسمح بتنظيم و تسيير أفضل لمؤسستكم؟

الجدول رقم(03): يمثل التحليل الإحصائي لنتائج جميع إجابات الإداريين حول مدى مساهمة الموضوعية و تكافؤ الفرص و البرامج المقترحة من الإدارة في تنظيم و تسيير مؤسساتهم.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ²	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية
نعم	25	83.3	13.33	1	0.05	0.00	دال
لا	5	16.7					
المجموع	30	100					

يتضح من خلال الجدول رقم (03): أن عدد الإداريين الذين أجابوا بنعم هو (25) و بنسبة (83.3%)، و عدد الذين أجابوا ب لا هو (5) و بنسبة تقدر (16.7%)، و نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تقدر بـ(13.33) وقيمة الدلالة المعنوية و التي قدرت بـ(0.00) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية(01) و بمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} < \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة و بالتالي الاختبار دال احصائياً. و بالتالي يمكن القول أن هناك اختلاف بين اجابات الاداريين و أن الموضوعية و تكافؤ الفرص و البرامج المقترحة من الإدارة تساهم في تنظيم و تسيير المؤسسات .

❖ السؤال رقم 03: هل الثناء و المدح من طرف المسؤولين يدفعكم للحرص الدائم على

حسن تنظيم و تسيير مؤسساتكم؟

الجدول رقم(04): يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول إمكانية الثناء و

المدح من طرف المسؤولين في زيادة حرصهم على حسن تنظيم و تسيير مؤسساتهم.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ²	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية
نعم	22	73.3	6.53	1	0.05	0.011	دال
لا	8	26.7					
المجموع	30	100					

يتضح من خلال الجدول رقم (04): أن عدد الإداريين الذين أجابوا بنعم هو (22) و بنسبة

(73.3%)، و عدد الذين أجابوا ب لا هو (8) و بنسبة تقدر (26.7%)، و نلاحظ أن

قيمة كاف تربيع تقدر بـ(6.53) وقيمة الدلالة المعنوية و التي قدرت بـ(0.011) عند

مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية(01) و بمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة

نجد أن $\alpha < \text{sig}$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة و بالتالي الاختبار دال احصائيا.

و بالتالي يمكن القول أن هناك فروق بين اجابات الاداريين و أن الثناء و المدح من طرف

المسؤولين يدفعهم للحرص الدائم على حسن تنظيم و تسيير مؤسساتهم.

❖ السؤال رقم 04: هل استفادتكم من هدايا ، مكافآت ، تكريمات يسمح لكم بالحرص

على نظام و سير المؤسسة؟

الجدول رقم(05): يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول مساهمة الاستفادة من الهدايا و التكريمات على الحرص في تسيير مؤسساتهم.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ²	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية
نعم	21	70	4.8	1	0.05	0.028	دال
لا	9	30					
المجموع	30	100					

يتضح من خلال الجدول رقم (05): أن عدد الإداريين الذين أجابوا بنعم هو (21) و بنسبة (70%)، و عدد الذين أجابوا ب لا هو (9) و بنسبة تقدر (30%)، و نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تقدر ب(4.80) وقيمة الدلالة المعنوية و التي قدرت ب(0.028) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية(01) و بمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\alpha < \text{sig}$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة و بالتالي الاختبار دال احصائيا.

و بالتالي يمكن القول أن هناك فروق بين اجابات الاداريين و أن استفادتهم من هدايا و مكافآت أو تكريمات يسمح لهم بالحرص على نظام و سير المؤسسة.

❖ السؤال رقم 05: هل ترى أن لديك جانب من المسؤولية داخل المؤسسة يشجعك على

المساعدة في تنظيم و تسيير المؤسسة؟

الجدول رقم(06): يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول إمكانية تحملهم

المسؤولية في التشجيع على تنظيم و تسيير المؤسسة.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ²	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية
نعم	23	76.7	8.53	1	0.05	0.003	دال
لا	7	23.3					
المجموع	30	100					

يتضح من خلال الجدول رقم (06): أن عدد الإداريين الذين أجابوا بنعم هو (23) و بنسبة

(76.7%)، و عدد الذين أجابوا ب لا هو (7) و بنسبة تقدر (23.3%)، و نلاحظ أن

قيمة كاف تربيع تقدر بـ(8.53) وقيمة الدلالة المعنوية و التي قدرت بـ(0.003) عند

مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية(01) و بمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة

نجد أن $\alpha < \text{sig}$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة و بالتالي الاختبار دال احصائيا.

و بالتالي يمكن القول أن هناك فروق بين اجابات الاداريين و أن لجانب المسؤولية داخل

المؤسسة يشجع على المساعدة في تنظيم و تسيير المؤسسة.

❖ السؤال رقم 06: هل هناك طرح من قبل إدارة مؤسستكم للمشاريع المستقبلية للمناقشة

مع العاملين قصد تحسيسكم بمكانتكم و مساهمتهم في تنظيم و تسيير المنشأة؟

الجدول رقم(07): يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول وجود مناقشة من

قبل إدارة المؤسسة للمشاريع المستقبلية مع العاملين.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	كاف ²	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية
نعم	25	83.3	13.33	1	0.05	0.00	دال
لا	5	16.7					
المجموع	30	100					

يتضح من خلال الجدول رقم (07): أن عدد الإداريين الذين أجابوا بنعم هو (25) و بنسبة

(83.3%)، و عدد الذين أجابوا ب لا هو (5) و بنسبة تقدر (16.7%)، و نلاحظ أن

قيمة كاف تربيع تقدر بـ(13.33) وقيمة الدلالة المعنوية و التي قدرت بـ(0.00) عند

مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية(01) و بمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة

نجد أن $\alpha < \text{sig}$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة و بالتالي الاختبار دال احصائيا.

و بالتالي يمكن القول أن هناك فروق بين اجابات الاداريين و أن الطرح من قبل إدارة

مؤسستهم للمشاريع المستقبلية للمناقشة مع العاملين قصد تحسيسهم بمكانتهم و يساهم في

تنظيم و تسيير المنشأة.

❖ السؤال رقم 07: ما رأيك الشخصي فيما يخص التحفيز و دوره في التنظيم و التسيير؟

الجدول رقم(08): يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول دور التحفيز في التنظيم و التحفيز.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ²	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية
مهمة	25	83.3	13.33	1	0.05	0.00	دال
غير مهمة	5	16.7					
المجموع	30	100					

يتضح من خلال الجدول رقم (08): أن عدد الإداريين الذين أجابوا بالأهمية هو (25) و بنسبة (83.3%)، و عدد الذين أجابوا ب عدم الأهمية هو (5) و بنسبة تقدر (16.7%)، و نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تقدر ب(13.33%) وقيمة الدلالة المعنوية و التي قدرت ب(0.00) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية(01) و بمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} < \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة و بالتالي الاختبار دال احصائيا.

و بالتالي يمكن القول أن هناك فروق بين اجابات الاداريين و أن للتحفيز دوره كبير في التنظيم و التسيير للمؤسسات.

2.1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

في الفرضية الأولى إفترضنا مساهمة وظيفة نظام الحوافز في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر، ومن خلال تحليلنا لنتائج المحور الأول من الاستبيان ، استنتجنا ما يلي: أنه هناك اختلاف في أجوبة الإداريين و كانت كل الاسئلة دالة إحصائيا و كان هناك إبداء رأي بالإيجاب حول كل أسئلة المحور، و هذا ما بينته الجداول من رقم (2) إلى (8). و من خلال ما سبق نستنتج أن الفرضية الأولى محققة ، أي أن هناك مساهمة لوظيفة نظام الحوافز في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر و هذا راجع الى أداء الإداريين مهامهم وواجباتهم على أكمل وجه نتيجة لنظام الترقية المنتهج في المؤسسات و الحصول على التكريمات و الألقاب و الهدايا و التي تحفز الإداريين ، بالإضافة إلى الأسلوب الإيجابي في التعامل و التفاعل بين الإداريين و الرؤساء و العاملين و كل عمال قطاع المؤسسات.

و هو ما يتوافق مع الدراسة الثانية : أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء للباحثين الثلاث حازم أمحد فروانة ، سليمان سالمة الديب ،سليمان حممد سليمان مرابط و الذين توصلوا في نهاية دراستهم الى وجود علاقة بين الحوافز المادية و المعنوية بأداء العاملين و تنفيذهم لواجباتهم على أكمل وجه و بالتالي تسيير و تنظيم أفضل للمنشأة .

و كما أكده المختصون في هذا المجال حيث أكدوا ان المسؤولون في إدارة شؤون الأفراد في المنظمات يسعون الى أن يصل العاملون في انتاجيتهم الى اقصى كفاءة ممكنة ، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة المؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف او الحرص على تدريبهم واكسابهم المهارات المختلفة بعد تعيينهم من أجل رفع المقدرة على الاداء لديهم ، ولكن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف العامل باقصى كفاءة ممكنة اذا لم يكن هناك دافع للعمل ، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما ، المقدرة على العمل والرغبة فيه ، وتتمثل المقدرة على العمل فيما

يملكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات ، والتي يكتسبها الفرد بالتعلم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة الى الإستعداد الشخصي للفرد والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب . أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الإتجاه الذي يحقق اهداف المنظمة (رسلان 1978 ، ص3) والحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة ادائه ، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والمتميز وتؤدي الى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي الى زيادة ادائه وانتاجه مرة اخرى و تسيير افضل للمؤسسة التي ينتمي اليها (ابو الكشك 2006، ص 133)

2. عرض تحليل ومناقشة الفرضية الثانية:

1.2. عرض نتائج الجداول الإحصائية للفرضية الثانية:

نص الفرضية: تساهم وظيفة الرقابة داخل المؤسسة في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر.

❖ السؤال رقم 01: هل ترى أن وجود الرقابة ضروري من أجل تسيير و تنظيم مؤسساتكم؟
الجدول رقم (09): يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول أهمية وجود الرقابة من أجل تسيير مؤسساتهم.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ²	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية
نعم	22	73.3	6.53	1	0.05	0.011	دال
لا	8	26.7					
المجموع	30	100					

يتضح من خلال الجدول رقم (09): أن عدد الإداريين الذين أجابوا بنعم هو (22) و بنسبة (73.3%)، و عدد الذين أجابوا ب لا هو (8) و بنسبة تقدر (26.7%)، و نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تقدر بـ(6.53) وقيمة الدلالة المعنوية و التي قدرت بـ(0.011) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية(01) و بمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} < \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة و بالتالي الاختبار دال احصائيا.
و بالتالي يمكن القول أن هناك فروق بين اجابات الاداريين و أن وجود الرقابة ضروري من أجل تسيير و تنظيم مؤسساتهم.

❖ السؤال رقم 02: هل ترى أن المستوى التعليمي ضروري من أجل تسيير و تنظيم

مؤسستكم؟

الجدول رقم(10): يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أساتذة الإداريين حول ضرورة المستوى التعليمي في تسيير و تنظيم مؤسساتهم.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	كاف ²	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية
نعم	23	76.7	8.53	1	0.05	0.003	دال
لا	7	23.3					
المجموع	30	100					

يتضح من خلال الجدول رقم (10): أن عدد الإداريين الذين أجابوا بنعم هو (23) و بنسبة (76.7%)، و عدد الذين أجابوا ب لا هو (7) و بنسبة تقدر (23.3%)، و نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تقدر بـ(8.53) وقيمة الدلالة المعنوية و التي قدرت بـ(0.003) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية(01) و بمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\alpha < \text{sig}$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة و بالتالي الاختبار دال احصائيا. و بالتالي يمكن القول أن هناك فروق بين اجابات الاداريين و أن المستوى التعليمي ضروري من أجل تسيير و تنظيم المؤسسات.

❖ السؤال رقم 03: أي مستوى من الرقابة تراه مناسباً لضمان أفضل سير و تنظيم للمؤسسة؟

الجدول رقم(11): يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول طبيعة المستوى الأنسب لتسيير مؤسستهم.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ²	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية
قوية	21	70	18.6	2	0.05	0.00	دال
متوسطة	6	20					
ضعيفة	3	10					
المجموع	30	100					

يتضح من خلال الجدول رقم (11): أن عدد الإداريين الذين أجابوا على أنها قوية هو (21) و بنسبة (70%)، و عدد الذين أجابوا على متوسطة هو (6) و بنسبة تقدر (20%) كما أجاب (3) على أنها ضعيفة و بنسبة (10%)، و نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تقدر بـ(18.6) وقيمة الدلالة المعنوية و التي قدرت بـ(0.00) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية(02) و بمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} < \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة و بالتالي الاختبار دال احصائياً.

و بالتالي يمكن القول أن هناك فروق بين اجابات الاداريين و أن مستوى الرقابة المناسب لضمان أفضل سير و تنظيم للمؤسسة هو المستوى المرتفع أو القوي.

❖ السؤال رقم 04: أي نوع من الرقابة تراه مناسباً لضمان تسيير و تنظيم أفضل لمؤسستكم؟

الجدول رقم(12): يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول نوع الرقابة الأنسب لتسيير مؤسستهم.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	كاف ²	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية
متشددة	14	46.7	0.133	1	0.05	0.715	غير دال
متساهلة	16	53.3					
المجموع	30	100					

يتضح من خلال الجدول رقم (12): أن عدد الإداريين الذين أجابوا بمتشددة هو (14) و بنسبة (46.7%)، و عدد الذين أجابوا بمتساهلة هو (16) و بنسبة تقدر (53.3%)، و نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تقدر ب(0.133) وقيمة الدلالة المعنوية و التي قدرت ب(0.715) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية(01) و بمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} > \alpha$ الدلالة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة و بالتالي الاختبار غير دال احصائياً.

و بالتالي يمكن القول أنه ليست هناك فروق بين اجابات الاداريين و لا يوجد نوع مناسب للرقابة لضمان أفضل سير و تنظيم لمؤسستهم.

❖ السؤال رقم 05: أيهم تراه مناسب لتولي مسؤولية الرقابة في مؤسستكم من أجل تسيير و تنظيم أفضل؟

الجدول رقم(13): يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول الأنسب لتولي مسؤولية الرقابة.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ²	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية
الرئيس	15	50	4.2	2	0.05	0.122	غير دال
اللجنة	9	30					
مراقب	6	20					
المجموع	30	100					

يتضح من خلال الجدول رقم (13): أن عدد الإداريين الذين أجابوا على الرئيس هو (15) و بنسبة (50%)، و عدد الذين أجابوا ب لا هو (9) و بنسبة تقدر (30%) كما أجاب (6) على مراقب و بنسبة(20%)، و نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تقدر ب(4.2) وقيمة الدلالة المعنوية و التي قدرت ب(0.122) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية(01) و بمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} > \alpha$ الدلالة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة و بالتالي الاختبار غير دال احصائيا.

و بالتالي يمكن القول أنه ليست هناك فروق بين اجابات الاداريين و بالتالي عدم وجود شخص مناسب للمراقبة في مؤسستهم حسب آرائهم لتسيير و تنظيم مؤسساتهم.

2.2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

في الفرضية الثانية إفترضنا مساهمة الرقابة داخل المؤسسة في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر، ومن خلال تحليلنا لنتائج المحور الثاني من الاستبيان ، استنتجنا ما يلي:

أنه هناك اختلاف في أجوبة الإداريين و كانت معظم الاسئلة دالة إحصائيا و كان هناك إبداء رأي بالإيجاب حول كل أسئلة المحور التي تحققت فيها قيمة كاف تربيع ، و هذا ما بينته الجداول رقم (09) (10) (11) التي تبين الدلالة الاحصائية للاختبار و الجداول رقم (12) (13) التي لم يتحقق فيها قيمة الاختبار الاحصائي.

و من خلال ما سبق نستنتج أن الفرضية الثانية محققة ، أي أن هناك مساهمة للرقابة داخل المؤسسة في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر و هذا راجع الى أداء الإداريين مهامهم وواجباتهم على أكمل وجه نتيجة لوجود الرقابة الدائمة و المرتفعة التي تفرض على الإداريين الإنضباط في ن2العمل و الإتقان لكي لا يتم فصلهم من العمل و الخصم من أجورهم.

و هو ما يتوافق مع الدراسة الاولى (الرقابة الادارية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال) للباحثة تاجوري جليلة و التي توصلت في نهاية دراستها الى إن الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفعالية ، تحسين الكفاءة الإنتاجية اضافة الى اعتبار الرقابة عنصر مهم في تطوير المنتج و فعاليته و بالتالي فالرقابة تساهم ايجابيا في حسن و تسيير المنشأة .

و هو ما يؤكداه ايضا محمد عثمان اسماعيل و اخرون حيث أكدوا اهمية الرقابة و درورها الفعال في تسيير و تنظيم المنشآت باعتبارها تمثل الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و تنسيق و قيادة واتخاذ قرارات. فإن كانت هي الحلقة المكملة لذلك لكنها أيضاً تتكامل مع الحلقات الأخرى بحيث إن كل عملية من العمليات الإدارية تتداخل مع العمليات الأخرى، بمعنى أنه لا انفصال لحلقة دون الأخرى، ولا شك أن الرقابة تعتبر من

الحلقات الأساسية للعملية الإدارية والتي يصعب بدونها تحقيق الفعالية الإدارية، حيث يصعب على الإدارة القدرة على تحقيق أهدافها دون قيامها بوظيفة الرقابة على وجهها الأكمل، فالرقابة تقوم بقياس مدى تحقيق الأهداف التي حددتها عمليات التخطيط، فهي التي تصنع معايير القياس ومن ثم تختبرها للتحقق من المطابقة، كما تقوم بعملية التصحيح عند اكتشاف أي انحرافات عن الخطط الموضوعة مسبقاً. وبالتالي فهي التي تعمل على كشف الأخطاء وتصحيح مسار التنفيذ، إذن فالرقابة تمثل النشاط الخاص بمقارنة أو مطابقة ما هو حادث بالفعل مع ما هو مقدر (مخطط) ومن ثم تحديد مدى المطابقة أو الانحراف واتخاذ ما يلزم تجاه الأخطاء أو الانحرافات السلبية الحادثة. فهي بهذا المفهوم لا تعني معالجة الأخطاء والانحرافات فقط، وإنما تعمل على دراستها وتشخيصها والاستفادة من معرفة أسباب هذه الانحرافات وتفاديها مستقبلاً. وهي بهذا المعنى أو المفهوم تساعد على التحقق من أن أداء الأنشطة يتم وفق ما هو محدد له من معايير، ويسير في ذات اتجاه تحقيق الأهداف الرئيسية المحددة (محمد عثمان إسماعيل وآخرون، 1987م).

3. عرض تحليل و مناقشة الفرضية الثالثة:

1.3. عرض نتائج الجداول الإحصائية للفرضية الثالثة:

نص الفرضية: تساهم وظيفة التنظيم داخل المؤسسة في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر.

❖ السؤال رقم 01: ما مدى كفاءة إداريي منشآتكم؟

الجدول رقم(14): يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول مدى كفاءتهم.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	ك ²	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية
مرتفعة	25	83.3	13.33	1	0.05	0.00	دال
متوسطة	5	16.7					
المجموع	30	100					

يتضح من خلال الجدول رقم (14): أن عدد الإداريين الذين أجابوا بمرتفعة هو (25) و بنسبة (83.3%)، و عدد الذين أجابوا بمتوسطة هو (5) و بنسبة تقدر (16.7%)، و نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تقدر بـ(13.33) وقيمة الدلالة المعنوية و التي قدرت بـ(0.00) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية(01) و بمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} < \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة و بالتالي الاختبار دال احصائيا. و بالتالي يمكن القول أن هناك فروق بين اجابات الاداريين و أن كفاءة داريي مؤسساتهم مرتفعة.

❖ السؤال رقم 02: هل يوجد تنسيق بين مديركم و رؤساء المصالح على مستوى

مؤسستكم؟

الجدول رقم(15): يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول وجود تنسيق بين

مديرهم و رؤساء المصالح على مستوى مؤسستهم.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	كاف ²	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية
نعم	22	73.3	6.53	1	0.05	0.011	دال
لا	8	26.7					
المجموع	30	100					

يتضح من خلال الجدول رقم (:): أن عدد الإداريين الذين أجابوا بنعم هو (22) و بنسبة (73.3%)، و عدد الذين أجابوا ب لا هو (8) و بنسبة تقدر (26.7%)، و نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تقدر بـ(6.53) وقيمة الدلالة المعنوية و التي قدرت بـ(0.011) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية(01) و بمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\alpha < \text{sig}$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة و بالتالي الاختبار دال احصائيا. و بالتالي يمكن القول أن هناك فروق بين اجابات الاداريين و أن هناك تنسيق بين مديرهم و رؤساء المصالح على مستوى مؤسستهم.

❖ السؤال رقم 03: هل يوجد تنسيق بين العاملين على مستوى مؤسستكم؟

الجدول رقم(16): يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول وجود تنسيق بين العاملين على مستوى مؤسستهم.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ²	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية
نعم	23	76.7	8.53	1	0.05	0.003	دال
لا	7	23.3					
المجموع	30	100					

يتضح من خلال الجدول رقم (16): أن عدد الإداريين الذين أجابوا بنعم هو (23) و بنسبة (76.7%)، و عدد الذين أجابوا ب لا هو (7) و بنسبة تقدر (23.3%)، و نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تقدر بـ(8.53) وقيمة الدلالة المعنوية و التي قدرت بـ(0.003) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية(01) و بمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} < \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة و بالتالي الاختبار دال احصائياً. و بالتالي يمكن القول أن هناك فروق بين اجابات الاداريين و أن هناك تنسيق بين العاملين على مستوى مؤسستهم.

❖ السؤال رقم 04: هل توجد طرق عمل جيدة على مستوى مؤسستكم؟

الجدول رقم (17): يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول امكانية وجود طرق عمل جيدة على مستوى مؤسستهم.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ²	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية
نعم	23	76.7	8.53	1	0.05	0.003	دال
لا	7	23.3					
المجموع	30	100					

يتضح من خلال الجدول رقم (17): أن عدد الإداريين الذين أجابوا بنعم هو (23) و بنسبة (76.7%)، و عدد الذين أجابوا ب لا هو (7) و بنسبة تقدر (23.3%)، و نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تقدر بـ(8.53) وقيمة الدلالة المعنوية و التي قدرت بـ(0.003) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية(01) و بمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} < \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة و بالتالي الاختبار دال احصائيا. و بالتالي يمكن القول أن هناك فروق بين اجابات الاداريين و أنه توجد طرق عمل جيدة على مستوى مؤسستهم.

❖ السؤال رقم 05: هل تقوم المنشأة بالمحافظة على الكفاءات و تطويرها؟

الجدول رقم(18): يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول قيام المنشأة بالمحافظة على الكفاءات و تطويرها.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ²	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية
نعم	21	70	4.8	1	0.05	0.028	دال
لا	9	30					
المجموع	30	100					

يتضح من خل ال الجدول رقم (:): أن عدد الإداريين الذين أجابوا بنعم هو (21) و بنسبة (70%)، و عدد الذين أجابوا ب لا هو (9) و بنسبة تقدر (30%)، و نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تقدر ب(4.8) وقيمة الدلالة المعنوية و التي قدرت ب(0.028) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية(01) و بمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} < \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة و بالتالي الاختبار دال احصائيا. و بالتالي يمكن القول أن هناك فروق بين اجابات الاداريين و أنه تقوم المنشأة بالمحافظة على الكفاءات و تطويرها.

❖ السؤال رقم 06: هل ترى أن عملك يناسب كفاءتك؟

الجدول رقم (19): يمثل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات الإداريين حول مناسبة عملهم لكفاءتهم.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ²	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية
نعم	22	73.3	6.53	1	0.05	0.011	دال
لا	8	26.7					
المجموع	30	100					

يتضح من خلال الجدول رقم (19): أن عدد الإداريين الذين أجابوا بنعم هو (22) و بنسبة (73.3%)، و عدد الذين أجابوا ب لا هو (8) و بنسبة تقدر (26.7%)، و نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تقدر بـ(6.53) وقيمة الدلالة المعنوية و التي قدرت بـ(0.011) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية(01) و بمقارنة الدلالة المعنوية مع مستوى الدلالة نجد أن $\text{sig} < \alpha$ الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة و بالتالي الاختبار دال احصائياً. و بالتالي يمكن القول أن هناك فروق بين اجابات الاداريين و أن عملهم يناسب كفاءتهم.

2.3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

في الفرضية الثالثة إفترضنا مساهمة وظيفة التنظيم داخل المؤسسة في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر، ومن خلال تحليلنا لنتائج المحور الثالث من الاستبيان ، استنتجنا ما يلي:

أنه هناك اختلاف في أجوبة الإداريين و كانت كل الاسئلة دالة إحصائيا و كان هناك إبداء رأي بالإيجاب حول كل أسئلة المحور، و هذا ما بينته الجداول من رقم (14) إلى (19). و من خلال ما سبق نستنتج أن الفرضية الثالثة محققة ، أي أن هناك مساهمة للتنظيم داخل المؤسسة في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر و هذا راجع الى أداء الإداريين مهامهم وواجباتهم على أكمل وجه نتيجة سهولة العمل ووضوح المهام و الاهداف المطلوبة المقدمة من الادارة و الجهات العليا ، بالإضافة إلى التنسيق الإيجابي بين العمال و المدراء و المسؤولين و رضا الإداريين بعملهم مما سمح لهم بتسيير جيد للمنشآت و بطرق علمية و عصرية.

و هو ما يتوافق مع الدراسة الثالثة (دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية) للباحث غقال الهاشمي و الذي توصل في نهاية دراسته الى ان نجاح إدارة الموارد البشرية مرتبط بما تسخره هذه الأخيرة لعناصر التنظيم والعلاقات الانسانية وكذا اتخاذ القرار داخل المنشآت الرياضية مما يضيف انسجاما وتكاملا بين إدارة الموارد البشرية وباقي إدارات المنشأة .وعليه فإن الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار، وسعيها إلى تحقيق الأهداف يحتاج بشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الإدارة على الوصول إلى ما تصبوا إليه وهو تطوير المؤسسة وتمييزها إذ خلص الباحث من خلال الدراستين النظرية والميدانية إلى انسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد بحيث يرى كل المبحوثين أن التنظيم الجيد الذي تسيير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق

الاستقرار ويساهم في تطوير المركب الرياضي ، و بالتالي حسن تسيير و تنظيم المؤسسات الرياضية .

وهو ما يؤكد سمير احمد عسكر حيث يؤكد أن التنظيم الاداري هو محطة توجيه دائم لجميع العناصر العاملة داخل المنظمة، وذلك طمعا في تحقيق الأهداف المخطط لها، مما يوفر عليهم الوقت والجهد والتكاليف المدفوعة، يتم اتباع هذا الاسلوب في الشركات والمؤسسات وأيضا البنوك، وقد اعتاد التنظيم الاداري على صورة واحدة ألا وهي الصورة الهرمية، فتبدأ عملية التصنيف من أعلى الهرم حتى الوصول إلى آخر القاع، وللتنظيم الاداري داخل المؤسسات ضرورة عالية لاستخدامه، حتى يعي الموظفون الامور والمهام التي أنيطت لهم، وبدونه نعم الفوضى والانتكاسات داخل المنظمة، ولن تتجح المنظمة بتحقيق أهدافها المبتغاة، وعملية التنظيم مهمة جدا لمعرفة المهام والواجبات التي على العاملين تنفيذها واتباعها، وللتنظيم الاداري عدة فوائد لا حصر لها على مستوى جميع المنظمات، في عدة مجالات مختلفة، وأهمها إنجاز المهام وتوزيعها بدقة، وتحقيق الاهداف المرجوة، وتساعد في عملية اتخاذ القرار الصحيح، ويقلل من نسبة الأخطاء المتوقع حدوثها.

(سمير أحمد عسكر ، 1989 ، ص 18)

الاستنتاج العام:

من خلال الدراسة التي قمنا بها لقد حاولنا تسليط الضوء على ادارة الموارد البشرية و دورها في تسيير و تنظيم المنشآت الرياضية بالجزائر ، و كان الهدف من الدراسة هو محاولة الوصول الى نتيجة للبحث من خلال اجابات المبحوثين على الاستبيان المطبق.

ومن خلال تحليل النتائج التي تحصلنا عليها بطرق إحصائية وعلمية توصلنا إلى تفسير للفرضية العامة والتي كان مفادها أنه : تساهم ادارة الموارد البشرية في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر ، حيث تم تناول في هذه الدارسة ثلاث فرضيات ، وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: تنص الفرضية الأولى على أنه : تساهم وظيفة نظام الحوافز في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر ، ولقد أثبتت النتائج التي تحصلنا عليها من خلال اجابات الاداريين و بعد المعالجة الاحصائية ، وعلى ضوء أهداف الدراسة وفي حدود العينة استنتجنا أن وظيفة نظام الحوافز تساهم فعليا في تسيير و تنظيم المنشأة الرياضية ، و **بالتالي الفرضية الأولى محققة.**

ثانياً: تنص الفرضية الثانية على أنه : تساهم الرقابة داخل المؤسسة في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر ، ولقد أثبتت النتائج التي تحصلنا عليها من خلال اجابات الاداريين و بعد المعالجة الاحصائية ، وعلى ضوء أهداف الدراسة وفي حدود العينة استنتجنا أن للرقابة مساهمة فعالة في تسيير و تنظيم المنشأة الرياضية ، و **بالتالي الفرضية الثانية محققة.**

ثالثاً: تنص الفرضية الثالثة على أنه: تساهم وظيفة التنظيم داخل المؤسسة في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر ، ولقد أثبتت النتائج التي تحصلنا عليها من خلال اجابات الاداريين و بعد المعالجة الاحصائية ، وعلى ضوء أهداف الدراسة وفي حدود

العينة استنتجنا أنه لوظيفة التنظيم مساهمة فعالة في تسيير و تنظيم المنشأة الرياضية ، و
بالتالي الفرضية الثالثة محققة.

ومن خلال كل النتائج يرى الباحث أن ادارة الموارد البشرية تعتبر عنصرا مهما في اي منشأة
رياضية و تطبيق وضائفها يسمح للموظفين بالقيام بواجباتهم على أكمل وجه اضافة الى
الحرص دائما على تقديم مردود أفضل و بالتالي يسود النظام و التسيير الحسن داخل
المنشأة الرياضية .

و قد أشار الدكتور عامر حسين علي ان اهداف ادارة الموارد البشرية هو استخدام
الموارد على اكبر قدر ممكن من الكفاية والمحافظة على الاشخاص والموارد والاستخدام
الفعال لها وحماية مصالح العاملين ورعايتها . اما اهدافها بمعناه الواسع فهي الاهداف
النهائية للمنشأة والمحافظة على السلام والنظام وتحقيق العدالة الاجتماعية ورعاية الموظفين
وتوفير الطمأنينة وتقديم الخدمات والمنافع والتوفيق بين الجماعات وبين المصالح المتعارضة
.

ويمكننا ان نستخلص اهم اهداف ادارة الموارد البشرية لضمان أفضل تسيير و تنظيم
للمنشأة الرياضية في النقاط التالية :

- العمل على بث روح التفاهم والتعاون والانسجام والعمل بروح العمل الجماعي بين
القائد او المدير والعاملين معه .
- السعي للوصول الى تحقيق اهداف المؤسسة او الدائرة التي تطمح لها .
- توجيه استخدام الطاقات البشرية والمادية المتاحة استخداما علميا وعقلانيا بما يحقق
زيادة الكفاءة الانتاجية .
- تنظيم وتنسيق وتوحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين وتوجيهها بما ينسجم واهداف
وسياسة الدولة في الميادين المختلفة .
- المساعدة في حل المعضلات العصرية التي تواجه البشرية والمجتمع .

• تلعب دورا كبيرا في ارساء قواعد مجتمع اقتصادي متين مع زيادة الانتاج وتحسين الدخل وتطوير العلاقات الاجتماعية .

بعد التحقق من صحة الفرضيات الجزئية المقترحة في بداية الدراسة و أغلب النتائج توافقت مع الدراسات السابقة المذكورة في الفصل التمهيدي وكذا مع ماهو مذكور في الجانب النظري و بتحقق الفرضية الأولى و الثانية و الثالثة يمكننا أن نستنتج أن الفرضية العامة و التي تنص على: " تساهم ادارة الموارد البشرية في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر " **قد تحققت** في ثلاثة فرضيات .

خاتمة :

من خلال الدراسة التي قمنا بها حاولنا اظهار دور ادارة الموارد البشرية في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر ، فكانت الفكرة الرئيسية التي استخلصناها استنادا على الدراسات التطبيقية التي أجريناها باستخدام الاستبيان الموجه للتلاميذ و بعد التحليل و استخلاص النتائج و جدنا ان ادارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها تساهم مساهمة فعالة في تقاني العمال في تقديم واجباتهم و حرصهم على تنظيم و تسيير افضل للمؤسسة الرياضية التي يشتغلون بها و هذا راجع الى العديد من العوامل التي تساعد و تدفع الاداري للقيام بواجبه على غرار التحفيز الذي يغري و يشجع الفرد على زيادة ادائه ، وتقدم غالبا نتيجة لأدائه المتفوق والتميز وتؤدي الى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي الى زيادة ادائه ونتاجه مرة اخرى و تسيير افضل للمؤسسة التي ينتمي اليها ، اضافة الى عامل مهم اخر وهو الرقابة ولا شك أن الرقابة تعتبر من الحلقات الأساسية للعملية الإدارية والتي يصعب بدونها تحقيق الفعالية الإدارية، حيث يصعب على الإدارة القدرة على تحقيق أهدافها دون قيامها بوظيفة الرقابة على وجهها الأكمل ، كما لا يجب ان ننسى الدور الكبير الذي يلعبه التنظيم داخل المؤسسة حيث يعتبر استخدامه ضرورة عالية ، حتى يعي الموظفون الامور والمهام التي أعطيت لهم، وبدونه تعم الفوضى والانتكاسات داخل المنظمة، ولن تتجح المنظمة بتحقيق أهدافها المبتغاة، وعملية التنظيم مهمة جدا لمعرفة المهام والواجبات التي على العاملين تنفيذها واتباعها، وللتنظيم الاداري عدة فوائد لا حصر لها على مستوى جميع المنظمات، في عدة مجالات مختلفة، وأهمها إنجاز المهام وتوزيعها بدقة، وتحقيق الاهداف المرجوة .

اقتراحات :

من خلال مجريات دراستنا و النتائج التي توصلنا إليها ارتأينا أن نتقدم ببعض الاقتراحات و المتمثلة في :

- الاهتمام بالدراسات المتعلقة بتنظيم و تسيير المنشآت الرياضية باعتبارها مشكل متفشي في الادارات الجزائرية بصفة عامة و الادارات الرياضية بصفة خاصة .

- الاطلاع الدائم على كل ما هو جديد في مجال ادارة الموارد البشرية و مختلف البحوث و الدراسات الحديثة المتعلقة بطرق الارتقاء بمستوى العمال و المؤسسات الرياضية .

- تخصيص حجم ساعي أكبر للمقاييس التي تحتوي في مضمونها على ادارة الموارد البشرية طيلة 5 سنوات نظرا لأهميتها

- الافاق المستقبلية للدراسة :

- دور وظيفة التوجيه في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر .

- دور ادارة الموارد البشرية في تحسين انتاجية المؤسسة و الارتقاء بمستوى عمل المؤسسات الرياضية .

قائمة المصادر و المراجع :

أ- الكتب :

- 1- إبراهيم العمري: الإدارة دراسات نظرية وتطبيقية ,دار النشر للكتاب،عمان.
- 2- إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر, ط1 , الإسكندرية , 2004 .
- 3- إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , مرجع سابق " .
- 4- إبراهيم محمود عبد المقصود،حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، الجزء الثالث،دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر،ط1،الإسكندرية،مصر،2003.
- 5- أحمد رفيق الطيب : " التسيير والتنظيم والمنشآت " , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1992 .
- 6- الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995 , يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها , وزارة الشباب والرياضة , الباب الرابع .
- 7- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ,وزارة الشباب والرياضة , الأمر 77.117 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحضائر المتعددة الرياضات 06 أوت 1977 المادة 6-7:
- 8- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ 30 يناير سنة 1990, المادة 02 المعدل والمتسم للأمر رقم 71.71 المؤرخ في 2 نوفمبر 1971, المتضمن أحداث المركب الأولمبي, العدد 5 , 01 فيفري 1990 .
- 9- حسان هشام: منهجية البحث العلمي ، ط2، مطبعة النقطة ، الجزائر ، 2007.

- 10- حسن أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , ط1 , الإسكندرية , 2004 .
- 11- حسن شلتوت معوض:التنظيم والإدارة في التربية الرياضية, دار الكتاب الحديث,عمان، 1996.
- 12- حسن عمر: التنمية والتخطيط الإقتصادي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، د/سنة .
- 13- ختيم شامة وآخرون : إتخاذ القرار الإداري في الإنتاج بإستعمال بعض الأساليب الكمية ،العلوم التجارية والاقتصادية والتسيير ، جامعة المسيلة، الجزائر ، 1999.
- 14- د/ احمد ماهر و د/ جلال الهجرسي وآخرون: الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية ، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2001-2002 .
- 15- سعد جلال : التوجيه النفسي والتربوي والمهني ، ط2 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1992 .
- 16- سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة ،دار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 1999 .
- 17- سعيد يس عامر وشركائه: سلسلة التمييز الإداري ، مركز وايد للاستشارة والتطور ، مصر الجديدة، 1999 .
- 18- سمير أحمد عسكر : مدخل إلى إدارة الأعمال, دار النهضة العربية , القاهرة , مصر , 1989 .
- 19- عبد الغفار حنفي ،عبد السلام أبو قحن : تنظيم وإدارة الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1993 .
- 20- عبد الهادي الجوهري : علم اجتماع الإدارة ، مفاهيم وقضايا ، دار المعارف ، ط2 ، القاهرة، مصر ، 1987 .

- 21- عثمان محمد غنيم: " التخطيط أسس ومبادئ عامة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999 .
- 22- عدنان درويش جلون ،أمين أنور الخولي ، محمود عبد الفتاح عنان : " التربية الرياضية المدرسية"، دار الفكر العربي ، ط3 ، القاهرة ، 1994 .
- 23- عصام بدوي : استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، دار النهضة العربية ، القاهرة، مصر .
- 24- عفاف عبد المنعم درويش : "الإمكانات في التربية البدنية"، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1998 .
- 25- علي بن هادئة وآخرون : القاموس الجديد للطلاب ، معجم عربي مدرسي ، ط7 ، الموسوعة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1991 .
- 26- عودجة و ملكاوي فاتح: أساسيات البحث العلمي في التربية و العلوم الإنسانية، مكتبة المنار للنشر و التوزيع، الزرقاء، 1987.
- 27- فيصل خير الزواد : علاج الأمراض النفسية والاضطرابات السلوكية ، دار الملايين ، بيروت .
- 28- محمد الصغير بعلي: "تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)"، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 .
- 29- محمد حسن علاوي و اسامة كامل راتب: البحث العلمي في التربية الرياضية و علم النفس الرياضي، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1999.
- 30- محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير أساسيات وظائف التقنيات ، جزء 2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002 .
- 31- محمود عبد الحميد منسي وآخرون : المدخل إلى علم النفس التربوي ، مركز الإسكندرية للكتاب 2002 .

32- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ، الدار

العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002 .

33- مفتي إبراهيم حماد:: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة،

مصر، 1992.

34- منذر الضامن: اساسيات البحث العلمي ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع و

الطباعة ، سلطنة عمان، 2007.

35- موريس إنجرس: تطبيقات منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، (ترجمة

بوزيد سحرابي و أخرون) ، ط1، دارالقصة للنشر، الجزائر، 2004.

36- موسى يوسف خميس: مدخل للتخطيط ،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان،

الأردن، 1999 .

37- نبيل الحسيني النجار: الإدارة وأصولها وإتجاهتها المعاصرة ، الشركة العربية للنشر

والتوزيع، القاهرة ، مصر، 1993 .

ب - المعاجم :

1- ابن منظور، لسان العرب، المجلد 3- 10، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت،

1995.

2- المنجد في اللغة والإعلام، 1997.

ج- المذكرات و الأطروحات :

- **الدراسة الأولى :** دراسة ماستر بعنوان " الرقابة الادارية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال " للباحثة تاجوري جلييلة ، جامعة ام بواقي ، سنة 2015 .
- **الدراسة الثانية:**دراسة ماجست ير بعنوان : أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء- للباحث حازم أمحد فروانة ، سليمان سالمة الديق ،سليمان حمد سليمان مرابط بمحافظات غزة سنة 2016/2015 .
- **الدراسة الثالثة :** دراسة ماستر بعنوان " دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية - دراسة حالة حول المركب الرياضي لولاية بسكرة " للباحث غقال الهاشمي - جامعة محمد خيضر بسكرة - سنة 2016 .

قائمة الملاحق

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الادارة و التسيير الرياضي

استمارة استبيان موجهة للإداريين

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " إدارة الموارد البشرية و دورها في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص ادارة و تسيير رياضي ولتحقيق أهداف هذه الدراسة صُمم هذا الاستبيان لذا أرجو التفضل بقراءة هذه الفقرات و الاجابة على الأسئلة مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم.

لا	نعم	الأسئلة
		نظام الترقية في مؤسستكم يجمع بين الأقدمية و الكفاءة ليساعد في تنظيم و تسيير مؤسستكم
		للموضوعية و تكافؤ الفرص و برامج الترقية المقترحة من الادارة تسمح بتنظيم و تسيير أفضل لمؤسستكم
		الثناء و المدح من طرف المسؤولين يدفعكم للحرص الدائم على حسن تنظيم و تسيير مؤسستكم
		استفادتكم من هدايا ، مكافآت ، تكريمات يسمح لكم بالحرص على نظام و سير المؤسسة
		ترى أن لديك جانب من المسؤولية داخل المؤسسة يشجعك على المساعدة في تنظيم و تسيير المؤسسة
		هناك طرح من قبل إدارة مؤسستكم للمشاريع المستقبلية للمناقشة مع العاملين قصد تحسيسكم بمكانتكم و مساهمتهم في تنظيم و تسيير المنشأة
		ما رأيك الشخصي فيما يخص التحفيز و دوره في التنظيم و التسيير؟
		وجود الرقابة ضروري من أجل تسيير و تنظيم مؤسستكم
		المستوى التعليمي ضروري من أجل تسيير و تنظيم مؤسستكم
		أي مستوى من الرقابة تراه مناسباً لضمان أفضل سير و تنظيم للمؤسسة؟

		أي نوع من الرقابة تراه مناسباً لضمان تسيير و تنظيم أفضل لمؤسستكم؟
		أيهم تراه مناسب لتولي مسؤولية الرقابة في مؤسستكم من أجل تسيير و تنظيم أفضل؟
		ما مدى كفاءة إداريي منشأتكم؟
		يوجد تنسيق بين مديركم و رؤساء المصالح على مستوى مؤسستكم
		يوجد تنسيق بين العاملين على مستوى مؤسستكم
		توجد طرق عمل جيدة على مستوى مؤسستكم
		تقوم المنشأة بالمحافظة على الكفاءات و تطويرها
		هل ترى أن عملك يناسب كفاءتك؟

ملخص الدراسة:

من خلال هذه الدراسة حاولنا تسليط الضوء على ادارة الموارد البشرية و دورها في تنظيم و تسيير المنشأة الرياضية بالجزائر ، ولذلك اقترحنا في الفرضية الأولى بأنه تساهم وظيفة نظام الحوافز في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر . ، وفي الفرضية الثانية بأنه تساهم الرقابة داخل المؤسسة في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر . ، وفي الفرضية الثالثة بأنه تساهم وظيفة التنظيم داخل المؤسسة في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر ، و من أجل التأكد قام الباحث بتوزيع استبيان على عينة من الاداريين المقدر عددهم ب 30 و بعد عرض النتائج و إخضاعها للمعالجة الإحصائية تم استخلاص النتائج التالية:

- تساهم وظيفة نظام الحوافز في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر .
- تساهم الرقابة داخل المؤسسة في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر .
- تساهم وظيفة التنظيم داخل المؤسسة في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر .

و قد شملت لدراسة على مايلي:

- الفصل التمهيدي: الإشكالية، الفرضيات، الأهمية ، أسباب اختيار الموضوع ، تحديد المصطلحات ، الدراسات المشابهة

-الجانب النظري: - الفصل الأول: تسيير و ادارة الموارد البشرية .

- الفصل الثاني: المنشآت الرياضية .

-الجانب التطبيقي: - الفصل الأول: الإجراءات الميدانية.

- الفصل الثاني : عرض , تحليل و مناقشة النتائج.

- الكلمات الدالة: تحليل الوظائف ، ادارة الموارد البشرية ، المؤسسات الرياضية ، الرقابة ، نظام الحوافز ، التنظيم

- الطالب :- حليم عدلان

Résumé :

A travers cette étude on a essayé de mettre en évidence les ressources humaines et leur rôle dans l'organisation et la gestion d'installations sportives en Algérie

C'est pour ça on a proposé dans la 1^{er} hypothèse que la fonction du système d'incitation contribue à l'organisation et à la gestion des installations sportives en Algérie et dans la 2^{eme} hypothèse que la supervision au sein de l'institution dans l'organisation et la gestion des installations sportives en Algérie et dans la 3^{ème} hypothèse en fonction d'organisation au sein de l'institution contribue à l'organisation et à la gestion des installations sportives a fin de s'assurer un chercheur a distribué un questionnaire a un échantillon de quelque administrateur a peu près 30administrateurs et après la représentation des résultats et leur traitement statistique on constate les

Résultats suivants :

L'étude a inclut le suivant :

Chapitre préliminaire : problématique , hypothèses ,les causes de choix de sujet, la terminologie, les études similaires

Coté théorique : le premier chapitre :la gestion des ressources humaines

Le deuxième chapitre : les installations sportives

Le coté pratique :le premier chapitre :les actions sur le terrain

Le deuxième chapitre : représentation ,analyse et discussion des résultats

les mots clés :l'analyse des fonctions,gestion des ressources humaines ,les institutions sportives ,le contrôle, système d'incitation, l'organisaion

L'étudiant ; Adlan halim