



جامعة أكلى محند أولحاج



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في ميدان علوم
وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية.

الموضوع:

دور التسيير الإداري في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى ديوان مركب متعدد الرياضات ولاية البويرة

إشراف الاستاذ الدكتور:

بوحاج مزيان

إعداد الطلبة:

طاجين احمد امين

بوزيني عبد الحق

السنة الجامعية : 2020-2021

شكر وتقدير

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد، كما يشرفنا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور المشرف بوحاج مزيان الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا البحث، ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل أساتذة وعمال معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لجامعة ألكلي محند اولحاج بولاية البويرة على صبرهم معنا طوال مدة دراستنا.

الهداء

الحمد لله الواجب الوجود، الدائم العطاء والجود، الموجود قبل كل موجود، والصلاة والسلام على الرحمة المهداة، سيدنا وحبيبنا وقائدنا محمد صلى الله عليه وسلم، ملأ العلى بكماله، كشف الدجى بجماله، عظمت جميع خصاله، صلوا عليه وآله، صل الله عليك يا سيدي يا رسول الله. قال تعالى: وفي ذلك فليتنافس المتنافسون. وقال أيضا: وبوالدين إحسانا. أهدي ثمرة جهدي إلى التي آرنى قلبها قبل عينيها، إلى الزهرة التي فاقت كل الزهور، إلى الشمعة التي يشع منها النور، إلى الأزكى من كل العطور، إلى التي من أنابلها أنا فخور، إلى التي هي في وسط قلبي البهجة والسرور، إلى التي من أجلها تعلمت الكتاب على السطور، سامحيني.. فلو كان هناك أكثر من الحب لهديته لك.. إلى أمي الكريمة* إلى الذي سعى جاهدا على ان يراني ايطارا كبيرا، إلى من صبر و كافح من أجلنا أبي حفصه الله وادام عمره انشاء الله، إلى من دلل لي الصعاب وبث في الروح المثابرة والاجتهاد، إلى من كان أمله اني رانا دائما سعداء.....* إلى الذين شاركوني في عرش أمي وأبي والذين يدخلون القلب بلا استئذان إخوتي إلى جميع العائلات التي تحمل لقب طاجين وبوزيني وإلى الاهل و الاقارب* إلى أصدقائي الاوفياء والتي سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي* إلى الذين يؤمنون بالعلم منهاجا وتعلما* إلى أخي الصغير والعزيز على قلبي وسيم* كما أهدي عملي هذا إلى كل من عرف هذا العبد الضعيف بدون استثناء من قريب أو من بعيد* إلى كل هؤلاء أقول يسعدني أن أهدي هذا العمل المتواضع راجيا من الله سعادتك وشكرا لكم محبتكم وإخلاصكم لي واني لأدعوا لكم بالصحة والعافية* إلى كل الذي قرا هذا الاهداء.

محتوى البحث

الورقة	الموضوع
ا	شكر وتقدير
ب	إهداء
ج	محتوى البحث
و	قائمة الجداول
ز	قائمة الاشكال
ح	ملخص البحث
ي	مقدمة
	مدخل عام: التعريف بالبحث
2	1 - الإشكالية
3	2 - الفرضيات
3	3 - اسباب اختيار الموضوع
3	4 - أهمية البحث
4	5- أهداف البحث
4	6 - الدراسات المرتبطة بالبحث
6	7 - تحديد المصطلحات والمفاهيم
	الجانب النظري
	الفصل الاول: التسيير الاداري
9	تمهيد
9	نبذة تاريخية حول التسيير

18	1-1- تعريف التسيير
18	1-2- تعريف التسيير الاداري
10	1-3- مفهوم الإدارة والتسيير الرياضي
10	1-4- التسيير الرياضي للمنشآت
10	1-5- أهداف التسيير الإداري
11	خلاصة
	الفصل الثاني: الاداء الوظيفي
13	تمهيد
13	1-2- تعريف الاداء
13	2-2- اهمية الاداء
13	2-3- عموميات حول الأداء الوظيفي
14	2-4- مفهوم و محددات الأداء الوظيفي
15	2-5- محددات الأداء الوظيفي
16	2-6- أنواع الأداء وأهميته
17	خلاصة
	الفصل الثالث: المنشآت الرياضية
19	تمهيد
19	نبذة تاريخية عن المنشآت الرياضية
20	1-3- تعريف المنشآت الرياضية
20	2-3- أنشطة المنشآت الرياضية
21	3-3- الإمكانيات الأساسية للمنشآت الرياضية
24	3-4- أسس تخطيط المنشآت الرياضية
25	3-5- انواع المنشآت الرياضية
25	3-6- أهمية المانجمنت في المنشأة الرياضية
26	3-7- وظائف الإدارة الرياضية
26	3-8- سيكولوجية إدارة المنشآت الرياضي

27	خلاصة
	الجانب التطبيقي
	الفصل الرابع: منهجية البحث واجراءاته الميدانية
30	تمهيد
30	4-1- الدراسة الاستطلاعية
30	4-2- المنهج
31	4-3- متغيرات البحث
31	4-4- المجتمع
31	4-5- العينة
32	4-6- مجالات البحث
32	4-7- ادوات البحث
33	4-8- الاسس العلمية للاداة (سيكومترية الاداء)
34	4-9- الوسائل الاحصائية
34	خلاصة
	الفصل الخامس: عرض وتحليل و مناقشة النتائج
37	تمهيد
37	5-1 - عرض تحليل ومناقشة النتائج
55	5-2 - مناقشة ومقارنة النتائج بالفرضيات
57	- خلاصة
56	- الاستنتاج العام
57	- الخاتمة
57	- الاقتراحات وفروض المستقبلية
60	- الببليوغرافيا
.....	- الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يمثل حجم العينة المختارة بالنسبة للمجتمع	31
2	يمثل اراء المحكمين	33
3	يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال الأول	37
4	يمثل إجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني	38
5	يمثل إجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث	39
6	يمثل إجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع	40
7	يمثل إجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس	41
8	يمثل إجابات عينة الدراسة على السؤال السادس	42
9	يمثل إجابات عينة الدراسة على السؤال السابع	43
10	يمثل إجابات عينة الدراسة على السؤال الثامن	44
11	يمثل مجموع اجابات عينة الدراسة على المحور الاول	45
12	يمثل إجابات عينة الدراسة على السؤال التاسع	46
13	يمثل إجابات عينة الدراسة على السؤال العاشر	47
14	يمثل إجابات عينة الدراسة على السؤال احدى عشر	48
15	يمثل إجابات عينة الدراسة على السؤال اثنى عشر	49
16	يمثل إجابات عينة الدراسة على السؤال ثلاثة عشر	50
17	يمثل إجابات عينة الدراسة على السؤال اربعة عشر	51
18	يمثل إجابات عينة الدراسة على السؤال خمسة عشر	52
19	يمثل إجابات عينة الدراسة على السؤال ستة عشر	53
20	يمثل إجابات عينة الدراسة على السؤال سبعة عشر	54
21	يمثل مجموع اجابات عينة الدراسة للمحور الثاني	54
22	جدول نتائج الفرضيات	55

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	يوضح طرق العمل وفق توفر الإمكانيات في	23
2	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لحجم العينة المختارة بالنسبة للمجتمع	32
3	يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال الأول	38
4	يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني	39
5	يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث	40
6	يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع	41
7	يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس	42
8	يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال السادس	43
9	يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال السابع	44
10	يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال الثامن	45
11	يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال التاسع	46
12	يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال العاشر	47
13	يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال احدى عشر	48
14	يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال اثنتا عشر	49
15	يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث عشر	50
16	يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع عشر	51
17	يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال خامس عشر	52
18	يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال السادس عشر	53
19	يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال السابع عشر	54

ملخص البحث

دور التسيير الإداري في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية

إشراف الاستاذ الدكتور:

بوحاج مزيان

إعداد الطلبة: طاجين احمد امين

بوزيني عبد الحق

ملخص البحث :

يهدف البحث الى معرفة دور التسيير الإداري في الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية، حيث قمنا باختيار عينة قدرت ب 40 % من مجتمع البحث الذي يمثل جميع الميسيرين والمشرفين لديوان المركب الرياضي والذي يبلغ عددهم 50 فردا حسب المعلومات المتحصل عليها من مصلحة الموظفين التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة، وعليه كانت العينة تحوي 20 مسير بالمؤسسة الرياضية، فاعتمدنا على المنهج الوصفي كون هذا المنهج يساعد في الحصول على المعلومات الشاملة حول متغيرات البحث واستطلاع الموقف العلمي أو الميداني الذي تجري فيه قصد تحديدها وصياغتها صياغة علمية دقيقة، استخدمنا أداة الاستبيان باعتبارها الأمثل وأنجع الطرق للتحقق من الإشكالية التي قمنا بطرحه، وبعد معالجة النتائج معالجة احصائية وتحليلها ومناقشتها توصلنا إلى أن: للتسيير الإداري دور في تفعيل الاداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، ومنه نقدم أهم الاقتراحات:

- مساهمة المشرفين في وضع سياسات خاصة من اجل تسيير محكم وهادف وصحيح.
- التعاون بين الميسيرين والمكلفين بالتسيير الاداري للمؤسسة من أجل تطوير الاداء.

الكلمات الدالة:

التسيير الإداري; الاداء الوظيفي; المؤسسات الرياضية.

مقدمة:

. تعتبر الرياضة ظاهرة اجتماعية حضارية موهلة في القدم، وقد كانت وما زالت تعكس التطور والرقى والقيم في المجتمعات، فهي تعتبر من أبرز الدعائم في التنمية الشاملة لأنها تعني بأهم عناصر المجتمع وهو الإنسان فكرا وجسدا، حيث امتد تأثيرها إلى أوجه الحياة اليومية للجماهير، كما برهنت هذه الأخيرة على أنه ليس هناك مجال آخر من المجالات الاجتماعية يستطيع أن يشبع الرغبات المتنوعة والمتعددة لمجتمع وقت الفراغ مثل: المرح، المتعة، إثبات الذات الصحة ... مثلما يشبعها المجال الرياضي وعالم الرياضة.

ونظرا لهذه المكانة فقد عمدت دول العالم إلى توفير كل العوامل المساعدة على ممارسة النشاط البدني الرياضي، ومن أهم هذه العوامل أماكن وميادين الممارسة وتهيئة هذه المنشآت لاستقبال الأفراد وإشباع رغباتهم.

ومع التطور الحاصل على المستوى العالمي في كافة المجالات وانتشار ثقافة العولمة وظهور تكتلات الكبيرة وتزايد حدة المنافسة، أصبح من الضروري على المنظمات والهيئات الرياضية مراعاة هذه المتغيرات إضافة إلى التفاعل والاستجابة لها لضمان الاستمرارية والوصول إلى الأهداف المنشودة وإضافة إلى ذلك فإنها في أمس الحاجة إلى تطبيق الأساليب والوسائل التي تتبعها المؤسسات الاقتصادية لتحقيق أهدافها وكذا في إدارة أعمالها وشؤونها الاقتصادية مثلما تفعل المؤسسات الاقتصادية المحترفة وذلك باعتماد التخطيط الاقتصادي وكل وظائف الإدارة، وكذا باختيار النمط الإداري وما تعلق بالتسيير الإداري فقط بل كذلك ما تعلق بالهياكل والآليات الموجودة في هذه المنشآت من صيانة وتجهيز لضمان دور حياة أطول واستعمال أفضل لها، وكذا ضمان رضا وإشباع حاجات الممارسين على مستواها.

وهذا ما حتم على الإدارة الرياضية أن تهتم بالجانب الإنساني بها متبعة في ذلك منهج الإدارة في المجالات الأخرى فعملت على الاهتمام بالعامل الإداري وذلك من خلال اعتمادها على مختلف العلوم الأخرى كعلم نفس العمل والأرغونوميا في سبيل تطوير وترقية الأداء بها، ولا يخفي أن هذه المؤسسات الرياضية وكغيرها من المؤسسات تتطلب إدارتها وتسييرها توفر جملة من كفاءات الميسيرين، حيث أصبحت هذه المؤسسات في ظل العولمة والانفتاح تنشط في محيط يطغى عليها الطابع التنافسي.¹

¹ يوسف قليلي وآخرون: فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الانتاجية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية،

جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 200 ص30

مدخل عام: التعريف بالبحث

1- الإشكالية:

كون الأفكار والمفاهيم التسييرية ليست بالجديدة فهي قديمة قدم التاريخ، فالإنجازات الكبرى التي حققها الإنسان كالأهرامات والأسوار والمعابد والقصور وغيرها ما هي إلا شاهد على ذلك...، كما تعتبر المؤسسات العسكرية من أقدم المؤسسات التي اتصفت بقدر عال من التسيير الجيد بما ينطوي عليه من مفاهيم التسييرية كالانضباط والتدرج التربوي، وأصبح هذا النمط التسييري يلعب دور هام في تسيير المؤسسات الرياضية في كثير من البلدان. كما انه نشير إلى أن الأداء الوظيفي ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية النتائج، ولهذا ينظر إلى الأداء الوظيفي على انه الترجمة العملية لكافة مراحل التسيير الاداري، فمثلا يمكن لأي منشأة أو مؤسسة رياضية ان تخطط وتنظم و تسيير إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة ان تحقق اية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن يقوم بذلك هم الموظفون، فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء، والأداء يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة من خلال تطبيق مراحل التسيير الاداري¹.

أما بالنسبة للمنشآت الرياضية في بلادنا فقد أبدت في السنوات الماضية تألقا من حيث المردود والأداء ولكن الملاحظ في العشرية الأخيرة أنها باتت تعيش تدهور على مستوى النتائج المحصل عليها من خلال سوء التسيير الاداري، هذا بالرغم من أن المنشآت تحظى باهتمام أو بدعم مادي معتبر من طرف الدولة ودعم شركات أخرى².

ومن كل هذا نطرح التساؤل التالي:

هل للتسيير الاداري دور في تفعيل الاداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.

التساؤلات جزئية:

1- هل للمسير دور في التسيير الاداري داخل المؤسسة الرياضية.

2- هل يساهم التسيير الاداري في الاداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية.

2-الفرضيات:

الفرضية العامة:

للتسيير الاداري دور في تفعيل الاداء الوظيفي في بالمؤسسات الرياضية.

¹ محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير (ج 2)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 ص36

² إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء

لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص81

الفرضيات الجزئية:

للمسير دور في التسيير الاداري داخل المؤسسة الرياضية.
يساهم التسيير الاداري في الاداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية.

3- أسباب اختيار الموضوع :

أسباب موضوعية:

- قلة الدراسات والبحوث العلمية حول هذا الموضوع بالأخص.
- قلة معرفة العناصر الرئيسية لدور التسيير، لاسيما ما يتعلق بتنفيذ الاداء الوظيفي بالمنشأة الرياضية.
- الحاجة الماسة لمعالجة هذا الموضوع وخاصة انه الحديث عن دور التسيير في الإدارة والمنشآت الرياضية.
- تماشيا مع فرضيات البحث والمتمثلة في واقع دور التسيير الاداري، الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية وافتقارها.

أسباب ذاتية :

- ميولنا الشخصي لكل ما تقدمه الإدارة العامة والإدارة الرياضية.
- اصرارنا على معالجة هذا الموضوع ومحاولة التوسع فيه.
- تماشيا مع تخصص الإدارة والتسيير الرياضي.

4- أهمية البحث:

تكمن أهمية موضوعنا في تبين دور التسيير الاداري في الاداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية الذي من خلاله نبين دور المسير داخل المؤسسة الرياضية ونبين مساهمة التسيير الاداري في الاداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.

5- أهداف البحث:

نهدف من وراء هذا البحث الى

- دور المسير في التسيير الاداري داخل المؤسسة الرياضية.
- مساهمة التسيير الاداري في الاداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية.

6- الدراسات المرتبطة بالبحث:

تعتبر الدراسات المشابهة من أهم المحاور التي يجب على الطالبان الباحثان أن يتناولها ويثريا بحثهما من خلالها حيث أنهما يستعملانها للحكم والمقارنة والإثبات والنفي وتكمن أهميتها في معرفة الأبعاد التي تحيط بالبحث والاستفادة منها في توجيه وتخطيط وضبط المتغيرات ومناقشة نتائج البحث.

1/ دراسة قام بها شواطي رابح كانت بعنوان " الرياضة المدرسية الجزائرية ودورها في تسيير المنشآت الرياضية سنة 2006-2007 بالمركب الرياضي 8 ماي 1945 بسطيف ودارت إشكالية البحث حول: " هل للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟ وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- التنظيم يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- أن التخطيط يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
واستعمال الباحث الاستبيان واعتمد على المنهج الوصفي وكانت العينة عشوائية متمثلة في 30 إداري من المركب الرياضي بسطيف"
وجاءت أهداف البحث كما يلي: معرفة أثر الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية
الكشف على أهمية مساهمة الإدارة الرياضية في تحسين سير المنشأة الرياضية.¹

2/ دراسة قام بها محمد غدامسي، هشام طوابير حمدويسية محمد السابع كانت بعنوان " دور التسيير الإداري في المنشآت الرياضية وأثره على الممارسة الرياضية سنة 2012/2011 وكانت الدراسة بالمركب الرياضي ورتال البشير بالمسيلة ودارت إشكالية البحث حول السلال الرئيسي التالي: " ما مدى تأثير التسيير الإداري في المنشآت الرياضية على الممارسة الرياضية؟ " وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:
- النقص الفادح في الأطارات العلمية المتخصصة في التسيير الإداري والمنشآت وهذا ياثّر سلبا على عملية التسيير فينعكس على الممارسة الرياضية وعلى الرياضة بشكل عام.
- نقص في كفاءة القائمين على عملية التسيير وغياب الدور الفعلي في المنشآت الرياضية نظرا لعدم وجود الرجل المناسب في المكان المناسب مما يلدي إلى ضعف المستوى.
واستعمال الباحث الاستبيان، الملاحظة، المقابلة والمعاينة كما اعتمد على المنهج الوصفي وكانت العينة عشوائية متمثلة في ستة (فرق ألعاب القوى، كرة السلة، كرة الطائرة، كرة القدم، الكاراتي، رياضة حمل الأثقال) وكذلك المركبات الرياضية والمتمثل في " المركب الرياضي ورتال البشير بالمسيلة، المركب، وجاءت أهداف البحث كما يلي: المناقشة العلمية لموضوع هام وشائع والذي يعتبر من أهم المشاكل التي تواجه الأسرة الرياضية ومحاولة الوصول إلى نتائج موضوعية يتم من خلالها فتح آفاق جديدة لفهم أسباب نجاح أو إخفاق الرياضة في المنشآت الرياضية ومحاولة توضيح الرؤيا للاعبين والمدربين بصفة عامة عن المنشآت الرياضية.²

3/ دراسة قام بها ديلمي محمد تحت إشراف الأستاذ الدكتور د عبد اليمين بوداود بعنوان القيادة الإدارية و انعكاساتها على مردود و فعالية العملية الإدارية على مستوى الأندية الرياضية لكرة القدم الجزائرية سنة 2007/2006 إبراز دور القائد الإداري داخل النادي الرياضي، توضيح العلاقة بحيث كان هدف الدراسة

¹ دراسة محمد غدامسي، هشام طوابير حمدويسية محمد السابع كانت بعنوان " دور التسيير الإداري في المنشآت الرياضية وأثره على الممارسة الرياضية سنة 2012/2011
² دراسة قام بها ديلمي محمد بعنوان القيادة الإدارية و انعكاساتها على مردود و فعالية العملية الإدارية على مستوى الأندية الرياضية لكرة القدم الجزائرية سنة 2007/2006

التي يجب أن تكون ما بين القائد ومرؤوسيه. ومعرفة الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في نجاح عملية التسيير على مستوى الأندية الرياضية لكرة القدم الجزائرية، بحيث كان المنهج المتبع من طرف الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبيان كأداة للبحث وكان حجم العينة 25 عضو من أعضاء الأندية و 8 مدربين و أربع رؤساء فرق، بحيث أسفرت الدراسة إلى النتائج التالية: دور العملية الإدارية في تجسيد و تفسير و تطبيق الأهداف و السياسات واستراتيجيات الأندية الرياضية، و أن تنفيذ القرارات ونهايتها مرتبطة ارتباطا وثيقا بمبادئ و أحكام و قواعد أنشئها القانون، بالتالي تطبيق عناصر العملية الإدارية وفق معايير علمية مدروسة يرجع بالإيجاب على نجاح وفعالية العملية الإدارية.¹

7- تحديد المصطلحات و المفاهيم:

التسيير الإداري:

هو مساهمة التعقيد والجزئيات التي تواجه الإدارة، فبوجود تسيير دقيق فإن المؤسسات خاصة الضخمة و المعقدة منها، تتخلص من الفوضى التي قد تهدد وجودها الحقيقي، ويوفر درجة من الانظام والتنسيق.²

كتعرف اجرائي: هو عمل المسيرين و الادارة على حسن سير ديوان المركب الرياضي بالبويرة.

الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو مجمل المجهودات التي يبذلها العاملين وفق ماتتطلبه وظائفهم ومهامهم بحيث يتوافق هذا الأداء مع المؤسسة التي يعملون بها لتحقيق أهدافها ومقابل اشباع رغباتهم من حوافز وأجور.³

إجرائيا: ويعرف بأنه: "هو ذلك المردود الذي يقدمه العامل اثناء عمله.

المؤسسات الرياضية:

إصطلاحا:

هي تجمع لمختلف الهيئات الادارية أو الهياكل التي يمارس فيها الشباب الرياضة والمخول لها قانونا بتسيير وتنظيم المجال الرياضي، حيث تتوفر علي العديد من المصالح كل حسب تخصصها ومجالها، بهدف ضمان تطوير الممارسة بشكل عام وتحقيق أهداف الهيئة الرياضية بشكل خاص.⁴

إجرائيا:

ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة افتتح في عام 2004 دخل ملعب رابح بيطاط في مرحلة التأهيل منذ عام 2010 و فيه.

– ملعب رئيسي معشوشب طبيعيا لكرة القدم. – ملعب ملحق معشوشب طبيعيا لكرة القدم

¹ دراسة شواطى رابح وعنوان " الرياضة المدرسية الجزائرية ودورها في تسيير المنشآت الرياضية سنة 2006-2007

² ص30 محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير (ج 2)، ديوان المطبوعات الجامعية، مرجع سابق الجزائر، 1995ص36

³ ص30 - حسن محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، 2011ص65

⁴ ص55 حسين عبد الحميد رشوان، "في مناهج العلوم"، مؤسسة شباب الجامعة، 2003ص44

- نزل، مطعم، نادي
- وحدة القاعة المتعددة الرياضات
- وحدة المسبح النصف أولمبي
- مضمار أولمبي لألعاب القوى.
- استرجاع مركز العلاج والاسعافات
- مركز العلاج و الاسترجاع

الجانب النظري

الفصل الاول: التسيير الاداري

تمهيد:

ان التربية البدنية والرياضية تعمل دائما بلغة الفريق، سواء كان ذلك على مستوى مؤسساتها وانشطتها، ومن هنا يكون التسيير الاداري ضرورة حتمية مصاحبة للتربية البدنية و الرياضية. والتسيير الاداري مبني على وظائف تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة ،لهذا علينا أن نخطط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة ،كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة.

نبذة تاريخية حول التسيير:

التسيير قديم قدم الإنسان نفسه، فقد أخذ بالظهور بصورة معينة وبدرجة معينة منذ قام الإنسان بتحديد أهداف معينة والعمل على تحقيقها.

فالتاريخ اليوناني القديم وكذا الإمبراطورية الرومانية يقدمان الكثير من الأدلة على المعرفة التسييرية وخاصة في مجالات القضاء وعمليات الحكومة وتنظيم الجيش.

ومع تطور المعاملات الاقتصادية وظهور الشركات التجارية خاصة في ايطاليا في القرن 15 وانتشارها بعد ذلك في أوروبا حيث كانت هناك نظرة أكثر تطورا لمفهوم الإدارة والتسيير خاصة بعد استعمال الوسائل الكمية مثل: المحاسبة ، وإدارة الأعمال والقواعد المالية في البنوك ،وقد ساهم العديد من الرجال في هذه الحركة وهم الذين يطلق عليهم رواد الإدارة الأوائل أمثال أدام سميث أول من حاول وضع القواعد الحديثة للإدارة والتنظيم ،واستمرت هذه المحاولات بأعمال تايلور (1856 - 1915) بالولايات المتحدة الأمريكية حول تقسيم العمل وتنظيمه ،أعمال فايول (1814 - 1925) بفرنسا حول الإدارة وتنظيم المؤسسات وتقسيم الوظائف غيرها.

وكانت هذه الأعمال بداية الإعداد للتسيير العقلاني كفرع خاص من العلوم ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي والتقني بقصد متابعة الأعمال مما كون عدة اتجاهات ومدارس تنظيمية وإدارية ركزت على جانب المؤسسة والمنظمة بشكل أوسع وانطلقت من التنظيم بمعناه العام إلى معنى الإدارة الحديثة.¹

1-1- تعريف التسيير:

هناك تعريفين للتسيير أحدهما لغوي والآخر اصطلاحي:

*اللغوي:

la gestion والمعنى الحالي للتسيير ، gestion يرادف مصطلح التسيير باللغة الذي يعني يسيير manage وهي كلمة مشتقة من الفعل management للمصطلح الانجلو ،يخطط وينظم نشاطات أو أعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة.

¹ جميل أحمد توفيق: ادارة الأعمال دار الجامعات المصرية 1970 ص 29

* لاصطلاح:

simon.. نرى أن التسيير والشؤون التسييرية يجب أن ينظر إليها كعمليات اتخاذ قرار لا كعمليات تنطوي على فعل.

henri في علم التسيير ،حيث يعرف processus وهو أول من استعمل مفهوم عملية التسيير على أنها العملية التي تتضمن التخطيط والتنظيم، القيادة والتنسيق والمراقبة أو الضبط.¹

1-2- تعريف التسيير الإداري:

هو مساهمة التعقيد 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 الانتظام و التنسيق.²

1-3- مفهوم الإدارة والتسيير الرياضي:

لقد ظهرت عدة تعريفات للإدارة والتسيير الرياضي (المانجمنت في الرياضة) نذكر منها عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسات الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات فهي توجيه لكافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها. وعليه يمكن القول بأن الإدارة الرياضية هي تلك العملية التسييرية المتكاملة والتي تعني بكل عناصر العملية الرياضية من أفراد ومنشآت وعتاد من أجل تحقيق الهدف المرسوم.³

1-4- التسيير الرياضي للمنشآت:

يعتبر التسيير الرياضي (الإدارة الرياضية) أحد الفروع أو التخصصات التي برزت في الرياضة نتيجة لاحتكاكها بعلم المانجمنت، وقد جاءت الحاجة الملحة لهذا التخصص نتيجة لتطور الرياضة وتوسيع منشآتها، وبالتالي ظهور الضرورة الملحة لأشخاص متخصصين يعملون على تسييرها حيث جاءت الحاجة الى أشخاص ذوو خبرات وكفاءات في مجال الرياضة وكذا مجال الإدارة والتسيير، وهذا ظهر الاهتمام بالإدارة الرياضية كعلم مستقل يضم قوانين ولوائح وتنظيمات تعمل على هيكلة وتسيير وتوجيه المؤسسات الرياضية مهما كان نوعها.⁴

1-5- أهداف التسيير الإداري:

من بين الأهداف التي يسعى التسيير الإداري الحديث الوصول إليها مايلي

¹ جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال دار الجامعات المصرية مرجع سابق 1970 ص 29

² د.خليل الشماخ مبادئ (دار المسير للنشر والتوزيع) عمان 1999 ص 44

³ مفتي إبراهيم حماد :تطبيقات الإدارة الرياضية دار الكتاب للنشر، 1999 ص 17

⁴ مران عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان 2000 ص.20

- ضمان سير الأنشطة الإنتاجية وفق ما جاء في البرنامج الإنتاجي.
 - إيجاد صيغ مثلى لاستعمال عوامل الإنتاج من يد عاملة، مواد أولية، رؤوس الأموال، تكنولوجيا.
 - استعمالا عقلانيا بدون تبذير أو نقص.
 - إنتاج المنتج بنمط خاص مع ضمان تسويقه .
 - تلبية رغبات وحاجيات المستهلك من حيث الكم والكيف والزمن.
- الى بلوغها، فلا بد فرد ما بتنسيق وتوجيه جهود أفراد الجماعة وذلك هو قلب العمل الإداري وجوهره.¹
- خلاصة:**

يمكن القول في النهاية ان التسيير الاداري هو مساية التعقيدات التي تواجه الادارة فبدون تسيير دقيق تعم الفوضى بشكل يهدد وجود الشيء المسير ادريا وهو يوفر درجة من الانتظام والتنسيق، ولا يتم ذلك الا بوجود قيادة ذات كفاءة عالية.

ويمكن ان نقول ان عملية التسيير الاداري هي مجموعة من العمليات الممتزجة والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القرار.

ومن اجل تحقيق الاهداف المرجوة يجب ان تكون هناك سياسة ادارية.

¹ محمد فركوس: الموازنات القديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995 ص 40

الفصل الثاني: الاداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية و التي تفترض أن تؤدي وظائفهم التي تسند إليها بكل فعالية وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها ألا وهي وظيفة تقييم العاملين و هي وظيفة قديمة قدم التاريخ وتطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، ويشرف عليها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي موضوعي وهي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يتحقق أهداف هذا لأخيرة ومن خلالها أهداف المؤسسة.

2-1- تعريف الاداء:

الأداء هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".

إن تعريف الأداء هو "قياس للنتائج، وهو يجيب على سؤال بسيط: هل أتممت عملك؟

بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟ ويتحدد بمستوى الدافعية وتفاعلها معاً بمعنى¹.

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة}$$

وتعريف الأداء هو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنطقة مثل المواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات أي عدد محدود من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة.

2-2- أهمية الأداء :

توجد المنظمات لتحقيق الأهداف، التي إذا غابت تصبح هذه الأخيرة بلا غاية. إن أي مقياس لفاعلية المنظمة يجب أن يربط بين أدائها الفعلي والمستويات التي حددت كأهداف لها.

كما يعبر الأداء عن العوامل الأساسية التي تبني عليها القرارات في المسار المهني للفرد لارتباطهما بمستقبله المهني حيث يحقق الأهداف المرسومة والمرتبطة بالأداء².

2-3-عموميات حول الأداء الوظيفي:

حظى موضوع الأداء الوظيفي بالاهتمام البالغ وشهد بحوث مستمرة عن حلول المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلا عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري و الاقتصادي والاجتماعي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومازالت المنظمات

¹حمداوي وسيلة،إدارة الموارد البشرية،مديرية النشر الجامعية،قالمة، الطبعة الأولى، 2004، ص 168

²خالد عبد الرحيم الهبتي،إدارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2005، ص 30

تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر وإتباع الحوافز الجديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء.¹

2-4- مفهوم و محددات الأداء الوظيفي:

يعد الأداء من أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ولهذا سوف نحاول إعطاء تعريف مختصر وواضح لمعنى الأداء.

*الأداء الوظيفي:

يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قياسه لعمله من حيث الكمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو الجهد المبذول الذي يبذله كل عامل في المؤسسة. ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع. ويذهب البعض الآخر إلى تعريفه كما يلي "هو نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن عملية تقييم أداء العاملين يستهدف الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو مستوى أداء الفرد وسلوكه في العمل؟
 - هل أداء الفرد بهذا الشكل يعتبر نقطة قوة او ضعف؟
 - هل تحتمل تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل؟
 - ما هي انعكاسات ذلك السلوك والأداء على فعالية المنظمة؟
- واعتمادا على ذلك فإن العملية تمثل أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعبر عن عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفعالية المنظمة لذا فإن العملية ليست غاية بحد ذاتها وانها وسيلة للوصول الى عدة غايات منها إدارة النظم وسياسات التوظيف، الأجور، التدريب، الحوافز وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية.

وقد تعددت التعريفات لمفهوم الأداء و سوف نذكرها كما يلي :

- الأداء هو تنفيذ أمر أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به .
- ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج .

¹ خالد عبد الرحيم الهبتي ، المرجع السابق، ص30

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

ومن هذا التعريف يمكننا القول أن الأداء "ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد هي القدرات وإدراك الدور والقيام بالمهام.

ويري علي سلمي أن الأداء هو "الرغبة و القدرة يتفاعلا معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوى في الأداء.

تعريف توماس الأداء " هو التفاعل بين السلوك والإنجاز وأنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس".

ومن خلال مجموع التعاريف يمكن القول أن الأداء هو ذلك النشاط و المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام المهام الوظيفية الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة و فعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.¹

2-5- محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.

لهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في:

أ. **الجهد**: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب. **القدرات**: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج. **إدراك الدور**: و يعني به الاتجاه الذي يعتقده الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإنفاق في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتقعا أو مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العملية و العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص75

آخر.ومن خلال هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات ومعلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به الفرد في المنظمة التي ينتمي إليها.¹

2-6- أنواع الأداء و أهميته:

أنواع الأداء:

يمكن تقييم الأنواع بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك:

فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثم يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ. الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج أساسا مما يلي..
*الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا إستراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الافضلية ممن خلال تسيير مهارتهم.

الأداء التقني: الذي يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتهم بشكل فعال.

الأداء المالي: يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب. الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر من النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع السعر، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها و تحديد أثرها.

حسب معيار الشمولية: و حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية و الشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء في المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب.الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي

¹ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص25

إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة. التموين، أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة التسويق.

أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن توضيح أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي على ثلاث مستويات هي المنظمة، المدير، الفرد و هي كما يلي:

أ. على مستوى المنظمة:

* إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوي للعاملين اتجاه المنظمة.

* رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وامكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

* تقديم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسة ومساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

* ب. علي مستوى المدراء :

إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع من التحدي الذي يدفع المدراء الى تنمية مهارتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول الى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيتهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و صعوباتهم.

ت. علي مستوى الفرد:

فزيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل بجدية والاجتهاد والإخلاص ليتربحوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنويا ومكافاتهم ماديا. ¹

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نشير إلى أهمية الأداء الوظيفي وطرق تقييمه، فتقييم الأداء الوظيفي ذو أهمية كبيرة في مجالات العمل في المنظمات القابضة سواء أكانت صناعية أو خدمية أو حكومية لأن نتائجه تعكس مستويات الأداء وكفاءة كل من يعمل في المنظمة فتساعد على معرفة حقيقة الأداء بإيجابياته وسلبياته، و هذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء الوظيفي ثم الأداء التنظيمي ككل للمؤسسة وذلك يتبنى نتائجه لإعداد برامج التحفيز المناسبة وتصحيحها كلما استدعت الضرورة لذلك. وعلى أساس ذلك، كان يجب أن بحضي تقييم الأداء الوظيفي بالاهتمام الكبير والعناية التامة باعتبار أن المعطيات توفر التغذية العكسية والمعلومات المرتدة التي تقيد إدارة الموارد البشرية في جميع قراراتها المستقبلية والمتعلقة بوظائفها المتعددة كالتهيئة والاستقطاب، والتوظيف والتنمية والتدريب والتعويضات والأجور.....إلخ.

¹ عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة رسالة ماجستير" معهد العلوم الاقتصادية جامعة بسكرة، 2002، ص. 06-05

الفصل الثالث: المنشآت الرياضية

تمهيد:

تعد المنشآت من الملاعب والساحات والمرافق الرياضية من جهة، والأدوات والوسائل الرياضية من جهة أخرى من المستلزمات الرئيسية للسير الحسن إذ أنها تمثل العمود الفقري للنشاط الرياضي. إن اتساع دائرة استعمال الوسائل الرياضية يرجع لأسباب جوهرية وهامة، كزيادة القيمة التربوية المتصلة خاصة بالألعاب الرياضية، فهذه الأخيرة تعتبر من الطرق الفعالة. كما ان هذه الوسائل والمنشآت الرياضية تعتبر كذلك عاملا مهما في الإكثار من جوانب النشاط البدني والرياضي، فهي تضيف إلى النشاط عناصر التشويق والسرور، وهي تزيد من إبراز مواهب وإبداعات المراهقين.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى المنشآت والوسائل الرياضية، أنشطة المنشآت الرياضية، الإمكانيات الأساسية للمنشآت الرياضية أسس تخطيط المنشأة الرياضية، أنواع المنشآت الرياضية في الجزائر التسيير الرياضي للمنشآت، سيكولوجية إدارة المنشآت الرياضية.

نبذة تاريخية عن المنشآت الرياضية

المنشأة الرياضية في العصر القديم:

يعود الفضل إلى الإغريق الذين يعتبرون هم الأوائل الذين اهتموا بالرياضة وبنو منشآتها منذ القديم، وهذا بعد تنظيمه للاعب في عام 468 قبل الميلاد مما اضطرهم للإقامة وإنشاء عدد كبير من الملاعب وقد كانوا اول من أطلق على اسم الملعب لفظ أستاد stadium. وأثناء العصر الروماني الذي عرفت فيه المنشآت أوجها وذلك لوفرتها واهتمام المسؤولين بها حيث أقيمت مجموعة من المنشآت الرياضية منها..

أ- ملعب البنتاثون: الذي كان يستعمله الرومان في إجراء منافسة البنتاثون.

ب - ملعب الهيبودورم: وقد خصص في العصر الروماني لمسابقة الفروسية والعربات.

ج- البالاسترا: وكان يخصص هذا الملعب للتدريب.

د- الليونديون: وهو المكان الذي يخصص لإقامة اللاعبين والزوار كما هو الحال في العصر الحالي بما يسمى بالقرية الرياضية.

هـ - الكولوسيوم: ويعتبر من أشهر الملاعب التاريخية، وقد أُنقن هذا الملعب ووفر له جميع الوسائل واهتمام من طرف مهندسين الذين أُنقنوا في صنعه.

وعند بداية عام 1980 بدأ الاهتمام الكبير من طرف المسؤولين بالمنشآت الرياضية في أوروبا وطورتها على يد خبراء متخصصين وبعد اهتمامهم بالمنشآت ذهبوا حتى إلى تجهيزها الذين استعانوا بالتكنولوجيا المتطورة في تجهيز مختلف هذه المنشآت مما جعلتهم في تنافس مستمر بين معظم الدول في إظهار

مختلف التقنيات والتطورات الحديثة التي وصلت إليها.¹

المنشآت الرياضية في العصر الحديث: أصبح القائمون على الرياضة في العصر الحديث يجسدون فكرة مراعاة مختلف سبل الراحة والرضا الذي توفره الدول للمسؤولين على الرياضة، فأصبحوا يقيمون المدن الرياضية التي تظهر أهميتها في مدى استيعاب أكبر عدد ممكن من الرياضيين مع توفير جميع فرص الراحة لهم.²

3-1- تعريف المنشآت الرياضية:

المنشآت الرياضية عبارة عن مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة جوانبه بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه.

يعتمد تسيير النشاطات الرياضية وتطورها على هذه المؤسسات (المنشآت الرياضية) والإمكانات المتوفرة بها حيث يسهر على تسييرها إدارة متخصصة من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجله المنشآت، ويرى أمين الخوالي بأنها بمثابة الواقع المادي المؤسسي الذي يتعهد الرياضة وتحقيق الاستفادة القصوى من هذه المنشآت الرياضية يتطلب مراعاة شروط خاصة لتحقيق فعالية تسييرها من إتباع أسلوب إداري مخطط من الوظائف التسييرية، والإشراف على تطبيق كل النصوص والتعليمات الإدارية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للموارد البشرية التي تعمل من أجل رقي الرياضة وممارستها، وإعطاء مكانة لائقة بها وسط المجتمع.³

3-2- أنشطة المنشآت الرياضية:

لا يمكن لأي منشأة رياضية الاستمرار في البقاء والقدرة على تحقيق أهدافها المرسومة التطبيق وممارسة جملة من الأنشطة، والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

الأنشطة الأزمات: تتضمن هذه الأنشطة كل العمليات اللازمة لتوفير الموارد الضرورية وما تحتاجه المنشآت من أجهزة وأدوات وترشيح واختيار وتدريب للأفراد..

أنشطة الأداء: وتتضمن كل الإجراءات أو الأعمال التي يتم القيام بها بعد حصول المنشأة على احتياجاتها من إمكانات مادية وبشرية وعموما في المجال الرياضي تتمثل هذه الأنشطة في: التدريب، التعليم، الترويج، التسيير...

أنشطة رقابية: تستهدف التنسيق بين العمليات وتتضمن توجيه العاملين إلى ما يجب فعله وكيفية التنفيذ

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود: الموسوعة العلمية للمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ص30

² الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة والرياضة بالجزائر 10/11/1999 ص25

³ بن البار سعيد الدور الاعلامي للمؤسسات الرياضية في استقطاب الشباب، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2009، ص35

وكذا التأثير في دافعيتهم بالثواب والعقاب وتقييم العاملين وتصحيح أخطائهم، ثم إيصال المعلومات بما يساعدهم على أداء الأعمال على أحسن وجه.

أنشطة تحقيق الذات: وهي تلك الأنشطة التي تهدف إلى التعريف بالمنشأة وإكسابها هويتها، ومن ثم تمييزها عن المنشآت الأخرى، وهذه الأنشطة ضرورية لإعطاء النشأة (على المستوى الداخلي) وللجمهور الخارجي (البطولات والمباراة العامة، ومختلف المتعاملين).

أنشطة التوازن: وهي الأنشطة التي تحقق التكامل بين الأنشطة السابقة، وذلك للمحافظة على التبادل الديناميكي للمنشأة، والذي يسمح لها بالتأقلم مع المحيط المتغير والثبات في ظل ظروف عدم التأكد ويضيف باك bakke أن أنشطة التوازن تتضمن جميع العمليات القيادية التي تهئ التطلعات والمبادرات اللازمة لنجاح المنشأة. كما يرى هذا الأخير أن المنشأة كي تكون قادرة على القيام بالأعمال وأداء الأنشطة السابقة لا بد من توفير أنواع معينة من الموارد والإمكانات والتي قسمها الى موارد إنسانية (إمكانات بشرية) مالية ومادية.¹

3-3- الإمكانات الأساسية للمنشآت الرياضية: ومن خلال التعريف السابق يمكننا تحديد الإمكانات الأساسية في المنشآت الرياضية على النحو التالي:

أ- الإمكانات البشرية:

ويعتبر الإنسان المحرك الرئيسي لمختلف إمكانات المنظمة كي يتحقق الهدف الذي وجدت من أجله وتشمل هذه الإمكانات ما يلي:

الممارسون: وهم كل شخص يمارس النشاط الرياضي.

المنفذون: وهم القائمون على الجانب التطبيقي للرياضة على مختلف صورهم من مدبرون، مسيرو ، ... وكل من يقوم بتنفيذ خطط وبرامج من مختلف أنواع الأنشطة الرياضية.

الفنيون: ويقصد بهم المتخصصون في المجالات المختلفة سواء لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالأنشطة الرياضية من أطباء وفسانيون و إداريون....

المهنيون: وهم العمال والحرفيون الذين يتعاملون مع الإمكانات المادية من ملاعب وأدوات.. وتتطلب مهامهم الجهد العضلي أكثر من الذهني ومنهم أعوان الأمن وعمال الصيانة والنظافة...

ب- الإمكانات المادية:

ويقصد بها الأماكن المعدة مسبقا من قبل الفنيين بأبعاد ومقاييس معينة وتصلح لممارسة مختلف أنواع الرياضة وتنقسم الى:

أماكن الممارسة: مثل الملاعب، القاعات، أحواض السباحة...

¹ بن البار سعيد الدور الاعلامي للمؤسسات الرياضية في استقطاب الشباب، مذكرة ماجستير غير منشورة، نفس المرجع جامعة الجزائر، 2009ص35

المنشآت: وهي المباني الدائمة كالقري الأولمبية والمركبات الرياضية وما تشتملها من مدرجات ومخازن وورش، عيادات وقاعات، حيث تضم المنشآت مختلف الإمكانيات الضرورية لممارسة الرياضة.

الأجهزة والأدوات: وهي كل الوسائل والأدوات الضرورية في الممارسة كالأنقال، الحلبة، الدراجات، الشباك، الألبسة، الأحذية الرياضية ... كما نجد من الجانب الآخر: المكاتب وأجهزة الإعلام الآلي والوثائق.

ج-إمكانات التمويل:

يختلف حجم الأموال (راس المال) الواجب توافرها لتسيير كل الإمكانيات الأخرى حسب طبيعة وحجم المشروع والمنشأة في حد ذاتها.

وأرس المال عبارة عن سيولة نقدية في شكل ميزانية تتفق في الرواتب الشهرية والمكافآت المالية، وكل الأجهزة والمتطلبات الضرورية الأخرى. ويحتاج راس المال إلى الصيانة والتحديد بصفة دائمة، وهو قابل للزيادة أو النقصان حسب عوامل استغلاله فالاستثمار السليم يؤدي حتما إلى تزايد وبالتالي نمو المنشأة واتساع مجالات نشاطاتها ونموها بشكل أفضل.

د - إمكانات طبيعية:

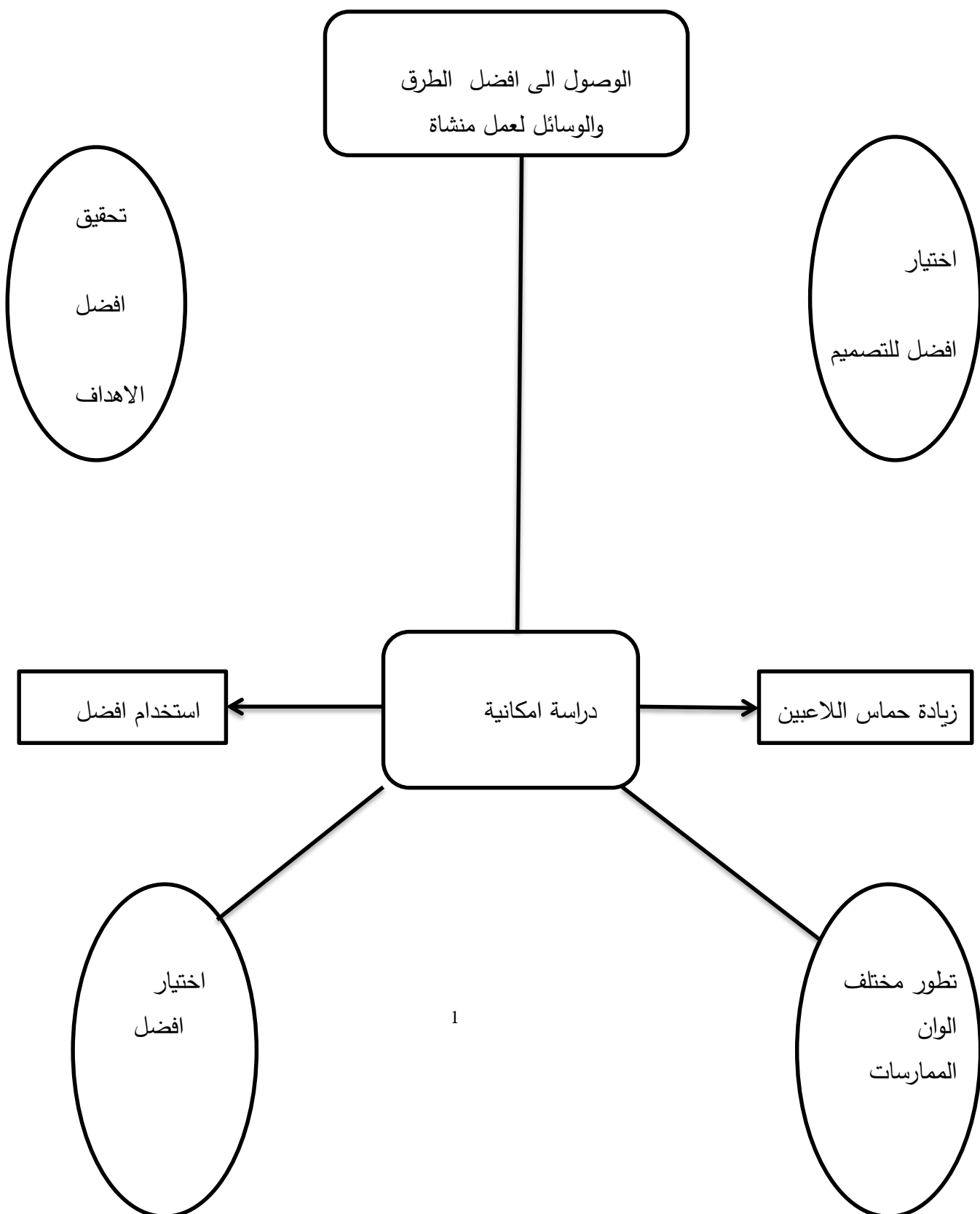
ويقصد بها كل الموارد والقوى التي يجدها الإنسان دون جهد من جانبه، فالطبيعة بهذا الشكل تشمل الأرض، الجبال، الغابات، البحار ... وما يوجد في كل مورد منها يمكن ان يستثمر لممارسة نوع من أنواع التربية البدنية الرياضية.

هـ-إمكانات المعلومات:

يتوقف نجاح المشروعات وحسن سير المنشآت على حجم المعلومات والبيانات المتاحة، حيث كلما زاد حجم المعلومات زادت فعالية الإمكانيات، ومن هذه المعلومات تلك المتعلقة بأماكن الممارسة، الأدوات والأجهزة المستخدمة، معلومات إدارية حول التنظيم والتخطيط...، حول الأمن وسلامة الأجهزة والمعدات والمنشآت في حد ذاتها.

وتعتبر المعلومة فعالة إذا وصلت إلى مستقبلها في الوقت المناسب، ويمكن استقاء هذه المعلومات من عدة مصادر: الاتصال، الانترنت، المجالات الإدارية، البحوث المتخصصة، المجال المباشر.¹

¹ مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية دار الكتاب للنشر، ص199



1

شكل رقم (1) : يوضح طرق العمل وفق توفر الإمكانيات في المنشآت الرياضية

¹ فتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية دار الكتاب للنشر المرجع السابق، ص 199

3-4-أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فعالية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف الذي أنشئت من أجله ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها في الحسبان والألف متفرج واع اختيار الموقع وإمكانية الوصول.

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

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

*يفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية بمسافة لا تقل عن 04 كيلومتر حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

*يراعى نمو الكثافة السكانية مستقبلاً ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقعة إضافتها إلى كردون المدينة ودراسة المشاكل الخاصة بمشروعات المرافق العامة للمشروع.

*دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريباً ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة وسهولة المواصلات المختلفة إليه.

*بالنسبة لاختيار موقع الإستاد أو المدن الرياضية الجديدة يجب دراسة أقصى حد لضغط المرور في أيام المباريات الرسمية حتى يمكن توفير وسائل انتقالات المشاهدين من وإلى الملاعب في أقل وقت ممكن.

* ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى الموقع ممهدة جيداً ومضاءة سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول أو الخروج من الإستاد وجميع الطرق المحيطة بالملاعب والمدن الرياضية حرصاً على سلامة وراحة اللاعبين والجماهير والحكام والإداريين ورجال الصحافة والإعلام وغيرهم.

* العناية التامة بالخدمات العامة للجماهير والمشاهدين وخاصة الأماكن الموصلة إلى ملحقات المباني والملاعب مثل: دورات المياه، المطاعم سريعة الخدمة، الإسعافات، ... بحيث تكون قريبة من المباني

سواء بالنسبة للاعبين او المشاهدين.¹

3-5- أنواع المنشآت الرياضية:

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

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

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

•الرياضة (اللعبة): رياضات جماعية (كرة قدم، سلة، طائرة)... الخ

رياضات زوجية (تنس، اسكواش)... الخ

رياضات فردية (العاب القوى)

رياضات المنازلات (الدفاع عن النفس، المصارعة) ... الخ

رياضات مائية (السباحة والغطس)... الخ

رياضات استعراضية و اقاعية (الجمباز)

رياضات الأطفال (ملاعب الحي) ... الخ

القانونية: منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية)، والمنشآت ذات ملاعب غير

قانونية (التعليم والتدريب والترويج)

التبعية: منشآت حكومية (مدارس، جامعات، ساحات شعبية ...)، منشآت أهلية/خاصة (شركات،

أندية...)، منشآت تجارية (مراكز رياضية متخصصة: الدفاع عن النفس، اللياقة البدنية، البولينج... الخ

نوعية الأرضية : تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعية، صناعية

مذكوة، إسفلت أو بلاط، خشبية، جليدية، رملية، فلينية)، ... الخ²

3-6- أهمية المانجمنت في المنشأة الرياضية:

من خلال ماسبق يمكن إبراز أهمية المانجمنت في المنشأة الرياضية في النقاط التالية:

- تعمل على تطوير النظم الإدارية بالمؤسسات الرياضية.

- تعتبر الإدارة الرياضية أحد العناصر الأساسية لأي نشاط رياضي، لأنه تقوم بتنمية العوامل المساعدة على تطويرها وازدهارها لما توفره من تنمية الأفراد مهاريا وبدنيا ونفسيا واجتماعيا ومعرفيا.

- تعمل على تخطيط وإدارة المنشأة الرياضية، وعلى تنظيم علاقاتها بالمجتمع على اعتبارها مؤسسات رعاية الشباب وترقيته.

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم ، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان 2000ص50

² مروان عبد المجيد إبراهيم ، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، مرجع السابق عمان

- هي من بين أهم مقومات التطور التاريخي العلمي الحديث، لأنها أداة فعالة في زيادة الانجازات الرياضية كما ونوعا.

- ترجع النتائج الرياضية الجيدة في تحقيقها إلى ثمة الجهود المبذولة من خلال العمل الجماعي المشترك بين المدرب واللاعب والإداري، وذلك من خلال الإدارة الرياضية التي تسعى إلى تطوير برامج التدريب الرياضي.

تحتاج كل الأنشطة الرياضية إلى إدارة أساسية تقوم بتنفيذ ما تسعى إليه ولا يمكن تجميع جهود العاملين على ذلك إلا بتمكينهم من معرفة إمكانات الإدارة.¹

3-7- وظائف الإدارة الرياضية:

إن الإدارة الرياضية كباقي الإدارات الأخرى لها وظائف تؤديها أو عمليات وهي كما يلي:
التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة، القيادة.

ويرى البعض أن عمليات أو وظائف الإدارة يمكن أن تضم بالإضافة إلى ما سبق كل من التوجيه ووضع الميزانيات وإصدار الأوامر.

3-8- سيكولوجية إدارة المنشآت الرياضية:

الإدارة الرياضية هي فن توجيه النشاط للحصول على الأهداف العامة للتربية البدنية والرياضية، ومن ثم فإن الإدارة الرياضية هي العنصر المحرك لجميع النشاطات الرياضية، ومنه فلها أهمية بالغة وهي تظهر من خلال إدارة المنشآت لأزماتها وتعاملها مع مشاكلها سواء كانت على المستوى المحلي أو العالمي، وكذا قدرة مسيرها التكيف مع الظروف المحيطة وتحويلها إلى خطط وإجراءات في صالح المنشأة، وكذا الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة وإسقاطها على واقع المنشآت الرياضية وتأثيرها على التسيير واتخاذ القرارات مما يؤثر على السير العادي للمنشآت الرياضية.

وتجدر الإشارة إلى أن حل الأزمات الرياضية يعتمد على الأسلوب العلمي وذلك وفق المصالح الوطنية وما يخدم مكانة وسمعة المؤسسة والبلد ككل، حيث يعتمد في إدارة هذه الأزمات على الدراسة الواعية للموقف الرياضي، وكذا التنبؤ بالأزمات المحتملة الوقوع وترتيب بعض الخطوات والأمور الواجبة اتخاذ فور حدوث الأزمة حتى نتجنب وقوعها المفاجئ، ثم استغلال الوقت في اتخاذ القرارات اللازمة لحلها، ويتخذ حل الأزمات إجراءات فورية من خلال المتابعة والتحليل والتدخل ووضع خطوط عريضة للحلول.

خلاصة

إن الحاجة إلى المنشآت والوسائل الرياضية أصبحت ضرورية جدا إذ بدونها لا يمكن تحقيق أي أهداف

¹مروان عبد المجيد إبراهيم ، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، نفس المرجع سابق عمان

وان قلة المنشآت الرياضية والوسائل يعد عائقاً في وجه النشاط الرياضي وانه ضروري استنباط طرق ووسائل جديدة تفسح المجال لاستخدام أدوات ومعدات بسيطة ومصغرة مبتكرة أو مكتسبة لكي تملأ الفراغ الكبير الناتج عن نقص أو عدم توفر التجهيزات.

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

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: منهجية البحث واجراءاته الميدانية

تمهيد:

إن كل باحث من خلال بحثه يتحقق من الفرضيات التي وضعها، ويتم ذلك بإخضاعها الى التجريب العلمي لاستخدام مجموعة من المواد العلمية، وذلك باتباع منهج يتلائم وطبيعة الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كنهج علمي ملائم لهذه الدراسة كونه يعتمد على استقصاء ظاهرة من الظواهر ويعمل على تشخيصها وكشف جوانبها المختلفة.

ويشمل الجانب التطبيقي لبحثنا هذا على فصلين، الفصل الأول يمثل الطرق المنهجية للبحث والتي تشمل المجال الزمني والمكاني وكذا الشروط العلمية للأداة مع ضبط متغيرات الدراسة كما اشتمل على عينة البحث وكيفية اختيارها والمنهج المستخدم وأدوات الدراسة وكذلك إجراء التطبيق الميداني في حدود الدراسة.

4-1- الدراسة الاستطلاعية:

ان ضمان السير الحسن لأي بحث ميداني لابد على الباحث القيام بدراسة استطلاعية لمعرفة مدى ملائمة ميدان الدراسة لإجراءات البحث الميدانية والتأكد من صلاحية الأداة المستخدمة والصعوبات التي قد تعرض الباحث في التجربة الميدانية، في إطار تحديد موضوع الدراسة موضوعا دقيقا، وسعيا من جماعة البحث للانطلاق في دراسة موضوع ميداني قابل للبحث والتحليل.

قمنا بالدراسة الاستطلاعية من خلال تنقلنا إلى ديوان المركب الرياضي لولاية البويرة من أجل الحصول على بعض المعلومات الخاصة بدراستنا حول دور التسيير في تفعيل الاداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية وعدد مسؤولين وعاملين بالمنشأة وكذلك بعض المعلومات التي سهلت من مهمة تنقلنا إلى هذه المنشأة للتواصل مع العاملين والمسيرين، وكذلك التأكد من ملائمة تطبيق إجراءات البحث في حدود الإمكانيات المتاحة، والتعرف على اهم الصعوبات المتوقعة ظهورها عند تطبيق البحث ومعرفة مدى استجابة وفهم المسيرين لمختلف الأسئلة وكذا معرفة الزمن المناسب وأدوات القياس اللازمة لإجراء الدراسة وطبيعة الأسئلة التي تخدم الموضوع.

الدراسة الاساسية:

4-2- المنهج:

في مجال البحث العلمي يعتمد اختيار المنهج السليم والصحيح لكل مشكلة بحث بالأساس على طبيعة المشكلة ومن أجل التحليل والدراسة الشكلية لطبيعة الموضوع المقترح، فاعتمدنا على المنهج الوصفي لإجراء بحثنا الميداني كون هذا المنهج يساعد على الحصول على المعلومات الشاملة حول متغيرات المشكلة واستطلاع الموقف العلمي أو الميداني الذي تجري فيه قصد تحديدها وصياغتها صياغة علمية دقيقة، ويعرف في التربية البدنية والرياضية على أنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة اجتماعية لتحديد الغرض وتعريف المشكلة وتحليلها وتحديد نطاق ومجال المسح وفحص جميع الوثائق المستعملة بها، وتفسير النتائج للوصول إلى

استنتاجات واستخدامها لأغراض معينة.

4-3- متغيرات البحث: يمكن أن نقسم موضوع بحثنا حسب المتغيرين التاليين:

المتغير المستقل: التسيير الإداري

المتغير التابع: الاداء الوظيفي

4-4- المجتمع:

يعرف مجتمع البحث أنه "جمع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء والذين يكونون موضوع مشكلة البحث يجب أن يشمل مجتمع البحث عن النقاط التالية:

- احتوائه على جميع الفئات التي تدخل في البحث، و يشمل جميع أفراد المجتمع الأصلي مراعاة عدم تكرار الأشخاص أو بعض عينة البحث.

- لذا ان موضوع الدراسة متعلق بدور التسيير الإداري في تفعيل الاداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية ، وبالتالي فان مجتمع البحث يمثل جميع المسييرين والمشرفين والمدربين لديوان المركب الرياضي والذي يبلغ عددهم 50 فردا حسب المعلومات المتحصل عليها من مصلحة الموظفين التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة موزعين. فإن مجتمع دراستنا يتكون من موظفي واطارات المركب المتعدد الرياضات بالبويرة.

4-5- العينة:

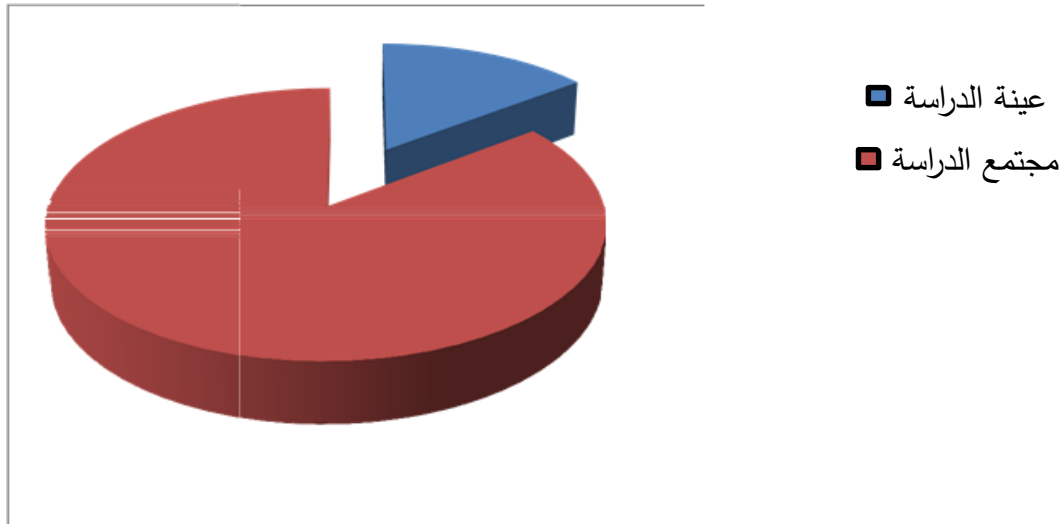
حرصا للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية مطابقة للواقع قمنا باختيار عينة البحث بطريقة عرضية، ولم تخصص العينة لجنس واحد (ذكور، إناث)، ولكن خصصت للمسييرين من الجنسين وتتكون العينة من 20 فردا أي 20 مسير .

خصائص ومواصفات العينة:

*الحجم

العدد/الحجم	عدد العاملين	النسبة
عينة الدراسة	20	40 %
عدد العاملين في الديوان	50	100 %

جدول رقم (1): يمثل حجم العينة المختارة بالنسبة للمجتمع



شكل رقم (2): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لحجم العينة المختارة بالنسبة للمجتمع

من خلال نتائج التحليل الاحصائي الممثلة في الجدول والدائرة نلاحظ أن عينة البحث تمثل 40% من المجتمع الكلي، وقد اختارنا العينة وفقا للطريقة العشوائية، ونقرا في هذا الجدول ان العينة من العاملين عددها 20 أي بنسبة 40% من مجتمع الكلي للعينة والبالغ عددهم 50 من عاملين الديوان.

4-6- مجالات الدراسة:

المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة .
المجال الزمني: تم ابتداء البحث منذ أواخر شهر نوفمبر عن طريق البحث في الجانب النظري أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم توزيع الاستبيان على العاملين خلال الفترة الممتدة ما بين 11/04/2021 إلى غاية 2021/05/09.

المجال البشري: شملت الدراسة الاطارات والإداريين والمسيرين والمدرّبين ديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة بولاية البويرة.

4-7- أدوات البحث:

في بحثنا قمنا باستخدام طريقة الاستبيان باعتباره الأمثل وأنجع الطرق للتحقق من الإشكالية التي قمنا بطرحها، كما أنه يسهل لنا عملية جمع المعلومات المراد الحصول عليها انطلاقا من الفرضيات و التي تتمثل في المحور الاول للفرضية الاولى وهو دور المسير في التسيير الاداري داخل المؤسسة الرياضية والذي يحتوي على 8 اسئلة نصف مغلقة اما المحور الثاني تناول مساهمة التسيير الاداري في الاداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية والذي يحتوي على 9 اسئلة ايضا نصف مغلقة. ويعرف الاستبيان على أنه أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات فيتم جمع هذه البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة الأسئلة، ومن بين مزايا هذه الطريقة أنها اقتصاد في الجهد والوقت كما

أنها تسهم في الحصول على بيانات من العينات في أقل وقت بتوفير شروط التقنين من صدق وثبات وموضوعية.

حيث تم إعداد أسئلة الاستمارة التي حاولنا أن تكون شاملة لجميع ما جاء في الجزء النظري، ضم الاستبيان قائمة مكون من (17) سؤالاً وقد راعينا عند صياغة الأسئلة ما يلي:

* صياغة الأسئلة بطريقة واضحة وسهلة.

* ربط الأسئلة بالأهداف والمحاور المراد الحصول عليها.

* احتواء هذه الاستمارة على أسئلة مغلقة يجيب عليها أفراد العينة بنعم أو لا وبأحياناً أو دائماً أو أبداً، وأسئلة شبه مفتوحة لتحديد لها إجابات يختار المستقضي منه إحداها وأسئلة مفتوحة لاقتراح الحلول المناسبة، وهي موجهة إلى أفراد العينة من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع أو المشكلة المراد دراستها.

ولقد تم توزيع الاستبيان بالتوجه إلى ديوان المركب الرياضي من ولاية البويرة، حيث التقينا بالمسيرين ووزعنا لهم الاستبيان وذلك بعد اخذ الاذن من الإدارة وإمضاء تسهيل المهمة من قبل المدير.

4-8- الاسس العلمية للأداة (سيكومترية الاداء):

***صدق الاستبيان:**

من صدق الاستبيان قمنا بتقديمه إلى مجموعة من الدكاترة المحكمين حيث تم تعديله وبالتالي الاستبيان يتميز بالصدق.

***صدق المحكمين:**

للقوف على مدى تناسب اسئلة الاستبيان مع أهداف الدراسة وباستخدام طريقة استطلاع آراء المحكمين قمنا بعرض استمارة الاستبيان على 3 دكاترة محكمين للأخذ بأرائهم فيما يخص بعض التعديلات حول الاستمارة.

الرقم	الدرجة العلمية	الملاحظة	الجامعة	التعديلات
1	استاذ	مقبول	البويرة	/
2	استاذ محاضر	مقبول	البويرة	/
3	استاذ محاضر	مقبول	البويرة	/

جدول رقم (2): يمثل آراء المحكمين

4-9- الوسائل الإحصائية:

لا يمكن لأي باحث أن يستغني عن الطرق والأساليب الإحصائية مهما كان نوع الدراسة التي يقوم بها سواء كانت اجتماعية أو نفسية أو اقتصادية أو غيرها من الدراسات، حيث أن الوسائل الإحصائية هي التي تمد بالوصف الموضوعي الدقيق فالباحث لا يمكنه الاعتماد على الملاحظة لوحدها، لكن الاعتماد على الإحصاء يقود الباحث إلى الأسلوب الصحيح والنتائج الصحيحة والصادقة، كما تهدف الوسائل الإحصائية إلى محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية دالة تساعد الباحث على التحليل والتفسير الموضوعي للنتائج والحكم عليها، كما تمكننا من تصنيف البيانات التي تجمع و تترجم بموضوعية.

في بحثنا هذا تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

النسبة المئوية: قمنا باستخدام قانون النسب المئوية لتحليل النتائج في جميع النقاط المتحصل عليها

وذلك بعد جمع تكرارات كل منها، حيث تم حساب النسبة المئوية بالطريقة الثلاثية كالتالي:

$$\text{النسب المئوية} = \text{عدد التكرارات} \times 100 / \text{مجموع أفراد العينة}$$

اختبار χ^2 (كاف تربيع): يسمى باختبار التطابق النسبي وهو من أهم الطرق التي تستخدم عند مقارنة مجموعة من النتائج المشاهدة أو التي يتم الحصول عليها، كما يسمح لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه للعمال، ذلك بمقارنة التكرارات الحقيقية المشاهدة والتكرارات المتوقعة، يتم حساب الاختبار من خلال العلاقة التالية:

$$\chi^2 = \text{مجموع} [(\text{التكرارات المشاهدة} - \text{التكرارات المتوقعة})^2 / \text{التكرارات المتوقعة}]$$

التكرارات المشاهدة: هي التكرارات الملاحظة أو الحقيقية.

التكرارات المتوقعة: تساوي مجموع العينة على الاحتمالات.

عندما تكون χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولة تكون هناك دالة إحصائية وإذا كان العكس ليس هناك دالة إحصائية.

لحساب χ^2 الجدولة يجب توافر شرطين أساسيين هما:

- مستوى الدلالة التي تساوي 0,05

- درجة الحرية

خلاصة:

شمل هذا الفصل كل العناصر التي يمكن أن تساعد أو تساهم في تحقيق الهدف من وراء هذا العمل من التعريف بالبحث ومنهجيته وإجراءاته الميدانية تمهيدا للتحقق من فرضيات الدراسة ومعرفة الطريق المؤدية لحل المشكلة ولكون المشكلة تتطلب توظيف أكثر من أداة تم القيام بدراسة استطلاعية لأخذ انطباع ينتهي بنا في الدراسة الأساسية لتحديد حجم العينة ومعرفة التفاصيل الدقيقة التي سنواجهها في الميدان و التعرف على كيفية تنفيذ أفضل وأدق الطرق للوصول إلى نتائج تتميز بالصدق والموضوعية والاستطلاع كان بمثابة تمهيد للعمل الميداني بالإضافة إلى الأجزاء الأخرى للبحث فيما يخص الخصائص

السيكومترية للاستبيان، عينة الدراسة وكذا الدراسة الإحصائية، هذه الإجراءات التي تعتبر أسلوب منهجي في أي بحث يسعى إلى أن يكون دراسة علمية تستند عليها الدراسات الأخرى، بالإضافة أنها تساعد الباحث في تحليل النتائج التي توصل إليها من جهة أخرى.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

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

5-1- عرض وتحليل النتائج:

المحور الأول: للمسير دور في التسيير الإداري داخل المؤسسة الرياضية

السؤال رقم 01:

هل تمنحك إدارة المؤسسة الحرية الكاملة في التسيير؟

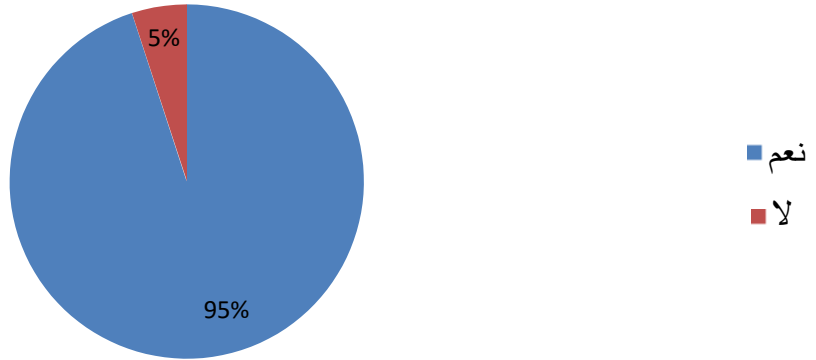
الغرض من السؤال:

معرفة ما اذا كانت هناك حرية تمنحها الادارة للمسيرين في التسيير.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	19	95	16.2	3.841	0.05	دالة احصائية
لا	01	05				
المجموع	20	100				

الجدول رقم 03 : يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال الأول:

التمثيل البياني :



الشكل رقم 03 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال الأول

التحليل:

من خلال اجابات عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 03 : والتمثيل البياني نلاحظ أن 95 % من المسيرين أجابوا بنعم أي هناك حرية تمنحها الادارة للتسيير، فيما اعتبر 05 % انه لا يوجد حرية كاملة تمنحها الادارة للتسيير، حيث كانت χ^2 المحسوبة 16.2..... اكبر من χ^2 الجدولة والتي كانت 3.481 وهي دالة إحصائية.

الاستنتاج :

نستنتج انه يوجد حرية تمنحها ادارة المؤسسة في التسيير .

السؤال رقم 02:

هل تعتبرون أن المسار الإداري المنتهج في تسيير مؤسستكم يساير الأهداف المرجوة ؟

الغرض من السؤال:

معرفة ما اذا كان المسار الاداري المنتهج يساير الاهداف المرجوة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	18	90	12.8	3.841	0.05	دالة احصائية
لا	02	10				
المجموع	20	100				

الجدول رقم 04 : يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني:

التمثيل البياني:



الشكل رقم 04 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني

التحليل:

من خلال اجابات عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 04: والتمثيل البياني نلاحظ نلاحظ أن 90% من المسيرين أجابوا بنعم أي المسار الإداري المنتهج المؤسسة يساير الأهداف المرجوة، فيما اعتبر 10 % انه المسار الإداري المنتهج لا يساير الأهداف المرجوة في المؤسسة الرياضية وكانت كا² المحسوبة 12.8 ... اكبر من كا² الجدولة والتي كانت 3.841 ..وهي دالة إحصائيا.

الاستنتاج:

نستنتج أن المسار الإداري يساير الأهداف المرجوة في المؤسسة الرياضية

السؤال رقم 03:

هل تعملون على وضع سياسات خاصة من اجل تسيير محكم و هادف وصحيح؟

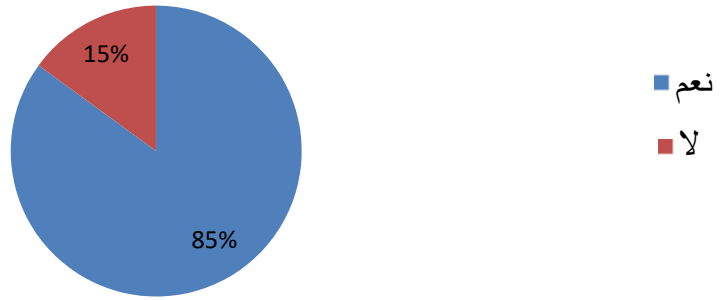
الغرض من السؤال:

معرفة ما اذا هناك عمل على وضع سياسات خاصة من اجل تسيير محكم و هادف وصحيح

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	17	85	9.8	3.841	0.05	دالة احصائية
لا	03	15				
المجموع	20	100				

الجدول رقم 05 : يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث:

الرسم البياني :



الشكل رقم 05 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث

التحليل:

من خلال اجابات عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 05: والتمثيل البياني نلاحظ نلاحظ أن 85% من المسيرين أجابوا بنعم أي هناك سياسات خاصة من اجل تسيير محكم و هادف وصحيح، فيما اعتبر 15% انه لا توجد سياسات خاصة من اجل تسيير محكم و هادف وكانت كا² المحسوبة 9.8 ... اكبر من كا² الجدولة والتي كانت 3.841 وهي دالة احصائيا •الاستنتاج:

نستنتج انه توجد سياسات خاصة من اجل تسيير محكم و هادف وصحيح.

السؤال رقم 04:

ألا ترون أنه يجب تنظيم دورات تكوينية لبعض المسيرين لاكتساب خبرة اكبر ؟

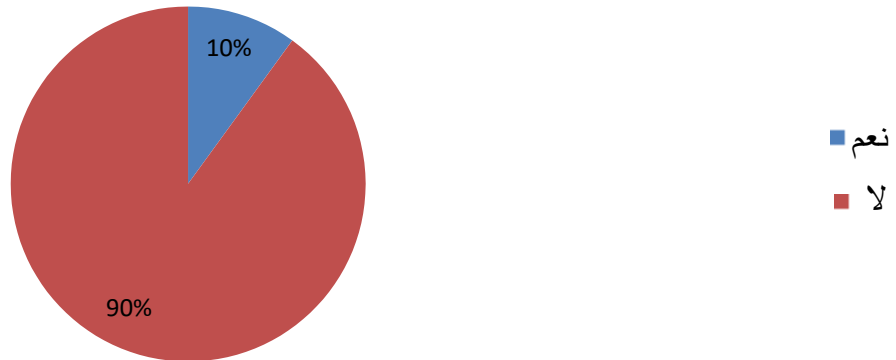
الغرض من السؤال:

معرفة ما اذا كان هناك احتياج لدورة تكوينية لبعض المسيرين لاكتساب خبرة اكبر

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	02	10	12.8	3.481	0.05	دالة احصائية
لا	18	90				
المجموع	20	100				

الجدول رقم 06 : يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع

الرسم البياني:



الشكل رقم 06 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع

التحليل:

من خلال اجابات عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 06: والتمثيل البياني نلاحظ نلاحظ أن 10% من المسيرين أجابوا بنعم أي يجب تنظيم دورات تكوينية لبعض المسيرين لاكتساب خبرة اكبر، فيما اعتبر 90 % انه لا توجد أهمية لتنظيم دورات تكوينية لبعض المسيرين لاكتساب خبرة اكبر وكانت كا² المحسوبة 12.8... اكبر من كا² الجدولة والتي كانت 3.841 وهي دالة احصائيا.

الاستنتاج :

نستنتج انه لا توجد أهمية لتنظيم دورات تكوينية لبعض المسيرين لاكتساب خبرة اكبر

السؤال رقم 05 :

هل ترون أن عدم الاستغلال الجيد لكفاءة وخبرة المسيرين القدامى يرجع لسوء تسيير المؤسسة الرياضية ؟

الغرض من السؤال:

معرفة ما اذا كان عدم الاستغلال الجيد لكفاءة وخبرة المسيرين القدامى يرجع لسوء تسيير المؤسسة الرياضية

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	17	85	9.8	3.841	0.05	دالة احصائية
لا	03	15				
المجموع	20	100				

الجدول رقم 07 : يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس

الرسم البياني:



الشكل رقم 07 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس

التحليل:

من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 07: والدائرة النسبية نلاحظ أن 85 % من المديرين أجابوا بنعم أي عدم الاستغلال الجيد لكفاءة وخبرة المديرين القدامى يرجع لسوء تسيير المؤسسة الرياضية، فيما اعتبر 15 % انه عدم الاستغلال الجيد لكفاءة وخبرة المديرين القدامى لا يرجع لسوء تسيير المؤسسة الرياضية وكانت كا 2 المحسوبة 9.8 ... اكبر من كا 2 الجدولة والتي كانت 3.841 وهي دالة احصائيا.

الاستنتاج:

نستنتج انه عدم الاستغلال الجيد لكفاءة وخبرة المديرين القدامى لا يرجع لسوء تسيير المؤسسة الرياضية.

السؤال رقم 06 :

مامدى تأثير المشاكل في تحقيق الأهداف المسطرة ؟

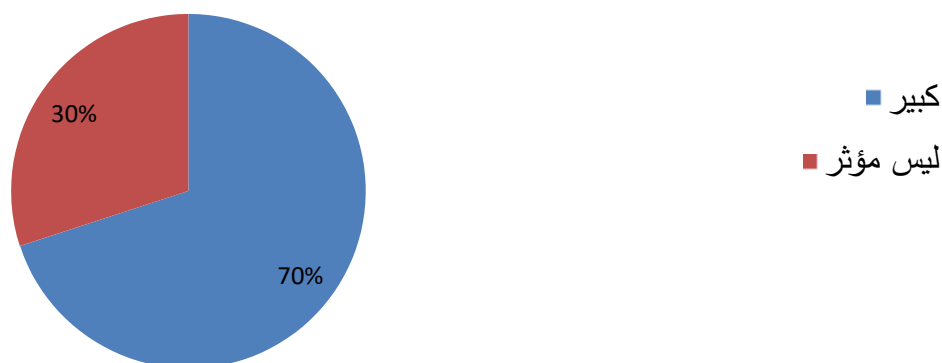
الغرض من السؤال:

معرفة ما مدى تأثير المشاكل في تحقيق الاهداف المسطرة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	كا ₂ المحسوبة	كا ₂ الجدولة	مستوى الدلالة	القرار
كبير	16	70	7.2	3.841	0.05	دالة احصائية
ليس مؤثر	04	30				
المجموع	20	100				

الجدول رقم 08 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال السادس

الرسم البياني :



الشكل رقم 08 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال السادس

التحليل:

من خلال اجابات عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 08 : والتمثيل البياني نلاحظ نلاحظ أن 70% من المسيرين أجابوا بكبير أي تأثير المشاكل كبير في تحقيق الأهداف المسطرة، فيما اعتبر 30% انه ليس هناك تأثير للمشاكل في تحقيق الأهداف المسطرة وكانت ^{كا} 7.2 المحسوبة .. 7.2 .. اكبر من ^{كا} 2 المجدولة والتي كانت 3.841 وهي دالة احصائيا.

الاستنتاج:

نستنتج انه تأثير المشاكل كبير في تحقيق الأهداف المسطرة.

السؤال رقم 07:

في حالة وجود مشاكل في تحقيق الأهداف المسطرة هل يوجد مخططات لحل هذه العوائق؟

الغرض من السؤال:

معرفة ما في حالة وجود مشاكل في تحقيق الأهداف المسطرة هل يوجد مخططات لحل هذه العوائق

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	^{كا} المحسوبة	^{كا} المجدولة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	16	70	7.2	3.841	0.05	دالة احصائية
لا	04	30				
المجموع	20	100				

الجدول رقم 9 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال السابع

الرسم البياني :



الشكل رقم 9 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال السابع

التحليل:

من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 08: والدائرة النسبية نلاحظ أن 70 % من المسيرين أجابوا بنعم أي في حالة وجود مشاكل في تحقيق الأهداف المسطرة يوجد مخططات لحل العوائق فيما اعتبر 30 % انه في حالة وجود مشاكل في تحقيق الأهداف المسطرة لا يوجد مخططات لحل هذه العوائق وكانت χ^2 المحسوبة7.2... اكبر من χ^2 الجدولة والتي كانت 3.841 وهي دالة احصائيا.

الاستنتاج:

نستنتج انه في حالة وجود مشاكل في تحقيق الأهداف المسطرة يوجد مخططات لحل هذه العوائق.

السؤال رقم 08:

ما رايكم لدور التسيير الإداري في المؤسسة الرياضية ؟

الغرض من السؤال:

معرفة راي المسيرين في دور التسيير الإداري في المؤسسة الرياضية

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة	القرار
هام	19	95	16.2	3.841	0.05	دالة احصائية
ليس هاما	01	05				
المجموع	20	100				

الجدول رقم 10 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال الثامن

الرسم البياني:



الشكل رقم 10 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال الثامن

التحليل:

من خلال اجابات عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 10 : والتمثيل البياني نلاحظ نلاحظ أن 95% من المسيرين أجابوا ب هام اي للتسيير الإداري دور هام في المؤسسة الرياضية فيما اعتبر 5 % انه في ليس للتسيير الإداري دور في المؤسسة الرياضية وكانت كا² المحسوبة 16.2 ... اكبر من كا² الجدولة والتي كانت 3.841 وهي دالة احصائيا.

الاستنتاج:

نستنتج انه للتسيير الإداري دور هام في المؤسسة الرياضية.

رقم الاسئلة	الاجابة/التكرارات		النسبة المئوية		مجموع كا ² المحسوبة	مجموع كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	القرار
	نعم	لا	نعم	لا				
1	19	1	95	5	68.8	34.569	0.05	دالة احصائية
2	18	2	90	10				
3	17	3	85	15				
4	2	18	10	90				
5	17	3	85	15				
6	16	4	70	30				
7	16	4	70	30				
8	19	1	95	5				
المجموع	124	36	600	200				

الجدول رقم 11 يمثل مجموع اجابات عينة الدراسة على المحور الاول

بما ان مجموع تكرار الاجابات بنعم اكبر من لا و مجموع النسبة المئوية نعم اكبر من لا نقول بان الفرضة الاولى تحققت بنسبة كبيرة

المحور الثاني: مساهمة التسيير الاداري في الاداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية.

السؤال رقم 09:

هل المعايير والعتاد المتواجد داخل المؤسسة مناسب لأداء الواجب على أحسن وجه؟

الغرض من السؤال:

معرفة ما اذا كانت المعايير و العتاد المتواجد داخل المؤسسة مناسب لأداء الواجب على أحسن وجه

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	كا ₂ المحسوبة	كا ₂ المجدولة	مستوى الدلالة	القرار
هام	19	95	16.2	3.841	0.05	دالة احصائية
ليس هاما	01	05				
المجموع	20	100				

الجدول رقم 12 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال التاسع

الرسم البياني :



الشكل رقم 11 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال التاسع

التحليل:

من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 11: والدائرة النسبية نلاحظ أن 95 % من المسيرين أجابوا بنعم اي المعايير والعتاد المتواجد داخل المؤسسة مناسب لأداء الواجب على أحسن وجه فيما اعتبر 5% انه ليس للمعايير والعتاد المتواجد داخل المؤسسة مناسب لأداء الواجب على أحسن وجه وكانت كا² المحسوبة 16.2 ... اكبر من كا² الجدولة والتي كانت 3.841 وهي دالة احصائيا.

الاستنتاج:

نستنتج انه المعايير والعتاد المتواجد داخل المؤسسة مناسب لأداء الواجب على أحسن وجه.

السؤال رقم 10:

هل يمكن تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات و السياسات المتوفرة داخل المؤسسة؟

الغرض من السؤال:

معرفة امكانية تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات و السياسات المتوفرة داخل المؤسسة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	16	70	7.2	3.841	0.05	دالة احصائية
لا	04	30				
المجموع	20	100				

الجدول رقم 13 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال العاشر

الرسم البياني :



الشكل رقم 12 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال العاشر

التحليل:

من خلال اجابات عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 12: والتمثيل البياني نلاحظ أن 70 % من المسيرين أجابوا بنعم اي يمكن تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات و السياسات المتوفرة داخل المؤسسة فيما اعتبر 30% انه لا يمكن تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات و السياسات المتوفرة داخل المؤسسة وكانت كا² المحسوبة 7.2 ... اكبر من كا² الجدولة والتي كانت 3.841 وهي دالة احصائيا.

الاستنتاج:

نستنتج انه يمكن تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات و السياسات المتوفرة داخل المؤسسة.

السؤال رقم 11:

هل تواجهون صعوبات وعوائق إدارية من قبل المشرفين وادارة المؤسسة عند استغلالكم للمؤسسة؟

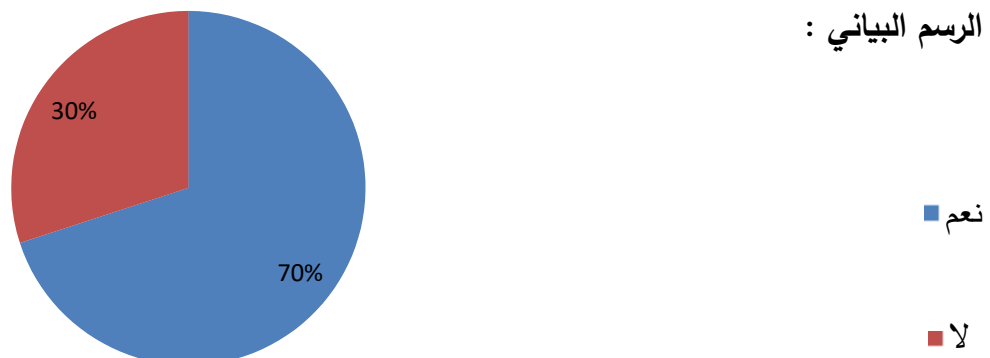
الغرض من السؤال:

معرفة ما اذا كان هناك صعوبات وعوائق إدارية من قبل المشرفين وادارة المؤسسة عند استغلال المسيرين للمؤسسة؟

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	16	70	7.2	3.841	0.05	دالة احصائية
لا	04	30				
المجموع	20	100				

الجدول رقم 14 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال احدى عشر

الرسم البياني :



الشكل رقم 13 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال احدى عشر

التحليل:

من خلال اجابات عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 13: والتمثيل البياني نلاحظ أن 70 % من المسيرين أجابوا بنعم اي هناك صعوبات وعوائق إدارية من قبل المشرفين وإدارة المؤسسة عند استغلال المسيرين للمؤسسة فيما اعتبر 30 % انه ليس هناك صعوبات وعوائق إدارية من قبل المشرفين وإدارة المؤسسة عند استغلال المسيرين للمؤسسة وكانت χ^2 المحسوبة 7.2 ... اكبر من χ^2 الجدولة والتي كانت 3.841 وهي دالة احصائيا.

الاستنتاج:

نستنتج انه هناك صعوبات وعوائق إدارية من قبل المشرفين وإدارة المؤسسة عند استغلال المسيرين للمؤسسة.

السؤال رقم 12:

كيف تبدو علاقتكم مع إدارة المؤسسة قبل استغلالكم للمؤسسة الرياضية؟

الغرض من السؤال:

معرفة علاقة المسيرين مع الادارة قبل استغلال المسيرين للمؤسسة الرياضية

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة	القرار
متذبذبة	15	75	5	3.841	0.05	دالة احصائية
حسنة	05	25				
المجموع	20	100				

الجدول رقم 15 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال اثنى عشر

الرسم البياني:



الشكل رقم 14 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال اثنى عشر

التحليل:

من خلال اجابات عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 14: والتمثيل البياني نلاحظ أن 75 % من المسيرين أجابوا بانها متذبذبة علاقة المسيرين مع الادارة قبل استغلال المسيرين للمؤسسة الرياضية فيما اعتبر 25 % انها حسنة علاقة المسيرين مع الادارة قبل استغلال المسيرين للمؤسسة الرياضية وكانت χ^2 المحسوبة5... اكبر من χ^2 الجدولة والتي كانت 3.841 وهي دالة احصائية.

الاستنتاج:

نستنتج بأنه علاقة المسيرين مع الادارة متذبذبة قبل استغلال المسيرين للمؤسسة الرياضية.

السؤال رقم 13:

هل يسمح لكم باستغلال كل ما تحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية والوسائل الموجودة في المؤسسة ؟

الغرض من السؤال:

معرفة ما اذا يسمح للمسيرين باستغلال كل ما يحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية والوسائل الموجودة في المؤسسة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	15	75	5	3.841	0.05	دالة احصائية
لا	05	25				
المجموع	20	100				

الجدول رقم 16 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث عشر

الرسم البياني :



الشكل رقم 15 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث عشر

التحليل:

من خلال اجابات عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 02: والتمثيل البياني نلاحظ أن 75 % من المسيرين أجابوا بنعم يسمح للمسيرين باستغلال كل ما يحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية والوسائل الموجودة في المؤسسة فيما اعتبر 25 % انها حسنة لا يسمح للمسيرين باستغلال كل ما يحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية والوسائل الموجودة في المؤسسة وكانت كا² المحسوبة 3.841 وهي دالة احصائيا.

الاستنتاج:

نستنتج بأنه يسمح للمسيرين باستغلال كل ما يحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية والوسائل الموجودة في المؤسسة.

السؤال رقم 14:

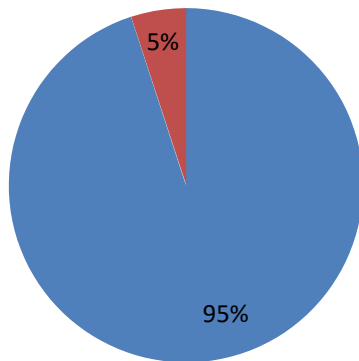
هل تقوم الإدارة في تجسيد القوانين الخاصة بتطوير الاداء ؟

الغرض من السؤال:

معرفة ما اذا تقوم الإدارة في تجسيد القوانين الخاصة بتطوير الاداء

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	القرار
هام	19	95	16.2	3.841	0.05	دالة احصائية
ليس هاما	01	05				
المجموع	20	100				

الجدول رقم 17 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع عشر



الرسم البياني :

■ نعم
■ لا

الشكل رقم 16 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع عشر

التحليل:

من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 16: والدائرة النسبية نلاحظ أن 95% من المسيرين أجابوا بنعم تقوم الإدارة في تجسيد القوانين الخاصة بتطوير الاداء فيما اعتبر 5% انه لا تقوم الإدارة في تجسيد القوانين الخاصة بتطوير الاداء وكانت كا² المحسوبة 16.2... اكبر من كا² الجدولة والتي كانت 3.841 وهي دالة احصائيا.

الاستنتاج:

نستنتج بأنه تقوم الإدارة في تجسيد القوانين الخاصة بتطوير الاداء.

السؤال رقم 15:

هل تتلقون مساعدات من قبل الإدارة في حل مشاكلكم ؟

الغرض من السؤال:

معرفة ما اذا يتلقون المسيرين مساعدات من قبل الإدارة في حل مشاكلهم.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	15	75	5	3.841	0.05	دالة احصائية
لا	05	25				
المجموع	20	100				

الجدول رقم 18 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس عشر

الرسم البياني :



الشكل رقم 17 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس عشر

التحليل:

من خلال اجابات عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 17: والتمثيل البياني نلاحظ أن 75 % من المسيرين أجابوا بنعم يتلقون المسيرين مساعدات من قبل الإدارة في حل مشاكلهم فيما اعتبر 25 % انها لا يتلقون المسيرين مساعدات من قبل الإدارة في حل مشاكلهم وكانت χ^2 المحسوبة 3.841 وهي دالة احصائيا.

الاستنتاج:

نستنتج بانهم يتلقون المسيرين مساعدات من قبل الإدارة في حل مشاكلهم.

السؤال رقم 16 :.

هل يوجد تشجيع من قبل الإدارة للتطوير نحو الافضل ؟

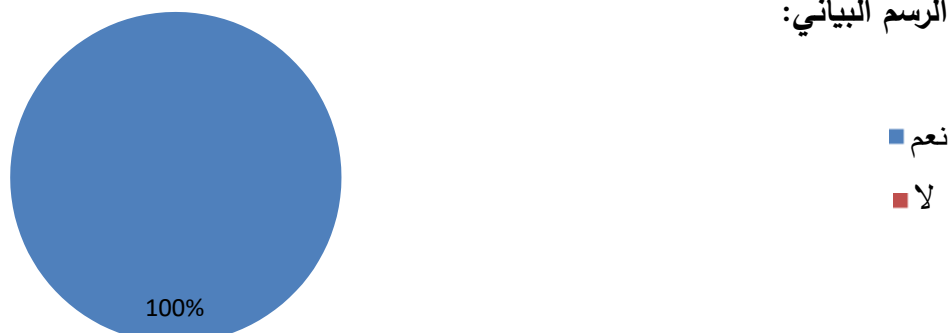
الغرض من السؤال:

معرفة ما اذا يوجد تشجيع من قبل الإدارة للتطوير نحو الافضل

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	20	100	2	3.841	0.05	دالة احصائية
لا	00	00				
المجموع	20	100				

الجدول رقم 19 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال السادس عشر

الرسم البياني:



الشكل رقم 18 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال السادس عشر

التحليل:

من خلال اجابات عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 18: والتمثيل البياني نلاحظ أن 100 % من المسيرين أجابوا بنعم يوجد تشجيع من قبل الإدارة للتطوير نحو الافضل فيما لم يعتبر 0 % اي احد انه لا يوجد تشجيع من قبل الإدارة للتطوير نحو الافضل وكانت كا 2 المحسوبة 3.841 وهي دالة احصائيا. كا 2 المجدولة والتي كانت 3.841 وهي دالة احصائيا.

الاستنتاج:

نستنتج بأنه يوجد تشجيع من قبل الإدارة للتطوير نحو الافضل.

السؤال رقم 17:

هل تعتبرون أن كفاءة وقدرة المسيرين كافية لتأثير على تطوير المؤسسة الرياضية ؟

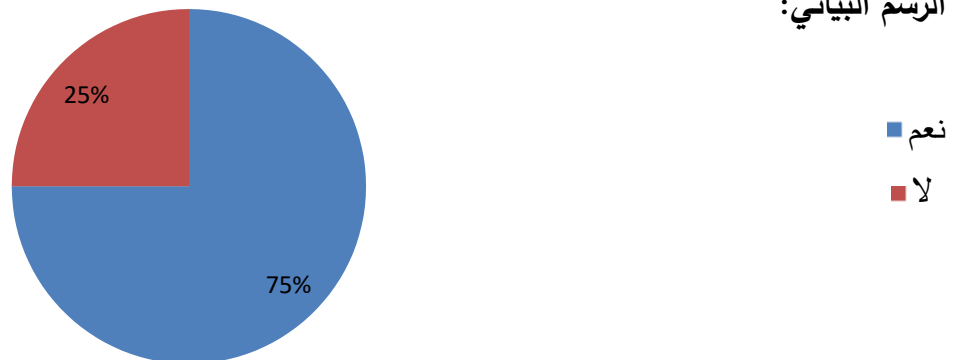
الغرض من السؤال:

معرفة ما اذ كفاءة وقدرة المسيرين كافية لتأثير على تطوير المؤسسة الرياضية

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	كا ₂ المحسوبة	كا ₂ المجدولة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	15	75	5	3.841	0.05	دالة احصائية
لا	05	25				
المجموع	20	100				

الجدول رقم 20 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال السابع عشر

الرسم البياني:



الشكل رقم 19 يمثل اجابات عينة الدراسة على السؤال السابع عشر

القرار	مستوى الدلالة	مجموع χ^2 المجدولة	مجموع χ^2 المحسوبة	النسبة المئوية		الاجابة/التكرارات		رقم الاسئلة
						لا	نعم	
				لا	نعم			
دالة احصائية	0.05	34.569	68.8	5	95	1	19	1
				30	70	4	16	2
				30	70	4	16	3
				25	75	5	15	4
				25	75	5	15	5
				5	95	1	19	6
				25	75	5	15	7
				0	100	0	20	8
				25	75	5	15	9
				170	730	36	124	المجموع

الجدول رقم 21 يمثل مجموع اجابات عينة الدراسة للمحور الثاني

بما ان مجموع تكرار الاجابات بنعم اكبر من لا ومجموع النسبة المئوية نعم اكبر من لا نقول بان الفرضية الثانية تحققت بنسبة كبيرة.

5-2- مناقشة ومقارنة النتائج بالفرضيات:

تم وضع الفرضيات التي تخص هذه الدراسة = دور التسيير الإداري في تفعيل الاداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية وبعد عرض جداول الاستبيان لي جمع المعلومات الخاصة بأفراد العينة جاءت الفرضية الجزئية الأولى التي مفدها للمسير دور في التسيير الإداري داخل المؤسسة الرياضية.

- من خلال الجدول رقم (2) يتضح لنا أن أغلبية المسيرين اجابو بنعم اي ان تمنح إدارة المؤسسة الحرية الكاملة في التسيير في حين تبين ان الجدول (3) ان معظم المسيرين اجابو بنعم أن المسار الإداري يساير الأهداف المرجوة في المؤسسة الرياضية ومنه نرى بان للمسير دورا في التسيير الإداري حيث يتوافق هذا مع جانبنا النظري في التسيير الرياضي للمنشآت من الدراسة و المناقشة التي توصلت لها.¹

وقد تبين في الجدول (4) انه ايضا معظم افراد العينة اجابو بنعم توجد سياسات خاصة من اجل تسيير محكم و هادف وصحيح.

*ومن هذا يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت.

- مناقشة الفرضية الثانية التي مفادها مساهمة التسيير الإداري في الاداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية.

من خلال الجدول رقم (10) تبين أن إجابات اغلبية المسيرين بنعم المعايير والعتاد المتواجد داخل المؤسسة مناسب لأداء الواجب على أحسن وجه في حين الجدول رقم (11) يبين انه يمكن تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات و السياسات المتوفرة داخل المؤسسة من خلال الاغلبة التي اجابت بنعم ومنه نرى مساهمة التسيير الإداري في الاداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية حيث يتوافق هذا مع جانبنا النظري في محددات الاداء الوظيفي و المناقشة التي توصلت لها.¹ اما الجدول رقم(12) ان معظم العينة اجابن بانه هناك صعوبات وعوائق إدارية من قبل المشرفين وادارة المؤسسة عند استغلال المسيرين للمؤسسة كما يوضح الجدول رقم (13) انه معظم المسيرين اجابو ب انه علاقة المسيرين مع الادارة متذبذبة قبل استغلال المسيرين للمؤسسة الرياضية.

*وهنا يمكن القول أنه قد تحققت صحة الفرضية الجزئية الثانية بصفة كبيرة.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العملية و العلمية، الدار الجامعية، مصر، نفس المرجع 2005، ص75

الفرضية	صياغتها	النتيجة
الفرضية الجزئية الاولى	- دور المسير في التسيير الاداري داخل المؤسسة الرياضية.	تحققت
الفرضية الجزئية الثانية	- مساهمة التسيير الاداري في الاداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية.	تحققت

الفرضية العامة	للتسيير الاداري دور في تفعيل الاداء الوظيفي في بالمؤسسات الرياضية.	تحققت
----------------	--	-------

تبين لنا أن الفرضيات الجزئية قد تحققت وهذا ما يبين أن الفرضية العامة والتي تدور على دور التسيير الاداري في تفعيل الاداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية قد تحققت بشكل كبير .

خلاصة:

من خلال تحليلنا للبيانات يتضح أن الإجابة على الأسئلة وتحليلها أظهر أن العمال بالمركب يعملون في ادارة تهتم بالتسيير المحكم من اجل تحقيق الاهداف الرجوة من طرف هذه المؤسسة الرياضية ومنه ينتج تفعيل ادائهم الوظيفي و هذا راجع لدور المسير في التسيير الاداري وايضا مساهمة التسيير الاداري في الاداء الوظيفي... كذلك لشعورهم بالإنتماء والولاء لهذه المؤسسة والعمل على تطويرها ودفعها إلى تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها.

الاستنتاج العام:

بعد تحليل نتائج الاستبيان الذي قدم إلى عينة من عمال ديوان المركب الرياضي المتكون من الاداريين و المسيرين و المدربين ..الخ من أجل معرفة دور التسيير الاداري و هل له اثر في تفعيل الاداء الوظيفي والذي قمنا بتقسيمه إلى محورين دور المسير في التسيير الاداري داخل المؤسسة الرياضية. والمحور الثاني مساهمة التسيير الاداري في الاداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية، و منه كل محور يحتوي على عدة أسئلة ففي المحور الأول حاولنا إبراز الدور الكبير للمسيير الإداري ودوره في التسيير الاداري داخل المؤسسة الرياضية فوجدنا أن هناك نوعا من نظام التسيير البسيط والمنهجي الذي ينتهجه بعض

مسيرين ديوان المركب الرياضي في ولاية البويرة من اجل أن يتماشى مع الأهداف المرجوة والمخطط لها خلال عملية التسيير، وفي الأخير وجدنا أنه من شأن الحرية ان تجعل من المسير دور فعال في التسيير وايضا وضع سياسات خاصة من اجل تسيير محكم و هادف وصحيح و استغلال الجيد لكفاءة وخبرة المسيرين القدامى دون نسيان وضع مخططات لحل المشاكل، أما في المحور الثاني أردنا أن نبين مساهمة التسيير الاداري في الاداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية فخرجنا بانه لابد من وجود ادارة تهتم بجانب العتاد و الامكانيات و ايضا النضر في العوائق و الصعوبات و مساعدة المسيرين في حل مشاكلهم و تشجيعهم للرفع من الاداء وتحسين العلاقة مع المسيرين.

- خاتمة:

لقد حاولنا جاهدين من خلال دراستنا هذه ان نسلط الضوء على دور التسيير الاداري في تفعيل الاداء الوظيفي في المنشآت الرياضية من أجل تحقيق الأهداف العامة كما حاولنا ان نبين مكانة المسيرين ودورهم على المؤسسة الرياضية ومدى مساهمة التسيير الاداري في الاداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية.

وفي دراستنا التطبيقية التي أجريناها على مستوى بعض العمال انطلاقا من المشكلة، ومن خلال الاستمارة الاستبائية الموجهة للعمال في الديوان وبعد عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها تبين لنا انه دور المسير في التسيير الاداري داخل المؤسسة الرياضية جزء لا يتجزأ من المؤسسة، الا ان اغلبية المسيرين يؤكدون على ان مساهمة التسيير الاداري هو من يفعل الاداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية دون نسيان خبرة و كفاءة المسيرين ودورهم الفعال في المؤسسة وكل هذا من أجل ترسيخ الرياضة ميدانيا وبصورة منظمة وسليمة داخل المؤسسات الرياضية وبالتالي للتسيير الاداري دور في تفعيل الاداء الوظيفي بالمؤسسة الرياضية التي تعمل على جعل أجيالنا تؤمن بأهمية العلم والعمل وبالتفوق والابداع في مجتمع اساسه التلازم بين الحرية والمسؤولية وبين الأصالة والعصرية.

وبالنظر إلى ما تطرقنا له نستطيع القول أن لا رياضة بدون تسيير اداري يفعل الاداء الوظيفي في منشآت رياضية جيدة.

وفي الأخير نأمل ان نكون قد وفقنا في الاحاطة بهذا الموضوع ولو بالشيء القليل، وان يكون في خدمة الباحثين لزيادة البحث والتعمق أكثر في هذا الموضوع الحساس.

- إقتراحات وفروض مستقبلية:

ارتأينا في نهاية هذه الدراسة ان نقدم بعض الاقتراحات فيما يخص التوسع في موضوع هذا البحث لكون البحث العلمي يعتبر تكملة للبحث الذي سبقه ومن جملة هذه الاقتراحات:

على المسيرين والمشرفين اتخاذ القرارات اللازمة والصائبة وتحمل المسؤولية وأن يكونوا قادرين على أداء عملهم بشكل جيد.

- من اجل التسيير الاداري الحسن على مشرفي المنشآت الرياضية أن يكونوا مقتنعين بالمهنة محبين ومخلصين لها.
 - الافضل القيام بدراسة مسحية شاملة تخص المؤسسات الرياضية عبر كافة ربوع الوطن للاطلاع على مدى فعالية التسيير الاداري داخل المنشآت الرياضية لتحقيق الأهداف المرجوة.
 - تسليط الضوء على اجراء دراسة تحليلية مقارنة بين التسيير الاداري و وكفاءات المسيرين فيما يخص الجوانب الايجابية و السلبية من اجل تفعيل الاداء الوظيفي.
 - يمكن وضع سياسات خاصة من اجل تسيير محكم و هادف وصحيح من طرف المشرفين.
 - إعطاء أهمية بالغة من قبل الاداريين على المسيرين وتحسين العلاقة بينهم حتى تصل العلاقة حسنة ولما لا علاقة تكامل لأن كل منهم في حاجة إلى الآخر.
 - التعاون بين المسيرين والمكلفين بالتسيير الاداري للمؤسسة من أجل تطوير الاداء.
- اما فيما يخص الفرضيات فقد قمنا باقتراح بعض الفرضيات البحثية التي نراها قابلة للاجراء الميداني والتي نوضحها في النقاط التالية :
- تجسيد القوانين الخاصة بتطوير الاداء
 - وضع مخططات في حالة وجود مشاكل
 - وضع سياسات خاصة للتسيير الجيد

البيليوغرافيا:

أ - باللغة العربية المصادر:

- 1- إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص30.
- 2 - الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة والرياضة بالجزائر 1999/11/01 ص25.
- 3- بن البار سعيد الدور الاعلامي للمؤسسات الرياضية في استقطاب الشباب، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2009 ص35.
- 4- جميل أحمد توفيق : ادارة الأعمال دار الجامعات المصرية 1970 ص 29.
- 5- حسن محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، 2011 ص65.
- 5- حسين عبد الحميد رشوان، "في مناهج العلوم"؛ مؤسسة شباب الجامعة، 2003 ص44.
- 6- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الطبعة الأولى، 2004 ، ص 168.
- 7- خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2005 ، ص30.
- 8- د.خليل الشماع مبادئ (دار المسير للنشر والتوزيع عمان 1999 ص44.
- 9- دراسة شواطى رايح وعنوان " الرياضة المدرسية الجزائرية ودورها في تسيير المنشآت الرياضية سنة 2006-2007
- 10- دراسة محمد غدامسي، هشام طوابير حمديسية محمد السابع كانت بعنوان " دور التسيير الإداري في المنشآت الرياضية وأثره على الممارسة الرياضية سنة 2011/2012
- 11- دراسة قام بها ديلمي محمد بعنوان القيادة الإدارية و انعكاساتها على مردود و فعالية العملية الإدارية على مستوى الأندية الرياضية لكرة القدم الجزائرية سنة 2006/2007
- 9- صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العملية و العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2005 ، ص75
- 10- عبد البارى إبراهيم ادرة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 ، ص25
- 11- عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة رسالة ماجستير" معهد العلوم الاقتصادية جامعة بسكرة، 2002 ، ص. 05-06
- 12- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية دار الكتاب للنشر، 1999 ص 17
- 13- مران عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،

عمان 2000 ص 20.

- 14- محمد فركوس: الموازنات القديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995 ص 40.
- 15- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية دار الكتاب للنشر، ص 199
- 16- مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان 2000 ص 50.
- 17- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير (ج 2)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 ص 36.
- 18- يوسف قليلي وآخرون:فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الانتاجية الجزائرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 200 ص 30.

نتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة و نطلب منكم الاجابة عليها:

ملاحظة: يرجى ان تكون الاجابة سرية

المحور الاول: دور المسير في التسيير الاداري داخل المؤسسة الرياضية

1/هل تمنحكم إدارة المؤسسة الحرية الكاملة في التسيير؟

نعم ☐ لا ☐ - رأي آخر.....

2/هل تعتبرون أن المسار الإداري المنتهج في تسيير مؤسساتكم يساير الأهداف المرجوة ؟

نعم ☐ لا ☐ - رأي آخر.....

3/هل تعملون على وضع سياسات خاصة من اجل تسيير محكم و هادف وصحيح؟

نعم ☐ لا ☐ - رأي آخر.....

4 /ألا ترون أنه يجب تنظيم دورات تكوينية لبعض المسيرين لاكتساب خبرة اكبر ؟

نعم ☐ لا ☐ - رأي آخر.....

5/هل ترون أن عدم الاستغلال الجيد لكفاءة وخبرة المسيرين القدامى يرجع لسوء تسيير المؤسسة

الرياضية ؟

نعم ☐ لا ☐ - رأي آخر.....

6/مامدى تأثير المشاكل في تحقيق الأهداف المسطرة ؟

كبير ☐ ليس مؤثر ☐ - رأي آخر.....

7/ في حالة وجود مشاكل في تحقيق الأهداف المسطرة هل يوجد مخططات لحل هذه العوائق؟

نعم ☐ لا ☐ - رأي آخر.....

8/ ما رايكم لدور التسيير الإداري في المؤسسة الرياضية ؟

هام ☐ ليس هام ☐ - رأي آخر.....

المحور الثاني: مساهمة التسيير الإداري في الاداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية

9/ هل المعايير والعتاد المتواجد داخل المؤسسة مناسب لأداء الواجب على أحسن وجه؟

نعم ☐ لا ☐ - رأي آخر.....

10/ هل يمكن تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات و السياسات المتوفرة داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐ - رأي آخر.....

11/ هل تواجهون صعوبات وعوائق إدارية من قبل المشرفين وإدارة المؤسسة عند استغلالكم للمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐ - رأي آخر.....

12/ كيف تبدو علاقتكم مع إدارة المؤسسة قبل استغلالكم للمؤسسة الرياضية؟

متذبذبة ☐ حسنة ☐ - رأي آخر.....

13/ هل يسمح لكم باستغلال كل ما تحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية والوسائل الموجودة في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐ - رأي آخر.....

14/ هل تقوم الإدارة في تجسيد القوانين الخاصة بتطوير الاداء ؟

نعم ☐ لا ☐ - رأي آخر.....

15/هل تتلقون مساعدات من قبل الإدارة في حل مشاكلكم ؟

نعم ☐ لا ☐ - رأي آخر.....

16/هل يوجد تشجيع من قبل الإدارة للتطوير نحو الافضل ؟

نعم ☐ لا ☐ - رأي آخر.....

17/هل تعتبرون أن كفاءة وقدرة المديرين كافية لتأثير على تطوير المؤسسة الرياضية ؟

نعم ☐ لا ☐ - رأي آخر.....



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الادارة و التسيير الرياضي

قائمة السادة المحكمين الذين قامو بعملية تحكيم الاستبيان.

موضوع الدراسة: دور التسيير الاداري في تفعيل الاداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.

الرقم	اسم و لقب المحكم	الدرجة العلمية	الملاحظة	الامضاء	الجامعة	التعديلات
01	شيل فخرية	استاذ	مقبول		الجزيرة	/
02	لينا سرخا	استاذة	مقبول		البيضاء	/
03	خلود فريخ	" "	مقبول		البويرة	/

إشراف الأستاذ الدكتور :

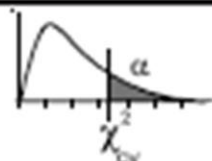
بوحاج مزيان

إعداد الطلبة :

طاجين أحمد أمين
بوزيني عبد الحق

χ^2 Distribution Table

Critical Value Table
for the Chi-Square Tests
Chapter 23



df	0.05	0.025	0.01	0.005
1	3.84	5.02	6.63	7.88
2	5.99	7.38	9.21	10.60
3	7.82	9.35	11.35	12.84
4	9.49	11.14	13.28	14.86
5	11.07	12.83	15.09	16.75
6	12.59	14.45	16.81	18.55
7	14.07	16.01	18.48	20.28
8	15.51	17.54	20.09	21.96
9	16.92	19.02	21.66	23.59
10	18.31	20.48	23.21	25.19
11	19.68	21.92	24.72	26.75
12	21.03	23.34	26.21	28.30
13	22.36	24.74	27.69	29.82
14	23.69	26.12	29.14	31.31
15	25.00	27.49	30.58	32.80
16	26.30	28.85	32.00	34.27
17	27.59	30.19	33.41	35.72
18	28.87	31.53	34.81	37.15
19	30.14	32.85	36.19	38.58
20	31.41	34.17	37.56	40.00
21	32.67	35.48	38.93	41.40
22	33.93	36.78	40.29	42.80
23	35.17	38.08	41.64	44.18
24	36.42	39.37	42.98	45.56
25	37.65	40.65	44.32	46.93
26	38.89	41.92	45.64	48.29
27	40.11	43.20	46.96	49.64
28	41.34	44.46	48.28	50.99
29	42.56	45.72	49.59	52.34
30	43.77	46.98	50.89	53.67
40	55.75	59.34	63.71	66.80
50	67.50	71.42	76.17	79.52
100	124.34	129.56	135.82	140.19

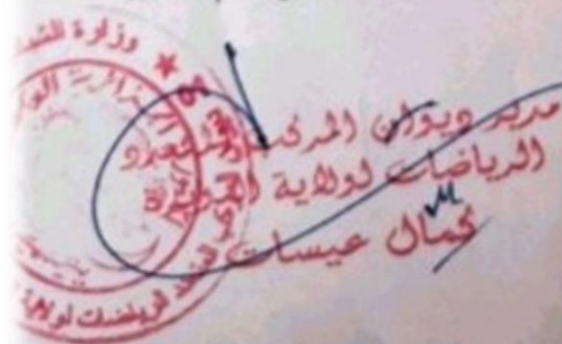
محمد عبد المحارب
malmharb11
@gmail.com

Goodness of Fit
df = k-1
Test of Independence
df = (r-1)(c-1)

قائمة المسيرين الذين وزعت عليهم استمارة الاستبيان

- 1- ملعب رابح بيطاط
براهيمي عبد النور
- 2 - قاعة متعدد الرياضات البويرة
مبارك محمد
- 3 - المسبح النصف الاولمبي حيزر
عيسات كمال
- 4 - المسبح النصف الاولمبي البويرة
سعيد غربي
- 5- المسبح النصف الاولمبي بشلول
مزاري كريم
- 6- قاعة متعدد الرياضات الاخضرية
عمي سمير
- 7- قاعة متعدد الرياضات امشدالة
بوكريف مفيدة
- 8 - قاعة متعدد الرياضات حيزر
جمعي حميد
- 9- قاعة متعدد الرياضات سور الغزلان
بورويصة جمال
- 10- قاعة متعدد الرياضات عين بسام
بروحو عبد اللطيف
- 11- قاعة متخصصة اغبالو
صباح عثمان
- 12- قاعة متخصصة ديرة
بلقاسم اسماعيل
- 13- قاعة متخصصة القادرية
عجو محمد
- 14- قاعة متخصصة عين بسام
العوفي مصطفى
- 15- المسبح النصف الاولمبي برج اخريس
صحراوي محفوظ
- 16- المسبح النصف الاولمبي سور الغزلان
قاسم سفيان
- 17- المسبح النصف الاولمبي عين بسام
بن سنوسي جمال
- 18- المسبح النصف الاولمبي الاخضرية
بنيت فاروق
- 19- المسبح النصف الاولمبي بئر اغبالو
بوقرة علي
- 20- المسبح النصف الاولمبي قادرية
بابا خويا فاروق

امضاء و ختم المدير



تسهيل المهمة