

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة

# دور التسيير الإداري في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية

دراسة ميدانية لنادية كرة اليد ببلدية برج بوعريرج

إشراف الدكتور :

بن رجم احمد

إعداد الطالبة :

• شودار الريح

السنة الجامعية: 2014-2015

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة

# دور التسيير الإداري في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية

دراسة ميدانية لنادية كرة اليد ببلدية برج بوعريرج

إشراف الدكتور :

بن رجم احمد

إعداد الطالبة :

• شودار الريح

السنة الجامعية: 2014-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان



بعد الحمد لله وشكره الذي وهبنا القوة والإرادة والصبر لإنجاز هذا العمل المتواضع، لا نملك إلا أن نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا لكل يد أسهمت في انجازه، ولكل صاحب فكر أو رأي فتح أمامنا آفاق أرحب ومجالات أوسع للمعرفة.

ويسعدني كثيرا أن أتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير والاحترام لأستاذي الجليل الأستاذ الدكتور الفاضل "بن رجم احمد" لتفضل سيادته بالإشراف على هذا البحث ولما قدمه من توجيهات ونصائح وإرشادات منهجية وما غمرنا به من رعاية، فكانت أرائه منهجا يتبعه الباحثون، فكان بحق الأخ والمعلم ادعو الله أن يمتعته بالصحة والهناء لما قدمه ويقدمه للبحث العلمي.

كما أتقدم بموفور الشكر والعرفان لكل من الدكتور بوسكرة أحمد مدير معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بولاية المسيلة لما قدم سيادته من نصائح لوضع لبنات هذا البحث ومن توجيهات سديدة سمحت لي بالسير على النهج السليم. ووفاء للعطاء الكثير واعترافا بالجميل أتقدم بعظيم الشكر إلى كل أساتذة المعهد الذين أعطوا بغير حدود من وقتهم وعملوا بروح لا تعرف الكلل وحماسة لا تعرف الفتور. لكل هؤلاء أقول شكرا

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
/	كلمة شكر وعرفان
أ	مقدمة
الفصل الأول : الخلفية النظرية	
03	أولاً: الخلفية النظرية
03	1-التسيير والمسير
03	1-1- عموميات حول التسيير
03	1-1-1- مفهوم التسيير
04	1-1-2 - التسيير فن وعلم ومهنة
05	1-1-3 - التسيير في التربية الرياضية
05	1-1-4- التسيير والتنظيم
05	1-2-1-تعريف المسير وأدواره
05	1-2-1 - تعريف المسير
06	1-2-2-1- تعريف المسير الرياضي
07	1-2-3-1- أدوار المسير
07	1-2-3-2-1- الأدوار العلائقية
07	1-2-3-2-2- الأدوار الإعلامية
07	1-2-3-2-3- الأدوار التقديرية
07	1-2-4- وظائف المسير
08	1-2-5- مسؤولية المسير في المجال الرياضي
09	1-2-6- مؤهلات الإداري الناجح ( المسير )
09	2-عموميات حول الإدارة
10	2-1-1- الإدارة والإدارة العامة
10	2-1-1-1- تعريف الإدارة
10	2-1-2- تعريف الإدارة الرياضية
11	2-1-3- وظائف الإدارة الرياضية

11	2-3-1-1- تعريف التخطيط
11	2-3-1-2- تعريف التنظيم
11	2-3-3- تعريف القرار
12	2-3-4- تعريف التوجيه
12	2-3-5- تعريف الرقابة
12	2-2- أهمية الإدارة في المجال الرياضي
13	2-3- صفات الإدارة الرياضية
13	2-3-1- الشمول
13	2-3-2- التكامل
13	2-3-3- المستقبلية
13	2-3-4- الانفتاح
13	2-4- المبادئ العامة للإدارة الرياضية
14	3- التحفيز
15	3-1 نظريات التحفيز
19	3-2 - انواع اساليب التحفيز
19	3-2-1 اساليب التحفيز الايجابية
20	3-2-2 أساليب التحفيز السلبية
20	3-3-3 أساليب التحفيز الخارجية
20	3-3- أقسام التحفيز
20	3-4 أسباب معوقات التحفيز
21	3-5 وسائل التحفيز
22	4- النوادي الرياضية
22	4-1- مفهوم النادي
22	4-2- تكوين النادي
22	4-3- شروط الدخول إلى النادي
22	4-4- الإطارات الفنية والإدارية للنادي
24	ثانيا : الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة	

34	1-الكلمات الدالة في الدراسة
36	2-إشكالية الدراسة
36	3-فرضيات الدراسة
37	4-أهداف الدراسة
37	5-أهمية الدراسة
38	6-أسباب إختيار الموضوع
الفصل الثالث : الإجراءات الميدانية للدراسة	
40	1-الدراسة الإستطلاعية
40	2-المنهج المتبع في الدراسة
40	3-مجتمع وعينة الدراسة
41	4-مجالات الدراسة
41	5- متغيرات الدراسة
41	6- أداة الدراسة
42	7- الشروط العلمية للآداة
43	8- إجراءات التطبيق الميداني
الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها	
45	عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
الفصل الخامس : الإقتراحات والتوصيات	
73	إستنتاجات عامة
74	إقتراحات
75	آفاق مستقبلية
خاتمة	

## قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
46	يوضح نسب الأسس التي يقوم عليها التسيير الإداري الناجح.	01
47	يوضح نسبة الاهتمام بالمعايير العلمية في إدارة النادي الرياضي.	02
48	يوضح مستوي الطاقم الإداري في النادي الرياضي.	03
49	يوضح دور الإدارة والتسيير في تحقيق نتائج الفريق أو النادي.	04

50	يوضح كيفية عمل الإدارة الرياضية في أندية كرة اليد.	05
51	يوضح إمكانية اتخاذ القرار من طرف المسير بصفة فردية.	06
52	يوضح وظيفة المسير في النادي الرياضي.	07
53	يوضح نتائج تواجد الوسائل والإمكانات بكفاية أو عكس ذلك.	08
54	يوضح نتائج إمكانية تواجد هياكل ومنشآت خاصة بالنادي.	09
55	يوضح نتائج الجهة المسؤولة عن الهياكل والمنشآت.	10
56	يوضح نتائج نظرة مسيري النوادي لوضعية الهياكل والمنشآت.	11
57	يوضح نتائج أسباب تدهور وضعية الهياكل والمنشآت.	12
58	يوضح نتائج ما إذا كانت الإمكانيات المتوفرة كافية لتحقيق الأهداف المسطرة.	13
59	يوضح نتائج الأسباب المؤدية إلى عدم ضمان تحقيق النتائج.	14
60	يوضح نتائج مدي استخدام هذه المنشآت باستقلالية..	15
61	يوضح نتائج إمكانية وقوع مشاكل بين مسيري النوادي ومسيري المنشآت الرياضية.	16
62	يوضح نتائج إمكانية تواجد ميزانية خاصة بالنادي.	17
63	يوضح نتائج تغطية الميزانية للمهام بكفاية أو لا.	18
64	يوضح نتائج مصادر التمويل التي يعتمد عليها مسيري النادي.	19
65	يوضح نتائج إمكانية تواجد ممولين خواص للنادي.	20
66	يوضح نتائج الطرق الكفيلة في متابعة صرف الموارد المالية.	21
67	يوضح نتائج إمكانية وجود ظرف مالي خاص بصيانة المنشآت.	22
68	يوضح نتائج ما إذا كان الفريق يمر بأزمات مالية.	23
69	يوضح نتائج كيفية التحكم بهذه الأزمات.	24

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يبين هرم ماسلوا	17
02	يبين أساس قيام التسيير الإداري الناجح.	46
03	يبين مدى الاهتمام بالمعايير العلمية في إدارة النادي الرياضي.	47
04	يبين مستوى الطاقم الإداري في النادي الرياضي.	48
05	يبين دور الإدارة والتسيير في تحقيق نتائج الفريق أو النادي	49
06	يبين كيفية عمل الإدارة الرياضية في أندية كرة اليد	50
07	يبين إمكانية اتخاذ القرار من طرف المسير بصفة فردية.	51

52	يبين وظيفة المسير في النادي الرياضي.	08
53	يبين نتائج تواجد الوسائل والإمكانات بكفاية أو عكس ذلك	09
54	يبين نتائج إمكانية تواجد هياكل ومنشآت خاصة بالنادي	10
55	يبين نتائج الجهة المسؤولة عن الهياكل والمنشآت	11
56	يبين نتائج نظرة مسيري النوادي لوضعية الهياكل والمنشآت.	12
57	يبين نتائج أسباب تدهور وضعية الهياكل والمنشآت	13
58	يبين نتائج ما إذا كانت الإمكانيات المتوفرة كافية لتحقيق الأهداف المسطرة.	14
59	يبين نتائج الأسباب المؤدية إلى عدم ضمان تحقيق النتائج.	15
60	يبين نتائج مدي استخدام هذه المنشآت باستقلالية	16
61	يبين نتائج إمكانية وقوع مشاكل بين مسيري النوادي ومسيري المنشآت الرياضية	17
62	يبين نتائج إمكانية تواجد ميزانية خاصة بالنادي.	18
63	يبين نتائج تغطية الميزانية للمهام بكفاية أو لا	19
64	نتائج مصادر التمويل التي يعتمد عليها مسيري النادي.	20
65	يبين نتائج إمكانية تواجد ممولين خواص للنادي	21
66	يبين نتائج الطرق الكفيلة في متابعة صرف الموارد المالية.	22
67	نتائج إمكانية وجود ظرف مالي خاص بصيانة المنشآت	23
68	يبين نتائج ما إذا كان الفريق يمر بأزمات مالية.	24
69	يبين نتائج كيفية التحكم بهذه الأزمات.	25

مقدمة

## مقدمة:

لقد عرف الإنسان الإدارة منذ زمن طويل عبر الحضارات المختلفة ، حتى أصبحت علما قائما بذاته كبقية العلوم الإنسانية الأخرى البارزة ، ولقد استند على طرق و مبادئ و نظريات عديدة و الرياضة كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة و تنظيم جيدين و أنّ الانجازات على المستويات العالية بالرغم من تحقيقها من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أنّ هناك جهودا أخرى تضاف إلى جميع الجهود المبذولة من قبل الرياضيين.

إن التطور الذي طرأ على التربية الرياضية مؤخرا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها و حل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج ، و الإدارة الجيدة كفن و علم لتنظيم أنشطتها المختلفة ، و من هنا فالإدارة الرياضية تعتبر بمثابة عملية إدارية يمارسها عدد كبير من الأشخاص في مجالات التربية البدنية و الرياضية من خلال وظائفها التخصصية و التطوعية ، و تنشر هذا على مستوى المؤسسات الرياضية بمختلف أنواعها مثل اللجنة الاولمبية و الاتحاديات الرياضية و الأندية و مراكز الشباب و أندية المؤسسات والمصانع و الأندية الرياضية بالمؤسسات العسكرية خلاف المدارس و المعاهد و الكليات و الجامعات . ( مروان عبد المجيد إبراهيم : 2000، ص 93) .

فالرياضة و أهميتها كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة و تسيير جيدين و أنّ الاختصاصيين في شؤون التسيير الرياضي قاموا بعرض نظريات عامة يمكن ان تنسجم مع الجوانب التطبيقية و العملية، فكل المساعي و الجهود في العمل و التي تبذل داخل هذا الحقل جاءت نتيجة التطورات الخاصة في العالم من ميدان تسيير الإدارة الرياضية، فهذه التطورات أدت إلى تغيير في هيكله و طريقة تسيير النوادي و ظهور مهمات جديدة على مستواها ، مما جعل الإدارة الرياضية في الجزائر تحذو حذو مثيلاتها في العالم بمتابعة و تطبيق كل ما هو جديد و مفيد، و ذلك للإيمان الراسخ بأنّ تحقيق النتائج الإيجابية على جميع الأصعدة و تحسين المستوى من حيث أداء العاملين و المسيرين في النادي ، أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة ، و الحوافز تتمثل في العوامل و المؤشرات و المغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه و تقديم نتيجة لأدائه المتفوق و المتميز، و تؤدي إلى زيادة رضاه و ولاءه للنادي و بالتالي إلى زيادة أداءه في تحقيق

النتائج و الحوافز متعددة و متنوعة فيمكن أن تكون إيجابية أو سلبية و يمكن أن تقدم بشكل فردي أو جماعي و يمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي ملموس أو معنوي.

و رغم كل الجهود التي بذلت لأجل إعطاء الاهتمام الأمثل للتسيير في مختلف الإدارات الرياضية لمواكبة التطورات المختلفة التي يشهدها العالم في المجال الرياضي ، إلا أنها تعاني من عراقيل عدة مما جعل عملها ينحصر على تسيير أمور ثانوية.

لقد انصبت دراستنا على موضوع جد هام يتمثل في دراسة دور التسيير الإداري في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية حيث تمت معالجة هذا الموضوع من جانبين جانب نظري و آخر تطبيقي.

الجانب النظري تم الاستهلال فيه بالإطار العام للدراسة و التعرض للخلفية النظرية للموضوع من أجل التأسيس و تقديم المرجعية النظرية له ، أما الجانب التطبيقي فتم من خلال اختيار المنهجية الملائمة للبحث و المناقشة و كذلك تحليل النتائج و مناقشة الفرضيات في ضوء الدراسة للوصول إلى استخلاص النتائج العامة منها ، و تقديم اقتراحات و آفاق مستقبلية لموضوع الدراسة

# الفصل الأول

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

أولا : الخلفية النظرية

### 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.

### 1-1-1-1- 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 ). (محمد رفيق الطيب: 1992، ص 03).

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 لحدائث 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 apley " بأن التسيير هو تنفيذ الأشياء عن طريق جهود الآخرين وتنقسم هذه الوظيفة على الأقل إلى عنصرين أساسيين أحدهما التخطيط والآخر الرقابة".

ويقول جون ستوارت 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". (محمد رفيق الطيب، 1992، ص 04).

بناء على ما سبق ذكره يمكن لنا أن نستنتج مايلي :

- التسيير هو تطبيق العلم على المؤسسة أو المنظمات .

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

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

### 1-1-2 - 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 ببحوث العمليات لا يمكن تطبيقها عمليا بدون الحاسب لما تستهلكه من جهد ووقت.

إن إعطاء التسيير الفن يجب أن لا يُفسر على أنه تفرغ بصفته العلمية بل هو تدعيم لها بالنظر إلى طبيعته التطبيقية ولأنه يعني بتطعيم الأسلوب العلمي مع حكمة المسير وآراءه وتقديراته المستمدة من خبراته وتجاربه واحتكاكه بواقع البيئة، أما التدعيم مع الأمزجة والأهواء الشخصية فكفيل بالفعل بأن مجرد 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 و بروز الأهمية الاجتماعية للمسير نتيجة لنمو الطلب على خدماته ولدوره الحاسم في نجاح عملية التسيير .

نلاحظ بالنسبة لواقعنا الجزائري تأخر ظهور المهنة التسييرية ، وإن لم نقل أنها منعدمة تماما نظرا لعدم وجود طلب فعال على خدمات المسير الممتن 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 تؤديه 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 الشباب وحتى داخل الهيئات من لجان متخصصة وإدارة فنية. (عصام بدوي: ب س، ص35).

#### 1-1-4- التسيير والتنظيم :

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسيات التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة، إن باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها هذا هو جوهر مهمة المسير. إن التنسيق شأنه في ذلك شأن اتخاذ القرارات والوظيفية التسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف الأخرى من التخطيط حتى الرقابة .

" يتناول التنظيم باعتباره جزءا من العملية التسييرية تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها بما تشتمل عليه هذه البنية من تقسيمات إدارية ومناصب عمل وعلاقات سلطة وغيرها ممكن أن يوسع المفهوم التنظيم ليشمل منشأة الأعمال باعتبارها ناتج عن العملية التسييرية وأثره العملي المحسوس". (سمير أحمد عسكر : 1989، ص09).

#### 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 إنجازات على مدى السياسة العامة الموضوعية وفي نطاق الخطة المحددة والتي يلتزم بها في تنفيذ الجزء الداخلة 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 المقدرة وتحقيق درجة كافية من الإنتاج إضافة إلى ذلك قيامه بالتنسيق والأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها وكذلك بمتابعته والرقابة على نتائجه ليتمكن من اتخاذ القرارات والإجراءات لتصحيح و معالجة الأخطاء والانحرافات. (محمد قطب راشد حمدون وسمير عباس: ب س، ص01).

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 الاتجاهات المختلفة لسلوك التصرفات الإنسانية بجانب معرفته الوثيقة بطبيعة العمل الذي يمارسه .

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

كما يجب أن يتصرف على أساس الهيكل الاجتماعي والاقتصادي 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. ( محمد قطب راشد حمدون و سمير عباس : ب س، ص 20)

### 1-2-2- تعريف المسير الرياضي :

يمكن تعريف التسيير ببساطة بأنه انجاز الأعمال بواسطة الآخرين من خلالهم، ويتضمن هذا النشاط مجموعة من الجهود والأنشطة الفرعية مثل توجيه العاملين وتدريبهم ، تحفيزهم والتنسيق في جهوداتهم وتصحيح مسارهم ، وتقويم نتائجهم . 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 والإمكانات المتوفرة لديه إلى جانب إلى جانب العاملين وتشغيلهم بالشكل الاقتصادي المطلوب والحصول منها على أفضل النتائج الممكنة .

ويكون المسير تبعاً لذلك هو ذلك الشخص الذي يقوم بالعملية الإدارية، وهو الجزء الحيوي من الجهاز الإداري 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 حداً زمنياً لإنجازه. ( عصام بدوي: ب س، ص35)

### 1-2-3- أدوار المسير :

يتبع منتزبرج **mintz.berg** سلوك عدد من المسيرين في مستوي 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- الأذوار العلائقية :

وتتمثل في تأمين سير العمل 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.

-**الرباط:** بحيث يجب أن يكون المسير همزة وصول بين عمله وبين المسيرين و المسؤولين الآخرين.

### 1-2-3-2- الأذوار الإعلامية :

تعني هذه الأذوار 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- الأذوار التقريرية :وتتمثل هذه الأذوار 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 الالتزامات ويقدم التنازلات للمسؤولين .( محمد رفيق الطيب

: 1992،ص18)

### 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 بنفسها تلقائياً". ( محمد رفيق الطيب : 2002، ص20)

### 1-2-5- مسؤولية المسير في المجال الرياضي :

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

- تحقيق خدمة بمواصفات معينة .
- توزيع العمل على من يعملون تحت إشرافه .
- تدريب العاملين على الأعمال التي يكلفون بها لتهيئتهم ذهنيا ونفسيا .
- ربط مجهوداته مع مجهودات المشرفين والرؤساء في الأقسام الأخرى .
- البحث عن أنسب الطرق والأساليب لأداء العمل وتقديم أداء العاملين وقياس نتائج أعمالهم وتوجيه العاملين وإرشادهم وشرح خطط الإدارة لهم والتعرف على مشكلاتهم 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 ارتفاعا وانخفاضها حتى ينمي الأولى ويعالج الأخيرة .
- ترشيد الإنفاق في البرامج التي يقوم بتنفيذها .
- التأكد من أن ظروف العمل التي يؤدي فيها العاملون واجباتهم تتوفر فيها المقومات الأساسية للسلامة والأمن .
- التأكد من التزام العاملين بالقواعد التي تسنها إدارة الهيئة وفقا لهذه المسؤوليات فإن المشرف الذي يستطيع أن يمارس المسؤوليات بكفاءة وقدرة يجب أن تتوفر فيه بعض المهارات الأساسية نذكر منها :

\*مهارة الإتصال .

\*مهارة الإبداع والابتكار.

\*مهارة حل المشكلات .

\*مهارة العلاقات الإنسانية.

\*مهارة التنظيم والإدارة.( عصام بدوي : مرجع سابق ،ص37)

## 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 ويستنبط وسائل الرقابة التي تضمن تنفيذ الخطة ويستعرض بعض المؤهلات المميزة للمسير الناجح نلخصها فيما يلي :

- امتلاك الطاقة الإدارية.
- المحافظة على المسلك الإداري .
- مميزات القيادة .
- القدرة على تكوين الرجال وإعدادهم .
- الجدارة في استخدام التنظيم .
- أثر العمل الجماعي .
- إبداء الآراء السديدة .
- ضبط النفس .
- الاستقامة .
- القدرة على تنسيق أعمال الزملاء .
- الرقابة.( إبراهيم العمري: ب س ، ص13)

## 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 ) : "نقصد بالإدارة التنبأ، التخطيط، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة". (عصام بدوي : 1998، ص10)
  - 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 ليفجستون ( livingiston ) : "إن وظيفة الإدارة هي الوصول إلى الهدف لأحسن الوسائل وأقل تكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة الممكن استخدامها". (عصام بدوي : 1998، ص11)
  - 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: ب س، ص06)
- 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 وتفرع، نتيجة الإهتمام المتزايد بها ويعكس تقدم الدول في الرياضة مدي التقدم في إستخدام الرياضة الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية .

إذ كلما ارتقي مستوي 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، مروراً بالاتحاديات الرياضية والمناطق التابعة لها وإدارات الأنشطة الرياضية بالجامعات والمعاهد العليا ووزارة التربية والتعليم، وصولاً 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، ص17)

**2-1-3- وظائف الإدارة الرياضية :**

قد يعبر عنها في بعض المراجع على أنها عناصر الإدارة أو مهام الإدارة وهي تتجسد في خمسة وظائف أساسية وهي كما يلي :

التخطيط، التنظيم، القرار، التوجيه، الرقابة .

### 2-1-3-1- تعريف التخطيط :

يعتبر التخطيط من المراحل الإدارية الرئيسية لأنه يوضع مقدا للعناصر الواجب استخدامها سواء كانت هذه العناصر مادية أو بشرية ، وهو يحدد الوقت اللازم لتنفيذ جزء من أجزاء العمل مع ربط هذه الأجزاء ببعضها الآخر من أجل تحقيق الأهداف في وقت محدد . والتخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في المجالات المختلفة ويحدد مسارها وبدونه تصبح الأمور غير هادفة ، وهو ضروري لأنه يزيد من الكفاءة والفعالية الإدارية عن طريق تحقيق الأهداف المطلوب استخدامها مسبقا وهو من أعقد الأعمال الإدارية وأهمها.

### 2-2-3-1- تعريف التنظيم :

من الخصائص المميزة لحياتنا اليومية في الوقت الحاضر هو التنظيم الذي ابتدعه الإنسان قديما، فلا يمكن لأي عمل من الأعمال أن يسير بكفاءة عالية بدون تنظيم فهو يساعد على توفير الوسائل التي يتمكن الأشخاص من خلالها بالعمل مع بعضها بكفاءة واقتدار بغرض تحقيق الأهداف المحددة .

قبل البدء في أي عمل من الأعمال لابد من رسم طريقة التي يسير عليها هذا العمل، ويجب تنظيم ذلك في إطار يتضح الهدف من خلاله بما يمكن للعاملين من العمل والإنتاج بكفاءة عالية وبوقت مناسب.(مروان عبد المجيد إبراهيم: 2002 ، ص53)

### 2-3-3-1- تعريف القرار :

إن القرار هو إختيار لطريق معين يتخذه الملوك للوصول إلى هدف مرغوب فيه ، وفي تعريف آخر هو إختيار بين بدائل مختلفة .

وفي تعريف آخر أن القرار هو اختيار قرار معين بعد دراسة وتفكير كما يقول هيربرت سايمون " إن القرار قلب الإدارة " .(كمال أميري محمد وعصام بدوي: 1992، ص178)

### 2-4-3-1- تعريف التوجيه:

يعتبر التوجيه من الشروط الإدارية المهمة وإنه إحدى المظاهر الأساسية والضرورية للإشراف على التوجيه وهو لتأكيد من أن الأنشطة تؤدي بطريقة منسقة ومرتبطة، وهو عبارة عن إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمنا لعدم الإنحراف عن تحقيق الأهداف وهذا يتطلب التحفيز .

### 2-5-3-1- تعريف الرقابة :

تعتبر الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية التي يرى سيد الهوا ري بأنها التأكد من النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف التي تقرر، وذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياسا دقيقا للأداء ثم تشخيص المشكلات وعلاجها . ( مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سابق، ص55-56)

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

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوي العديد من العملية التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، التي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة فيمثل هذا المجال مجال

التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل السلوك للكائن البشري في الإتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم ، لذلك وعليه فإن الإدارة تلعب دورا هاما ورئيسا في جميع مجالات التربية البدنية والرياضية ، سواء على مستوى الهيئات الرياضية أو المؤسسات التربوية أو حتى على مستوى الفرق الرياضية "ومن بين أهم النقاط التي تبرز أهمية الإدارة بالنسبة لهذا المجال ما يلي:

**أولا:** التربية البدنية والرياضية نوع هام من أنواع التربية ، حيث أنها مظهر من مظاهر التربية وتعمل على تحقيق أغراضها عن طريق النشاط الحركي المختار الذي يستخدم البدن بهدف خلق مواطن صالح يتمتع بالنمو الشامل المتزن في 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 والرياضية في حاجة إلى أن تدار بأسلوب علمي بعيدا عن الصدفة ، ومما هو جدير بالذكر أن الفشل الذي قد يعيق أحد مجالات التربية البدنية والرياضية والهيئات الرياضية يكون بسبب غياب الإدارة السليمة

**ثالثا:** الإدارة تحدد إطار عمل واضح يمكن العمل بمقتضاه دون ضياع الأهداف أو الانحراف عنها **رابعا:** الإدارة نشاط حتمي وحيوي لكل جهد جماعي، فهي التي تتيح الجهود الإنسانية بالفاعلية والجدوى فالجهودات 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 .(طلحة حسام الدين و عدلة عيسى مطر: 1996، ص25)

## 2-3- صفات الإدارة الرياضية:

### 2-3-1- الشمول:

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

### 2-3-2- التكامل:

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.

## 2-3-3- 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 .

## 2-3-4- الانفتاح:

ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها ، تتأثر وتؤثر فيها .(مفتي إبراهيم حماد : 1992، ص 18)

## 2-4- 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 كالأتي :

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/ الانضباط: 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 الأمر من الأعلى إلى الأسفل ، هذا مع

إمكانية إقامة جسور أفقية الاتصال والتنسيق المباشر في حالة الضرورة .

10/ النظام: يتطلب وضع كل شيء وكل شخص في مكان معي وأن يكون هذا المكان مناسبا.

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 بغرورهم الشخصي من أجل تشجيع مرؤوسيههم.

14/ روح الجماعة: حيث يتعين على الرئيس من خلالهم ممارسته لوحدة الأمر، أن يحافظ على وحدة وتماسك مجموعاته وأن يتجنب تفرقها، بحيث تكمل قوة المجموعة في الإتحاد ويستلزم تأمين روح الجماعة ووجود اتصالات مكثفة. (محمد رفيق الطيب : مرجع سابق، ص95)

### 3- التحفيز:

هو عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه و التحفيز ينمي الدافعية و يقود إليه، إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فان وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى ، و إن عدمت صار التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بسلوك المطلوب. (رشيد بن عبد العزيز و آخرون: 2003، ص01)

هذه العوامل نذكر منها : فهم دوافع و احتياجات و رغبات الأفراد الأساسية التي بإمكان التأثير فيها أو تحفيزها .

توفير الاتصالات التي توفر الحافز لإشباع هذه الرغبات (إيهاب صبيح محمد رزيق: 2006، ص 23)

و يعرف أيضا التحفيز على انه توجيه سلوك الأفراد و توقيته و مواصلته لتحقيق أهداف مشتركة و هي :

- سبب منشأ السلوك.

- هدف يسعى الفرد لبلوغه و هو يسلك سلوك معين.

- قوة تدفع ذلك السلوك و توجه بعد أن تنيره. (منال طلعت محمود : 2003، ص 263).

و قد تناول القرآن الكريم عدد من أساليب التحفيز التربوي المتنوعة ضمن سياق الآيات ، و لهذا فان هذه الدراسة تأتي ضمن دور التربية الإسلامية في تربية الفرد و المجتمع و بناء المجتمع الإسلامي المتقدم.

إن المتأمل لحال الأمة اليوم ، ليسترعي انتباهه لمشكلة ظاهرة تواجه كثيرا من افراده و هي تعطيل كثير من القوى و الطاقات التي و هبها الله للانسان ، مما يؤدي الى أن يصبح الإنسان سلبيا عاجزا لا يتكلم بحق و لا يقدر على شيء، يأخذ و لا يعطي، يستهلك و لا ينتج ، كل على مولاه، و عالة على غيره يحمل و يحمل معطل الطاقات، اينما ذهب لا يحقق خيرا ( يوسف القرضاوي: 1999، ص 196)

كما اخبر الموالى في كتابه " و ضرب الله مثلا رجلين أحدهما أبكم لا يقدر على شيء و هو مل على موله أينما يوجهه لا ياتي بخير هل يستوي هو و من يامر بالعدل و هو على صراط مستقيم" (سورة النحل : 76 )

كما يرى سعود بن عبد الله البسطجي : "إن الذي تعاني منه الامة اليوم حين تحول المسلم عبر القرون الى انسان عادي ، غير مؤهل للرفي بنفسه و بمن حوله فالعالم الاسلامي اليوم يفتقر للطرق و الاساليب التربوية التي تدفع الفرد المسلم ليقوم بدور الخلافة و العبادة التي خلق من اجلها، ليحقق السعادة التي ينشدها في دنيا وأخرته رغم أنه في ذات الوقت يمتلك منهجا عظيما للتحفيز التربوي في كتابه الخالد ( القرآن الكريم)، الذي هو الملهم لتنظيم حياة البشر في الدنيا والآخرة فقد وضع القرآن قواعد أساسية و متينة للحوافز التي تدفع الفرد إلى الاهتمام بعمله كما وكيف فالفرد إذا أحسن العمل فله ثواب هذا العمل" ( ساعد ابن عبد الله البسطجي: 1419، ص12).

كما ركزت المدرسة التقليدية على الحوافز حيث اهتمت بالحوافز المادية وهمشت الحوافز المعنوية ومن أهم رواد هذه المدرسة ماكس ييبر رائد النظرية البيروقراطية، الذي يري أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائما يسعى لحجته المادية، من هنا لبد من تحفيزه بالجانب المادي لتطوير أدائه، فما برز أيضا فريدريك تايلور سنة 1911 الذي ركز على الأساس المادي لتطوير الإدارة العلمية ( Bernou Philippe: 1990, p 389 ).

والنظريات الحديثة أصحت تهتم بالعامل كعنصر رئيسي في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إشباع حاجات الفرد أو تحقيق أهدافه لدرجة تحقيق مستوي من الرضا لدي العامل، ليساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

### 3-1 نظريات التحفيز: ومن بين هذه النظريات نذكر:

**نظرية ماسلوا:** يعتبر ماسلوا من الباحثين الأوائل الذين اهتموا بدراسة الحوافز الإنسانية في العمل وقدم بذلك النظرية المعرفة باسم "نظريات تدرج الحاجات". (علي محمد رابعة: 2003، ص81).

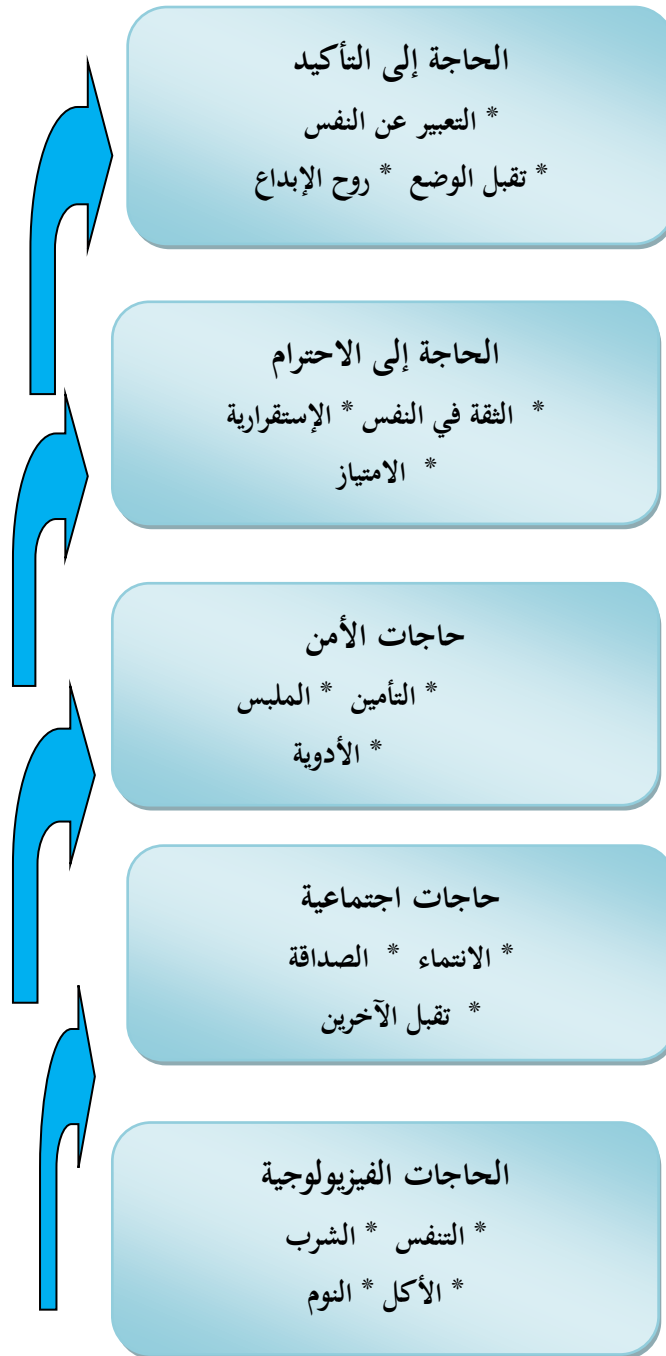
وتقضي هذه النظرية بأن هذا لفرد يشبع عادة سلسلة من الحاجات وأن إشباعه لحاجة ما يؤدي إلى ظهور إلحاح لحاجة أخرى يبحث عن إشباعها.

**تقييم هذه النظرية:** بالرغم من النجاح الذي حققته هذه النظرية لاعتمادها على المنطق وإسهامها أيضا في معرفة مجال معقد، ألا وهو مجال الحاجات الإنسانية إلى أن مجالات التأكد التجريبية من صحة هذه النظرية لم تؤكد أن الحاجات الإنسانية ترتب إلى خمسة مجموعات حيث ذهب الكثير من الباحثين إلى اعتماد تقسيمات أخرى. كما أن غياب التأكد من ترتيب ماسلوا لا يكفي للبرهنة على عدم صحة هذه النظرية لأنها تحمل معاني واقتراحات لا يمكن إخضاعها للتجربة إلا بصعوبة.

وقد علق البعض على نظرية ماسلوا بـ: "يتفق فكر ماسلوا مع الإسلام في استخدام سائل إشباع الحاجات الإنسانية كوسائل للتحفيز، وينفرد الإسلام في أهمية إشباع الحاجات الروحية للفرد والتي لم يتوصل إليها الفكر الإداري وفي المنظور الإسلامي تعتبر هذه الحاجات أقوى في توجيه سلوك الفرد من الحاجات الأخرى".

### شرح تفصيلي للهرم الذي وضعه ماسلوا:

**ملاحظة:** يتحرك الفرد إلى السلم وعندما تشبع حاجة معينة فإنها لا تؤثر على السلوك ومن ثم يبدأ في البحث عن إشباع الحاجات الأعلى.



الشكل (أ): تحليل شامل لهرم ماسلوا ( علي محمد رابعة:2003، ص82).

نظرية هيرزبرج:

في أواخر الخمسينات قام هيرزبرج وزميلاه موسنر وسنايدرمان بدراسة ميدانية حيث قام بإجراء مقبلات مكثفة شملت 200 مهندسا ومحاسبا في 11 صناعة في منطقة "بتسبرغ" الأمريكية طلب منهم "تحديد عناصر الوظيفة التي تجعلهم سعداء في عملهم وتبين له أن بيئة العمل هي السبب في جعل الأفراد غير راضين عن عملهم، وأن شعورهم برضاه عن عملهم مرتبط بصفة عامة بالعمل ذاته الذي يؤديه وقد أطلق اصطلاح العوامل

الوقائية التي تقضي علي عدم لرضي، كما أطلق اصطلاح العوامل المحفزة أو الدافعة على ذلك التي تسبب الرضا" (عدنان النجار محمد:1980، ص234) وقد سميت النظرية بنظرية العاملين وهما:

- **العوامل الوقائية:** وهي العوامل التي ترتب كبيئة وظيفية وهي تجنب مشاعر عدم الرضا، لكنها لا تحقق الرضا بذاته.

- **العوامل المحفزة(الدافعة):** هي العوامل التي تشعر الفرد من خلال إشباعها بدرجة عدم الرضا لأنها تساهم في زيادة اندفاعه نحو العمل.

**نظرية الحاجة للإنجاز لـ ماكيلاند:**

قام الباحث الأمريكي بعدة دراسات في واقع الإنجاز حيث قدم العديد من المحاضرات لمجموعات من أصحاب الأعمال بغرض إثارة حاجة الإنجاز فيهم فنتيجة الأعمال في هذا الموضوع وجد أن 10% من المجتمع الأمريكي المدرس يتمتع بحافز الإنجاز بالرغم من إدعاء معظم الناس بامتلاكه، وقد توصل إلى أن حاجة الانجاز تتكون من عدة عوامل بما فيها نشأة الفرد منذ طفولته، وخبراته المهنية ونوع المؤسسة التي يعمل فيه (ناصر دادي عبدون: 2004، ص81).

وقد توصل في دراسته الكمية التي قام بها ماكيلاند وأعوانه إلي أن ذوي الإنجازات العالية يتصفون بالخصائص والصفات التالية:

- الميل إلي الوضعيات والمواقف التي يتمكون فيها من المسؤولية الشخصية لتحليل المشاكل وإيجاد الحلول لها.

- الميل إلي المخاطر المتوسطة وإلي العليا منها أو المنخفضة.

- الرغبة في التغذية العكسية لإنجازاتهم ومراقبتها ليكونوا على علم بمستوي إنجازهم.

**نظرية "Z" وليام أوتشي:**

خصص أوتشي دراسته في نظرية Z على إبراز خصائص التسيير في المؤسسات اليابانية على أساس إنتاجية العمل لن يحل من خلال بذل المال والاستثمار في البحوث بل يحل من خلال تسيير العاملين بطرق أكثر إنسانية التي يلخصها فيما يلي:

- **وظيفة مدي الحياة:** معناه أن الفرد في المؤسسة اليابانية سيستقر فيها مدي الحياة ولا يطرد إلا إن قام بخطأ جسيم لذا نجد أنه يبدع كلية في المؤسسة.

- **اتخاذ القرار :** إن التسيير الياباني يعطي قيمة لنموذج الذي يعطي على اشتراك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة فالقرار في هذا هو نتاج جماعي داخل المؤسسة و الواقع أننا حتى إن انتقدنا هذه الطريقة من الناحية البطء في اتخاذ القرارات إلا أنها تجنبني الأفراد و تشعرهم بمسؤولية أكبر مما يؤدي للعمال إلى تاييد القرارات المتخذة.

### نظرية التوقع ل فروم:

تعتبر هذه النظرية الصيغة الصحيحة و التكوين السليم للدافعية التي تأخذ في اعتبارهم الفروقات الفردية فهي النظرية التي قدمها " فيكتور فروم " ، " و تتركز على الافتراض بأن الدافعية تبدأ برغبة الفرد للحصول على شيء ما سواء كان ماديا أو معنويا و الانسان عند التحاقه بالعمل يتوقع ان يحصل على إيراد مادي أو معنوي يشبع حاجاته مقابل ما يقدمه للمؤسسة وما يطلب منه بذل مجهوده لإنجاز عمله فيها " ( ناصر دادي عبدون : مرجع سابق، ص 82) ، ويرى أن العلاقة بين أهداف الفرد أو أهداف المؤسسة تقوم على الفرضيات التالية :

أن العلاقة بين أهدافه الفردية بين أهداف المؤسسة تحدد و فق ثلاث متغيرات رئيسية:

- الجهد الذي يبذله الفرد.

- مستوى الأداء الناتج عن الجهد المبذول.

- المردود المادي أو المعنوي.

- أن قوة الدافع للقيام بالعمل هي نتيجة العوامل :

- درجة الارتباط بين مستوى الاداء المحقق و الجهد الذي يبذله الفرد.

- درجة الارتباط بين مستوى الاداء المحقق و الايراد الذي يحصل عليه الفرد من العمل و يطلق عليها اسم التكافؤ.

### 3-2 - انواع اساليب التحفيز:

تنقسم اساليب التحفيز إلى مائلي:

### 3-2-1 اساليب التحفيز الايجابية:

تشتمل على إدارة جهودات الموظفين و تقدير مساهمتهم نحو تحقيق الاهداف التنظيمية للمؤسسة و تحسين هذه الاساليب من معيير الاداء و تؤدي الى دفع الفريق و الاحساس بروح التعاون و الشعور بالانتماء الى المؤسسة و من أساليب التحفيز الايجابية ما يلي:

- الثناء على العمل المنجز.

- الاهتمام الجاد برفاهية المرؤوسين.

- تفويض السلطة و المسؤولية الى المرؤوسين

- مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.

### 3-2-2 أساليب التحفيز السلبية:

يقوم هذا الأسلوب على اتباع القوة او التهديد في التعامل مع الموظفين ، و لا شك أن الخوف من العقاب أو النتائج غير المحمود عقباها يؤثر سلبا على السلوك مثل: الخوف من الفشل في الاختبار او الخوف من الحريق ، بينما يعني الخوف من العقاب في تقديم السلوك او في مواقف قمع الشغب.

فانه لا يوحي باستعماله كاسلوب بديل قابل للتطبيق في الاعمال التجارية او البيئة الصناعية الحالية نظرا لارتفاع المستوى التعليمي لموظفين كما يخلق العقاب حالة من الشتات الذهني تؤثر سلبا على الشعور بالانتماء و روح التعاون و بالتالي انخفاض الانتاج.

### 3-3-3 أساليب التحفيز الخارجية:

تحت هذه الأساليب عن طريق عوامل خارجية و لاسيما الحوافز المالية و قد أثار الجدل حول اعتبار الحوافز و العلاوات المالية بمثابة حوافز حقيقية للموظفين او مجرد حوافز تدفعهم نحو العمل او الانجاز فقط و تتضمن هذه الحوافز الحصول على الراتب الجيد و الميزات المضافة في الاجور مثل: التامين الصحي و المعاش و الاجازة مدفوعة الراتب و الحصول على نسب في الارباح. ( إيهاب صبيح محمد رزيق: مرجع سابق، ص 28.26 ).

### 3-3-3 أقسام التحفيز : قسمها علماء التحفيز الى ثلاثة أمور:

حافز حب البقاء: و هو الحافز الفيزيولوجي و هو غريزة فطرية اودعها الله في البشر ليستقيم بها معاشهم و يعمر به الكون.

التحفيز الداخلي: و هو وجود الدافعية من ذات الانسان لفعل معين.

التحفيز الخارجي: و يكون باحدى و سيلتي الترغيب و التهيب.( رشيد بن عبد العزيز و آخرون: مرجع سابق، ص 05).

### 3-4 أسباب معوقات التحفيز:

ان الاسباب التي تجعل بعض العاملين لا يشعرون باي محفز للعمل هي:

- خوف أو رهبة من المؤسسة.
- كثرة الاجراءات الشكلية التي ليس منها فائدة و التي يمكن اختصارها او تجاوزها.
- شعور العاملين بالقلق لوجود موعد محدد لانتهاء العمل.
- تعارض و تقاطع الاوامر الصادرة من المصادر المختلفة.
- قلة التدريب
- كثرة سوء التفاهم بين المسؤولين و الادارة.
- قلة التوجيه.
- الاهداف غير الواضحة.
- عدم اكتراث الادارة بتقييم العاملين الجيدين و اسهاماتهم المتميزة.( إينيروس و جيمس بيببوتو: ب س ، ص 04)

### 3-5 وسائل التحفيز:

تعددت وسائل التحفيز الاداري و مع هذا يمكن ذكر بعض منها في هذا المجال:

### إتباع الادارة بالأهداف :

تعتبر فلسفة لا تؤمن بالتسلط و الاعتماد على السلطة في إدارتها لجهودها بل إنها تأخذ بعين الاعتبار عوامل مركبة و اعتبارات نفسية في متابعة سلوك الافراد و هي من الوسائل الحديثة في التحفيز فهي تشرك الفرد في متابعة أداءه و إقرار شكل هذا الأداء و هي من الطرق الديمقراطية في الإدارة.

### المشاركة في الإدارة :

و هي إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار الإداري، و تندرج هذه المشاركة باشتراك العاملين في لجان أو المشاركة في مجلس الإدارة وبذلك تحقق اشباع احاجة الى الذات وتدفع العاملين الى العمل المثمر .

### اغناء العمل وتوسيعه :

نعني به توسيع العمل افقيا وذلك ابعاد الضجر والملل والتشجيع على الابداع والاهتمام والرغبة في تحقيق الأهداف .

أما اغناء العمل هو توسيع العمل عموديا وهو زيادة مسؤولية الأفراد ليكون العمل منوعا من التحدي ووسيلة لاثبات الذات ويحقق شعور لقيمة العمل وتوفر للفرد فرصة نمو الشخصية .

عوامل ضعف التحفيز: هناك ضعف العوامل التي تؤدي الى احباط المرؤوسين ومن ثم قلة وجود التحفيز لديهم فمن ذلك قيل عن بعض أرباب الادارة عشرة طرق تحبط المرؤوسين :

- عدم الاستقرار
- الاذلال وسوء المعاملة
- الامال الكاذبة
- الروتين
- ضعف نواتج العمل
- الأهداف المتعارضة
- كثرة توجيهه المجزية والمحابة.
- السلوك الشخصي لسلي للرئيس
- الرواتب غير المجزية ( رشيد بن عبد العزيز وآخرون : مرجع سابق ،ص 07 )

### 4- النوادي الرياضية:

#### 4-1- مفهوم النادي:

جمعية رياضية، ثقافية سياحية، إطار أين يعقد اجتماع للكلام، للعب، للقراءة.

#### تعريف النادي:

هيكل من بين هياكل التسيير ولإنشائه يتطلب مجموعة من الصفات تتمثل في المنشطين والمسيرين لكل نشاط رياضي وتحديد أوقات كافية لاستعمال الأجهزة الرياضية وتنظيم المنافسات والتدريبات.

#### 4-2- تكوين النادي:

لتكوين نادي يجب أن تتوفر بعض الشروط التي نلخصها فيما يلي:

- جعل الاسم الحقيقي للنادي فقط.
- إضافة لعنوان المقر.
- الهدف لا يكون مخالفا للقانون الأساسي، وهذا يكون بفضل أعضاء النادي الذين يتمتعون بحقوق وواجبات

#### 4-3- شروط الدخول إلى النادي:

كون النادي الرياضي يمثل جمعية رياضية فإنه يستلزم شروط خاصة بالانخراط، هذه الشروط تتمثل في احترام حرية الانخراط والانسحاب، كما يستوجب حرية الاستقالة والطرده، إضافة إلى وجود أعضاء المداولات والإدارة والجمعيات التكوينية، وبعد تحرير القانون الأساسي يقوم الأعضاء المؤسسين بعقد اجتماع يستضيفون فيه المنخرطين (كرم ابن آكلي وآخرون 2003، ص 11، 12).

#### 4-4- الإطار الفنية والإدارية للنادي:

مهما كانت قدرة حجم النادي الرياضي فإنه لا يمكن الاستغناء على الإشراف الفني لها، ففي بداية تاريخ الرياضة كانت الوظائف التقنية والفنية والإدارية مضمونة من طرف المسيرين المنتخبين، لكن تعقد الوظائف وتطور النشاط قاد إلى توزيع الوظائف الفنية وإدارية على عدّة أشكال مختلفة ونذكر من الوظائف:

- **الوظائف البيداغوجية:** هي التي تبدوا إلى إشراف موافق لها، العديد من النوادي هذه الوظائف التدريسية والتعليمية والتنشيط الرياضي لا تزال مضمونة تطوعيا، بينما في بعض النوادي الأخرى هذه المهام تعود إلى موظفين إجراء.

أنّ المسيرين الذين لاحظوا تطور المهام الإدارية (المحاسبة، الأمانة) قاموا بتنصيب إطار مختصة في هذه الوظائف والتي تستدعي الاحتراف.

لكن الأندية الكبيرة فقط هي التي تستطيع على هذه الوظائف، وفي معظم الأحيان الأمين المنتخب وأمين المخزن هم اللذين يتطوعون لضمان هذه الوظائف.

ولقد ظهرت هناك ضرورة التخلص شيئا فشيئا في القطاعات التقنية الأخرى مثل الميدان الطبي، فبقدر ازدياد الممارسة تزداد الحاجات للإسعافات الطبية والاسترخاء العضلي، وهناك أيضا الاختيار بين المتطوعين والموظفين الإجراء يتوقف على الإمكانيات المالية للنادي.

أنّ النوادي التي حققت تطورا هاما في مجال الاتصال يتطلب هذا أيضا اختصاص في الوظائف التي تسند عامة إلى الإطار الذين يتدخلون في العلاقات مع الصحافة البحث عن المولدين.

وهذه النظرة السريعة حول هذه الممارسات وتطورها تسمح لنا بقياس الأهمية المأخوذة في النوادي من طرف الإشراف الفني والإداري.

ثانيا : الدراسات السابقة والمشابهة والمرتبطة:

دراسة إفروجن غنية بعنوان: الجانب القانوني والتسيير الإداري لكرة القدم دراسة حالة بعض النوادي المحترفة في الجزائر، أطرحة دكتوراه منشورة، تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر 3، 2014.

التساؤل العام: هل هناك توافق بين قوانين التسيير الحالي وواقع الاحتراف في ظل علاقة الجانب القانوني بالتسيير الإداري لنوادي كرة القدم المحترفة في الجزائر؟

أهداف الدراسة:

- التأكد من نظرة اللاعبين، المدربين والمسيرين حول القانون المسير لكرة القدم الجزائرية.

- معرفة ما إذا كان اللاعبين، المدربين والمسيرين يولون أهمية متعلقة بحقوقهم وواجباتهم. والوقوف عند المعلومات التي تصلهم إن كانت كافية.

- التأكد من درجة صعوبة فهم القواعد القانونية من طرف اللاعبين، المدربين والمسيرين خاصة بما أنها نصوص أدبية معقدة بالنسبة للقارئ غير الملقن.

- التوصل لإظهار إن كان هناك فارق بين القاعدة المكتوبة والتطبيق لها نظرا للتحويل والتطور الحاصل في النشاط الرياضي إلى حد أن التشريع يظهر على أنه يجد صعوبة للإجابة على هذا الانقلاب للأوضاع.

إجراءات الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي ، أما العينة فكانت متمثلة في 73 لاعب و 15مدرّب و 14 إداري لـ 04 نوادي في البطولة الوطنية المحترفة، كما استخدم الباحث استمارة الاستبيان لجمع البيانات واستعمال نظام spss لمعالجة المعلومات، وهذا لحساب كل من النسب المئوية واختبار كا<sup>2</sup>.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

- نظرة اللاعبين، المدربين والمسيرين سلبية حول القانون المسير لكرة القدم الجزائرية.

- اللاعبين، المدربين والمسيرين يولون أهمية لحقوقهم وواجباتهم والمعلومات التي تصلهم غير كافية.

- القوانين عبارة عن نصوص أدبية معقدة بالنسبة للقارئ الغير الملقن لذلك يجد كل من اللاعبين، المدربين والمسيرين صعوبة في فهمها بدرجة أقل بالنسبة للمدربين والإداريين مقارنة باللاعبين نظرا للمستوى التعليمي لديهم.

- هناك فارق بين القاعدة المكتوبة والتطبيق لها نظرا للتحويل والتطور الحاصل في النشاط الرياضي إلى حد أن التشريع يظهر على أنه يجد صعوبة للإجابة على هذا الانقلاب للأوضاع.

- عدم كفاية الرقابة الحالية للوقوف على صرامة تطبيق القوانين.

دراسة قارح مبروك بعنوان: الاستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر، دراسة ميدانية بوزارة الشباب والرياضة الجزائرية، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر 3، 2014.

التساؤل العام: ما هو واقع الاستثمار في الموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة؟ وما مدى انعكاسه على تسييره؟

#### أهداف الدراسة:

- معرفة مدى استثمار قطاع الرياضة بوزارة الشباب والرياضة للموارد البشرية الداخلية والخارجية.
- التعرف على مدى انعكاس هذا الاستثمار على تسيير مخلف مصالحها.
- التعرف على إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية التي تنتهجها وزارة الشباب والرياضة في مجال التوظيف.
- التعرف عمليتي انتقاء وتعيين الموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة مبنية على أسس مدروسة وواضحة.
- تسليط الضوء على السياسة التي تتبناها وزارة الشباب والرياضة في تكوين ورسلكة مواردها البشرية.
- التعرف على نظام تقييم الموارد البشرية المعتمد في وزارة الشباب والرياضة المعتمد.
- معرفة مختلف معايير الحوافر والمنح والترقيات المعتمدة الخاصة بالموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة.

#### إجراءات الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي ، أما العينة فتم اختيارها بطريقة عشوائية متكونة من 26 موظف عامل بوزارة الشباب والرياضة، كما استخدم الباحث استمارة الاستبيان لجمع البيانات واستعمال نظام spss لمعالجة المعلومات لحساب كل من النسب المئوية وكذا اختبار كا<sup>2</sup>.

#### ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

-أظهرت الدراسة أن الوزارة تولي اهتمام وتبذل جهدا في مجال الاستثمار في الموارد البشرية ولكن هذا الاهتمام والجهد المبذول غير كافي ولا يرتقي إلى المستوى المطلوب، فهي تسعى إلى تأمين العنصر البشري المؤهل تأهيل علمي من خلال إتباعها لإستراتيجية عمل للتوافق مع الإستراتيجية العامة للوزارة لكن يبدو أن هناك ما يشوب هذه الإستراتيجية لأنها ليست واضحة.

-أكدت الدراسة أن هناك تأثير مباشر وبصورة جيدة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية، وقد أظهرت الدراسة أنه يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين يتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات، والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل الأشخاص بشكل جيد وهذا يدل على وجود إستراتيجية واضحة ويتم تطبيقها بشكل ناجح.

-أن عملية وصف الوظيفة ودراستها يتم بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة، وأن الوزارة تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية وتحدد لفائض والعجز، بعد دراسة شاملة أما تحدد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة سواء الداخلية والخارجية.

-أظهرت الدراسة أن سياسة المكافآت والأجور والحوافز التي تقدمها الوزارة لموظفيها تساعد على الارتقاء بأداء الموظفين ولكن بشكل ضعيف.

**دراسة إفروجن غنية بعنوان:** التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي، دراسة حالة نوادي كرة القدم النخبوية في الجزائر، مذكرة ماجستير منشورة، تخصص إدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر 3، 2008.

#### التساؤل العام:

- ما هو واقع التسيير الإداري في النوادي الجزائرية لمستوى النخبة؟

- هل التسيير الحالي للأندية الرياضية لمستوى النخبة الجزائرية له تأثير على المردود الرياضي؟

#### أهداف الدراسة:

-الكشف على مدى تماشي التسيير الإداري الحالي النخبوي مع التغيرات العالمية.

-إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء لرياضي النخبة في كرة القدم.

-الكشف عن كيفية تأثير البعد القانوني التشريعي في التسيير الإداري الرياضي في الأوساط النخبوية لكرة القدم.

-إظهار أهمية البعد القانوني التشريعي في التسيير الإداري و النقائص الموجودة.

-ترسيخ الاتجاهات الإيجابية نحو الاهتمام بالجانب القانوني.

-الكشف عن الحواجز البيروقراطية أو مدى مرونة الإدارة الرياضية في تأطير رياضة كرة القدم.

-الإشارة إلى ضرورة وجود أخصائيين في الإدارة الرياضية من أجل تسيير ناجح وفعال.

-إظهار أهمية العلاقة الموجودة بين التسيير الإداري و الأداء الرياضي النخبوي لألعاب القوى.

#### إجراءات الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي ، أما العينة فكانت متكونة من 120 فرد بمن فيهم اللاعبين و المدربين و الإداريين وكذا المسؤولين لـ 04 نوادي في البطولة الوطنية المحترفة للصنف الأول، كما استخدمت الباحثة استمارة الاستبيان لجمع البيانات واستعمال نظام spss لمعالجة المعلومات، وهذا لحساب كل من النسب المئوية واختبار كا2.

#### ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

-التسيير الإداري الحالي السائد في النوادي النخبوية لكرة القدم غير ملائم للرفع من مستوى الأداء الرياضي وذلك لعدم التحكم الجيد في أداء أهم الوظائف الإدارية.

-صعوبة القيام بالرقابة نظرا لكثرة أصحاب النفوذ و العلاقات الشخصية.

-عدم صرامة الإدارة في تطبيق القوانين، وجود فراغ قانوني وأحسن مثال عن ذلك هو عدم وجود قوانين تحمي اللاعبين من تلاعب المسيرين بهم وحماية مستحقاتهم.

**دراسة مبروك قارح بعنوان:** التنمية الإدارية ودورها في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر، دراسة حالة وزارة الشباب والرياضية، مذكرة ماجستير منشورة، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر 3، 2008.

## التساؤل العام:

إلى أي مدى يمكن أن تسهم التنمية الإدارية في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر؟

## أهداف الدراسة:

تندرج الأهداف العلمية من وراء هذه الدراسة في السعي على وصف الواقع الرياضي في الجزائر، ومن ثم إعادة صياغته ضمن حوصلة من أجل إعادة تقديمه إلى الباحثين والطلبة في شكل جديد، يمكن أكثر من كشف هويته والإلمام بخفاياه ومنه التعرف أآثر عليه. ثم إلى كشف العلاقات السببية بغرض تفسير هذا الوضع والوقوف على أسباب الترددي في نتائجه ومن ثم الانتهاء إلى التعميم بشأن مثل هذه العلاقات بين الأسباب والأعراض.

- أما فيما يخص الأهداف العملية، فهي وضع دليل بين أيدي المسؤولين في قطاع الرياضة، يستعينون به قصد تفادي الأوضاع التي لا تتلاءم مع الأهداف الرياضية، وكذا من أجل حث المسؤولين على إعادة النظر في حالة الإدارة الرياضية القائمة ثم العمل على إحداث إصلاحات في مستوى الإدارة بما يتناسب ومقتضيات التنمية الإدارية.

## إجراءات الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي ، أما العينة فكانت مكونة من 25 إطار بوزارة الشباب والرياضة، كما استخدمت الباحثة استمارة الاستبيان لجمع البيانات واستعمال نظام spss لمعالجة المعلومات، وهذا لحساب كل من النسب المئوية واختبار كا2.

## ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

-التخطيط والتنظيم هما عنصران أساسيان التي تنطلق منها الإدارة الرياضية الحديثة ، إذ أنها تبدأ من فلسفة الدولة وفكرها و اتجاه الرياضة وتحديد إستراتيجيتها على المجالات الزمنية المختلفة والتي ترتبط من خلالها النواحي الفنية المراد تحقيقها ، وبرامج التمويل المالي وكيفية تسييرها، والكوادر الفنية المتخصصة وطرق العثور عليها وتأهيلها وتدريبها و تنميتها.

-العمل في التنظيم الذي يتطلب هيكلًا تنظيميًا مناسبًا من ناحية الحجم و المحتوى والتأهيل والسياسات والاختصاصات والسلطات، بما يتماشى مع تحقيق الأهداف الموضوعية.

- للتنمية الإدارية دور في تجسيد وتفسير وتطبيق الأهداف والسياسات واستراتيجيات الإدارة الرياضية إلى جانب الدور الحيوي الفعال الذي تلعبه في القيام بكافة عناصر العملية الإدارية كعملية التخطيط والتنظيم.

دراسة بوطابي يحي بعنوان: واقع التسيير الإداري للمنشآت الرياضية وانعكاسه على المردود الرياضي، مذكرة ماجستير منشورة، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر 3، 2008.

التساؤل العام: هل يرجع تدني مستوي مردود الأندية الجزائرية لكرة القدم إلى التسيير الإداري للمنشآت الرياضية وعدم كفاءة المسيرين ونجاعة نظام التسيير المالي والموارد البشرية؟

### أهداف الدراسة:

- معالجة إشكالية التسيير الإداري للمنشآت الرياضية انطلاقا من فكرة تحليل الوظائف والتسيير المالي للمنشأة نظرا لأثرها الكبير على مردود الفرق والنوادي ونتائج المنشأة الرياضية.
- محاولة الوصول إلى نتائج علمية يمكن بها معالجة أزمات تسيير المنشآت الرياضية.

### إجراءات الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي ، أما العينة فكانت مكونة من 27 عاملا وموظفا و70 لاعبا بأندية كرة القدم للقسم الوطني الأول، كما استخدم الباحث استمارة الاستبيان لجمع البيانات واستعمال نظام spss لمعالجة المعلومات، وهذا لحساب كل من النسب المئوية واختبار كا<sup>2</sup>.

### ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

- أصبح الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة حتمية لا بد منها وعلى الخصوص عملية إدارة الوظيفة وتحليلها لتحديد مواصفاتها ومتطلباتها الدقيقة لتلبية حاجة العامل والموظف من جهة، وحاجة المنشأة الرياضية بهدف الرفع من مردود تيهها الرياضية والاقتصادية.

- وأما الوظيفة المالية للمنشأة الرياضية باعتبارها المصدر الهام والأساسي لتمويل الأنشطة الرياضية لا بد أن تركز على الأسس العلمية في عمليات تقدير الميزانية المالية التي تغطي احتياجاتها والتحليل المالي باستعمال النسب المالية للحكم على كفاءة التسيير الإداري بصفة عامة والتسيير المالي بصفة خاصة في المنشآت والهياكل الرياضية.

دراسة عزوز محمد بعنوان: دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين، دراسة حالة عمال المركب الأولمبي الرياضي محمد بوضياف -الجزائر العاصمة-، مذكرة ماجستير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية، جامعة الجزائر 3، 2009.

**التساؤل العام:** ما دور الذي تلعبه الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين والارتقاء به حتى تتحقق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال وجهة نظر العاملين بالمركب الأولمبي محمد بوضياف بالجزائر العاصمة ؟

### أهداف الدراسة:

- التعرف على أكثر الحوافز أهمية من حيث وجهة نظر عمال المركب الأولمبي محمد بوضياف.
- معرفة مدى توفر الحوافز في نظام تسيير المركب.
- التعرف على مستوى أداء العاملين في المركب.
- البحث عن العلاقة بين الحوافز وبين تحسين الأداء لدى العاملين بالمؤسسة التي يعملون بها.
- اكتشاف الأنواع المختلفة للحوافز المؤثرة بقوة في تحسين الأداء الوظيفي.

### إجراءات الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي ، أما العينة فكانت متكونة من 58 عاملا بالمركب الأولي، كما استخدم الباحث استمارة الاستبيان لجمع البيانات واستعمال نظام spss لمعالجة المعلومات، وهذا لحساب كل من النسب المئوية واختبار كا<sup>2</sup>.

### ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

- الاستغلال الأمثل لمعارفهم ومهاراتهم وتدفعهم لتطويرها وتنميتها وتقاسمها مع غيرهم للوصول إلى إحداث تحسينات جوهرية في الأداء.

-الحصول على ولاء كل فرد لمؤسسته فيعمل بأقصى درجة ممكنة لطاقاته واستعداده للعمل والعطاء ضمن الظروف التي يعمل فيها.

-دراسة عبدالله بن حمد بن محمد الجساسي بعنوان: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير منشورة تخصص إدارة عامة، 2011.

التساؤل العام: ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟  
أهداف الدراسة:

-التعرف على أهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

-التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

-التعرف على أثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

-التعرف على مدى تأثير الحوافز المعنوية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

### إجراءات الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي، وعينة عشوائية طبقية بلغت 290 من رؤساء أقسام والموظفين المديرية التابعة لوزارة التربية والتعليم، كما استخدم الباحث استمارة الاستبيان لجمع البيانات واستعمال نظام spss لمعالجة المعلومات.

### ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان) باختلاف متغير العمر والحال الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة العاملين في مسقط وأفراد الدراسة العاملين في (الظاهرة - الداخلية - ظفار - الباطنة شمال - البريمي) حول (أثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان) لصالح أفراد الدراسة العاملين في (الظاهرة - الداخلية - ظفار - الباطنة شمال - البريمي).

دراسة علاء خليل محمد العكس بعنوان: نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة غزة، 2007.

التساؤل العام: ما هو أثر نظام الحوافز على رفع مستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية؟

أهداف الدراسة:

التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء.

إجراءات الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي، وعينة عشوائية بلغت 368 موظف بمختلف وزارات السلطة الفلسطينية، كما استخدم الباحث استمارة الاستبيان لجمع البيانات واستعمال نظام spss لمعالجة المعلومات.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

- هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

- وجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.

- أن نظام المكافآت غير فاعل وامتدني، ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت.

- أن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة (المسابقات والاختبارات) في منح الحوافز.

- الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.

- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وذلك أثر سلبيًا على أداء الموظفين.

دراسة بوكروش بسمة بعنوان: سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، مذكرة ماجستير منشورة تخصص علاقات عامة، جامعة باجي مختار عنابة، 2012.

التساؤل العام: كيف تكون تأثيرات التحفيز على نماء العلاقات العامة بأرسيلور ميتال؟

أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على نوعية الحوافز المقدمة في المؤسسة.

- استعراض العلاقة العامة السائدة من خلال آراء العينة واتجاهاتهم حول سياسة التحفيز المعتمدة.

- محاولة استنتاج نظرة الإدارة أو المؤسسة ككل لمستخدميها من خلال ما تقدمه من حوافز لإشباع حاجاتهم.

إجراءات الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي، وعينة عشوائية طبقية بلغت 100 موظف وأعاون التحكم والتنفيذ من مؤسسة أرسيلور ميتال بعنابة، كما استخدم الباحث استمارة الاستبيان لجمع البيانات واستعمال التكرارات والنسب المئوية لمعالجة المعلومات.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

- يظهر من خلال النتائج أن كل العينة أجمعت أنها تتلقي الأجر بصورة منتظمة كل شهر، لكن الجهود المقدمة تتعدي بكثير الأجر المحدد أي لا تتناسب مع مقدار الجهد المبذول.
- تساهم الحوافز المعنوية في رفع الروح المعنوية.
- تأثير الحوافز غير مباشرة على الانتماء والولاء سلبى.

**التعليق على الدراسات السابقة والمشابهة والمرتبطة:**

بعد أن تم جمع الدراسات السابقة وتمحيصها والتدقيق في محتواها من طرف الباحث وبعد النظر في مختلف جوانبها وباختلاف موضوعاتها والأهداف التي حاول كل باحث الوصول إليها وكذلك ما استخدم من مناهج وأدوات وعينات وحسب توصلوا إليه من نتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

1. تنوع الدراسات من حيث الموضوعات، جعل الباحث يهتدي لبعض المراجع و المصادر التي لم يتسنى للباحث معرفتها و الاطلاع عليها من قبل، والمنهج التي استخدمته كل دراسة، ونوع العينة، و مجتمع الدراسة.
  2. جل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، وأساليب إحصائية متعددة لتحليل وتفسير البيانات وذلك لاختلاف مواضيع وأهداف الدراسات ، إلا أن معظمها استخدمت برنامج الرزم الإحصائية
  3. اختلفت الأهداف التي سعت إليها الدراسات السابقة إما بسبب اختلاف الموضوعات أو بسبب اختلاف مجتمع الدراسة ، مما أدى إلى وجود نتائج متفاوتة.
  4. لقد تعددت الأهداف التي سعت هذه الدراسات الوصول إليها ولقد تشابهت في محاولة الوقوف على الدور التي تلعبه التسيير الإداري في الإدارة ككل من جهة والمؤسسات الرياضية و داخل المؤسسات الاقتصادية من جهة أخرى.
  5. اعتمدت أغلبها على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات وذلك باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهذا راجع لاختلاف في المحاور و المجالات التي تضمنتها كل أداة.
  6. كما أن بعض الدراسات هدفت إلى معرفة دور التسيير الإداري من جهة و التحفيز من جهة أخرى، ولقد خلصت معظم هذه الدراسات إلى أن للتسيير الإداري دور كبير داخل الإدارة .
- مجالات الاستفادة والتميز من الدراسات السابقة والمشابهة والمرتبطة:**

1. حاول الباحث في هذه الدراسة معرفة الدور التي يلعبه التسيير الإداري في التحفيز على ممارسة كرة اليد وهو الأمر الذي لم تنطرق له الدراسات السابقة.
2. ساهمت الدراسات السابقة في اختيار الباحث للأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة بيانات دراسته.
3. كما أن محاور الاستبيان في هذه الدراسة مختلفة عن باقي الدراسات.

4. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تصميم أدوات جمع المعلومات اللازمة وفي مقارنة النتائج التي وردت في الدراسات السابقة بما سوف تسفر عنه نتائج الدراسة الحالية.
5. ساهمت مختلف الدراسات السابقة في عملية تحديد وصياغة مشكلة البحث بأبعادها وجوانبها المختلفة واهم مفرداتها.
6. كذلك من خلال تحليل ودراسة مختلف الدراسات السابقة توصلنا لتحديد وتعريف أهم المصطلحات المستخدمة في البحث.

# الفصل الثاني

## الاطار العام للدراسة

## 1. الكلمات الدالة في الدراسة :

### 1-1 التسيير :

لغة : سيّر، يسيّر، تسييراً، للمثل جعله يسير بين الناس غيره، جعله سائراً فلاناً من موطنه أخرجه منه و أجلاه ( قاموس المنجد في اللغة و الإعلام ، 1984، ص 96).

اصطلاحاً: هو عملية تحديد الأهداف و تنسيق الجهود للأشخاص أو الأفراد من أجل بلوغها بحيث أنه عملية دائرية تبدأ بالتنظيم، التخطيط، التوجيه، الرقابة (محمد رفيق الطيب ، 1992 ، ص 05) .

التعريف الإجرائي: يمكننا القول بان التسيير تلجأ إليه الإدارة لتنظيم مختلف أنشطتها التي نظمتها تنظيمًا سليماً و تستعين به في حركة تطورها آخذةً في ذلك أحدث الأسس و النظريات العلمية للتسيير .

### 2-1 الإدارة:

لغة: إداره، يدير، أدار، إدارة الشيء جعله يدور، أدار المدرسة سير شؤونها (قاموس المنجد في اللغة و الإعلام ، 1984، ص 96)

قال الله تعالى: "إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم " سورة البقرة الآية 281 .

اصطلاحاً: عملية تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة مجهوداتهم ( حسن معوض، 1996، ص 06)

التعريف الإجرائي: يقصد بالإدارة : التنبؤ، التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق و الرقابة .

### 3-1 تعريف التسيير الإداري:

هو مساندة التعقيب و الجزئيات التي تواجه الإدارة ، فبوجود تسيير دقيق فإن المؤسسات خاصة الضخمة و المعقدة منها ، تتخلص من الفوضى التي قد تهدد وجودها الحقيقي ، و يوفر درجة من الإنتظام والتنسيق.

### 4-1 التحفيز:

لغة: حفّز، حثه، و حركه و دفعه من الخلف و يقال حفز الليل النهار أي ساقه، و حفزوا علينا الخير و الركاب أيضاً صبوها ( المنجد في اللغة و الإعلام، 1961، ص 142).

اصطلاحاً: يقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد و تقويته و مواصلته لتحقيق أهداف مشتركة إذ أنّ السلوك الإنساني تحدده ثلاثة عوامل هي :

### 1. سبب منشأ السلوك.

2. هدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك سلوكا معيناً.

3. قوة تدفع ذلك السلوك و توجهه بعد أن تشير.

**التعريف الإجرائي:** يمكن تعريفه بأنه إحدى الطرق المادية أو المعنوية أو كليهما التي تستطيع بواسطتهما الإدارة توجيه و تشجيع الجهود الفردية و الجماعية باتجاه أهداف التنظيم معتمدة على الإقناع و الرضا النفسي و إشباع الحاجات لتحقيق الأهداف المسطرة.

### الرياضة كمصطلح عربي:

الرياضة كمصطلح عربي لغويا روضا، يروض، ويقال: "روضّ الفارس فرسه أي قام بتدريب وتعليم الفرس حركات وإيقاع منسجم سواء كان ذلك في الميدان أو الهواء الطلق" والصلاة رياضة أي أنّ الإنسان يعود نفسه على القيام بخمس صلوات في اليوم لمدة زمنية، ومنه نعتبر أنّ الرياضة هي ظاهرة التعود وجاء في تعريف الرياضة عند الصوفية على أنها تهذيب الأخلاق النفسية لملازمة العبادات والتخلي عن الشهوات (علي بن هادي وابن لحسن بليش: 1990، ص413).

### مفهوم الرياضة كمصطلح عالمي:

جاء في تعريف الموسوعة العلمية لمصطلح الرياضة على أنها مجموعة من الحركات البدنية وهي لعب سواء كان فرديا أو جماعيا تأتي غالبا على شكل منافسة مقننة.

كما جاء أيضا في نفس المرجع حيث يقول العالم بياردي كوبرتان باعث الألعاب الأولمبية سنة 1896 بأنّ "الرياضة" هي عبادة تطوعية مألوفة لتمارين عضلية غير شديدة تركز على الرغبة في الزيادة والتحسين ويمكن أن تذهب بنا إلى حدّ المخاطرة، وهي نشاط اختياري ينتج عن الرغبة في أدائه.

ونستخلص من هذين التعريفين أنّ الرياضة هي الشكل الحقيقي لتطبيق مختلف أنواع النشاطات في العالم وهي سواء كانت فردية أو جماعية تؤدي على شكل منافسة، ويكون هذا اللعب في إطار قانوني مع توفير ميادين خاصة للمشاركة في مختلف الألعاب والنشاطات الرياضية.

## 2. الإشكالية:

تعد الرياضة منذ العصور القديمة عنصر جد فعال في الحياة الاجتماعية لبناء جسم سليم و بمرور الزمن تطورت و أصبح لها أماكن مخصصة، أما في هذا العصر فقد صار لها اهتمام خاص نلمس هذا من خلال ما وفر لها من المنشآت الرياضية لاستقطاب كل من يرغب في تطوير مواهبه الرياضية. و بما أنّ كرة اليد تعتبر إحدى الرياضات التي لها وزنها على الساحة العالمية و المحلية، فقد زاد الاهتمام بها سواءً من الجانب الفني أو من الجانب الإداري حيث تعتبر عملية الإدارة و التسيير من أهم الركائز التي يتوقف عليها تطور المجتمع أو تخلفه، ذلك أن نجاح مؤسسات المجتمع سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو رياضية يتوقف على مدى نجاعة تسييرها و إدارتها. و أصبح اليوم للتسيير الرياضي الدور الهام إن لم نقل الأساسي في تطوير الرياضة فبينما تكمن مهمته الأولى في وضع الأهداف التنظيمية فمهمته الرئيسية تكمن في تحريك النادي نحو بلوغ تلك الأهداف بشكل أكثر فعالية و بالإمكان تحقيق هذا بتطبيق أساليب تحفيز اللاعبين من خلال خلق بيئة معنوية و مادية يسعى فيها اللاعبون نحو العمل بحماس و الشعور بالمسؤولية و الولاء و روح الفريق و على ضوء ذلك فإن هذا البحث يسعى للوقوف على مدى مساهمة التسيير الإداري و الحوافز المطبقة في الأندية لتحفيز على ممارسة كرة اليد.

و عليه يمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

هل للتسيير الإداري دور في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية؟

### التساؤلات الجزئية:

- هل للكفاءات المتخصصة دور في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية؟
- هل للوسائل البيداغوجية و المنشآت الرياضية دور في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية؟
- هل لميزانية الأندية دور في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية؟

## 3. فرضيات الدراسة:

### الفرضية العامة:

للتسيير الإداري دور في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية؟

#### الفرضيات الجزئية:

- للكفاءات المتخصصة دور في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية.
- للوسائل البيداغوجية و المنشآت الرياضية دور في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية.
- لميزانية الأندية دور في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية.

#### 4. أهداف الدراسة:

- يرمي بحثنا هذا إلى تسليط الضوء على التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية في ظل وجود تسيير إداري محكم، ومن بين هذه الأهداف نذكر مايلي:
- إظهار دور التسيير الإداري في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية.
  - الإشارة إلى ضرورة وجود الكفاءات المتخصصة في الإدارة الرياضية من أجل تسيير ناجح و فعال.
  - إبراز دور الوسائل البيداغوجية و المنشآت الرياضية في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية.
  - التعرف على أهم الحوافز المطبقة في النوادي الرياضية لكرة اليد.
  - تسليط الضوء على أهم الممارسات الإدارية داخل النوادي.

#### 5. أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذا البحث الذي يدور موضوعه حول التسيير الإداري و دوره في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية فيما يلي:
- أهمية التسيير الإداري في التحفيز على ممارسة كرة اليد.
  - إبراز أهمية التسيير الإداري في زيادة الإنجاز الرياضي و تطويره.
  - أهمية التسيير و الإدارة الفعالة في نوادي كرة اليد لتحقيق النجاح.

6. أسباب اختيار الموضوع:

أ- أسباب موضوعية:

- أهمية موضوع التسيير الإداري في الرياضة.
- الدور الذي تلعبه الإدارة و التسيير في تحسين مستوى النوادي الرياضية.
- المساهمة في الرفع من مستوى كرة اليد في الجزائر.
- نقص التطرق إلى مثل هذه المواضيع.
- حداثة الموضوع من جانب الإدارة و التسيير الرياضي.

ب- أسباب ذاتية:

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع.
- الميل الشخصي لكل ما تقدمه هذه اللعبة.
- تحفيز المسؤولين للاهتمام أكثر بهذا الموضوع.

# الفصل الثالث

## الاجراءات الميدانية للدراسة

### تمهيد:

إن كل باحث من خلال بحثه يتحقق من الفرضيات التي وضعها، و يتم ذلك بإخضاعها إلى التجريب العلمي لاستخدام مجموعة من المواد العلمية، وذلك بإتباع منهج يتلائم و طبيعة الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي .

و يشمل الجانب التطبيقي لبحثنا على الفصل الأول و يمثل الطرق المنهجية للبحث والدراسة الاستطلاعية، و المجال المكاني و الزماني و كذا الشروط العلمية للأداة ، مع ضبط متغيرات الدراسة كما اشتمل على عينة البحث و كيفية اختيارها و أدوات الدراسة و كذلك إجراءات التطبيق الميداني.

### 1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة من أجل الإلمام بجوانب دراسته الميدانية، و بما أننا بصدد إجراء دراسة ميدانية، لا بد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها بتوجيه استمارة الاستبانة إلى 5 إداريين، قصد محاولة التأكد من مدى ملائمة الاستبانة من حيث الوضوح و مناسبة العبارات لموضوع الدراسة، و تذليل أي عقبات يمكن أن تواجه المفحوصين، و كانت نتيجة الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

ملائمة الاستبانة المعدة، بحيث لم تواجههم أي مشكلة في فهم العبارات أو غموض إحدى الفقرات.

### 2- المنهج المتبع في الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نحاول الوصول إلى تحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه دراسة استطلاعية نقوم بها بقصد الكشف عن مشاكل المجتمع ، أو بأنه محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو لجماعة معينة (مروان إبراهيم، 2002، ص92) .

### 3- مجتمع و عينة الدراسة:

#### 1-3- مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من 25 مسير من ثلاثة أندية رياضية لكرة اليد لبلدية برج بوعريريج .

ومجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها التقصي (رشيد زرواتي، 2002، 119).

### 3-2- عينة الدراسة :

تكونت العينة من 18 مسير من ثلاثة أندية رياضية لكرة اليد لبلدية برج بوعريريج، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة .

العينة العشوائية: تعتمد هذه الطريقة على منح فرص متكافئة لكل أفراد المجتمع على أن يكون ضمن أفراد العينة المختارة فهي تتضمن الاختيار العشوائي لعدد أفراد العينة من قائمة المجتمع.

### 4- مجالات الدراسة:

- المجال البشري : مسيري نوادي بلدية برج بوعريريج لكرة اليد .
- المجال المكاني : اقتصر البحث على ثلاثة أندية رياضية لكرة اليد ببلدية برج بوعريريج ، وهي كالاتي :
  - الشباب الرياضي البرايجي .
  - الوحدة الرياضية البرايجي .
  - المجمع الرياضي البرايجي.

▪ المجال الزمني: تم توزيع إستمارة الاستبانة على عينة الدراسة لنوادي كرة اليد ببرج بوعريريج يوم 2015/05/03 و استرجعناها يوم 2015/05/06.

### 5- متغيرات الدراسة:

5-1- المتغير المستقل: يعرف على أنه المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة، والمتغير المستقل في بحثنا هو التسيير الإداري .

5-2- المتغير التابع: هو المتغير الذي يؤثر فيه المتغير المستقل ، والمتغير التابع في هذا البحث يتمثل في التحفيز على ممارسة كرة اليد .

5-3- المتغير الوسيط : العلاقة بين التسيير الإداري والتحفيز على ممارسة كرة اليد.

### 6- أداة الدراسة:

نظرا لعدم حصول الباحثة على أداة تقيس التسيير الإداري ودوره في التحفيز على ممارسة كرة اليد، قامت الباحثة بإعدادها بعد الإطلاع على الكتب و الدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، و قد مرت هذه الدراسة بعدة خطوات حتى أصبحت قابلة للتطبيق الميداني، و قد تم استخدامها كأداة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة الميدانية للحصول على معلومات و بيانات و حقائق مرتبطة بموضوع الدراسة، و قد قامت الباحثة وبعد تشاور مع الأستاذ المشرف بتصميم الاستبانة بالاعتماد أكثر على الأداة التي استخدمت في دراسة إفروجن غنية

**بعنوان 2008:** التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي ، وكذا دراسة بوطابي يحي بعنوان 2008: واقع التسيير الإداري للمنشآت الرياضية وانعكاسه على المردود الرياضي.

و قد قسمت الأداة إلى ثلاثة محاور مثلت فرضيات الدراسة :

- المحور الأول : الكفاءات المتخصصة لها دور في التحفيز على ممارسة كرة اليد، ويضم 7 عبارات.
- المحور الثاني : الوسائل البيداغوجية لها دور في التحفيز على ممارسة كرة اليد ، ويضم 7 عبارات.
- المحور الثالث: ميزانية الأندية الرياضية لها دور في التحفيز على ممارسة كرة اليد ، ويضم 7 عبارات.

#### 7- الشروط العلمية للأداة:

##### 1-7- الثبات:

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

##### 2-7- صدق الأداة:

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب إن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهوم لكل من يستخدمها وقامت الباحثة بالتأكد من صدق فقرات الاستبانة عن طريق :

##### 1-2-7- صدق المحكمين:

بعد عرض الاستبانة على المشرف والاتفاق عليها تم عرضها على بعض أساتذة من معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لكونهم أكثر دراية وعلم بموضوع الدراسة، وطلب منهم الحكم على درجة ملائمة عبارات الاستبانة من حيث شموليتها وقياسها للمجال الذي يتضمنها، إضافة إلى مدى وضوح العبارات ودقة صياغتها أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وقد قامت الباحثة بعرض الاستبانة على 5 محكمين وسوف تجدون قائمة بأسمائهم في الملحق كما تجدون الاستبانة في شكلها النهائي.

##### 3-7- الموضوعية:

تعد من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الأداة من أجل التحرر من التحيز أو التعصب و عدم إدخال العوامل الشخصية للمبحوث ، فالموضوعية تعني الالتزام بمصداقية البحث العلمي و الأمانة العلمية ، و السرية التامة لما يحيط بالمبحوثين ، و إتباع خطوات علمية ممنهجة لاستخلاص المبتغى من المبحوث لإثراء البحث العلمي.

## 8- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

بعد التأكد من صدق وثبات الأداة، أصبحت الأداة في صورتها النهائية و أصبحت الباحثة على ثقة تامة بصحة الاستبانة و صلاحيتها لتحليل النتائج و الإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار الفرضيات، و بالتالي تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة البحث لجمع البيانات للبحث حيث طلب منهم الإجابة على جميع فقرات الاستبانة بصدق و موضوعية و بكل حرية.

## 8-1- المعالجة الإحصائية:

-النسب المئوية والتكرارات: يستخدم هذا الامر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف مجتمع الدراسة .

# الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد:

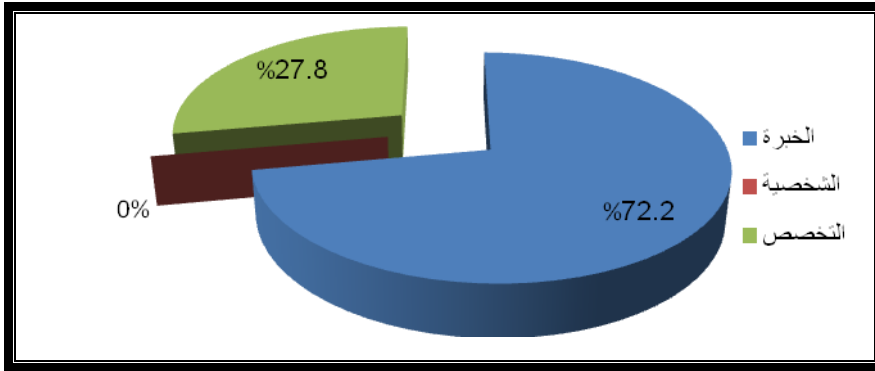
يهدف هذا الفصل إلى اختبار فرضيات الدراسة الموضوعية من قبل الباحث، من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق أدوات الدراسة، وباستخدام الاختبارات الإحصائية الملائمة، وسيتم في هذا الفصل تحليل فقرات الاستبانة ومتغيرات الدراسة وبيان العلاقة والوقوف على الدلالات الإحصائية، لأن الخلفية النظرية والدراسات السابقة وحدها غير كافية للخروج بنتيجة ذات دلالة علمية، وإنما يجب على الباحث أن يقوم بعملية تحليل ومناقشة هذه النتائج حتى تصبح لها قيمة علمية وتعود بالفائدة على البحث بصفة عامة، ومن خلال هذا الفصل سنقوم بعرض النتائج ومناقشتها والتي تم جمعها والتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على إداريي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وسنحاول من خلال هذا الفصل إعطاء بعض التحليل والاستنتاجات لإزالة الغموض المطروح خلال الدراسة.

- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان الموجهة إلى مسيري نوادي كرة اليد.  
-المحور الأول: الكفاءات المتخصصة ودورها في ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية.

- السؤال 01: هل التسيير الإداري الناجح يقوم على أساس ( الخبرة- الشخصية- التخصص )؟  
-الغرض من السؤال: التعرف على أي أساس يقوم التسيير الإداري الناجح.  
-الجدول رقم 01: يبين نسب الأسس التي يقوم عليها التسيير الإداري الناجح.

النسبة %	التكرار	الإجابة
72.2 %	13	الخبرة
0 %	00	الشخصية
27.8 %	05	التخصص
100 %	18	المجموع

-الشكل 02: يبين نسب الأسس التي يقوم عليها التسيير الإداري الناجح.



-تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم 01 نلاحظ أن نسبة أفراد العينة كانت أكبر نسيباً لعنصر الخبرة مقارنة بعنصر التخصص والشخصية وذلك بنسبة 72.2%، هذا ما يعني أن للخبرة دور أساسي في التسيير الناجح، حيث نال عنصر الشخصية 00% من إجابات أفراد العينة، أما فيما يخص عنصر التخصص فقد نال نسبة معتبرة 27.8%.

ومنه نستنتج أن للخبرة دور أساسي في التسيير الناجح وأن عدم التخصص يعتبر عيباً كبيراً لدى الإداري وهذا ما قال به أغلب فقهاء القانون العام وذلك تأييداً لتعريف "بونار" لعيب عدم التخصص بأنه: عدم القدرة على ممارسة عمل قانوني لكونه من اختصاص عضو آخر.

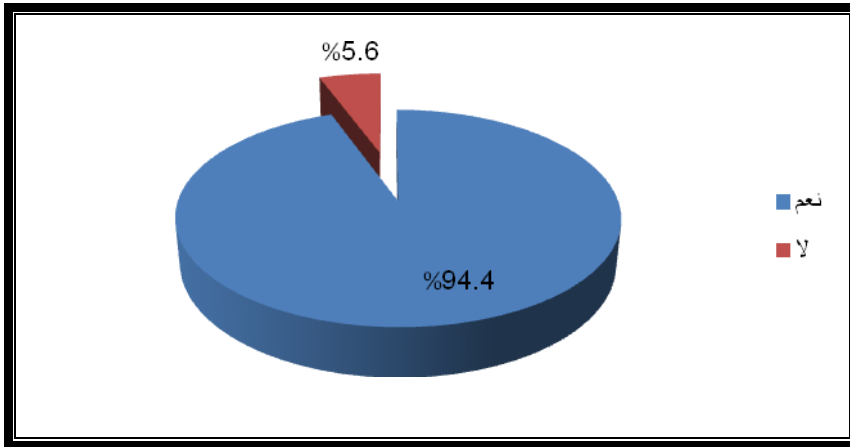
-السؤال 02: هل هناك اهتمام بالمعايير العلمية في إدارة النادي الرياضي؟

-الغرض من السؤال: الاهتمام بالمعايير العلمية في إدارة النادي الرياضي.

-الجدول رقم 02: يبين نسبة الاهتمام بالمعايير العلمية في إدارة النادي الرياضي.

النسبة %	التكرار	الاجابة
94.4 %	17	نعم
5.6 %	01	لا
100 %	18	المجموع

-الشكل 03: يبين نسبة الاهتمام بالمعايير العلمية في إدارة النادي الرياضي.



-تحليل ومناقشة النتائج:

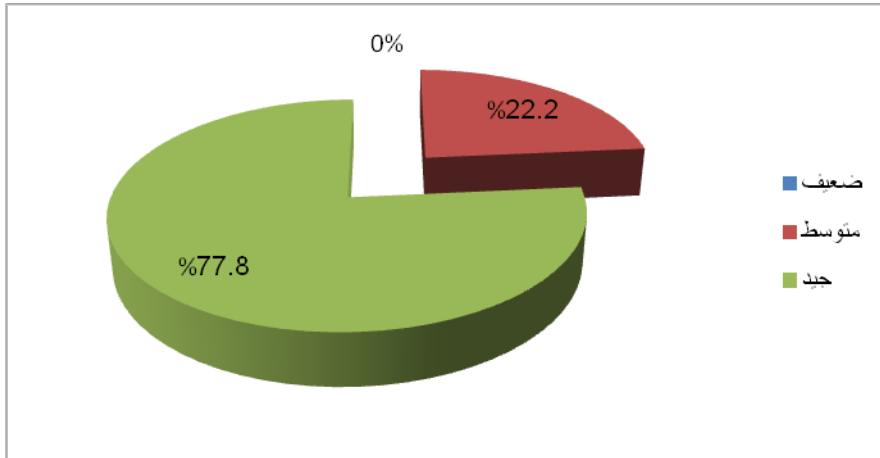
من خلال نتائج الجدول رقم 02 الذي يوضح لنا الاهتمام بالمعايير العلمية في إدارة النادي الرياضي، أن أغلب إجابات أفراد العينة تصادق على أن هناك اهتمام كبير بهذه المعايير بنسبة 94.4%، وهذه النسبة المبيّنة في الجدول هي خير دليل على ما نقول.

ومنه نستنتج أن أغلب النوادي تعطي اهتماما كبيرا للمعايير العلمية في إدارة النادي أو الفريق.

- السؤال 03: كيف ترون مستوى الطاقم الذي يعمل معكم؟  
 -الغرض من السؤال: معرفة مستوى الطاقم الإداري في النادي الرياضي.  
 -الجدول رقم 03: يبين مستوى الطاقم الإداري في النادي الرياضي.

النسبة %	التكرار	الإجابة
00 %	00	ضعيف
22.2 %	04	متوسط
77.8 %	14	جيد
100 %	18	المجموع

- الشكل 04: يبين مستوى الطاقم الإداري في النادي الرياضي.



- تحليل ومناقشة النتائج:

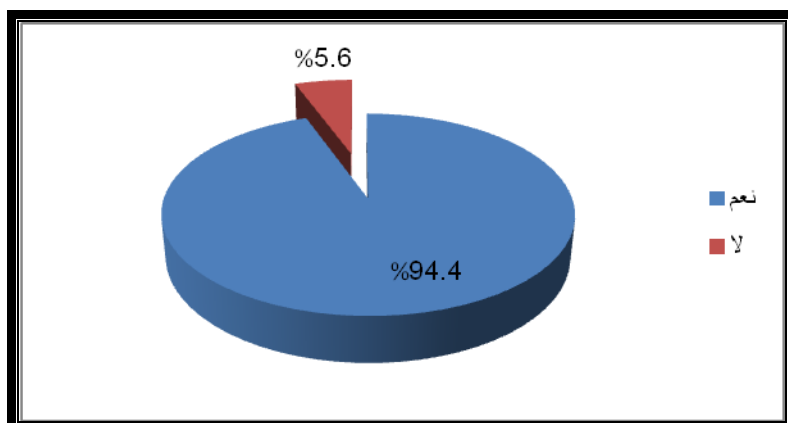
من خلال نتائج الجدول رقم 03 نجد أن نسبة 77.8% من مجموع أفراد العينة أكدوا على أن مستوى الطاقم الإداري الذي يعمل معهم جيد، بينما نسبة 22.2% من أفراد العينة يرون أن مستوى الطاقم الإداري الذي يعمل معهم متوسط.

ومنه نستنتج أن مستوى الطاقم الإداري الذي يقوم بتسيير شؤون النادي جيد وذلك لتكاثف الجهود بينهم. وهذا ما جسدهته العبارة الموجودة في فصل الخلفية النظرية في التسيير الإداري، في عنصر التسيير والتنظيم في الفقرة: " باختصار تحقيق الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها هذا هو جوهر مهمة المسير " .

- السؤال 04: هل للإدارة والتسيير دور في نتائج الفريق أو النادي؟  
 -الغرض من السؤال: معرفة دور الإدارة والتسيير في تحقيق نتائج الفريق أو النادي.  
 -الجدول رقم 04: يبين نسبة دور الإدارة والتسيير في تحقيق نتائج الفريق أو النادي.

النسبة %	التكرار	الإجابة
94.4 %	17	نعم
5.6 %	01	لا
100 %	18	المجموع

- الشكل 05: يبين دور الإدارة والتسيير في تحقيق نتائج الفريق أو النادي.



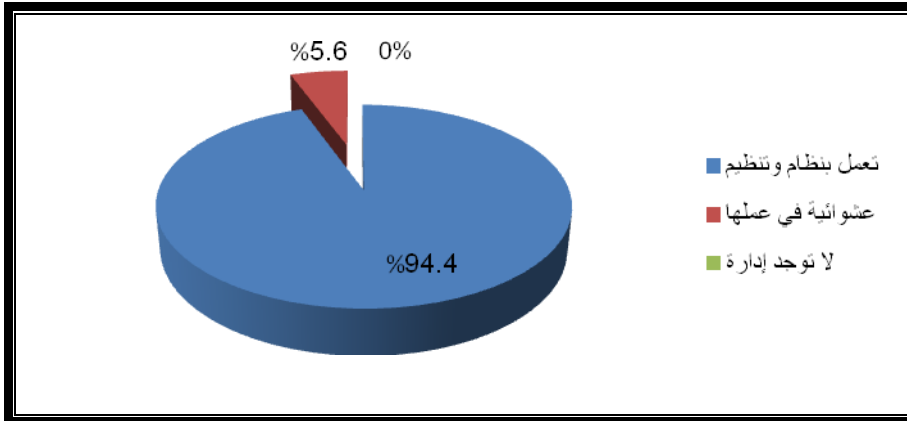
- تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم 04 نجد أن نسبة 94.4% من أفراد عينة الدراسة كانت إجابتهم بنعم وهذا لنا بأن للإدارة والتسيير دور في نتائج الفريق أو النادي، بينما نالت الإجابة بلا نسبة 5.6% .  
 ومنه نستنتج أن للإدارة والتسيير دور فعال في نتائج الفريق أو النادي الرياضي.

- السؤال 05: في نظركم كيف يكون عمل الإدارة الرياضية في أندية كرة اليد؟  
 -الغرض من السؤال: معرفة كيفية عمل الإدارة الرياضية في أندية كرة اليد.  
 -الجدول رقم 05: يبين نسب كيفية عمل الإدارة الرياضية في أندية كرة اليد.

النسبة %	التكرار	الإجابة
94.4 %	17	تعمل بنظام وتنظيم
5.6 %	01	عشوائية في عملها
0 %	0	لا توجد إدارة
100 %	18	المجموع

- الشكل 06: يبين كيفية عمل الإدارة الرياضية في أندية كرة اليد.



- تحليل ومناقشة النتائج:

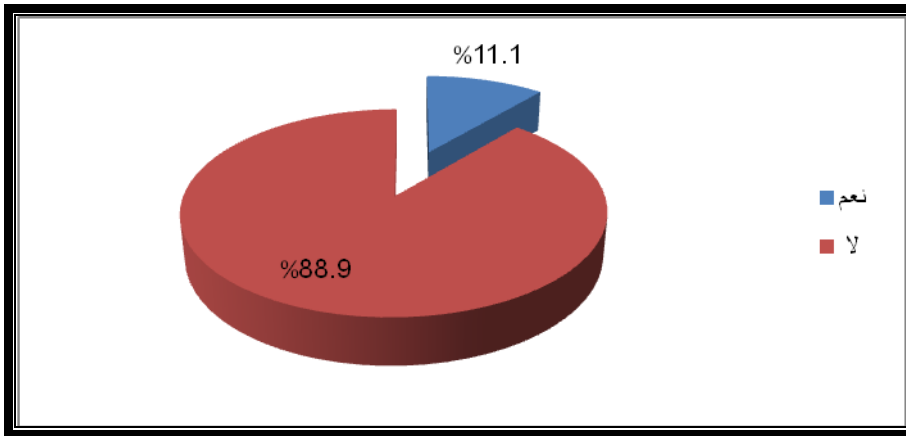
من خلال نتائج الجدول رقم 05 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يرون أن طريقة التسيير الإداري لدى أندية كرة اليد تعمل بنظام وتنظيم وهذا بنسبة 94.4 % ، في المقابل نجد أن نسبة 5.6 % من أفراد العينة أقرروا بأنها عشوائية في عملها .

ومنه نستنتج أن الإدارة الرياضية في أندية كرة اليد تعمل بنظام وتنظيم، لأن التنظيم عنصر مهم في تسهيل عملية التسيير ويبرز لنا ذلك من خلال أثره العلمي الملموس والمتمثل في تصميم الهيكل الإداري ( تقسيم المهام الإدارية، مناصب العمل).

- السؤال 06: هل اتخاذ القرار من طرفك يكون بصفة فردية؟  
 -الغرض من السؤال: معرفة إمكانية اتخاذ القرار من طرف المسير بصفة فردية.  
 -الجدول رقم 06: يبين نسبة إمكانية اتخاذ القرار من طرف المسير بصفة فردية..

النسبة %	التكرار	الإجابة
11.1 %	02	نعم
88.9 %	16	لا
100 %	18	المجموع

-الشكل 07: يبين إمكانية اتخاذ القرار من طرف المسير بصفة فردية.



-تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم 06 الذي يوضح لنا طرق اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة الرياضية أن القرارات لا تكون بصفة فردية في أغلب الأحيان وهذا بسبة 88.9%، وإنما تكون بشكل عام بصورة جماعية.

ومنه نستنتج أن الهيئة المسؤولة عن اتخاذ القرارات هي مجلس الإدارة لاسيما إذا كانت هذه القرارات مصيرية أو حاسمة.

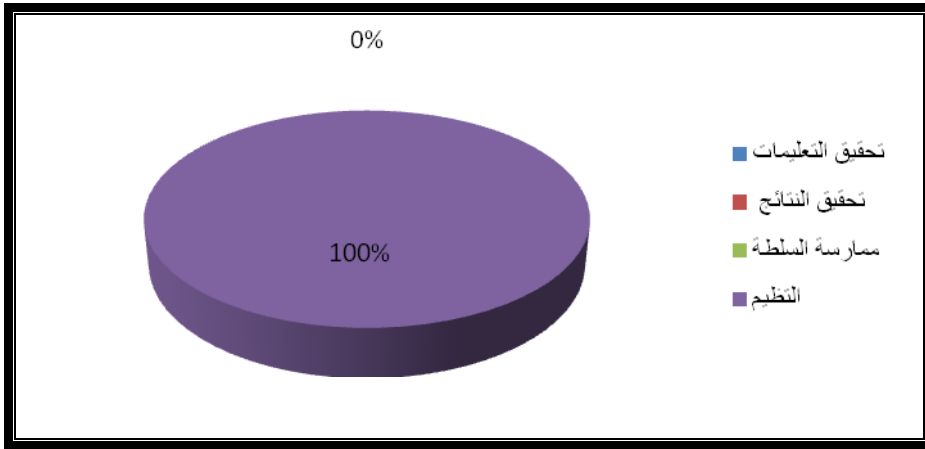
-السؤال 07: ما هي وظيفة المسير في نظرك؟

-الغرض من السؤال: معرفة وظيفة المسير في النادي الرياضي.

-الجدول رقم 07: يبين وظيفة المسير في النادي الرياضي.

النسبة %	التكرار	الإجابة
0 %	00	تحقيق التعليمات
0 %	00	تحقيق النتائج
0 %	00	ممارسة السلطة
100 %	18	التنظيم
100 %	18	المجموع

-الشكل 08: يبين وظيفة المسير في النادي الرياضي.



-تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم 07 أن نسبة 100% أجمعوا على أن وظيفة المسير تتمثل في التنظيم. ومنه نستنتج أن وظيفة المسير في نظر رؤساء الفرق تتمثل في التنظيم وذلك بالتنسيق والرقابة مع الطاقم الإداري. وهذا ما نجده في فصل التسيير الإداري، عنصر وظائف المسير في الفقرة: "إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا ما يتطلب الإمام بأساليب القيادة.....".

2- المحور الثاني: الوسائل البيداغوجية والمنشآت الرياضية لها دور في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدي فئة الناشئين في الأندية الرياضية.

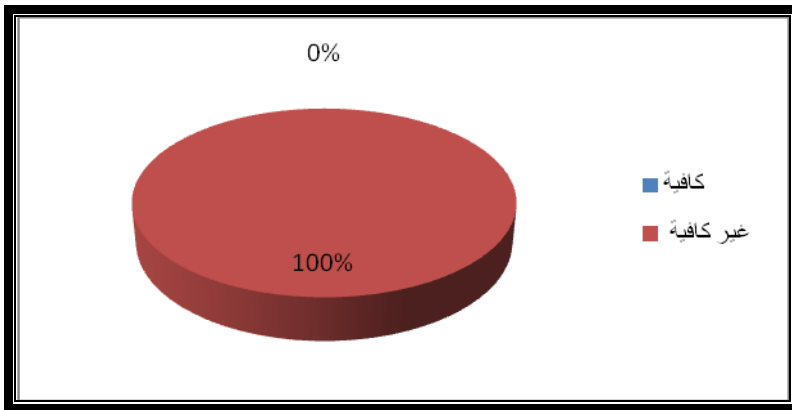
-السؤال 01: كيف تنظرون إلى الإمكانيات والوسائل المتوفرة على مستوى النادي؟

-الغرض من السؤال: التعرف على الوسائل والإمكانيات المتوفرة على مستوى النادي.

-الجدول رقم 08: يبين نتائج تواجد الوسائل والإمكانيات بكفاية أو عكس ذلك.

النسبة %	التكرار	الإجابة
0 %	00	كافية
100 %	18	غير كافية
100 %	18	المجموع

-الشكل 09: يبين نتائج تواجد الوسائل والإمكانيات بكفاية أو عكس ذلك.



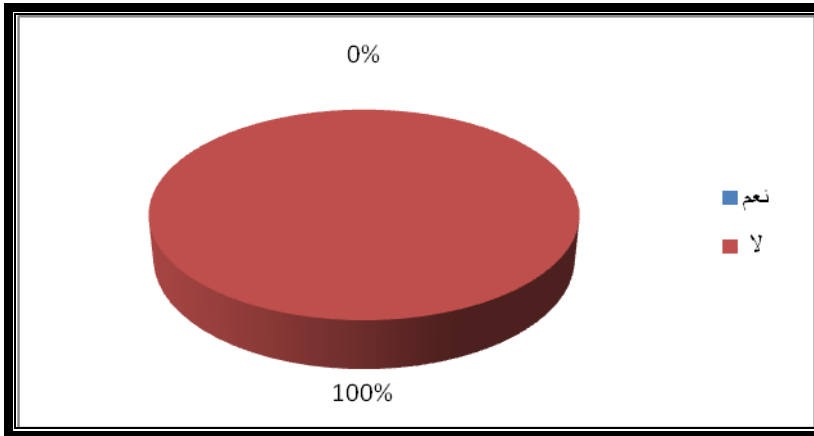
-تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم 08 نجد أن نسبة 100% من أفراد العينة أجمعوا على أن الوسائل والإمكانيات المتوفرة على مستوى النادي غير كافية لتسيير نواديها، أي متواجدة ولكن بقلّة إن لم نقل منعدمة. ومنه نستنتج أن هناك نقص فادح في الإمكانيات والوسائل البيداغوجية على مستوى الأندية الرياضية، والنقص يؤثر سلبا على النادي، فهي عنصر أساسي للقيام بالأنشطة المختلفة وتسهيل المهام الخاصة بإدارة النادي، وكذا توفير الجو الملائم للعمل بالنسبة للمسؤولين واللاعبين .

- السؤال 02: هل توجد هياكل ومنشآت تابعة للنادي؟  
 -الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان النادي يملك هياكل ومنشآت خاصة به.  
 -الجدول رقم 09: يبين نتائج إمكانية تواجد هياكل ومنشآت خاصة بالنادي.

النسبة %	التكرار	الإجابة
0 %	00	نعم
100 %	18	لا
100 %	18	المجموع

-الشكل 10: يبين نتائج إمكانية تواجد هياكل ومنشآت خاصة بالنادي.



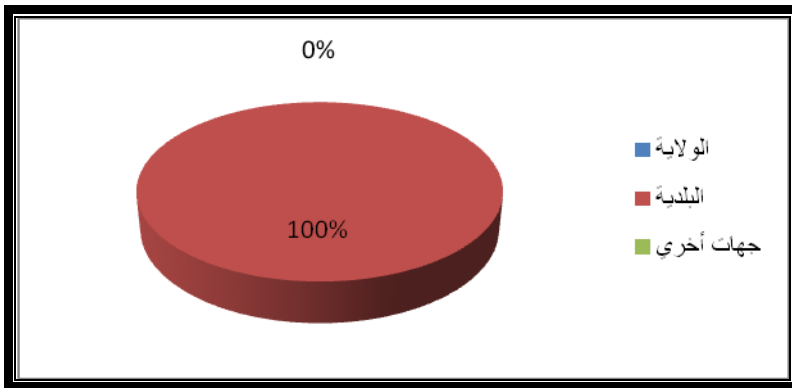
-تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم 09 نلاحظ أنّ نسبة 100% من أفراد العينة أكدوا بعدم تواجد منشآت و هياكل تابعة للنادي، يمكن التصرف فيها بحرية. ومنه نستنتج أن الأندية الرياضية لا تملك منشآت و هياكل خاصة بما يمكن لها التصرف فيها و استغلالها في أوقات العمل المناسبة بحرية، فهي تقوم بمزاولة نشاطاتها في منشآت عمومية موضوعة تحت تصرفها في أوقات غير مضبوطة على البرنامج الخاص بالنادي.

- السؤال 02-1: إذا كانت الإجابة بنعم من المسؤول عن هذه الهياكل والمنشآت.  
 - الغرض من السؤال: معرفة الجهة المسؤولة عن الهياكل والمنشآت.  
 - الجدول رقم 10: يبين نتائج الجهة المسؤولة عن الهياكل والمنشآت.

النسبة %	التكرار	الإجابة
0 %	0	الولاية
100 %	18	البلدية
0 %	0	جهات أخرى
100 %	18	المجموع

- الشكل 11: يبين نتائج الجهة المسؤولة عن الهياكل والمنشآت.



- تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم 10 نلاحظ أنّ مجموع أفراد العينة يرون أنّ المشرف عن المنشآت و الهياكل هي البلدية و هذا ما توضحه نسبة 100% .

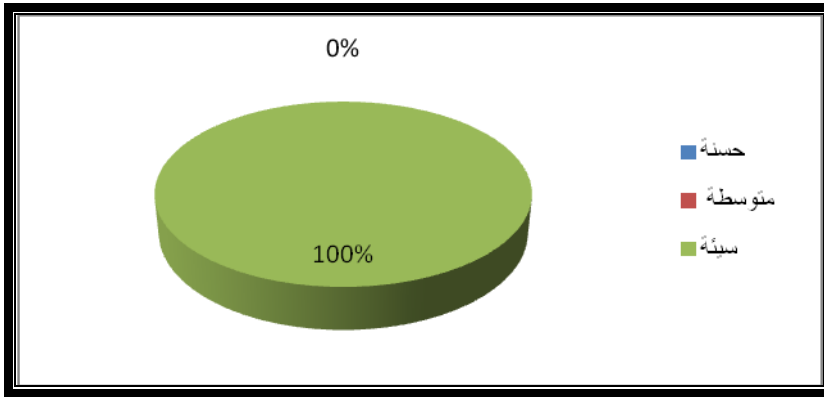
ومنه نستنتج أنّ الجهة المسؤولة عن الهياكل و المنشآت الرياضية هي الجماعات المحلية و التي تتمثل في البلدية ، حيث تقوم بتسييرها و صيانتها عن طريق موظفين ضمن مناصب تتحمل أتعابها من أجور و صيانة الهياكل و المنشآت .

و هذا ما نجده في الخلفية النظرية في فصل النوادي الرياضية في الفقرة : " النوادي تحتوي على مرافق رياضية و محلات المقدمة في أغلب الأحيان من طرف البلديات ... "

- السؤال 03: كيف ترون وضعية هذه الهياكل والمنشآت؟  
 -الغرض من السؤال: التعرف على وضعية هذه الهياكل والمنشآت.  
 -الجدول رقم 11: يبين نتائج نظرة مسيري النوادي لوضعية الهياكل والمنشآت.

النسبة %	التكرار	الإجابة
0 %	0	حسنة
0 %	0	متوسطة
100 %	18	سيئة
100 %	18	المجموع

- الشكل 12: يبين نتائج نظرة مسيري النوادي لوضعية الهياكل والمنشآت.



- تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم 11 نلاحظ أنّ نسبة 100% من مجموع أفراد العينة أكدوا على أنّ حالة (وضعية) الهياكل و المنشآت الرياضية الموجودة على مستوى أنديتهم سيئة، و لا تسهل مهمتهم الإدارية و كذا الرياضية. و منه نستنتج أنّ الهياكل و المنشآت الموجودة تحت تصرف النوادي وضعيتها سيئة، و هذا ما يصعب من مهمة المشرفين في التسيير الحسن داخل النادي، و يؤثر على سلامة اللاعبين من جهة و على نتائج النادي من جهة أخرى.

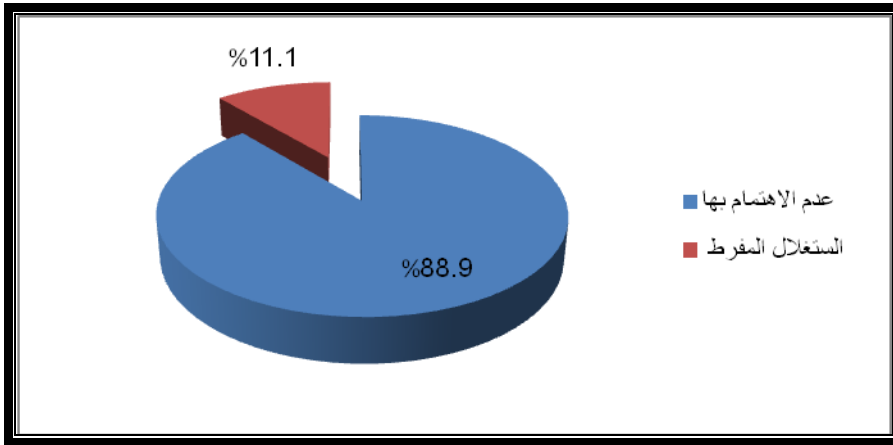
-السؤال 04: إلى ماذا ترجعون تلك الوضعية؟

-الغرض من السؤال: معرفة أسباب تدهور وضعية الهياكل والمنشآت.

-الجدول رقم 12: يبين نتائج أسباب تدهور وضعية الهياكل والمنشآت.

النسبة %	التكرار	الإجابة
88.9 %	16	عدم الاهتمام بها
11.1 %	02	الاستغلال المفرط
100 %	18	المجموع

-الشكل 13: يبين نتائج أسباب تدهور وضعية الهياكل والمنشآت.



-تحليل ومناقشة النتائج:

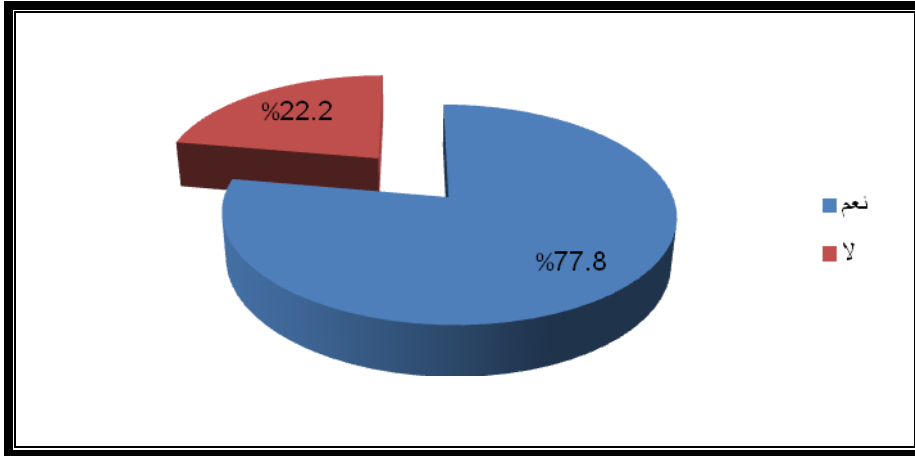
من خلال نتائج الجدول رقم 12 نجد أنّ نسبة 88.9 % من مجموع أفراد العينة يرجعون سبب تدهور وضعية الهياكل و المنشآت إلى عدم الاهتمام بها، في حين نجد أنّ نسبة 11.1 % يرون بأنّ السبب هو الاستغلال المفرط لها .

ومنه نستنتج مما سبق ذكره أنّ الهياكل و المنشآت لا تلقى الاهتمام و الرعاية و الصيانة اللازمة للحفاظ عليها، لعدم التصرف التام بها بعد ممارسة الأنشطة ( التدريب، المباريات )، و لأنها منشآت عمومية يسمح لعامة الناس بممارسة الأنشطة المختلفة داخلها.

- السؤال 05: هل تستطيعون تحقيق أهدافكم المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة؟  
 -الغرض من السؤال: معرفة إمكانية تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة.  
 -الجدول رقم 13: يبين نتائج ما إذا كانت الإمكانيات المتوفرة كافية لتحقيق الأهداف المسطرة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
77.8 %	14	نعم
22.2 %	04	لا
100 %	18	المجموع

-الشكل 14: يبين نتائج ما إذا كانت الإمكانيات المتوفرة كافية لتحقيق الأهداف المسطرة.



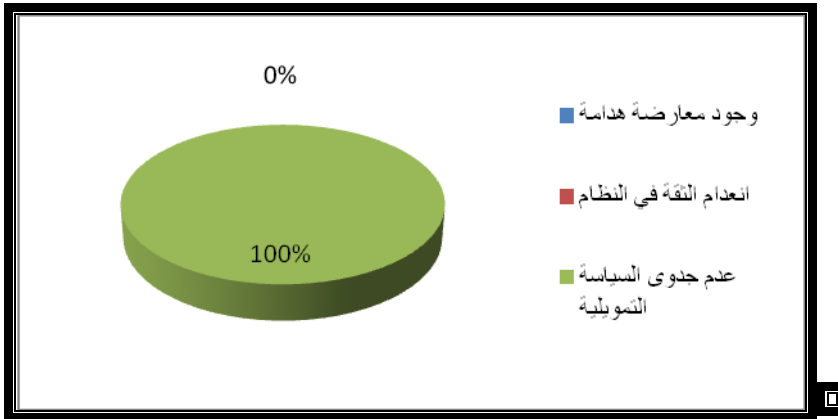
-تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم 13 نجد أن نسبة 77.8% من أفراد العينة أكدوا على تحقيق الأهداف المسطرة وفق للإمكانيات المتوفرة. ومنه نستنتج انه بتواجد الإمكانيات المتوفرة على مستوى النادي يمكن تحقيق الأهداف المسطرة، وتجاوز المشاكل التي تواجه المسيرين وكيفية التحكم فيها. وهذا ما تجسده الخلفية النظرية في التسيير الإداري، عنصر مسؤولية المسير في المجال الرياضي الفقرة: " فإن المشرف الذي يستطيع أن يمارس المسؤوليات بكفاءة وقدرة يجب أن تتوفر فيه بعض المهارات....".

- السؤال 05-1: إذا كانت إجاباتكم بلا إلى ماذا ترجعون عدم ضمان تحقيق النتائج؟  
 - الغرض من السؤال: معرفة الأسباب المؤدية إلى عدم ضمان تحقيق النتائج.  
 - الجدول رقم 14: يبين نتائج الأسباب المؤدية إلى عدم ضمان تحقيق النتائج.

النسبة %	التكرار	الإجابة
0 %	0	وجود معارضة هدامة
0 %	0	انعدام الثقة في النظام
100 %	18	عدم جدوى السياسة التمويلية
100 %	18	المجموع

- الشكل 15: يبين نتائج الأسباب المؤدية إلى عدم ضمان تحقيق النتائج.



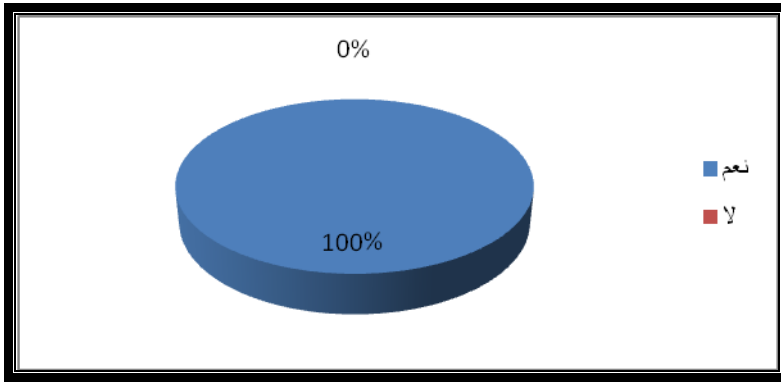
- تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم 14 نجد أن أفراد العينة أكدوا على أن السبب المؤدي إلى عدم ضمان تحقيق النتائج راجع إلى عدم جدوى السياسة التمويلية وهذا بنسبة 100% .  
 ومنه نستنتج أن العامل الرئيسي المؤدي إلى عدم ضمان تحقيق النتائج يتمثل في عدم جدوى السياسة التمويلية للنادي، ويبرز لنا ذلك أن هذه الأخيرة لا تغطي متطلبات ومستلزمات النادي بما أنها عنصر أساسي لتحقيق النتائج.

- السؤال 06: هل لديكم الاستقلالية في استخدام هذه المنشآت؟  
 -الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت هناك استقلالية في استخدام هذه المنشآت.  
 -الجدول رقم 15: يبين نتائج مدي استخدام هذه المنشآت باستقلالية.

النسبة %	التكرار	الإجابة
100 %	18	نعم
0 %	0	لا
100 %	18	المجموع

-الشكل 16: يبين نتائج مدي استخدام هذه المنشآت باستقلالية.



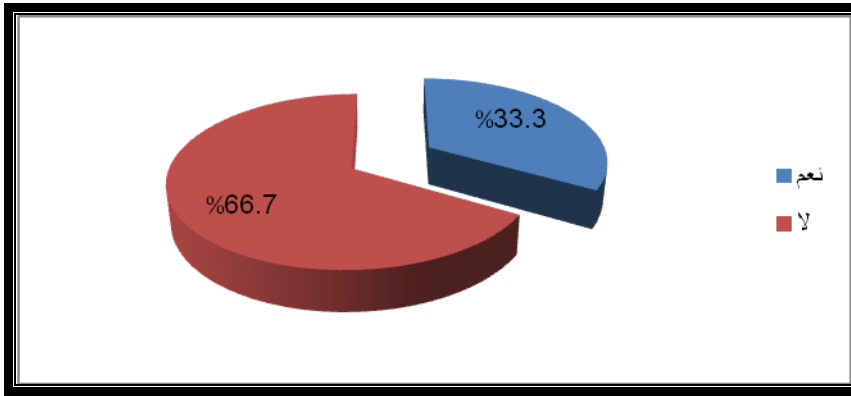
-تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم 15 نجد أن كل أفراد العينة أكدوا على استقلاليتهم في استخدام المنشآت وهذا بنسبة 100% .  
 ومنه نستنتج أن هناك استقلالية في استخدام المنشآت من قبل النادي، وهذا ما يسمح للمشرفين على النادي بتسطير برامجهم وتطبيقها بكل حرية.

- السؤال 07: هل هناك إمكانية وقوع مشاكل بينكم وبين مسيري المنشآت الرياضية؟  
 -الغرض من السؤال: معرفة إمكانية وقوع مشاكل بين مسيري النوادي ومسيري المنشآت الرياضية.  
 -الجدول رقم 16: يبين نتائج إمكانية وقوع مشاكل بين مسيري النوادي ومسيري المنشآت الرياضية.

النسبة %	التكرار	الإجابة
33.3 %	06	نعم
66.7 %	12	لا
100 %	18	المجموع

- الشكل 17: يبين نتائج إمكانية وقوع مشاكل بين مسيري النوادي ومسيري المنشآت الرياضية.



- تحليل ومناقشة النتائج:

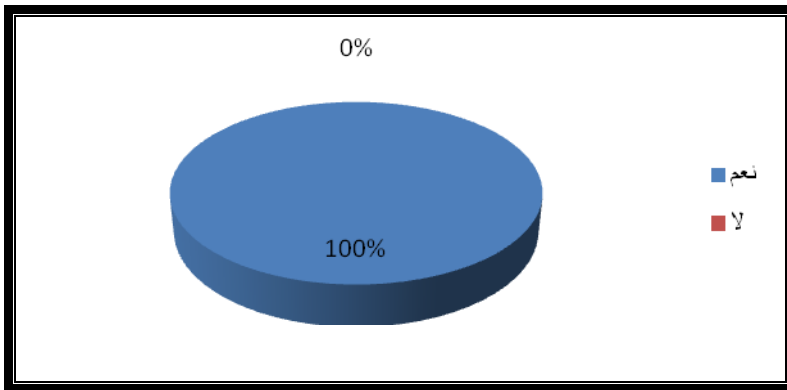
من خلال نتائج الجدول رقم 16 نجد أن نسبة 33.3% من أفراد العينة اجمعوا على أن هناك إمكانية وقوع مشاكل بينهم وبين مسيري المنشآت الرياضية، بينما نجد نسبة 66.7% من أفراد العينة يرون بأنه لا توجد إمكانية وقوع مشاكل بينهم وبين مسيري المنشآت الرياضية. ومنه نستنتج أن هناك علاقة جيدة بين مسيري النوادي ومسيري المنشآت الرياضية وهذا راجع للتفاهم والترابط فيما بينهم للقيام بعملية تسيير عمل كل منهم، وهذا لا يعني انعدام ظهور بعض المشاكل بينهم.

المحور الثالث: ميزانية الأندية الرياضية لها دور في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية.

- السؤال 01: هل لديكم ميزانية خاصة بالنادي؟
- الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت هناك ميزانية خاصة بالنادي.
- الجدول رقم 17: يبين نتائج إمكانية تواجد ميزانية خاصة بالنادي.

النسبة %	التكرار	الإجابة
100 %	18	نعم
0 %	00	لا
100 %	18	المجموع

-الشكل 18: يبين نتائج إمكانية تواجد ميزانية خاصة بالنادي.



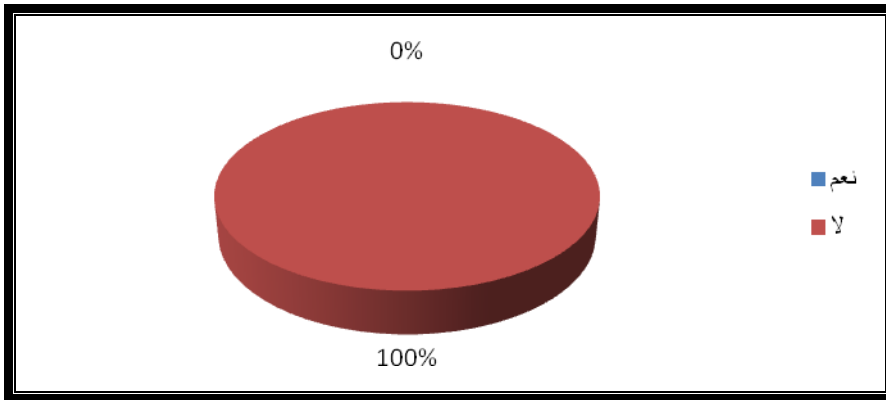
-تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم 17 نجد أن أفراد العينة اجمعوا بوجود ميزانية خاصة بالنادي وهذا بسبة 100% .  
ومن خلال عرض النتائج وتحليلها نستنتج أن للأندية الرياضية ميزانية خاصة بها، والتي يمكن استغلالها في تسيير مختلف أنشطتها الإدارية والرياضية، و توفير الوسائل اللازمة.

- السؤال 02: هل تعتبرونها كافية للقيام بمهامكم؟  
 -الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الميزانية كافية للمسيرين لأداء مهامهم.  
 -الجدول رقم 18: يبين نتائج تغطية الميزانية للمهام بكفاية أو لا.

النسبة %	التكرار	الإجابة
0 %	0	نعم
100 %	18	لا
100 %	18	المجموع

-الشكل 19: يبين نتائج تغطية الميزانية للمهام بكفاية أو لا.



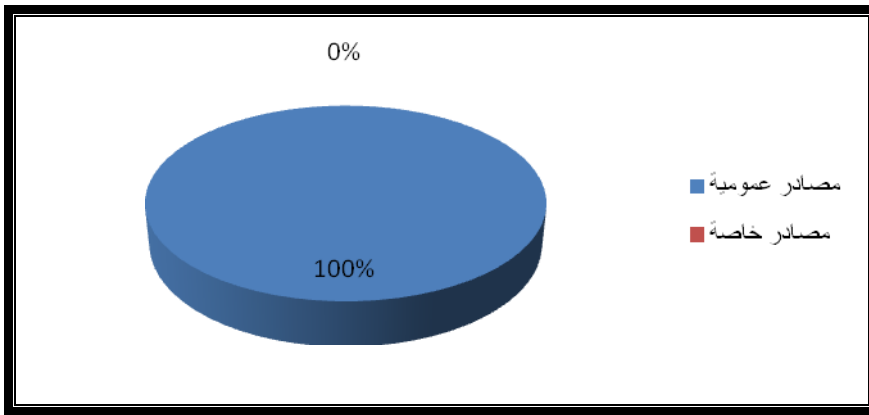
-تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم 18 نجد أن كل أفراد العينة أجمعوا على أن الميزانية الخاصة بالنادي غير كافية للقيام بالمهام وهذا بنسبة 100% .  
 ومن خلال عرض وتحليل النتائج نستنتج أن ميزانية الأندية غير كافية للمسيرين للقيام بمهامهم، بالنظر إلى الإمكانيات والمتطلبات التي يحتاجها النادي في تسيير شؤونه، بالإضافة إلى الأدوار الملقاة على عاتق النادي مثل الدور التربوي، الثقافي، الاجتماعي وبما تكلفه من مصاريف.

- السؤال 03: ما هي المصادر الأساسية التي تعتمدون عليها لتمويل ناديكم؟  
 -الغرض من السؤال: معرفة مصادر التمويل التي يعتمد عليها المسيريون لتمويل أنديةهم.  
 -الجدول رقم 19: يبين نتائج مصادر التمويل التي يعتمد عليها مسيري النادي.

النسبة %	التكرار	الإجابة
100 %	18	مصادر عمومية
0 %	0	مصادر خاصة
100 %	18	المجموع

-الشكل 20 : يبين نتائج مصادر التمويل التي يعتمد عليها مسيري النادي.



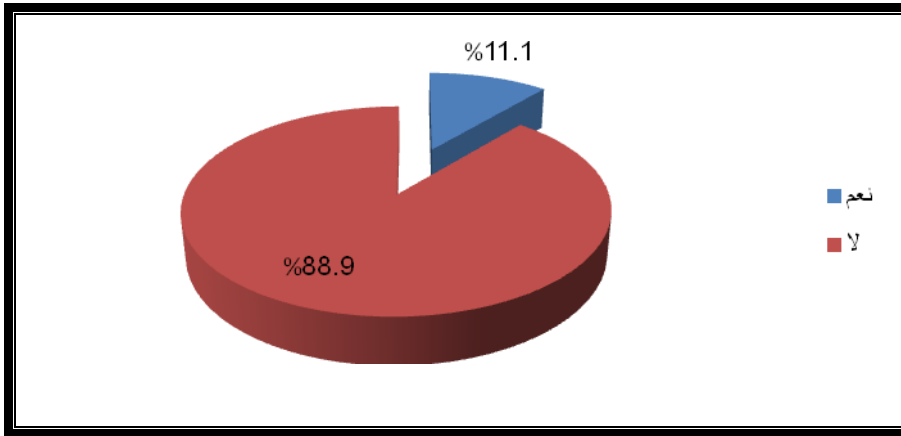
-تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 19 نجد بأن أفراد العينة أجمعوا على أن التمويل الخاص بأنديةهم يتم عن طريق المصادر العمومية وهذا بنسبة 100 % .  
 نستنتج من خلال ما سبق أن الأندية الرياضية تعتمد على المصادر العمومية في تمويلها، في غياب الدعم المقدم من طرف المصادر الخاصة.

- السؤال 04: هل يوجد ممولون خواص لديكم؟  
 -الغرض من السؤال: معرفة إمكانية تواجد ممولين خواص للنادي.  
 -الجدول رقم 20: يبين نتائج إمكانية تواجد ممولين خواص للنادي.

النسبة %	التكرار	الإجابة
11.1 %	02	نعم
88.9 %	16	لا
100 %	18	المجموع

- الشكل 21: يبين نتائج إمكانية تواجد ممولين خواص للنادي.



- تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 20 نجد أن نسبة 88.9% من أفراد العينة أجمعوا على أنه لا يوجد ممولون خواص في نواديهم، أما نسبة 11.1% من أفراد العينة يرون بأنه يوجد ممولون خواص في نواديهم. ومنه نستنتج أن أغلبية النوادي الرياضية ليس لها ممولون خواص لدعمهم من الناحية المالية.

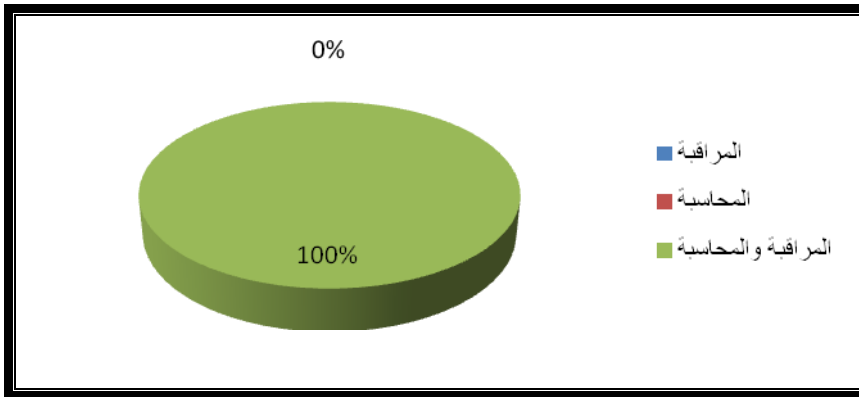
-السؤال 05: ما هي الطرق الكفيلة في نظركم لضمان متابعة صارمة في صرف الموارد المالية؟

-الغرض من السؤال: معرفة الطرق الكفيلة في متابعة صرف الموارد المالية.

-الجدول رقم 21: يبين نتائج الطرق الكفيلة في متابعة صرف الموارد المالية.

النسبة %	التكرار	الإجابة
0 %	0	المراقبة
0 %	0	المحاسبة
100 %	18	المراقبة والمحاسبة معا
100 %	18	المجموع

-الشكل 22: يبين نتائج الطرق الكفيلة في متابعة صرف الموارد المالية.



-تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم 21 نجد أن نسبة 100% من أفراد العينة أجمعوا على أن المحاسبة والمراقبة معا هي الطريقة المناسبة لمتابعة صرف الموارد المالية.

نستنتج أن الطرق الكفيلة لمتابعة صرف الموارد المالية يتم من خلال ارتباط عمليتي المراقبة والمحاسبة معا.

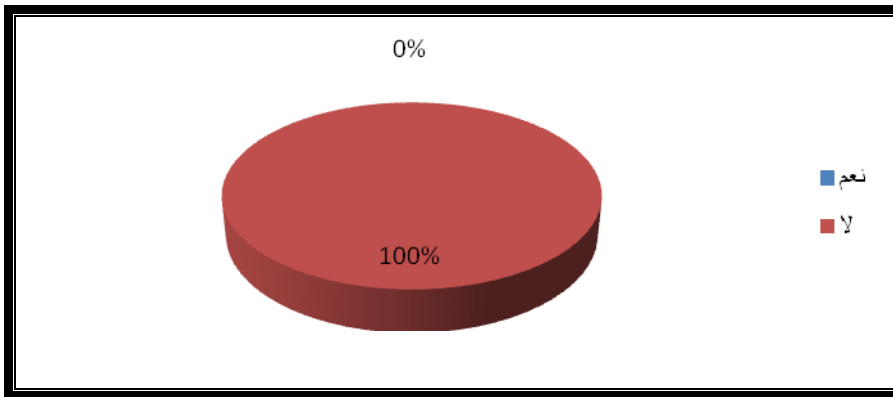
وهذا ما يظهر في الخلفية النظرية في جانب النوادي الرياضية عنصر الوظائف البيداغوجية في الفقرة: " إن المسيرين

الذين لاحظوا تطور المهام الإدارية ( الأمانة والمحاسبة ) قاموا بتنصيب إطارات مختصة....".

- السؤال 06: هل يوجد ظرف مالي خاص بصيانة المنشآت؟  
 -الغرض من السؤال: معرفة إمكانية وجود ظرف مالي خاص بصيانة المنشآت.  
 -الجدول رقم 22: يبين نتائج إمكانية وجود ظرف مالي خاص بصيانة المنشآت.

النسبة %	التكرار	الإجابة
0 %	00	نعم
100 %	18	لا
100 %	18	المجموع

- الشكل 23: يبين نتائج إمكانية وجود ظرف مالي خاص بصيانة المنشآت.



- تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم 22 نجد أن نسبة 100% من أفراد العينة أجمعوا بأنه لا يوجد ظرف مالي خاص بصيانة المنشآت الرياضية.  
 ومنه نستنتج أن النوادي الرياضي لا تخصص ظرف مالي لصيانة المنشآت لأن ملكيتها تعود للبلدية وليست خاصة بالنادي.

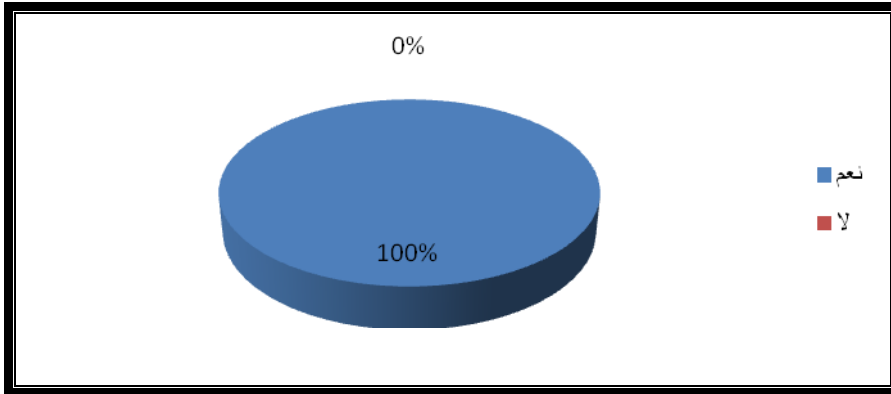
-السؤال 07: هل يمر فريقك بأزمات مالية؟

-الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان الفريق يمر بأزمات مالية.

-الجدول رقم 23: يبين نتائج ما إذا كان الفريق يمر بأزمات مالية.

النسبة %	التكرار	الإجابة
100 %	18	نعم
0 %	0	لا
100 %	18	المجموع

-الشكل 24: يبين نتائج ما إذا كان الفريق يمر بأزمات مالية.



-تحليل ومناقشة النتائج:

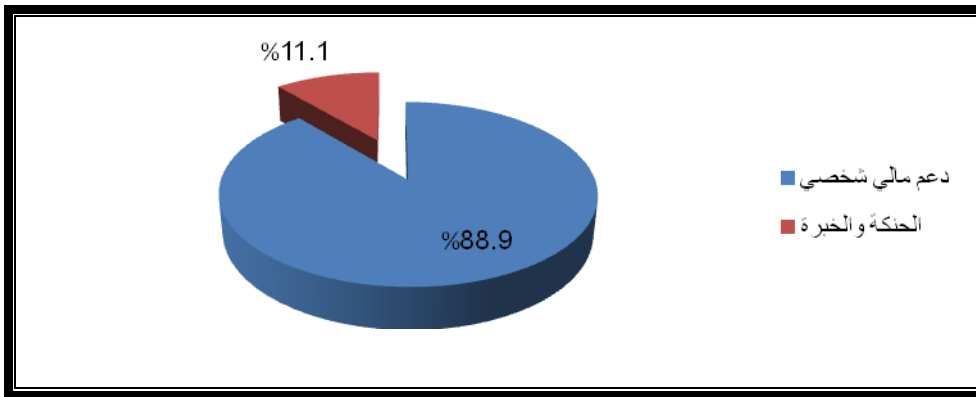
من خلال نتائج الجدول رقم 23 نجد أن كل أفراد العينة اجمعوا على أن نواديتهم تمر بأزمات مالية وهذا ما تؤكده نسبة 100% .

ومن خلال تحليل النتائج السابقة نستنتج بأن النوادي تمر بأزمات مالية، وهذا ما تفسره إجابات أفراد العينة حيث أن لهذه الأزمات تأثير على مستوى الأندية.

- السؤال 07-1: إذا كانت الإجابة بعم كيف تتحكمون بهذه الأزمات؟  
 - الغرض من السؤال: معرفة كيفية التحكم بهذه الأزمات.  
 - الجدول رقم 24: يبين نتائج كيفية التحكم بهذه الأزمات.

النسبة %	التكرار	الإجابة
88.9 %	16	دعم مالي شخصي
11.1 %	02	الحنكة والخبرة
100 %	18	المجموع

- الشكل 25: يبين نتائج كيفية التحكم بهذه الأزمات.



- تحليل ومناقشة النتائج:

يتضح من خلال نتائج جدول رقم 24 أن نسبة 88.9% من أفراد العينة أكدوا على أن التحكم في الأزمات المالية يتم بواسطة الدعم المالي الشخصي، بالمقابل نجد أن نسبة 11.1% يرون بأن تحكمهم بالأزمات يكون بالحنكة والخبرة المكتسبة من العمل في الأندية.

نستنتج أن التحكم في الأزمات المالية يكون عن طريق الدعم المالي الشخصي، وذلك لضمان استمرار السير الحسن للنادي وتجاوز هذه الأزمات.

وهذا ما يظهر في الخلفية النظرية في التسيير الإداري عنصر الأدوار التقريرية للمسير في الفقرة: " تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات وهي كالآتي.....".

تحليل ومناقشة محاور الدراسة :

### استنتاج المحور الأول:

من خلال عرض نتائج استبيان المحور الأول و الذي كان بعنوان الكفاءات المتخصصة لها دور في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية و هذا المحور الذي يخدم لنا الفرضية الأولى حيث جاءت لتبين ذلك .

و من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج ما يلي :

- ضرورة توفر العوامل التي تحقق النتائج للنادي.
- الحرص على وجود مسيرين أكفاء ضمن الطاقم الإداري للنادي.
- العمل على توفير المصالح الإدارية اللازمة للفريق.
- و منه نستنتج صحة الفرضية الأولى.

### استنتاج المحور الثاني:

من خلال عرض نتائج استبيان المحور الثاني الذي يخدم الفرضية الثانية و التي صيغت على النحو التالي:

الوسائل البيداغوجية و المنشآت الرياضية تساهم في نجاح التسيير بالنوادي الرياضية.

و كان عنوان المحور الوسائل البيداغوجية و المنشآت الرياضية لها دور في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية و كان هناك تسلسل في الأسئلة بشكل منسق.

و من خلال النتائج المحصل عليها في الجداول نستنتج ان:

- ضرورة توفير الإمكانيات و الوسائل اللازمة.
- التسيير العقلاني للمنشآت و الهياكل الرياضية.
- ضرورة تحقيق النتائج بالإمكانيات و الوسائل المتوفرة على مستوى النادي.
- و منه نستنتج صحة الفرضية الثانية.

### استنتاج المحور الثالث:

من خلال عرض نتائج استبيان المحور الثالث و الذي يخدم لنا الفرضية الثالثة و التي صيغة على النحو التالي :

يساهم الجانب المادي في التأثير الإيجابي على مردودية النوادي الرياضية.

و كان عنوان المحور ميزانية الأندية الرياضية لها دور في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية حيث جاءت الأسئلة مرتبطة ببعضها البعض.

و من خلال النتائج المحصل عليها في الجداول نستنتج أن:

- التركيز على الجانب المادي.
  - التركيز على مصادر تمويل النادي.
  - العمل على التحكم في الأزمات المالية.
  - ضمان طرق كثيرة للمتابعة في تسيير الموارد المالية.
- و من خلال كل هذا نستنتج صحة الفرضية الثالثة.

# الفصل الخامس

## استنتاجات واقتراحات

## 1-الإستنتاج العام:

من خلال ملاحظة و تحليل نتائج الإستبيان و إنطلاقا من استنتاجات المحاور الثلاثة يتيح لنا جليا دور

التسيير الإداري للأندية الرياضية في تحقيق الأهداف المسطرة و تحقيق النتائج المرجوة حيث:

- أن التسيير الإداري يعتمد على الكفاءات المتخصصة و التي لها التأثير على مستوى الاندية.  
و اهمية هذا الجانب تعكسه درجة تأثير إعطاء المهام و الأدوار للمسيرين ذي كفاءات متخصصة و تفعيل هذه الأدوار و المهام على مستوى الإدارات الرياضية للأندية.
- الجانب المادي في النادي يلعب دورا بالغا في الرقي بمستوى الأندية و تحسينه.  
حيث أن مشاكل الأندية المالية سواء الخاصة باللاعبين أو رؤساء الفرق يجعل من الجانب المادي ضرورة ملحة تستدعي توفر هذا الجانب، و بالتالي إختيار هذه الفرضية لم يأتي جزافا نظرا لدور الجانب المادي في تحسين مستوى النادي و مردوده.
- لتوفر الإمكانيات و الوسائل الأهمية الكبرى في التسيير الفعال للنادي.  
تعتبر الإمكانيات و الوسائل القاعدة التي يبني عليها الفريق أهدافه و طموحاته حيث أن لهذا الجانب دور بالغ الأهمية مع ضرورة ان تتوفر هذه الإمكانيات و الوسائل بشتى انواعها على الشروط كما و نوعا ، و التي تسمح للنادي لتحقيق أهدافه.  
و أخيرا لا بد أن تتوفر هذه الجوانب الثلاثة و التي ترتبط ببعضها البعض إرتباطا وثيقا ، حيث تؤثر و تتأثر ببعضها و مع وجود و توفر هذه الجوانب فإن النادي الرياضي يستطيع تحقيق أهدافه و الوصول إلى النتائج الجيدة و التحسن على مستوى العالم.

## 2-الإقتراحات:

- نخلص في الأخير إلى مجموعة من الإقتراحات و التي بنيت على ما تطرقنا إليه في بحثنا هذا ، هذه الإقتراحات يمكن أن تكون حلول أولية للمشكلات و العوائق التي تواجه الإدارة في النوادي الرياضية بصفة خاصة ، كل هذا يجعلنا نضع مجموعة من الإقتراحات و التي تتمثل في النقاط التالية:
- للحد من أزمة تدني المستوى يجب تكوين أخصائيين في التسيير الإداري على مستوى كل النوادي الرياضية.
  - ضرورة الدعم المادي للأندية الرياضية من السلطات العمومية.
  - حث الخواص على تقديم الدعم المادي للأندية الرياضية.
  - إجراء تربصات و دورات تكوينية لصالح الإداريين و المسيرين.
  - ضرورة توفير الوسائل و الإمكانيات اللازمة للأندية الرياضية.
  - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب على مستوى الوظائف في الأندية.
  - ضرورة ترشيد التسيير العقلاني للأموال التي يتم جلبها بشتى الطرق.
  - إعادة بناء علاقة بين أفراد النادي من خلال إبراز الحقوق و الواجبات و وجود الشفافية التامة.
  - التركيز على جانب التحفيز.
  - العناء بتهيئة اللاعب قبل المباراة تهيئة نفسية متمثلة في تقديم كل من يحفره على تقديم أفضل مجهود وذلك لتشجيعه ماديا ومعنويا
  - يجب على المسيرين ان يقومو بدورهم بمساعدة اللاعبين ومنحهم كل امكانيات اللازمة ليكونو مؤهلين لقيادة الاندية
  - اختيار المسيرين المناسبين منذ البداية لتفادي كل العراقيل التي ترهن مستقبل اللاعبين والفريق
  - اعادة بناء العلاقة بين المسؤولين ورؤساء الفرق، المدربين واللاعبين عن طريق ابراز الحقوق والواجبات ووجود الشفافية التامة
  - على المسؤولين البحث عن مختلف الوسائل المادية والمعنوية وتوفيرها للاعبين
  - اعطاء حقوق اللاعبين وعدم تجاهلهم والتمن شأنها رفع مستوى الاداء
  - محاولة التقرب الى اللاعبين اكثر فاكثر وهذا للوصول الى تماسك الفريق للحصول عل اداء جيد ونتائج مقبولة

ومن اسباب تدهور كرة اليد في بلادنا هو اهمال جانب التحفيز الذي يعد من امراض الكرة في الجزائر، فالقائمين على كرة اليد الجزائرية عامة ومسيري اندية كرة اليد خاصة يتحملون مسؤولية تدني مستوى كرة اليد

لا يمكننا من خلال هذه النتائج ان نقول اننا الممنا بكافة جوانب الموضوع ، بل حاولنا فقط توضيح اهم النقاط البارزة .

ويبقى دور كل من المسؤولين والمدربين واللاعبين لتطوير الرياضة عامة ، وكرة اليد في بلادنا خاصة وذلك اذا لعب كل طرف دور كاملا وعلى احسن وجه دون تجاوز حدوده ومسؤولياته.

### 3- الآفاق المستقبلية:

يهدف هذا الحدث إلى تسليط الضوء على وجوهات نظر من الممارسات الإدارية، و تركيز إهتمام إداريي المستقبل على عالم الفن إضافة إلى تعليم المسيريين مفاهيم أساسية في حياتهم المهنية المستقبلية. في هذا السياق تتيح هذه المبادرة الفرصة للمسيريين لإقامة صلة مع العالم المهني في مجال الفنون و تمكينهم من تنظيم موائد مستديرة في هذا المجال.

" جيل الحديد ... آفاق جديدة " يتمحور مائدتين مستديرتين مع المواضيع الفرعية ، و بذلك يتحقق التسيير الإداري بأحسن الطرق و منه تحقيق أفضل النتائج في المستقبل.

## قائمة المصادر والمراجع :

### المصادر :

القرآن الكريم

### المراجع :

### الكتب باللغة العربية :

1. إبراهيم العميري : الإدارة دراسات نظرية وتطبيقية، ب س ، دار النشر للكتاب، عمان .
2. إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي : القيادة الإدارية في التربية البدنية والرياضية، ط1، منشآت المعارف، القاهرة، مصر، 2003.
3. إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية نظريات الإدارة وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، مصر، 2003.
4. إيهاب صبيح محمد رزيق: العلاقات الصناعية وتحفيز العاملين ، دار الكتب العلمية للنشر، مصر، 2006.
5. حسن معوض وحسن شلتوت: التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الكتاب الحديث، عمان، 1996.
6. طلحة حسام الدين وعدله عيسى مطر: مقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1997.
7. عدنان النجار محمد: الأسس العلمية النظرية لنظرية التنظيم والإدارة، دار الفكر، دمشق، 1980.
8. عصام بدوي : إستثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، دار النهضة العربية، مصر، ب س .
9. عصام بدوي : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 2001.
10. علي محمد رابعة: إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن ، ط1، 2003.
11. كمال أميري محمد وعصام بدوي: التطور العلمي لمفهوم الرياضة، دار الشباب للطباعة، مصر، 2004.

12. محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير والأساسيات ووظائف التقنيات، جزء 2، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
13. محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير والأساسيات ووظائف التقنيات، جزء 1، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
14. محمد قطب راشد حمدون وسمير عباس: الإدارة والتنظيم في مجال التربية الرياضية، دار الكتاب، ب س .
15. مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
16. مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، ط1، دار الفكر، عمان، 2000.
17. مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، ب ط، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1992.
18. منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الجديد، مصر، 2003.
19. ناصر دادوي عبدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
20. يوسف القرضاوي: الإسلام وحضارة الغد، ط1، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1999.

#### الرسائل والأطروحات :

1. رشيد بن عبد العزيز وآخرون : التحفيز وإيجاد الدافعية وأثرهما في الميدان التربوي، دورة المشرفين التربويين، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2003.
2. سعود بن عبد الله البسطجي: واقع أهمية الحوافز المعنوية لدى معلمي المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة أم القرى، السعودية، 1419هـ.

## القواميس بالعربية :

1. علي بن هادي و بلحسن بليش :القاموس الجديد للطلاب ، لبنان ، 1990.
2. قاموس المنجد العربي في اللغة واللام، دار المشرف ، بيروت ، ط2، 1984.

## المراجع باللغة الأجنبية :

1. Bernou Philippe-la sociologie des organisation: initiation theorique suivie de douze cas, pratique-paris: seuil-1990,p389,collection;point:essais;180
2. Francéditeur: "a grand encyclopédie volume 18 "; a paris ,1981.
3. Larousse: "dictionnaire de francais" ;imprime en France, edition ,2001.

# الملاحق

الملحق ( 01 )

قائمة المحكمين :

الإسم	الدرجة العلمية	القسم
أحمد بوسكرة	بروفيسور	إدارة وتسيير رياضي
بوصلاح النذير	دكتور	إدارة وتسيير رياضي
منجحي مخلوف	دكتور	إدارة وتسيير رياضي
حريزي عبد الهادي	أستاذ مساعد - أ -	تدريب رياضي
سديرة ساعد	دكتور	تدريب رياضي
سعدسعود فؤاد	دكتور	تدريب رياضي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
إدارة وتنظيم رياضي

إستمارة استبيان

سيدي المحترم:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أضع بين يدي سيادتكم انتم مسيري النوادي الرياضية لكرة اليد إستبانة والتي تخصص  
البحث الذي أقوم بإعداده تحت عنوان: "دور التسيير الرياضي في التحفيز على  
ممارسة كرة اليد" وذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في التخصص  
المذكور أعلاه.

ويشرفني أن أتقدم لكم برجائي بتكرمكم وقراءة كل عبارة من عبارات الإستبانة، وأمل  
منكم التفضل علي بجزء من وقتكم وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل  
وجهة نظركم وما يتفق ومرئياتكم، مع العلم بأنه سوف يتم التعامل مع الإجابة  
بمنتهى السرية.

"شاكرة ومقدرة لكم حسن تعاونكم"

الباحثة:

شودار الربح

الأسئلة الشخصية:

- المنصب: .....
- السن: .....
- الخبرة: .....

الأسئلة:

❖ المحور الأول: الكفاءات المتخصصة ودورها في ممارسة كرة اليد

1- هل التسيير الإداري الناجح يقوم على أساس؟

- الخبرة
- الشخصية
- التخصص

2- هل هناك اهتمام بالمعايير العلمية في إدارة النادي الرياضي؟

- نعم  لا

3- كيف ترون مستوى الطاقم الذي يعمل معكم؟

- ضعيف
- متوسط
- جيد

4- هل للإدارة والتسيير دور في نتائج الفريق أو النادي

- نعم
- لا

5- في نظركم كيف يكون عمل الإدارة الرياضية في أندية كرة اليد؟

- تعمل بنظام وتنظيم
- عشوائية في عملها

- لا توجد إدارة

6- هل إتخاذ القرار من طرفك يكون بصفة فردية

- نعم

- لا

7- ماهي وظيفة المسير في نظرك

- تحقيق التعليمات

- تحقيق النتائج

- ممارسة السلطة

- التنظيم

المحور الثاني : للوسائل والمنشآت دور في التحفيز على ممارسة كرة اليد

1- كيف تنظرون إلى الإمكانيات والوسائل المتوفرة على مستوى النادي ؟

- كافية

- غير كافية

2- هل توجد هياكل ومنشآت تابعة للنادي

- نعم

- لا

إذا كانت الإجابة بنعم من المسؤول عن هذه الهياكل والمنشآت ؟

- الولاية

- البلدية

- جهات أخرى

3- كيف ترون وضعية هذه الهياكل والمنشآت ؟

- حسنة

- متوسطة

- سيئة

4- إلى ماذا ترجعون تلك الوضعية

- عدم الإهتمام بها

- الإستغلال المفرط

5 - هل تستطيعون تحقيق أهدافكم المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة ؟

- نعم

- لا

● إذا كانت الإجابة بلا إلى ماذا ترجعون عدم ضمان تحقيق النتائج

- وجود معارضة هدامة

- إنعدام الثقة في النظام

- عدم جدوى السياسة التمويلية

6 - هل لديكم الإستقلالية في إستخدام هذه المنشآت

- نعم

- لا

7- هل هناك إمكانية وقوع مشاكل بينكم وبين مسيري المنشآت الرياضية ؟

- نعم

- لا

المحور الثالث : ميزانية الأندية الرياضية ودورها في التحفيز على ممارسة كرة اليد

1- هل لديكم ميزانية خاصة بالنادي

- نعم

- لا

2- هل تعتبرونها كافية للقيام بمهامكم

- نعم

- لا

3 - ماهي المصادر الأساسية التي تعتمدون عليها لتمويل ناديكم ؟

- مصادر عمومية

- مصادر خاصة

4 - هل يوجد ممولون خواص لديكم؟

- نعم

- لا

5- ماهي الطرق الكفيلة في نظركم لضمان متابعة صارمة في صرف الموارد المالية؟

- المراقبة

- المحاسبة

- المراقبة والمحاسبة معا

6- هل يوجد ظرف مالي خاص بصيانة المنشآت؟

- نعم

- لا

7- هل يمر فريقكم بأزمات مالية؟

- نعم

- لا

● إذا كانت الإجابة بنعم كيف تتحكمون بهذه الازمات؟

- دعم مالي شخصي

- الحنكة و الخبرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ  
تُضَوِّبُ السَّحَابَ الْمَوْبِقَ  
الَّذِي يُرْسِلُ الْمَوَاطِنَ  
الْمُنِيرَةَ وَاللَّهُ سَمِيعٌ  
عَلِيمٌ

## **Abstract:**

- ✓ **Title of the Study:** The Role of the Administrative Management in Motivating Engendered Category in Handball Practising inside Sporting Clubs.
- ✓ **Objectives of the Study:**
  - Recognizing the role of the sporting administration to the club in achieving the intended results and objectives.
  - Highlighting the motivating administrative practices inside the club.
- ✓ **The Statement of the Problem:** Does the administrative management have a role in motivating engendered category in Hndball practising inside sporting clubs.
- ✓ **Hypothesis:**
  - **General Hypothesis:**
    - The administrative managemet has a role in motivating engendered category in Handball practising inside sporting clubs.
  - **Partial Hypothesis:**
    - Specialiazed abilities have a role in motivating engendered category in Handball practising inside sporting clubs.
    - Pedagogic tools and sporting institutions have a role in motivating engadered category in Handball practising inside sporting clubs.
    - Sporting clubs' has budget has a role in motivating engendered category in Handball practising inside sporting clubs.
- ✓ **Field Work Procedures:**
  - **Sample of Study:** A random sampleof 25 administrator from sporting clubs.
  - **Temporal Duration:** Startig from 3-5-2015 until 6-5-2015
  - **Spatial Location:** included 3 Handball clubs of Bordj Bou Ariridj.
  - **Methodology:** The discriptive approach is used.
  - **Tools of the Study:** A survey directed to clubs responsables.

✓ **Final Results:**

- ✓ The administrating management depends on specialized capacities.
- ✓ The role of possibilities and tools in improving the results.
- ✓ Taking care of the financial side of the clubs and its reflexions on the level of improving results.

✓ **Suggestions:**

- The necessity of financial support by the responsible authorities.
- The necessity of offering the necessary tools and the capacities to the sporting clubs.
- Making the forming tournaments for the administrators and the responsables.

## ملخص الدراسة :

- عنوان الدراسة : دور التسيير الإداري في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية .
- إشكالية الدراسة : هل للتسيير الإداري دور في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية .
- فرضية الدراسة : للتسيير الإداري دور في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية .
- أهداف الدراسة : يرمي بحثنا هذا إلى تسليط الضوء على التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية في ظل وجود تسيير إداري محكم، ومن بين هذه الأهداف نذكر مايلي:
  - إظهار دور التسيير الإداري في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية.
  - الإشارة إلى ضرورة وجود الكفاءات المتخصصة في الإدارة الرياضية من أجل تسيير ناجح و فعال.
  - إبراز دور الوسائل البيداغوجية و المنشآت الرياضية في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية.
  - التعرف على أهم الحوافز المطبقة في النوادي الرياضية لكرة اليد

## إجراءات التطبيق الميداني :

- المنهج المتبع :إعتمدنا على المنهج الوصفي .
- الأدوات المستعملة : إستمارة إستبيان مكونة من عبارة موزعة على ثلاثة محاور .
- عينة الدراسة :عينة قدرها 18 فردا من الأندية الرياضية لبلدية برج بوعريريج .
- الحدود الزمنية :أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2014-2015 .
- الحدود المكانية :دراسة ميدانية لنوادي كرة اليد ببلدية برج بوعريريج .

## ○ النتائج المتوصل إليها :

- أن التسيير الإداري يعتمد على الكفاءات المتخصصة .
- دور الإمكانيات والوسائل في تحسين النتائج .
- الإهتمام بالجانب المادي للأندية وإنعكاسه على مستوى تحسين النتائج

## ○ الإقتراحات :

- ضرورة الدعم المادي للأندية الرياضية من السلطات العمومية.
- حث الخواص على تقديم الدعم المادي للأندية الرياضية.
- إجراء تربيصات و دورات تكوينية لصالح الإداريين و المسيرين.