

جامعة اقلي محند اولحاج البويرة  
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية  
مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس  
تخصص: إدارة و تسيير رياضي

## الموضوع:

### دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية لبعض المنشآت الرياضية لولاية البويرة

إشراف الدكتور:

- منصورى نبيل

➤ إعداد الطالبين:

\_ بلحوة مصطفى

\_ قرحان عبد الحق

السنة الجامعية: 2014-2015

# شكر ووقار

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا  
بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك وجهك الكريم  
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور  
العالمين.... سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور منصورى نبيل على التفضل  
بالإشراف على هذا البحث.

ونحن نكن له كل التقدير والاحترام لما بذله من جهد من أجلنا والذي أنار لنا  
الطريق بتعليماته المنهجية وتوجيهاته القيمة في ميزان البحث العلمي.  
وأتوجه أيضا إلى كل الأساتذة والزلاء بجزيل الشكر لما قدموه لنا من نصائح و  
إرشادات أثناء دراستنا هذه. كما أتقدم بالشكر لكل العاملين بمكتبة الجامعة  
كما أشكر فرق البحث الميداني الذين تعاملنا معهم و المتمثلة في كل من مدراء و عمال  
المنشآت الرياضية.

كما أشكر كل من قدّم لنا الدعم سواء من قريب أو من بعيد.

# إهداء

إلى من قال فيهما المولى عز وجل :

"وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا" الآية (24) من سورة الإسراء.

إلى من قال فيهما المصطفى صلى الله عليه وسلم :

"الجنة تحت أقدام الأمهات"

إلى نسمة الحياة التي أعيش بها أمي الغالية "حفظها الله"

إلى من علمني الجد والاجتهاد والصبر ..... أبي العزيز حفظه الله

إلى روح جدائي الطاهرة .... رحمهما الله وأسكنهما فسيح جنانه

إلى جدي و جدتي .... أدامهما الله على رؤوسنا

إلى جميع إخوتي وأخواتي ..... رعاهم الله و وفقهم لكل خير

إهداء خاص إلى الكتكوتات سارة و مريم و وداد..... رعاها الله و وفقهما

لكل خير

إلى جميع الأهل والأقارب .....

إلى جميع الأصدقاء وزملاء الدراسة والإقامة .....

إلى كل من حملهم قلبي ونسيم قلبي .....

إهداء

# إهداء إهداء

إلى من قال فيهما عز وجل ..وقل ربي ارحمهما كما ربياني  
صغيرا.." الآية (24) من سورة الإسراء.

صدق الله العظيم.

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون  
انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل اقتدار .. أرجو من الله أن يمد في  
عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك  
نجوم أهدني بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.....والذي العزيز  
إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان  
والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر  
نجاحي وحنانها شفاء جراحي إلى أعلى حبيب ..أمي الحبيبة

إلى إخواني وخاصة أخي عيسى، وأزواج إخواني

إلى الكتاكيت منال ويونس، بشرى، فاتح، سندس، سجاد، إسلام، محمد  
رمزي، يوسف إسحاق أطال الله في عمرهم، إلى أعمامي وعماتي، أخوالي  
وخالاتي، وكل الأهل والأقارب وإلى كل الأساتذة والدكاترة تقديراً و  
احتراماً وإلى كل الزملاء إقامة عميروش وإلى الأصدقاء في الدراسة من  
الابتدائية إلى الجامعة وخاصة صديقي وأخي قرطان عبد الحق الذي

ساعدني كثيراً في إنجاز هذه المذكرة.

إلى كل من يحمله قلبي ولم يكتبه قلبي.

بالتواضع

# محتويات البحث

الصفحة	الموضوع
ا	شكر وتقدير
ب	الإهداء
ت	محتوى البحث
ث	قائمة الجداول
ج	قائمة الأشكال
خ	ملخص البحث
ل	مقدمة
<b>مدخل عام: التعريف بالبحث</b>	
02	1_الإشكالية
03	2- الفرضيات
03	3- أسباب اختيار الموضوع
03	4- أهمية البحث
03	5- أهداف البحث
04	6- الدراسات السابقة والمشابهة
07	7- تحديد المفاهيم والمصطلحات
<b>الجانب النظري :</b>	
<b>الفصل الأول: الإدارة الرياضية</b>	
10	تمهيد
11	1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة
11	1-1- نشأة الإدارة
11	1-2- الإدارة في العهود القديمة
12	1-3- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية
12	1-4- تطور الإدارة الحديثة
13	2- الإدارة العامة
13	2-1- تعريف الإدارة العامة
13	3- الإدارة الرياضية
14	4- مهارات الإدارة الرياضية
14	4-1- المهارات الفنية

# محتويات البحث

14	2-4- المهارات الإنسانية
14	3-4- مهارة الاستيعاب الفكري
14	5- خصائص الإدارة الرياضية
14	1-5- الإدارة نشاط إنساني
14	2-5- الإدارة نشاط هادف
15	3-5- الإدارة نشاط حتمي
15	6- مستويات الإدارة الرياضية
15	1-6- الإدارة العليا
15	2-6- الإدارة الوسطى
15	3-6- الإدارة المباشرة (المنفون)
16	7- وظائف الإدارة الرياضية
16	1-7- التخطيط الرياضي
16	1-1-7- أنواع التخطيط
16	أ- التخطيط الاستراتيجي
16	ب- التخطيط التكتيكي
16	ج- التخطيط التنفيذي
16	2-7- التنظيم الرياضي
16	1-2-7- خطوات عملية التنظيم
16	أ- احترام الخطط و الأهداف
17	ب- تحديد الأنشطة الضرورية لانجاز الأهداف
17	1-3-7- نصائح حول عملية التوجيه
17	4-7- الرقابة الرياضية
17	1-4-7- الخطوات العملية للرقابة
17	أ- إعداد معايير الأداء
18	ب- متابعة الأداء الفعلي
18	ج- قياس الأداء
18	د- تصحيح الانحرافات عن المعايير وتحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه
18	8- أهمية الإدارة في المجال الرياضي
19	9- أهداف الإدارة الرياضية

# محتويات البحث

19	10- المبادئ العامة للإدارة الرياضية
21	خلاصة
<b>الفصل الثاني: التسيير الإداري</b>	
23	تمهيد
24	1- التطور التاريخي لمفهوم التسيير
24	1-1- النظرية التقليدية
24	1-2- النظرية النيوكلاسيكية
24	1-3- النظرية السلوكية
24	1-4- النظرية الحديثة
25	2- مفهوم التسيير
25	1-2- تعريف التسيير
25	2-2- التعريف الإجرائي للتسيير
27	3- وظائف التسيير
27	1-3- التخطيط (Planning)
27	2-3- التنظيم (Organicien)
27	3-3- التوجيه (Directing)
27	4-3- الرقابة (Controlling)
27	4- أهداف التسيير
27	1-4- إشباع حاجات ورغبات الزبائن
27	2-4- خفض التكاليف
27	3-4- خفض الحاجة لرأس المال
28	5- التسيير في الرياضة
28	6- المهارات الإدارية للمسييرين
28	1-6- المهارات الفنية
28	2-6- المهارات الفكرية
28	3-6- مهارات العلاقات الإنسانية
28	7- أنواع التسيير
28	1-7- التسيير المباشر
29	2-7- التسيير غير مباشر

# محتويات البحث

29	3-7- التسيير المشترك
29	4-7- التسيير غير مشترك
29	8- تعريف المسير
30	9- المسير الرياضي
30	10- أدوار المسير
31	11- وظائف المسير
31	12- مؤهلات المسير الناجح
32	13- آليات التسيير
32	14- أهداف التسيير
33	خلاصة
<b>الفصل الثالث: المنشآت الرياضية</b>	
35	تمهيد
36	1- تاريخ المنشآت الرياضية
36	2- مفهوم المنشآت الرياضية
37	3- أنواع المنشآت الرياضية
37	3-1- الملاعب المكشوفة
37	3-2- الصالات المغلقة
37	3-3- المسابح
37	4- خصائص المنشآت الرياضية
38	5- المبادئ العامة لتخطيط المنشآت الرياضية
38	5-1- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات
38	5-2- اختيار الموقع
38	5-3- العزل
38	5-4- الأمن والسلامة
39	5-5- الصحة العامة
39	6- الإشراف
39	7- الاستغلال الأمثل حتى تثبت الإدارة نجاحها
39	8- النواحي الاقتصادية

# محتويات البحث

39	9-النواحي القانونية
39	10-إمكانية التوسع مستقبلا
39	11-الناحية الجمالية
40	6-بعض الأخطاء الشائعة عند التخطيط للمنشأة الرياضية
40	7-تعريف الإمكانيات
40	8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية
41	9_مبادئ عامة في تخطيط الإمكانيات في الرياضة
41	10 - مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية
43	خلاصة
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع:الطرق منهجية للبحث وإجراءاته الميدانية</b>	
46	تمهيد
47	الدراسة الاستطلاعية
47	عينة البحث
48	المنهج المتبع
48	أدوات وتقنيات البحث
49	الطريقة الإحصائية
51	الخلاصة
<b>الفصل الخامس:عرض وتحليل ومناقشة النتائج</b>	
53	تمهيد
54	عرض وتحليل النتائج

# محتويات البحث

70	مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات
72	خلاصة
73	الاستنتاج العام
75	الخاتمة
77	اقتراحات و فروض مستقبلية
78	البيبلوغرافيا
الملاحق	
الملحق رقم (1): الاستبيان	
الملحق رقم (2): قائمة المحكمين	
الملحق رقم (3): تسهيل المهمة	
ملخص البحث باللغة الفرنسية	

# قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول رقم
54	معرفة أهمية التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.	01
55	معرفة مكانة التخطيط الجيد إن كان يساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية أم لا	02
56	مدى أهمية وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام في المساهمة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.	03
75	معرفة دورالتخطيط في تحقيق الأهداف المرصودة للمنشأة	04
58	معرفة البرامج المؤدية إلى تحسين التسيير	05
59	مدى أهمية التنظيم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية	06
60	معرفة إن كان التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف أم لا	07
61	معرفة إن كان التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها أم لا	08
62	معرفة إن كان التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة أم لا	09
63	معرفة إن كان كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد أم لا	10
64	معرفة مدى أهمية الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.	11
65	إن كانت مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال أم لا	12
66	معرفة إن كانت الرقابة تعمل على تسيير العمل تجاه أهداف المنشأة أم لا	13
67	معرفة إن كان تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة أم لا.	14
68	معرفة إن كانت مراقبة ومتابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة أم لا	15
69	معرفة إن كانت الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ أم لا	16

# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
54	معرفة أهمية التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.	01
55	معرفة مكانة التخطيط الجيد إن كان يساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية أم لا	02
56	مدى أهمية وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام في المساهمة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.	03
57	معرفة دورالتخطيط في تحقيق الأهداف المرصودة للمنشأة	04
58	معرفة البرامج المؤدية إلى تحسين التسيير	05
59	مدى أهمية التنظيم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية	06
60	معرفة إن كان التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف أم لا	07
61	معرفة إن كان التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها أم لا	08
62	معرفة إن كان التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة أم لا	09
63	معرفة إن كان كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد أم لا	10
64	معرفة مدى أهمية الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.	11
65	إن كانت مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال أم لا	12
66	معرفة إن كانت الرقابة تعمل على تسيير العمل تجاه أهداف المنشأة أم لا	13
67	معرفة إن كان تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة أم لا.	14
68	معرفة إن كانت مراقبة ومتابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة أم لا	15
69	معرفة إن كانت الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ أم لا	16

## ملخص المذكرة:

## " دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية "

دراسة ميدانية لبعض المنشآت الرياضية لولاية البويرة

إعداد الطلبة:

إشراف الدكتور :

\* مصطفى بلحوة

\* نبيل منصوري

\* عبد الحق قرصان

**الملخص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية لولاية البويرة، وكذا التعرف على معرفة أهداف و دور التخطيط الإداري في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي على عينة من 40 من مسيري وعمال المركبات الرياضية واستخدم أداة الاستبيان لتحقق من الفرضيات الموضوعية واستعان ب كاسي والنسب المئوية ، وتوصل الباحثان إلى:

## توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

**أولاً:** للإدارة الرياضية بكل وظائفها دور كبير في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ، و هذا ما أقر به كل المديرين و العمال الذين أجابوا عن الاستبيان .

**ثانياً:** المسيرين الحاليين للمنشآت الرياضية أصحاب خبرة لكن لا يستعملون طرق و أساليب حديثة في التسيير و هذا عائد لعامل السن و تكوينهم الكلاسيكي و هذا ما أدى إلى استعمال طرق بدائية لا يمكن أن تساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

**ثالثاً:** لا يوجد استراتيجيات عمل للمدى البعيد تعتمد على التخطيط و التنظيم و رقابة توجيهيه و يعود هذا إلى أن المسير قليل الفكر للمدى المتوسط و البعيد فيما يخص التسيير الإداري للمنشآت الرياضية ، وفي ضوء النتائج أوصى الباحثان إلى التوصيات التالية:

- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين - وضع معاهد رياضية تهتم بتكوين الإطار في مجال التسيير والإدارة الرياضية.

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

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

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

- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت الرياضية.

**الكلمات الدالة:** إدارة الرياضية -التسيير الإداري - المنشآت الرياضية.

### مقدمة:

إذا ما أردنا للرياضة أن تزدهر وتتقدم فلا بد من أن تتخذ العلم أو المنهج العلمي طريقاً والإدارة هي أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة الدول المتقدمة ومنشأتها ومؤسساتها في النهوض بالرياضة والتربية الرياضية، وبالرغم من أن هذه المذكرة قد حوت عناصر الإدارة الرياضية إلا أنها عرفت باختصار غير المخل بالمضمون والمحتوى منهجا في عرض مادتها محاولة تحويل النظرة الأكاديمية للإدارة الرياضية إلى واقع تطبيقي يتماشى مع احتياجات الرياضة في المؤسسات والمنشآت و الرياضية.

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

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

وفي هذه المذكرة نحاول من خلال دراستنا هذه، التعرف على "دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية".

وفي دراستنا لهذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي وقبل هذا عرجنا على جانب تمهيدي الذي تناولنا فيه الخلفية النظرية للإشكالية والفرضيات وأهداف البحث والتعريف بالمصطلحات المتعلقة بعنوان البحث والدراسات السابقة أما الجانب النظري قد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول تطرقنا في الفصل الأول إلى الإدارة الرياضية، وفي الفصل الثاني إلى التسيير، والفصل الثالث إلى المنشآت

الرياضية، ثم عرجنا في الجانب التطبيقي على فصلين تناولنا في الفصل الأول منهجية وأدوات البحث،  
الفصل الثاني يحتوي على عرض النتائج وتحليلها.

لنقوم في الأخير بعرض النتائج النهائية ووضع خاتمة بالعمل وطرح بعض الاقتراحات التي تعد  
كحلول لإنجاح الادارة الرياضية في المؤسسات و المنشآت الرياضية.

### 1- الإشكالية :

يعد التسيير منهجية في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشآت الرياضية إلى التكامل والارتفاع بقدراتهم وكسابهم الخبرات في مجال التسيير الإداري وتعتبر الإدارة فن علم من العلوم الإدارية البارزة وهي علم يبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم التخطيط في المنشآت ومن ناحية الأفراد والجمهير ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق الذي تتبعه في تحسين تسيير المنشآت وهي حسب سوسن كلي المهارات المرتبطة بالتخطيط و التنظيم والتوجيه والمتابعة والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة ما أو أنشطة رياضية بدمية أو ترويحية.<sup>1</sup>

الإدارة هي نشاط جماعي موجه لتنفيذ سياسات معينة بغية تحقيق أهداف مرسومة.<sup>2</sup>

و كما يعرفها ولسن وودروه welson woodrow بأنها :

العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر قدر من الكفاءة و بما يحقق رضا أفراد الشعب.<sup>3</sup>

ونظرا لما أصبح يتميز به التسيير الحالي من قدرة فائقة على الأداء الإداري الدقيق في بناء الإدارة حيث أن متابعة تسيير الإدارة الرياضية وتحركات الإداريين تتطلب منه أن يأخذ مكانا مناسباً للتسيير الإداري ولهذا أصبح لزاما على الإداريين الإلمام المعرفي بالأسس العلمية الحديثة أثناء واختيار المبادئ أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة.

وتعمل الإدارة الرياضية إلى تحقيق أهدافها المنشودة في أي مؤسسة أو منشأة رياضية حيث ركزت الإدارة الرياضية على عدة عناصر منها التنظيم التخطيط الرقابة في مجال التسيير والتي تعمل لصالحها ومن خلال هذه الدراسة ارتأينا إلى طرح التساؤل العام التالي:

ما دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

• **الإشكالية العامة :** ما دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

• **الإشكاليات الجزئية:**

1\_ هل أهداف الإدارة الرياضية تتماشى وفق تسيير المنشآت الرياضية؟.

2\_ هل للتخطيط الإداري دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

3\_ ها هناك اهتمام من الإدارة الرياضية لتحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

<sup>1</sup> ابراهيم عبد العزيز شيخا\_ الإدارة العامة\_ الدار الجامعية للطباعة والنشر : عمان 1983\_ ص05.

<sup>2</sup> عمر السعيد و آخرون : مبادئ الإدارة الحديثة ، الطبعة الأولى ، مكتبة دار الطباعة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 09 .

<sup>3</sup> مروان عبد المجيد ابراهيم : الادارة و التنظيم في التربية الرياضية ، الطبعة الاولى ، م دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 22 .

### 2- الفرضيات:

#### • الفرضية العامة:

للإدارة الرياضية دور كبير في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

#### • الفرضيات الجزئية:

1\_ أهداف الإدارة الرياضية تتماشى وفق تسيير المنشآت الرياضية.

2\_ للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

3\_ للتخطيط الإداري الرياضي دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا البحث نذكر منها:

- أهمية الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشأة الرياضية.

- طبيعة التخصص الدراسي.

- نقص الدراسات وقلتها في هذا المجال بالجزائر.

- قناعتنا الخاصة بهذا الموضوع.

- تطور ونمو المنشآت الرياضية في الجزائر.

### 4- أهمية البحث:

يعتبر موضوع الإدارة الرياضية من المواضيع التي لها أهمية كبيرة و التي توجب علينا دراستها نظرا للدور التعليمي و الرياضي الهام التي تقوم به في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وإذا أردنا تحسين تسيير المنشآت الرياضية علينا بدراسة العوامل المؤثرة في إدارة المنشآت الرياضية و الأنماط التسيير في المنشآت الرياضية .

### 5- أهداف البحث:

1- التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين تسيير المنشأة الرياضية بواسطة الإدارة الرياضية.

2- معرفة دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

3\_ التعرف على دور التخطيط الإداري الرياضي في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

4- الكشف على أهمية مساهمة الإدارة الرياضية في تحسين سير المنشأة الرياضية.

### 6- الدراسات السابقة والمثابفة :

يتم في هذا الفصل التطرق لأهم الدراسات السابقة و المثابفة التي لها صلة مباشرة بالموضوع الذي نحن بصدد القيام به كما نحاول الإطلاع لما وصل إليه سابقونا في الادارة الرياضية و التسيير الاداري في المنشآت الرياضية:

**1- الدراسة الأولى:** كانت بعنوان " الادارة الرياضية و دورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية " من اعداد شواطي رابح و خلفات عمر . سنة 2007/2006 بجامعة المسيلة .  
ودارت إشكالية البحث حول السؤال الرئيسي ألتالي " هل للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟ " وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

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

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

واستعمل الباحث الاستبيان كما اعتمد على المنهج الوصفي وكانت العينة عشوائية وتتكون من 30 إداري موزعين على إدارة المنشآت التالية:مركب سطيف 10، مركب برج بوعرييج 10، مركب مسيلة 10.  
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.
- التعرف على مدى تأثير الإدارة الرياضية في تنويع التسيير داخل المنشأة الرياضية.
- التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين تسيير المنشأة الرياضية بواسطة الإدارة الرياضية.

**2- الدراسة الثانية :** كانت بعنوان " واقع التسيير الإداري للرياضة المدرسية بالجزائر " أعدت سنة 2008/2007 بالمسيلة .

ودارت إشكالية البحث حول السؤال الرئيسي ألتالي " كيف هو واقع التسيير الإداري للرياضة المدرسية بالجزائر " وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

**أولاً:** أن التسيير الإداري السيئ يساهم بقسط كبير في عدم استغلال الإمكانيات المادية والبشرية كما يؤدي إلى تدني مستوى الرياضة المدرسية .

ثانياً: كما وجدنا أن توفر الإمكانيات المادية يساهم بقسط كبير في تحقيق نتائج جيدة .  
ثالثاً كما توصلنا إلى أن أهمية التنظيم في إنجاح عملية التسيير الإداري حيث وجدنا أن مستوى التنظيم في المنافسات الرياضية أغلبه متوسط وهو ما أثر في البلوغ إلى هذه النتائج.  
واستعمل الباحث الاستبيان، كما اعتمد على المنهج الوصفي وكانت العينة عشوائية وتمثل هذه العينة في مجموعة من :  
- 20 أستاذ التربية البدنية بالمسيلة.  
- رئيس الرابطة الولائية المدرسية للمسيلة.  
وجاءت أهداف البحث كما يلي:

تسليط الضوء على الرياضة المدرسية في ظل وجود تسيير إداري محكم ومن بين هذه الأهداف نذكر ما يلي:  
\_ معرفة واقع الرياضة المدرسية من خلال جانب التسيير الإداري.  
\_ الوصول إلى أن التنظيم جانب هام في التسيير الإداري.  
\_ إبراز دور الإمكانيات المادية في تحسين مستوى الرياضة المدرسية.  
\_ محاولة الوصول بتوصيات واقتراحات لرفع مستوى الرياضة المدرسية من حيث التسيير الجيد والدعم العقلاني لهذه الرياضة.

**3- الدراسة الثالثة:** كانت بعنوان "التسيير الإداري و علاقته بالأداء الرياضي من إعداد الطالب خليفة الصديق . أعدت في الموسم الدراسي 2013/2012 بسيدي عبد الله .  
كانت الإشكالية في التساؤل التالي "ما علاقة التسيير الإداري بالأداء الرياضي؟"  
وتوصل الباحث إلى النتائج التالية : أن التسيير الإداري الحالي السائد في النوادي النخبوية لكرة القدم غير ملائم لرفع من مستوى الأداء الرياضي وذلك لعدم التحكم الجيد في أداء أهم الوظائف الإدارية ابتداء من انعدام التخطيط و سوء التنظيم و التنسيق و كذا عدم التحكم في التوجيه نحو الأهداف من تحفيزات وانعدام المشاركة في اتخاذ القرارات و النمط القيادي المتسلط و الفوضوي الذي يسود النوادي  
و باختصار توصلت الدراسة إلى أن الجانب القانوني غير ملائم لتسيير جيد و له انعكاس سلبي في الرفع من مستوى الأداء الرياضي .

و كانت أهداف البحث كالتالي:

- الكشف على مدى تماشي التسيير الإداري الحالي النخبوي مع المتغيرات العالمية .
- إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء الرياضي النخبوي في كرة القدم .
- الكشف عن كيفية تأثير البعد القانوني الشريعي في التسيير الإداري الرياضي في الأوساط النخبوية لكرة القدم.
- إظهار أهمية البعد القانوني الشريعي في التسيير الإداري الرياضي و النقائص الموجودة.
- ترسيخ الاتجاهات الايجابية نحو الاهتمام بالجانب القانوني .
- الإشارة إلى ضرورة وجود أخصائيين في الإدارة الرياضية من أجل تسيير ناجع و فعال.

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

- مناقشة الدراسات السابقة: من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة نلاحظ أن هناك أوجه شبه بين الأهداف النتائج فتم التطرق إلى أن توفر الإمكانيات المادية يساهم بقسط كبير في تحقيق نتائج جيدة . كما تطرق من سبقونا في هذه الدراسة إلى انعدام وجود إستراتيجية العمل من خلال تخطيط التنظيم رقابة توجيهية ، ويرجع ذلك عادة إلى كون المسير قليل الفكر الإداري الرياضي ويعيد عن التأهيل العلمي فلا يلجأ إلى استخدام أساليب علمية حديثة.

كما أن للتنظيم أهمية كبيرة في إنجاح عملية التسيير الإداري الرياضي، كما أشار إلى النقص الفادح في الإطارات العلمية المتخصصة في تسيير وإدارة المنشآت والفرق الرياضية وكذا النقص في كفاءة القائمين على عملية التسيير وغياب الدور الفعلي في المنشآت والفرق الرياضية، وبعد مناقشتنا للدراستين السابقتين لاحظنا أن هناك اهتمام بالتسيير الإداري للمنشآت والفرق والنوادي الرياضية .

### 7- تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث:

#### الإدارة:

**لغة:** من فعل أداره أي دور ونقول أدار الأمر أي أحاط به.<sup>1</sup>  
**اصطلاحاً:** هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة و رقابة مجهذات أفراد المنظمة و استخدام جميع الموارد الأخرى للمنظمة لتحقيق الأهداف المحددة لها.<sup>2</sup>

#### الإدارة الرياضية:

حسب تعريف "سونس كيللي"، "بلاتش وبيتل 1990" هي المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويجية.<sup>3</sup>

#### التعريف الإجرائي:

من بعض التعريفات التي اطلعنا عليها نجد أن الإدارة الرياضية هي عملية إنسانية اجتماعية فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل باستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة الرياضية.

#### التسيير:

**لغة** من فعل سير، ونقول سير الرجل أي جعله يسير.<sup>4</sup>

**اصطلاحاً:** هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساساً التخطيط والتنظيم، الرقابة والتوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.<sup>5</sup>  
**المنشأة:** من الفعل نشأ أي موضع النشأة.<sup>6</sup>

#### المنشأة الرياضية:

يطلق اسم المنشأة الرياضية على أي مكان معد ومجهز لممارسة الأنشطة البدنية والرياضية يكل أشكالها سواء كانت تلك الأماكن مكشوفة أو مغطاة.

وتعرف أيضاً أنها ذلك المكان المجهز بالوسائل والإمكانات الرياضية والمخصص لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضراً ومستقبلاً.<sup>7</sup>

#### التعريف الإجرائي للمنشأة الرياضية:

المنشآت الرياضية هي كل مكان معد ومجهز لممارسة الأنشطة الرياضية والبدنية سواء كانت أنشطة تعليمية أو تدريبية أو تنافسية وهي تختلف حسب نوع النشاط والهدف الذي نشأت لأجله.

<sup>1</sup> المنجد الأبجدي. دار المشرق بيروت طبعة الأولى، 1963.

<sup>2</sup> زياد محمد عبد. أساسيات علم الإدارة. دار البداية ناشرون وموزعون: عمان، 2009. ص 15.

<sup>3</sup> إبراهيم عبد العزيز شبحا. الإدارة العامة. مرجع سابق، 1983. ص 32.

<sup>4</sup> المنجد الأبجدي، مرجع سابق، 1963.

<sup>5</sup> خليفة صديق، التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي مذكرة لنيل شهادة الليسانس تخصص تسيير الإداري الرياضي سيدي عبد الله، 2012، ص 22.

<sup>6</sup> لمنجد الأبجدي، نفس المرجع.

<sup>7</sup> محمد حسن الوشاح محمد، عبد الله الشعارين. المنشآت والملاعب الرياضية. ط 1. مكتب المجتمع العربي للنشر و التوزيع 2012 ص 15.

## تمهيد:

يعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية، والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة للثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة، ونتيجة اتساع النشاط الحكومي في القرن الحالي، أصبح الاهتمام موجه لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها. وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أول دول أنشأت وطبقت علم الإدارة العامة فيما تم نقلته عنها بقية الدول المتحضرة والرواد الأوائل في هذا العلم هم بلا شك الكتاب الأمريكيون وعلى رأسهم "كان وودرو ويلسون الذي لعب دورا هاما في وضع منهج علمي لعلم الإدارة عام 1887، ويعرفها بأنها Woodrow welson العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب وهذا ما تهدف إليه الإدارة.

ولقد اتفق الناس على وضع أنظمة خاصة بهم للوصول إلى أغراض معينة وأهداف واضحة وبلا شك أن هذه الأنظمة باختلاف الخدمات التي تقدم إليهم مثال ذلك الاتحادات، الأندية، المدارس، الجمعيات حيث أن هذه المنظمات لا يمكن أن تدار بجهود فردية كما أن الإدارة لا يمكن أن تعمل بشكل مثالي إلا بنجاح هذه التنظيمات، وهذا يعتمد اعتمادا تاما على نوع متخصص من القيادة.

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

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

1- فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.

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

وأهمية دراسة نظرية الإدارة هي تحقيق النواحي التالية للمدير:

1- كيفية الربط بين المتغيرات.

2- كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.

3- كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج.

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

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

- تسهيل التنبؤ بأحوال مستقبلية في الميدان العلمي (الإداري).<sup>1</sup>

### 1-1- نشأة الإدارة:

إن المنافسة الإدارية قديمة قدم المجتمع الإنساني، فهناك شواهد تاريخية تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على معرفة ودراية بأفكار إدارية ثم التعبير عنها لاحقا بواسطة رواد الفكر الإداري.<sup>2</sup>

### 1-2- الإدارة في العهود القديمة:

إن نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تتجزأ ما أنجزته إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال: بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد ونذكر أيضا نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء سور الصين العظيم ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي روج لها أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الفرابي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلا على ممارسة الإدارة علميا منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد. وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام

فقط.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شواطى رابح وآخرون. الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية. مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية جامعة المسيلة دفعة، 2007. ص21.

<sup>2</sup> شواطى رابح وآخرون. مرجع سابق، 2007. ص22.

<sup>3</sup> شواطى رابح وآخرون. نفس المرجع، 2007. ص22.

### 1-3- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة وهذا في القرن 19، وكانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع وقد تزامنت التطورات في المجالات الإدارية مع ذلك في المجالات الفنية وحتى نهاية القرن 19 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلاً، أما المنظمات الحكومية والعسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ربحية ومن ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها اهتماماً بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية. وأيضاً الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماماً نحو الاقتصاد؛ وتغيير النمط السابق للإدارة وكانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية و بروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة و متباينة ترتب على ذلك إن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعاً جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل.<sup>1</sup>

### 1-4 تطور الإدارة الحديثة:

حدث هذا بعد الثورة الصناعية ونتيجة لهذه الثورة حدثت زيادات كبيرة وهائلة في حجم الإنتاج وأصبحت الحاجة الملحة إلى استخدام أعداد كبيرة من المديرين و المسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة وبين لإداريين والمدرسين و العمال وبناءاً عليه توسع نطاق الإدارة والمصنع كان يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد، واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج، كما أوجد نظام المصنع تميزاً واضحاً بين العامل وصاحب العمل وتطورت المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية وأصبحت تستخدم آلات متخصصة وعمال مدربين وتستقطب رؤوس أموال ضخمة، كل هذا تطلب قدراً كبيراً من عمليات التخطيط والإشراف كما استخدمت حوافز العمل لزيادة الإنتاج والإنتاجية وتم تطويرها من قبل الرواد الأوائل وتكونت في نهاية الأمر طبقة الإداريين، تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية وظهرت الفوارق بين الملكية والسلطة وظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية أما فيما يخص الإدارة العلمية "لتايلور" فقد بدأ تطورها مبكراً خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي وعلى سبيل المثال تم في مؤسسة إنجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق والتنبؤ والتخطيط لمواقع المصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات كما تمت دراسة تدفق الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة التكاليف واستخدام المكافآت التشجيعية وكيفية ترقية العمال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شواطى رابح وآخرون.. مرجع سابق، 2007.. ص23.

<sup>2</sup> شواطى رابح وآخرون.. نفس المرجع، 2007.. ص23.

## 2- الإدارة العامة:

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة.<sup>1</sup>

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

## 1-2 تعريف الإدارة العامة:

هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة مجهذات أفراد المنظمة واستخدام جميع الموارد الأخرى للمنظمة لتحقيق الأهداف المحددة لها كما يعرفها فريدريك تايلور بأنها المعرفة الصحيحة لما تريد من الموظفين أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك إياهم يعملون بأحسن طريقة وأرخصها.

من خلال التعارف السابقة نجد أن الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم وتوجيه الأفراد ورقابتهم لتحقيق الأهداف المحددة بأفضل النتائج وبأقل التكاليف.<sup>2</sup>

## 3- الإدارة الرياضية:

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الإدارة الفعالة في زيادة الانجاز الرياضي ويطوره كما و نوعا وهي تخطيط وتنفيذ و متابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية.

ويمكن القول بأنها تلك العمليات أو الوظائف الاجتماعية التي يمارسها المسؤول ومن كل هذا نرى أن الإدارة الرياضية هي ذلك العمل الإنساني الذي يدور في المنشأة الرياضية ويكون مستمرا ومتبادلا بين الأفراد وتعرف أيضا بأنها توجيه كافة المجهودات داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها.

عرف desens kelly أن :

الإدارة الرياضية على أنها " المهارات المرتبطة بالتخطيط، والتنظيم و التوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة "بدنية أو ترويحية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي.. الموسوعة العلمية للإدارة وتطبيقاتها.. ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر: الإسكندرية، 2003.. ص53.

<sup>2</sup> حسام سامر عبده.. الإدارة الرياضية الحديثة.. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.. ص33.

<sup>3</sup> عصام بدوي.. موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية.. دار الكتب الحديثة: القاهرة، 2000.. ص17.

4- مهارات الإدارة الرياضية:

4-1- المهارات الفنية:

تتمثل في المعرفة و الإجراءات و الأساليب المرتبطة بنوع النشاط و يجب أن يكون المدير الرياضي ممارساً للرياضة لكي يعرف متطلبات العمل الإداري.

4-2- المهارات الإنسانية:

وهي عبارة عن علاقة العمل و الاتصال داخل المنشأة الرياضية سواء كان الاتصال أفقياً صاعداً أو نازلاً فالمهارات الإنسانية يكون بالاهتمام بالجانب الإنساني و الاجتماعي للفرد في هذه العلاقات.

4-3- مهارة الاستيعاب الفكري:

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

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين وجميع العاملين في مجالاتها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشأة والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.<sup>1</sup>

5- خصائص الإدارة الرياضية:

5-1- الإدارة نشاط إنساني:

الإدارة عبارة عن نشاط إنساني مهني وليس نشاطاً ميكانيكياً أو آلياً أو كيميائياً، فالإدارة تقوم على توجيه جهد بشري جماعي في حدود المنظمة الإدارية وبالتالي فإنها تعتمد بصفة أساسية على العنصر الإنساني وما يقوم به من أنشطة خلال مراحل العملية الإدارية ونجاح الإدارة يتوقف على كفاءة هذا العنصر وما يبذله من جهد ومن ثم كان طبيعياً أن يهتم الباحثون في علم الإدارة بدراسة وتحليل البيئة وما يحيط بالعاملين في ظروف اجتماعية واقتصادية يكون لها أثر في العلاقات التي تنشأ داخل وخارج التنظيم.<sup>2</sup>

5-2- الإدارة نشاط هادف:

ليس هناك جدال أن لكل نشاط أهدافه التي يسعى لها من أجل تحقيقها وأنه لا يمكن تحقيقها بالصورة المطلوبة إذ ترك لكل فرد من الأفراد المشتركين في النشاط حق التدخل أو ترك لكل فرد سلطة تنفيذ الأعمال لأن اشتراكهم جميعاً في القيام بمثل هذه الأعمال يؤدي إلى اختلاف آرائهم وتعدد قراراتهم وخلق نوع من الفوضى مما ينتج عنه في النهاية عدم تحقيق الأهداف، ومن أجل ذلك يتحتم توزيع السلطات والاختصاصات بناءً على الأهلية القانونية والمؤهلات العلمية والقدرة الفنية والصلاحيات العلمية واللياقة الحلقية والصحية.

<sup>1</sup> حسام سامر عبده، مرجع سابق، 2011، ص 33.

<sup>2</sup> حسام سامر عبده، نفس المرجع، 2011، ص 34.

### 5-3- الإدارة نشاط حتمي:

تتمثل الإدارة في توجيه أي تجمع بشري من أجل تحقيق هدف محدد، فإن الوصول إلى هذا الهدف يتطلب حتماً إسناد مهمة تنظيم و تخطيط وتنسيق ورقابة مجهودات هذا المجتمع البشري إلى شخص ما ومن أجل ذلك كان من المحتم إسناد عملية تنفيذ الهدف الخاص بالمنظمة إلى شخص أو هيئة يقوم بمهام الإدارة، وتوفر له الصلاحيات معينة على تحقيق الهدف المرسوم بقدر الكفاية وبأقل التكاليف اللازمة.<sup>1</sup>

### 6- مستويات الإدارة الرياضية:

للإدارة الرياضية ثلاث مستويات وهي الإدارة العليا والغدارة الوسطى و الإدارة المباشرة.

**6-1- الإدارة العليا:** وهي مجموعة صغيرة من الأفراد التي تقوم على عمل السياسات والخطط العامة للمنظمة، ويتم تحقيق الهدف من خلالها وتشمل هذه الإدارة مايلي:

1- تحديد الأهداف العامة للمشروع.

2- وضع خطط طويلة المدى.

3- تخطيط الهيكل التنظيمي للمشروع.

4- التنبؤ لما سيكون عليه المستقبلية.

5- رسم السياسات و القواعد والقوانين.

6- التأكيد على أهمية المسؤولية الجماعية.

**6-2- الإدارة الوسطى:** وتلعب دوراً وسيطاً بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة فمن اختصاصاتها متابعة السياسة

العامة ومتابعة تحقيق الأهداف وترجمة الأهداف طويلة المدى إلى أهداف مرحلية قصيرة وتشمل النقاط التالية:

\_ وضع الخطط الفرعية قصيرة المدى.

\_ رسم السياسة التنفيذية لتحقيق الخطط الفرعية .

\_ وضع نظم العمل وتحديد السلطة والمسؤولية.

\_ تدريب وتنمية الإدارة المباشرة.

\_ توجيه وتنسيق الأعمال.

\_ بث روح الفريق.

المساهمة الايجابية في وضع خطط المشروع عن طريق المعلومات والبيانات والمقترحات المرفوعة للإدارة العليا.

### 6-3 - الإدارة المباشرة (المنفذون):

وتمثل مختلف أفراد المؤسسة والذين يشغلون وظائف التنفيذ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسام سامر عبده \_ مرجع سابق، 2011 ص. 24\_25.  
<sup>2</sup> حسام سامر عبده \_ نفس المرجع، 2011، ص 26.

## 7- وظائف الإدارة الرياضية:

للإدارة الرياضية أربعة وظائف هي:

### 7-1- التخطيط الرياضي:

إن وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية، و يجب أن تسبق أي وظيفة إدارية أخرى لأنها الإطار الذي بموجبه تنفذ الوظائف الأخرى، فالخطة عمل يحدد مسبقاً الأهداف الفرعية للدوائر المختلفة و محاولة تحقيقها لأفراد التنظيم.

و يعرف بأنه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لانجاز الأهداف التنظيمية، كما يعرف التخطيط على أنه التنبؤ لما سيكون عليه المستقبل والاستعداد له.<sup>1</sup>

### 7-1-1- أنواع التخطيط:

#### أ- التخطيط الاستراتيجي:

يهتم هذا النوع بالشؤون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التخطيط الاستراتيجي وبوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى، ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل على وضع خطة طويلة المدى إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل بالإضافة إلى تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

ب- **التخطيط التكتيكي:** يركز على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية، هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن انجازه، التخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الاستراتيجي وال المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب انجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

#### ج- التخطيط التنفيذي:

يستخدمه المدير لانجاز مهام ومسؤوليات عملية، ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة، أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات و الإجراءات.<sup>2</sup>

### 7-2- التنظيم الرياضي:

يعرف على انه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل اساسي للمهام و الصلاحيات داخل المنظمة الرياضية.<sup>3</sup>

### 7-2-1- خطوات عملية التنظيم:

#### أ- احترام الخطط و الأهداف:

من أهم خطوات عملية التنظيم احترام الخطط والأهداف أي يجب أن تتماشى مع الخطط التي تملئ على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لانجازها.

<sup>1</sup> حسام سامر عبده، مرجع سابق، 2007، ص 26.

<sup>2</sup> زياد محمد عبده، أساسيات علم الإدارة، دار البداية للنشر والتوزيع: عمان، 2009، ص 67.

<sup>3</sup> حسام سامر عبده، نفس المرجع، 2007، ص 26-27.

**ب- تحديد الأنشطة الضرورية لانجاز الأهداف:**

يجب على القائمين بالعملية التنظيمية إعداد قائمة للمهام والأنشطة الواجب انجازها ابتداء بالإعمال المستمرة المتكررة وانتهاء بالمهام تتجز مرة واحدة.

**ج- تصنيف الأنشطة:**

التوظيف الرياضي يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.<sup>1</sup>

**7-3- التوجيه الرياضي:**

هو إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

**7-3-1- نصائح حول عملية التوجيه:**

المقترحات التالية توضح ما يجب أن يعرفه كل مشرف وهذه المقترحات وضعها "لجون نيس تروم وكابان ليستار بينل"

- \_ لا تجعل عملية التوجيه نزاعا على السلطة بل وجه اهتمام الجميع على الأهداف الواجب تحقيقها.
- \_ تجنب الأساليب الخشنة وسوء التعامل مع العمال.
- \_ انتبه لكلامك ونبرة صوتك عند إصدار الأوامر.
- \_ اترك المجال للمناقشة وطرح الأسئلة للعمال من أجل فهم طريقة العمل وفهم الأهداف المراد تحقيقها.
- \_ تأكد من حصولك على التغذية الراجعة بالطريقة الصحيحة.
- \_ لا تعطي الكثير من الأوامر، فالمعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين.
- \_ حاول عدم التمييز أي شخص فمن غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريمة، حاول التقليل من هذا الأمر قدر لاستطاع.<sup>3</sup>

**7-4- الرقابة الرياضية:**

الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

**7-4-1- الخطوات العملية للرقابة:**

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط و الغرض منها هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط ويمكن خصر العملية في أربع خطوات أساسية وهي:

أ- إعداد معايير الأداء: وهذه المعايير أداة قياس تستخدم لتحديد التقدم أو التأخر عن الأهداف ويمكن تصنيف جميع المعايير إلى مجموعتين هما:

المعايير الإدارية: تتضمن عدة أشياء كالتقارير و اللوائح وتقييمات الأداء.

المعايير التقنية: تحدد ماهية وكيفية العمل وهي تطبق على طرق الإنتاج والعمليات والمواد والآلات والمعدات السلامة والموردين.

<sup>1</sup> زياد محمد عبد. مرجع سابق، 2009. ص68.

<sup>2</sup> حسام سامر عبده. مرجع سابق، 2007. ص27.

<sup>3</sup> زياد محمد عبد. نفس المرجع، 2009. ص68.

ب-متابعة الأداء الفعلي: هذه الخطوة تعتبر مقياساً وقائياً.

ج-قياس الأداء: في هذه الخطوة يقيس المديرون الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة، إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة خلال الحدود المفترضة فلا حاجة لاتخاذ أي إجراءات، أما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

د-تصحيح الانحرافات عن المعايير وتحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه:

يعتمد على ثلاثة أشياء، المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف.<sup>1</sup>

### 8- أهمية الإدارة في المجال الرياضي:

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية، حيث يحتوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة التي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة فيمثل هذا المجال مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل السلوك للكائن البشري في الاتجاه المرغوب وتكوين المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم، لذلك وعليه فان الإدارة تلعب دوراً هاماً ورئيسياً في جميع مجالات التربية والرياضة سواء على مستوى الهيئات الرياضية أو المؤسسات التربوية أو حتى على مستوى الفرق الرياضية، ومن بين أهم النقاط التي تبرز أهمية الإدارة بالنسبة لهذا المجال ما يلي:

أولاً: التربية البدنية نوع هام من أنواع التربية، حيث أنها مظهر من مظاهر التربية وتعمل على تحقيق أغراضها عن طريق النشاط الحركي المختار الذي يستخدم البدن بهدف تكوين مواطن صالح يتمتع بالنمو الشامل المتزن في النواحي البدنية والعقلية والنفسية والاجتماعية، تحت إشراف قيادة تربوية واعية، و يتحقق ذلك بما يلي:

- الجانب النفسي: من خلال الممارسة الفعلية للأنشطة المختلفة.

- الجانب الاجتماعي: يتحقق من خلال ممارسة الأنشطة الاجتماعية ويكتسب الفرد العادات والمثل العليا كالتعاون، الاحترام والولاء للفريق.

- الجانب العقلي: يتحقق من خلال المجال الرياضي مما يدفع الرياضي للإلمام بكل الجوانب كالقانون والخطط.

ثانياً: الإدارة تعني البعد عن العشوائية والارتجال فكل مجال من مجالات التربية البدنية والرياضية في حاجة إلى أن تدار بأسلوب علمي بعيداً عن الصدفة، ومما هو جدير بالذكر إن الفشل الذي قد يعيق احد مجالات التربية البدنية والرياضية والهيئات الرياضية يكون بسبب غياب الإدارة السليمة.

ثالثاً: الإدارة نشاط حتمي وحيوي لكل جهد جماعي، فهي التي تتيح للجهود الإنسانية بالفعالية والجدوى فمجهود الجماعات يحتاج 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.

<sup>1</sup> حسام سامر عبده\_ مرجع سابق، 2007\_ ص30.

رابعاً: ضرورة توفر الموهبة الإدارية في الإداري، فليس من استطاعة أي فرد مهما كانت قدراته الشخصية عالية في مجاله أن يكون قادراً على ممارسة الإدارة إلا إذا تمتع بالموهبة الإدارية.<sup>1</sup>

### 9- أهداف الإدارة الرياضية:

تتمثل أهداف الإدارة الرياضية فيما يلي :

إن الهدف المباشر لاستخدام الإدارة هو:

- استعمال الموارد بأكبر قدر ممكن من الكفاية .

- المحافظة على الأشخاص والموارد والاستخدام الفعال لها .

- حماية مصالح الموظفين ورعايتهم هذا الهدف يدخل في نطاق تنمية المجتمع، فهذه تهدف إلى مساعدة الأهالي ليعيشوا معيشة أفضل وحثهم على تحسين ظروف حياتهم في نطاق الوسائل والإمكانيات والموارد الموجودة فعلاً.

وهذا معناه مسن استخدام هذه الموارد و استغلالها إلى ابعد الحدود و زيادة الكفاية الإنتاجية، وأهداف الإدارة

بمعناها الواسع هي الأهداف النهائية للدولة نفسها، وهي المحافظة على السلام والنظام وتحقيق العدالة ورعاية

الشباب وتنقيفهم وحماية الناس من الزمن وصفات الاستقرار الجماعي وتوفير الطمأنينة وتقديم الخدمات والمنافع

العامه، والتوفيق بين الجماعات وبين المصالح المتعارضة وباختصار فان الإدارة الحسنة تهدف إلى تحقيق حياة

طيبة.<sup>2</sup>

### 10- المبادئ العامة للإدارة الرياضية:

حسب العالم فايول حددها في أربعة عشر مبدأ (14)، ذكر انه استخدمها في حياته العلمية مركزاً على أنها

ذات صفة أي تطبع على جميع ما يزاوله الإنسان من نشاطات وأعمال كالتجارة، السياسة، الرياضة وغيرها، كما أنها ليست ثابتة أو مطلقة فهي كالاتي:

1. تقسيم العمل: ينطبق على كافة الأعمال.

2. السلطة والمسؤولية: إن السلطة هي التي تعطي للمسير الحق في إصدار الأوامر، يجب أن تتساوى مع

المسؤولية، هي الالتزام بانجاز المهام الموكلة له.

3. الوحدة الأمره: حيث يتلقى الموظف أو المرؤوسين 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 تكون لأهداف المؤسسة الأولوية على أهداف

الأشخاص العاملين .

7. تعويض الموظفين: بإعطائهم مقابلاً مع الأعمال التي يؤدنها لصالح المؤسسة.<sup>3</sup>

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

<sup>1</sup> طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر.. مقدمة في الإدارة الرياضية.. مركز الكتاب و النشر: القاهرة، مصر، 1996. ص25-26.

<sup>2</sup> إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي.. مرجع سابق، 2003. ص22.

<sup>3</sup> مقتي إبراهيم حمادة.. تطبيقات الإدارة الرياضية.. مركز الكتاب للنشر: القاهرة، مصر، 1992. ص18.

9. التدرج التربوي للسلطة: يقتضي وجود خطوط واضحة للسلطة الآمرة من الأعلى إلى الأسفل، هذا مع إمكانية إقامة جسور أفقية الاتصال، والتنسيق المباشر في حالة الضرورة.
10. النظام: يتطلب وضع كل شيء و كل شخص في مكان معين وأن تكون هذه الأماكن مناسبة.
11. الإنصاف و المساواة : أي معاملة العاملين في المؤسسة بالعدل وحسن النية.
12. استثمار الأشخاص: يتطلب الاستثمار الجيد للأعمال.
13. المبادرة: تحتاج المؤسسة إلى القدرة على تصور الخطة مثلما تحتاج القدرة على تنفيذها، يتطلب تضحية الرؤساء بغرورهم الشخصي من اجل تشجيع مرؤوسيهـم.
14. روح الجماعة: حيث يتعين على الرئيس من خلالهم ممارسته لوحدة الأمر، أن يحافظ على وحدة وتماسك المجموعة وأن يتجنب تفرقها، بحيث تكمل قوة المجموعة في الاتحاد ويستلزم تأمين روح الجماعة، ووجود اتصالات مكثفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب. مدخل للتسيير الأساسيات ووظائف التقنيات. \_ الجزء 2، ديوان المطبوعات الجامعية:الجزائر، 1995. ص20.

## خلاصة:

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

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

## تمهيد:

رغم أهمية الجانب البشري في التنظيمات فإن جانب التسيير بقي مهملاً إذ عادة ما يتم استيراد المصانع جاهزة، بما تتطلبه من طرق لهيكله العمل والتنظيم والتسيير، لذلك مازالت الدول النامية عموماً في مشكلة استيراد التنظيم والتسيير إلى جانب ظاهرة الأجهزة الصناعية إذ بالإمكان استعمال الآلات والأجهزة المستوردة من الدول الصناعية كما هي، في حين يصعب تطبيق الأساليب المستوردة للتسيير البشري ذلك لكونها نتيجة تفاعل اجتماعي، ولها ارتباط وثيق بقيم المجتمع وثقافته وانتماءاته الحضارية.

ومن هنا ظهرت الحاجة الملحة للتعرف على الخصائص الاجتماعية للعامل ودراسة محيطه من أجل فهمه وحسن تحفيزه وتسييره، لهذا ليس من المنطقي الاستمرار في استهلاك الطرق الغربية في التسيير البشري وأصبح من الضروري البحث في أساليب جديدة للتسيير انطلاقاً من القيم المحلية وثقافة المجتمع وواقعه التاريخي والعقدي ونسقه القيمي، ولم يعط البعد البشري في الإنتاج حقه من الأهمية وهمش البحث فيه، إذ أن الاعتقاد السائد هو أن الآلة هي التي تنتج بينما العامل تابع لها، فإذا لم نراع حاجات العامل وخصائصه ومتطلباته فإن الأجهزة المتطورة تبقى معاقة تشتغل دون طاقتها كما هو الحال بالنسبة للغالبية المؤسسات بدول العالم الثالث، وفي مرحلة حاسمة في إعادة هيكلة اقتصاد كثير من الدول النامية والعمل على اعتماد أساليب علمية في الإدارة والتسيير والتي تهدف إلى رفع مردودية المؤسسات وفعاليتها.

### 1- التطور التاريخي لمفهوم التسيير:

حظي مفهوم تسيير المؤسسات باهتمام العديد من الدراسات في مجال العلوم الإنسانية والعلوم الاقتصادية وقد تزامن تطور هذا المفهوم مع ظهور المداخل الإدارية المتعددة فكانت:

#### 1-1- النظرية التقليدية:

تركز مفهوم التسيير في تطبيق المنهج العلمي في الإدارة فاهتمت بدراسة العمل وتحليله عن طريقة دراسة الحركة والزمن من أجل القضاء على أشكال الضياع في الوقت واتخذت أسلوب القوة والحوافز المادية وسيلة لتأمين تطبيق تلك المناهج وأبرز رواد هذا الفكر فريدريك تايلر الذي عمل على زرع الآلية في الإنسان لتحقيق الكفاءة الإنتاجية مع محاولة تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال.

وغير بعيد عن تلك الفترة ظهر فايول بما يعرف الإدارة التنظيمية التي اهتمت بتقسيم الوظائف ومركزية الأمر والتوجيه والانضباط والمساواة وحصر وظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وأضاف إليها أرويك مهمة الرقابة... الخ.

#### 1-2- النظرة النيوكلاسيكية:

اهتمت الإدارة في هذه الفترة بالإضافة إلى المهام المذكورة سابقا بمهمة تحسين بيئة العمل لإدراكها لأن الأحاسيس والاتجاهات تؤثر بعمق على السلوك والأداء فظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة ايميل مايو تأيد هذه الفكرة وصاحبها تعريف جديد للمنظمة كونها تشكل بناء اجتماعيا يهدف إلى إشباع حاجات الأفراد وركزت الإدارة في هذه المرحلة على تحقيق التوازن بين أفراد التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي وبدأت إلى التساهل شيئا فشيئا.

#### 1-3- النظرية السلوكية:

تعد هذه النظرة امتدادا طبيعيا لمدرسة العلاقات الإنسانية وخاصة بعد توظيف علم النفس وعلم الاجتماع في الإدارة التي حللت سلوك الفرد داخل الجماعة فظهرت نظرية التحفيز التي تهتم بالرغبة في أداء العمل وأكد ماسلو هيرز بيجر للإدارة مهمة تحليل الجوانب الغير الإنسانية المسببة للضغوط في بيئة العمل كسياسات المشروع وظروف العمل والرواتب ذاتها وهذا ما طوره ماكلاان من خلال إسهاماته بنظرية الدافع والتحفيز القائمة على التحدي والتحديد.

#### 1-4- النظرية الحديثة:

المنظمة حسب هذه النظرة نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض في تناسق وتكامل لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف<sup>1</sup>.  
إذن مهمة الإدارة حسب هذا المدخل:

- التركيز على الهدف الذي وجد من أجله النظام ودراسة الأنشطة التي تؤدي إلى هذا الهدف ومحاولة التعرف على الأنظمة الفردية داخل النظام الأساسي والاهتمام بمقاييس الأداء في كل نظام فرعي وكيف يساهم في

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب. مرجع سابق، 1995. ص 220.

تحقيق كفاءة النظام ككل مع ضرورة إعادة النظر بشكل مستمر في النظام ومتابعة وإدخال ما يلزم من تعديلات عليه.

- تحقيق الرقابة على أجزائه بتحديد المعايير والمقاييس المناسبة للأهداف المخططة وقياس ومقارنة ما تحقق فعلا بالمعايير والمقاييس السابقة.
- تحديد الفروق بين المقاييس وإذا كانت مؤثرة وجوهرية يجب أن يتخذ الإجراء الصحيح والمناسب... وانطلاقا من هذا التحليل نصل إلى أن التسيير يتمثل في:
  - تشكيل بيئة العمل.
  - وضع الاستراتيجية.
  - تخصيص الموارد.
  - بناء التنظيم.
  - تنمية المديرين.
  - متابعة الإجراءات.
  - التنبؤ بالحاجات.

وتتعلق عمليات التسيير بالتأقلم مع التعقيد في البيئة وتأخذ بالتخطيط ووضع الميزانيات وتتخذ من التنظيم طريقا لتحقيق هذه الخطط وتأخذ بالرقابة أسلوبا بالتأمين لتحقيق الخطط.

## 2- مفهوم التسيير:

من جملة التعاريف التي درست ووضحت مفهوم التسيير مايلي:

### 2-1- تعريف التسيير:

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وهو باختصار وتحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها والتسيير عملية إدارية مستمرة.<sup>1</sup> وهناك عدة تعريفات للتسيير أبرزها:

\_ ويعرفه ماتس Mathis على أن التسيير:

هو النظام الذي يدخل الأهداف الشاملة والمصلحة الشخصية، وهذا باختيار طرق التنظيم وأساليب التسيير التي تسمح بالتحام كل فرد من المؤسسة بالعمل.

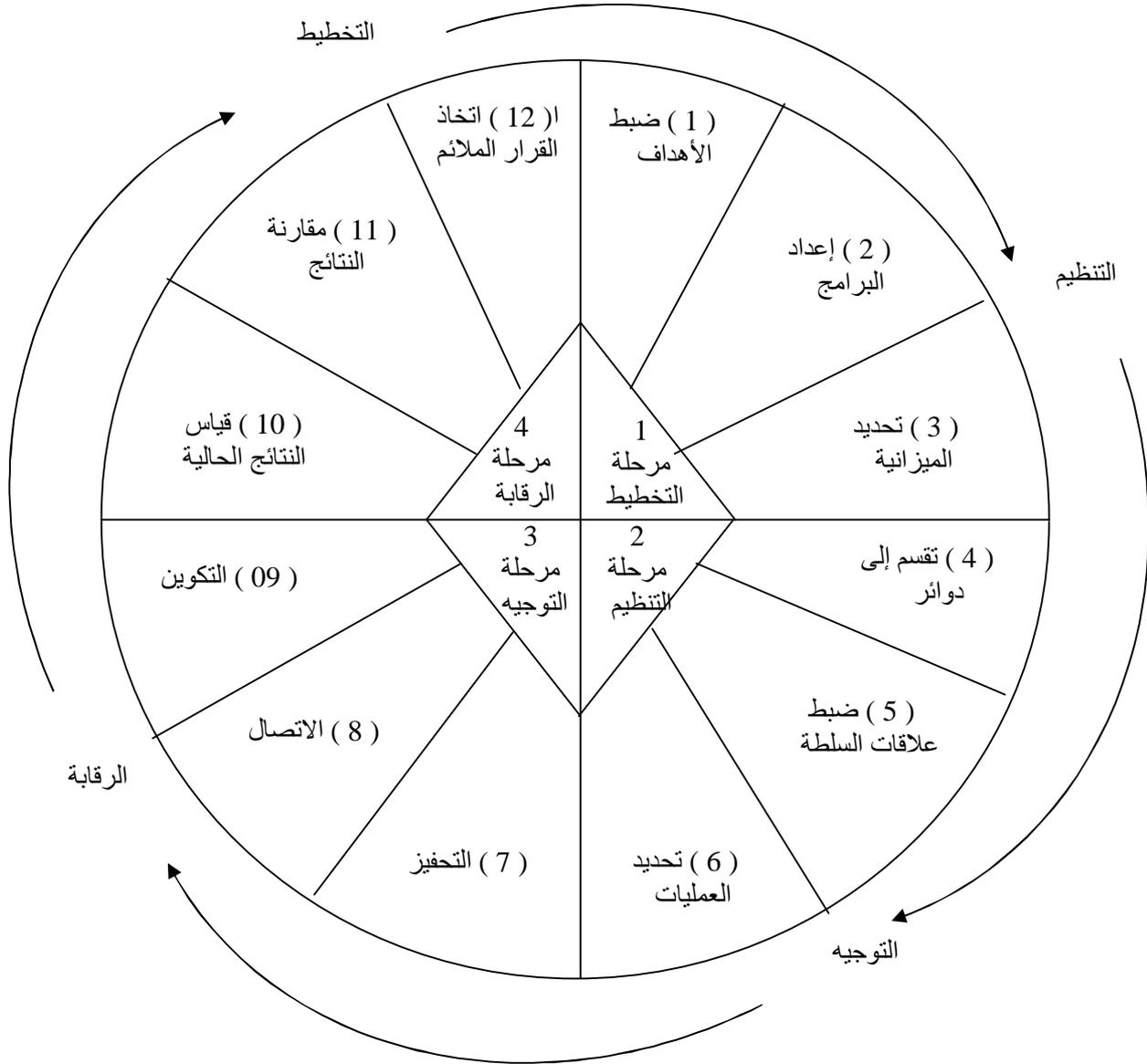
\_ ويعرف التسيير أيضا بأنه مجموعة من القواعد تقنية يعتمد عليها المسؤول أو المشرف لتحقيق أهداف هامة تسعى إليها المؤسسة.<sup>2</sup>

**2-2- التعريف الإجرائي:** من التعريفات السابقة نجد أن التسيير هو تلك العملية التي يتم من خلالها التنسيق بين مختلف موارد المؤسسة (الموارد المالية والبشرية) بغرض تحقيق أهدافها، وهذا بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لمختلف النشاطات والمجهودات الخاصة بأعضاء المؤسسة وعليه فإن الإدارة أشمل من التسيير.

<sup>1</sup> شواطى رابح وآخرون.. مرجع سابق، 2007 ص47.

<sup>2</sup> خليفة صديق.. التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي.. مذكرة شهادة الليسانس تخصص تسيير إداري سيدي عبد الله، 2012-2013.. ص38.

وفيما يلي الشكل 1 يمثل عجلة التسيير<sup>1</sup>  
توضح لنا أكثر عملية التسيير:



<sup>1</sup> خديجة قلمين و آخرين. التسيير الفعال في استخدام الموارد الاقتصادية لتطوير الوضع التنافسي للمؤسسة، مذكرة شهادة الليسانس في العلوم التجارية تخصص تسيير: مسيلة، 2008. ص 42.

### 3-وظائف التسيير:

يتفق معظم الكتاب و المفكرين في الإدارة والتسيير على أن العملية التسييرية تتكون من أربع وظائف أساسية هي التخطيط،التنظيم،الرقابة،التوجيه و نجد أن وظيفة التوجيه تتغلغل في الوظائف الأخرى،وفيما يلي لمحة موجزة عن وظائف التسيير:

#### 3-1-التخطيط (Planning):

تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة الوظائف الأخرى وتسبقها جميعا،وتتضمن الأنشطة التي تعني تحديد أهداف المؤسسة وأهدافها المراد تحقيقها،وتوضيح الأنشطة والفعاليات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

#### 3-2-التنظيم (Organizing):

تعني وظيفة التنظيم بترجمة الأهداف والخطط والاستراتيجيات إلى الواقع العملي التنفيذي،وهنا يتم توزيع المهام بين الأفراد والاختصاصات بين الوحدات والتنسيق فيما بينها لضمان التوجيه وتكريس جهود الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة.

#### 3-3-التوجيه (Directing):

وتتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المؤسسة وتتطوي على إرشادهم وإصدار التعليمات والأوامر المسند للعمال وتحفيزهم وتوظيف طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم بطريقة تحقق لهم الرضا وتضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

#### 3-4-الرقابة (Controlling):

وهي آخر وظيفة في العملية الإدارية،وتعني قياس الأهداف والنتائج التي تم تحقيقها ومعرفة مستويات أداء الأفراد والجماعات ومقارنتها بالمعايير الموضوعية،واكتشاف أي تفاوت واتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة.<sup>1</sup>

#### 4-أهداف التسيير:

هناك عدة أهداف يمكن للتسيير تحقيقها منها:

4-1-إشباع حاجات ورغبات الزبائن:وهي من بين أهم أهداف التسيير وهذا عن طريق تسهيا وصول المعلومات التي يريد مثل التعرف على الأسعار.

4-2-خفض التكاليف:لا يمكن للتسيير خفض كل التكاليف ولكن يعمل على التخلص من العديد منها مثل تضييع الوقت والجهد،وأیضا من جانب تدفق المعلومات فالتسيير ضروري لتدفق ووصول المعلومات وأن حركته أكثر سرعة واستمرارا وعملياته أكثر توازنا تمكن من تقديم محاسن معتبرة.

4-3-خفض الحاجة لرأس المال:يعمل التسيير على إيجاد الثغرات في رأس المال عندما يوظف في شكل مخزون أو اقتناء آلات،لهذا فهو يعمل على خفض الحاجة لرأس المال إن وجدت هذه الثغرات وأصبحت الحاجة إلى طاقة إضافية ضرورية من الأفضل الاستثمار في آلات جديدة أو التعاقد مع عمال جدد أو مؤقتين ولاستعانة بساعات عمل إضافية لاستدراك نجم عن تلك الثغرات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسن حريم\_ مبادئ الإدارة الحديثة والعمليات الإدارية\_ ط1، دار حامد للنشر و التوزيع: القاهرة، 2006\_ ص20.

<sup>2</sup> حسن حريم\_ نفس المرجع، 2006\_ ص 20\_ 21.

### 5-التسيير في الرياضة:

يحتاج كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية فيهبأ لها المناخ الملائم و الإمكانيات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الأولى من الكفاءة والفعالية ونظرا للأهمية البالغة لهذا الدور الي يؤديه المسير بدرجات مختلفة وأعباء متنوعة على مستويات إدارية مختلفة في مختلف الهيآت الرياضية من لجان أولمبية واتحاديات رياضية وندية ومراكز الشباب وحتى داخل الهيئة من لجان متخصصة.<sup>1</sup>

### 6- المهارات الإدارية للمسيرين:

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

#### 6-1- المهارات الفنية:

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

#### 6-2- المهارات الفكرية:

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

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

#### 6-3- مهارات العلاقات الإنسانية:

القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة.<sup>2</sup>

### 7- أنواع التسيير:

ينقسم تسيير المجموع العقاري (المنشآت) إلى عدة أنواع هي:

#### 7-1- التسيير المباشر:

هذا النوع من التسيير لا يتطلب إمكانيات مادية خاصة من طرف المجموعات المحلية بينما يمكنه أن يستدعي ويكلف شخص من أجل تسيير أشغال الصيانة والمتابعة ويكون التدخل مباشرة من طرف المسيرين.

<sup>1</sup> عصام بدوي.. استثمار الوقت في إدارة الهيآت الرياضية.. ط1، مطبعة النهضة العربية: القاهرة، 2002.. ص35.

<sup>2</sup> خليفة صديق.. مرجع سابق، 2012-2013.. ص 45.

**7-2- التسيير غير مباشر:**

هو تسيير يستدعي من المؤسسات الخارجية أو إلى مختص من أجل إعادة التنظيم أو الصيانة وهذا النوع من التسيير يسمى أيضا تسيير خاص والذي يستعمل فيه **المسير** مؤسسة من المؤسسات للتدخل في المنشأة وهو يراقب ويوجه.

**7-3- التسيير المشترك:**

ويدخل في هذا النوع مسيرين أو أكثر وهذا على حساب الإمكانيات الخاصة لكل مسير بحيث تربطهم علاقة تنسيق.

**7-4- التسيير غير مشترك:**

هو التسيير الذي يقوم مسير واحد بوسائله ويتدخل مباشرة في المنشأة دون استعمال أي مؤسسة أخرى.<sup>1</sup>

**8- تعريف المسير:**

هو ذلك الفرد الذي يشغل مركز التنظيم ، إن هذا الوضع يتولى اختصاص محدد وتلقى عليه بمسؤوليات تتطلب إنجازات على مدى السياسة العامة الموضوعية وفي نطاق الخطة المحددة والتي يلتزم بها في التنفيذ للجزء الداخل منها في نطاق اختصاصه .

كذلك هو الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط ومنشط ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، وعليه يعتبر من الناحية الأولية مسير كل مسؤول عن أعمال الآخرين، ولا بد من أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات والإفانه يفقد صفته كمسير ويتحول عمليا إلى منفذ فحسب.<sup>2</sup>

ولكي يستطيع أن يقوم بأعباء والتزامات الواقع عليه أن يشرف على جماعات من المرؤوسين الذين يقومون بتأدية الأعمال والمهام المطلوبة منهم وذلك عن طريق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات في نطاق اختصاصه، والمسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين وبيبين لهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم وهو الذي يضع خطة التنفيذ، أي يحدد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن اللازم لتأدية الوسائل والأدوات المستخدمة للتنفيذ، والأفراد الذين يتولون تأدية كل ذلك في ضوء التكاليف المقدرة وتحقيق درجة كافية من الإنتاج إضافة إلى ذلك قيامه بالأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها، وكذلك بمتابعته ورقابته لنتائج ليتمكن من اتخاذ القرارات والإجراءات لتصحيح ومعالجة الأخطاء والانحرافات .

ويجب على الجميع أن يحصل على قدر كاف من المعرفة ، ومبادئ الإدارة قبل أن يقوم بممارستها على أساس أن ممارسة الإدارة في المجتمع المنظم تتطلب الأساسيات من المعرفة لتساعد في تعامل خبرات الفرد واتجاهاته التثقيفية، كما أن الإداري يجب أن يكون ذا شخصية واعية ولديه القدرة على تفهم الاتجاهات المختلفة للسلوك والتصرفات الإنسانية بجانب معرفته الوثيقة بطبيعة العمل الذي يمارسه ويضاف إليه أنه كلما ارتقى الفرد

<sup>1</sup> خليفة صديق. مرجع سابق، 2007. ص 46.

<sup>2</sup> محمد قطب راشد، سمير عباس. الإدارة والتنظيم في مجال ت ب ر. ط 1، دار الكتاب الحديث: مصر، 1997. ص 10-12.

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 الهياكل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للدولة حتى يتمكن من اتخاذ القرارات التي تحقق المصالح طويلة الأجل، بالإضافة إلى ضرورة تفاهم العلاقات الإنسانية والنفسية حتى يستطيع تحريك الجماعات ودفعها، والتجاوب مع حلولها وتصرفاته ما دامت هادفة وسليمة، كما يجب على الإداري أن يتصرف على المظاهر المختلفة في مواقف معينة ويتضمن هذا في الأهداف البعيدة في الوقت الذي يتصرف فيه مع الأهداف القريبة أي أن الإدارة تتطلب التخطيط ووضع سياسة واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

#### 9- المسير الرياضي:

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

ويكون المسير تبعاً لذلك هو ذلك الشخص الذي يقوم بالعملية الإدارية وهو الجزء الحيوي الإداري وعضو مهم في الفريق الذي يتكامل أعضائه لتحقيق الأهداف المحددة أو هو الرابطة أو حلقة الوصل بين الإدارة من جهة والقاعدة العريضة من جهة أخرى، فهو من هذه الزاوية الرجل الذي يقع من منطقة الوسط ويحمل نصيبه من برنامج العمل الذي تؤديه الإدارة وتقرر حداً مبيناً لإنجازه.<sup>2</sup>

#### 10- أدوار المسير:

يتبع (منتزج) سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، وذلك بهدف ما إذا كان هؤلاء يقومون بوظائف المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، حيث رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة و صنفها إلى ثلاث مجموعات وهي :

**10-1- الأدوار العلائقية:** وتتمثل في تأمين سير العمل في صورة منتظمة وهي كالاتي:

**10-1-1- المواجهة:** هنا يجب أن يفهم المسيرين الآخرين بأنه هو الممثل وصاحب الأمر في عمله .

**10-1-2- القائد:** حيث يقوم المسير بتوجيه المرؤوسين

**10-1-3- الرابط:** بحيث يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين .

**10-2- الأدوار الإعلامية:** وتعني هذه الأدوار الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية وهي

كالاتي:

أ- الملتقط للمعلومات التي تفيد في تسيير شؤون عمله.

ب- موصل اطلاع المرؤوسين على مجريات العمل.

ج- المتحدث من الجهة الرسمية وصاحب النفوذ في الداخل والخارج.

<sup>1</sup> محمد قطب راشد، سميح عباس، مرجع سابق، 1997، ص 12.

<sup>2</sup> عصام بدوي، مرجع سابق، 2002، ص 35.

**10-3- الأذوار التقريرية:** وتتمثل هذه الأذوار في اتخاذ القرارات وهي على الشكل التالي:

- أ- **المستحدث:** حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطوير .
- ب- **معالج المشاكل:** أي يجب أن يتفادى المشاكل قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عندما تقع
- ج- **موزع الموارد:** فهو الذي يوزع المهام على الأشخاص المعنيين باستعمال الوسائل .
- د- **المفاوض :** هو الذي يبرم العقد ويقبل الالتزامات ويقدم التنازلات للمسؤولين.<sup>1</sup>

**11- وظائف المسير:**

إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية، وهذا يتطلب الإلمام بأساليب القيادة ويمكننا هنا أن نذكر الأعمال التي يقوم بها المسير والإداري وهي على الشكل التالي :<sup>2</sup>

- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات .
- تفويض السلطة والمسؤولين
- الرقابة على النتائج المطلوبة
- الإشراف على تقديم النتائج
- إصدار الأوامر العامة أو التعليمات .
- تفسير السياسات وتبليغها
- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية وتحمل العمل الإداري
- تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة للعمال الإداريين.

**12- مؤهلات المسير الناجح :**

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

- امتلاك الطاقة الإدارية
- المحافظة على المسلك الإداري ومميزات القيادة
- الجدارة في استخدام التنفيذ والرقابة.
- إبداء الآراء السديدة وضبط النفس.
- الاستقامة و القدرة على تنسيق أعمال زملاء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب\_مرجع سابق، 1995، ص 17\_18.

<sup>2</sup> محمد رفيق الطيب\_ نفس سابق، 1995، ص 19.

<sup>3</sup> محمد رفيق الطيب\_ نفس سابق، 1995، ص 19.

### 13- آليات التسيير:

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والتوجيه، الرقابة وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها وهو جوهر مهمة التسيير. إن التنسيق شأنه في ذلك شأن اتخاذ القرارات، فالوظيفة التسييرية مستمرة تسير مختلف الوظائف الأخرى من التخطيط حتى الرقابة تتناول التنظيم باعتبار جلاء من العملية التسييرية، تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها بما تتمثل عليه هذه البنية من تقنيات إدارية، ومناصب عمل، علاقة سلطة وغيره.<sup>1</sup> يشكل التسيير من منظم حركي عملية دائرية فلو اعتبرنا أن هذه العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط، فإنه لا يمكن أن يعتبرها تنتهي عند الرقابة، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود أخطاء. تتطلب تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط كذلك فإن العلاقة بين عملية التسيير والتنظيم هي أيضا علاقة دائرية مبنية على أساس التفاهم المتبادل، ذلك أن عملية التسيير لدى تطبيقاتها تنتج التنظيم الذي لا تتواصل سيره إلا بالتوجيه .

### 14- أهداف التسيير:

- من بين الأهداف التي يسعى التسيير الحديث الوصول إليها ما يلي:
- ضمان سير الأنشطة الإنتاجية وفق ما جاء في البرنامج الإنتاجي
- إيجاد صيغ مثلى لاستعمال عوامل الإنتاج من يد عاملة، مواد أولية، رؤوس أموال، تكنولوجيا استعمالا عقلانيا بدون تبذير أو نقص
- إنتاج المنتج بنمط خاص مع ضمان تسويقه
- تلبية رغبات وحاجيات المستهلك من حيث الكم، الكيف والزمن.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فاروق عباس حيدر. تخطيط المدن والقرى. ط1، مركز دلتا للطباعة: القاهرة، 1994. ص 11.

<sup>2</sup> فاروق عباس حيدر. نفس المرجع، 1994. ص 11.

## الخلاصة:

لقد أصبح للتسيير أهمية بالغة في مختلف مجالات الحياة وخاصة الأمور الإدارية حيث يعتبر التسيير العمل الأساسي الذي تعتمد عليه الدول التي تود النجاح والتقدم بمنشآتها الرياضية إلى تقديم خدمات أفضل، إن التسيير هو عملية إدارية تستند على تجارب ميدانية إدارية وهو عبارة عن مجموعة مفصلة من القرارات التي تتم على مستويات مختلفة وفي مجالات متنوعة وهي تتعلق بتحديد الأهداف، وهناك عدة شروط أساسية يجب توفرها في عملية التسيير هي التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه.

فالتسيير هو مسانرة التعقيد والإشكاليات الموجودة داخل المنشآت فبدون وجود التسيير دقيق فإن المنشآت الرياضية تصبح تتخبط في دوامة من المشاكل وسوء التسيير لجميع الوحدات التابعة لها والموارد الموجودة (بشرية، مالية) داخل هذه المنشآت.

## تمهيد:

لكي يمكن لكل فقرة تعليمية في المنهج الدراسي أو تدريبية في النشاط الرياضي أن تحقق أهدافها فإنه من الضروري توافر المنشآت الرياضية بشكل كاف فكما أن الأماكن المناسبة ضرورية من أجل تعليم ناجح وممارسة جيدة، فهي أيضا مطلوبة من أجل ممارسة ناجحة وجيدة في التربية البدنية والرياضية .

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

فقرة تعليمية في المنهج الدراسي أو تدريبي في النشاط الرياضي أن تحقق أهدافها فإنه من الضروري توافر المنشآت الرياضية بشكل كاف فكما أن الأماكن المناسبة ضرورية من أجل تعليم ناجح وممارسة جيدة، فهي أيضا مطلوبة من أجل ممارسة ناجحة وجيدة في التربية البدنية والرياضية.

## 1- تاريخ المنشآت الرياضية:

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

بني أول مجمع رياضي في التاريخ في القرن الخامس قبل الميلاد في اليونان وكان يحتوي على عدة منشآت رياضية منها (الاستاد) الملعب المدرج و(الباليسترا) في مجال الرماية و(الغمنازيوم) للألعاب القوى والمسبح. وبعد بروز شمس الإمبراطورية الرومانية بنى المدرج الروماني لتمارس على هذه الحلبة ما يسمى بالرياضة الدموية والقتال حتى الموت ومصارعة الوحوش، وليستمتع الجمهور بشاهد هذه الرياضة علي المدرجات، وقد استخدمت فيه أيضا تغطية خفيفة من القماش والحبال علفت على دعائم في أعلى المدرجات لتقي الجمهور أشعة الشمس.<sup>1</sup> بنيت أول صالة رياضية مغلقة في العصر الحديث في الولايات المتحدة الأمريكية في التسعينيات من القرن التاسع عشر، وكانت صالة كبيرة متعددة النشاطات، ثم ظهرت صالات رياضية وأخذت تتطور تدريجيا حتى وصلت إلى ما هي عليه اليوم.

وكلمة استاد كانت تطلق على بادئ الأمر على مضمار الجري ثم على الملعب الكبير وبعد ذلك وتحديدًا في العصر الروماني أطلقت على مجموعة المنشآت الرياضية التي تحتوي على ملاعب متعددة. ويعتبر عام 1890م تاريخ إعادة تنظيم الألعاب الأولمبية هو البداية الحقيقية للتقدم العلمي في المنشآت الرياضية، التي أخذت كثيرا من الدول الأوروبية على تطويرها، حيث انتشرت المنشآت وبفنون معمارية متقدمة ومتطورة تدريجيا في بعض الدول الأوروبية كألمانيا، فنلندا، إيطاليا ثم انتقلت تلك التقنية والتكنولوجيا والتجهيزات الرياضية إلى الدول الغربية الأخرى إنجلترا وأمريكا وفرنسا ودول أخرى، ومازال التطور والتقدم في فن وتقنية العمارة الرياضية مستمرة حتى وقتنا الحاضر ويتضح هذا التطور المتميز في عمارة المنشآت الرياضية من خلال تتبع دورات الألعاب الأولمبية منذ بدايتها الحديثة في سنة 1896م بأثينا ومرورا بالدورة التي أقيمت في ميونيخ 1972م وحتى آخر دورة أولمبية، حيث يلاحظ مدى التطور الذي نجم من خلال التنافس بين الدول لاستضافة الألعاب الأولمبية وإظهار ما لديها من تقنيات حديثة في فن العمارة وتجهيز المنشآت الرياضية.

## 2- مفهوم المنشآت الرياضية:

أعطى الكثير من الباحثين تعريفات للمنشآت الرياضية منها:

تعريف محمد حسن الوشاح ومحمد عبد الله الشعارين بأن المنشأة الرياضية تطلق على أي مكان معد ومجهز لممارسة الأنشطة البدنية الرياضية بكل أشكالها، سواء كانت تلك الأماكن مكشوفة أو مغطاة والمنشآت الرياضية

<sup>1</sup> محمد حسن الوشاح، محمد عبد الله الشعارين. مرجع سابق، 2004. ص 10.

تشتمل على الملاعب والأدوات الرياضية والمخازن والمستودعات، الغرف والقاعات والمباني الملحقة.... الخ، كما أن المنشآت الرياضية مختلفة فهناك المنشآت التعليمية والتدريبية والتنافسية وهناك ملاعب للأطفال والأندية الرياضية والمدن الرياضية.

ويمكن تعريفها بأنها ذلك المكان المجهز بالوسائل والإمكانات الرياضية المخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية.

كما يطلق اسم المنشأة الرياضية على كل مكان تمارس فيه الرياضة البدنية بأنواعها.

من التعريفات السابقة نجد أن المنشآت الرياضية هي كل مكان معد ومجهز لممارسة الأنشطة الرياضية والبدنية سواء كانت أنشطة تعليمية أو تدريبية أو تنافسية وهي تختلف حسب نوع النشاط والهدف الذي نشأت لأجله.

### 3- أنواع المنشآت الرياضية :

تصنف المنشآت الرياضية ضمن ثلاث مجموعات وهي:

**3-1- الملاعب المكشوفة:** مثل ملاعب كرة القدم، مضمار الجري، ساحة ألعاب القوى، ملاعب التنس، ميادين سباق

الخيول، حلبات سباق السيارات والدراجات، ساحة الألعاب الشتوية، وجميع الألعاب التي تقام على الثلج والجليد.

**3-2- الصالات المغلقة:** هي ملاعب مغطاة تجرى فيها مسابقات بالعب الكرات والقوى والجمباز والجو دو

والكاراتيه والمصارعة والملاكمة وغيرها.

وقد مكون هذه الصالات عامة أي مخصصة لجميع الألعاب أو خاصة بلعبة معينة من صالة الجمباز أو ألعاب القوى أو كرة السلة.

**3-3- المسابح:** وتشمل أحواض السباحة وأحواض الغطس وتجري فيها مسابقات السباحة والغطس وكرة الماء

والسباحة التوفيقية واستعملت التغطيات المتحركة القابلة للفتح والإغلاق في تغطية المسبح.<sup>1</sup>

### 4- خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:<sup>2</sup>

**-العنصر الأول:** أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن

تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

**-العنصر الثاني:** أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية

والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية ولما النشاطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع

من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف

أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات

<sup>1</sup> محمد حسن الوشاح، محمد عبد الله الشعارين. نفس المرجع، 2004 ص13.  
<sup>2</sup> حسن أحمد الشافعي، إبراهيم عبد المقصود. مرجع سابق، 2004. ص18.

مرد ودية أحسن وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا لممارسة الرياضة بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

### 5- المبادئ العامة لتخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 5-1- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

حتى تسهل عملية التحكم في إدارة المنشأة وصيانتها وعملية الاتصال بين وحدات المنشأة وإنجاز المهام بكفاءة يجب أن تكون جميع الملاعب والوحدات تحتوي على غرف تبديل الملابس ودورات المياه وأماكن الاستحمام متجانسة وقريبة من بعضها البعض.

#### 5-2- اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة وإقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن (04 كيلومترات) بالنسبة للشباب، (02 كيلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

#### 5-3- العزل:

هناك بعض العوامل غير المرغوب فيها والتي تحتاج إلى العزل منها:

- عزل المنشأة عن أماكن الخطورة والإزعاج من مصانع ومطارات... الخ.
- عزل الملاعب الرياضية التي تحتاج إلى الهدوء عن الملاعب الأخرى مثل ميادين الرماية.
- عزل الجماهير عن أرضيات الملاعب لا تعيق أو تشوه اللعب وتخصص أماكن خاصة للصحافة و الإعلام.
- تخصيص أماكن مغلقة لحفظ الأجهزة الكهربائية والميكانيكية بعيداً لسلامة المواطنين.

#### 5-4- الأمن والسلامة:

يجب مراعات أمن وسلامة وصحة الرياضيين في تخطيط المنشآت الرياضية وهذا بـ:

- أن تكون المنشأة بعيدة عن أماكن التلوث والأوبئة.
- أن تكون عدد الأبواب المؤدية للملاعب وسعتها يتناسب مع عدد المستفيدين، وتخصص غرف للإسعافات الأولية.

<sup>1</sup> محمد حسن الوشاح، محمد عبد الله الشعارين... مرجع سابق، 2004. ص54.

- ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة والأدوات الرياضية بعيدا تماما عن أرضيات الملعب.<sup>1</sup>  
**5-5- الصحة العامة:**

لتحقيق شروط الصحة العامة يجب مراعاة عدة عوامل منها العناية بمصدر مياه الشرب، وبالصرف الصحي، النظافة اليومية والصيانة الدورية والاهتمام بالتهوية الجيدة، العناية المستمرة بأرضيات الملاعب ونظافتها.

**6- الإشراف:** هناك العديد من النواحي المتعلقة بتسهيل عملية الرقابة والإشراف من أهمها أن تكون أماكن الإشراف تسهل عملية الاتصال بجميع أماكن المشاط بالمؤسسة ويفضل أن تكون هذه الأماكن مطلة على ميادين المنشأة وواجهاتها من زجاج وأن تكون مناسبة للتحكم في إدارتها.

**7- الاستغلال الأمثل حتى تنبت الإدارة نجاحها:** يجب علي الإدارة استغلال الإمكانيات بأحسن طريقة ولأغراض عديدة ولا يكون هذا إلا بالتخطيط الجيد والذي يجب أن يراعي مايلي:

- الاستفادة القصوى من مساحة وموقع وإمكانات المنشأة لأكثر من غرض.

- إنشاء أكثر من ميدان رياضي للاستفادة القصوى من المساحات.

- تنظيم برامج متعددة في جميع فصول السنة والمناسبات.

**8- النواحي الاقتصادية:** إذ يجب أن تكون التكاليف مساعدة لتحقيق المنشأة لقيمتها الحيوية وهذا بمراعاة:

- إمكانية تقسيم المشروع إلى مراحل متعددة وهذا بوضع خطة تنموية حسب الميزانيات المخصصة للمشروع على المدى الطويل والقصير.

- خفض التكاليف المالية قدر الإمكان مع عدم المساس بجودة الإنشاء والتشغيل.

- تحديد الأهداف بأقل التكاليف الاقتصادية في تشغيل الكهرباء دون التأثير على الأداء.

**9- النواحي القانونية:** للهندسة المعمارية قوانين يجب إتباعها، بالإضافة إلى القوانين المتعلقة بمواصلات ومقاييس الملاعب الرياضية وهذا بـ:

- إتباع الأسس العلمية في تصميم وتخطيط وتشغيل المنشأة.

- تطبيق القواعد القانونية للملاعب والأدوات والأجهزة الرياضية مع مراعاة الهدف من المنشأة.

**10- إمكانية التوسع مستقبلا:** عملية التوسع للتوسع أو التعديل في بعض جوانب المنشآت الرياضية مستقبلا أمر محتمل الحدوث، خصوصا في عصر التقنيات الحديثة، ولهذا يجب مراعاة احتمالية التوسع أفقيا أو رأسيا في المنشأة وإمكانية زيادة عدد المستخدمين لها.

**11- الناحية الجمالية:** إن جمال المنشأة يؤثر في نظرتهم للمنشأة وحكمهم عليها، بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء والتحفيز على زيادة الممارسة ولهذا يجب مراعاة العوامل ذات الارتباط منها:

- توزيع الملاعب والمباني بشكل متناسق ومراعاة الناحية الجمالية في التصميم.

- زيادة المساحات والمسطحات الخضراء بأشكال هندسية جميلة متنوعة مع الاهتمام بالحدائق وهذا باستخدام و النافرات بشكل يبعث الراحة.

<sup>1</sup> محمد حسن الوشاح، محمد عبد الله الشعارين. مرجع سابق، 2004. ص54.

-الاهتمام بألوان المباني الخارجية بشكل جذاب.

### 6-بعض الأخطاء الشائعة عند التخطيط للمنشآت الرياضية :

هناك أخطاء عديدة يرتكبها المصممون في تخطيطهم للمنشآت وأكثرها شيوعاً<sup>1</sup> :

1. -تخطيط غير مرن أي لا يسمح باستعمال المنشأة لأكثر من غرض.
2. -صعوبة مشاهدة الجماهير للمباريات الهامة.
3. -إدماج صالة الألعاب و صالة التدريب في مكان واحد.
4. -عدم إعطاء اعتبارات كافية لاحتمال التوسيع في حالة زيادة عدد الممارسين للرياضة.
5. -الاهتمام بالناحية الجمالية الخارجية دون الاعتبار للوظيفة.

### 7-تعريف الإمكانيات:

هي كل ما يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف.. الأسلوب العلمي للتخطيط -من هذا التعريف نجد أن الإمكانيات هي كل ما يساهم في تحقيق الهدف من إمكانيات مادية (ملاعب-صالات -أجهزة رياضية -عتاد رياضي ... ) والإمكانيات المالية وكل ما يساهم في تحقيق الهدف من مسيرين ومديرين أي الإمكانيات البشرية.<sup>2</sup>

### 8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمراً حتمياً لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحاً في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:<sup>3</sup>

- توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أبنائه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.
- إن تكوين صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.
- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب الإمكانيات.

<sup>1</sup> زكي محمد محمد حسين . مرجع سابق، 2012\_ ص61.

<sup>2</sup> شواطى راجح وآخرون. مرجع سابق، 2007\_ ص58.

<sup>3</sup> عفاف عبد المنعم درويش. الإمكانيات في التربية البدنية. منشأة المعارف الإسكندرية:القاهرة، 1998. ص 24.

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

- توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.

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

### 9\_ مبادئ عامة في تخطيط الإمكانيات في الرياضة:

تعتبر الإمكانيات أهم شيء يجب مراعاته في عملية التخطيط ووضع الخطط والإستراتيجيات لسير المنشآت الرياضية وفيما يلي مبادئ عامة في تخطيط الإمكانيات في المجال الرياضي وهي كما يلي:

1- ضرورة وضع أولوية في استخدام الإمكانيات أو التخطيط لها هل هي للتدريس أم للترويج أو للمنافسات الرياضية والتدريب؟.

2- تحديد الإمكانيات الرياضية طبقا لحاجة وخصائص المنشأة الرياضية.

3- تناسب الإمكانيات للأنشطة التي تحتاجها المنشأة الرياضية.

4- تجهيز الإمكانيات بطريقة مرنة حتى يمكن الاستفادة منها لأكثر من غرض في كل مكان أو زمان.

5- تحديد الحاجات الفعلية للممارسين من إمكانيات وفقا للدراسات المبدئية التي تسبق إقامة المؤسسة.<sup>1</sup>

### 10- مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية:

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

يلي:<sup>2</sup>

#### أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة :

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم

في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها .

#### ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفات والميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة إذ

يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم

أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

#### ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة :

<sup>1</sup> د. عفاف عبد المنعم، مرجع سابق، 1998. ص 27.

<sup>2</sup> د. عفاف عبد المنعم، نفس المرجع، 1998. ص 27.

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

#### د - الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

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

#### هـ- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التوصل إلى أفضل الأنشطة سواء التي يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا سعيا إلى تحقيق البطولة بالإضافة إلى التعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها .

#### و - زيادة أعداد الممارسين:

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

#### ي - استخدام أفضل الموارد المتاحة:

إن الحجم المتاح من الموارد لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين .

#### ك - تحقيق أفضل الأهداف:

إن المحطة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - د. عفاف عبد المنعم. - مرجع سابق، 1998. ص 29.

## خلاصة:

نظرا لتطور المنشآت الرياضية إلا انه لن يتوقف عند هذا الحد سواء كان ذلك من ناحية الخدمات أو من الناحية الإجمالية التي أصبحت تصمم عليها، وإن نجاح تسيير هذه المنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية التسيير الإداري الجيد لها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط والتسيير للإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أدرى وأعلم بما تحتاج إليه المنشآت من تسيير أمثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها.

## تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة ، فأخضاع الظواهر في التربية البدنية والرياضية والرياضة عموماً إلى القياس والتجريب ، واعتماد الأساليب الإحصائية سعياً إلى الوصول لقدر كبير من الدقة في النتائج المتوصل إليها في البحوث ، و كذلك إضفاء الموضوعية العلمية من حيث طرح المواضيع وكذلك معالجتها ، ولذلك يتم التركيز كثيراً على الجانب التطبيقي في البحوث العلمية وهذا قصد الإجابة على التساؤلات التي تطرح حول الموضوع المدروس وهذا بتوظيف التقنيات الإحصائية في التحليل والتفسير للتأكد من صحة الفرضيات المصاغة أو بطلانها، وهنا تتجلى أهمية اختيار الوسائل الصحيحة والمناسبة لجمع المعلومات والتقنيات المناسبة للترجمة المتعلقة بالبيانات للتأكد من صحة الفرضيات المقدمة في الجانب النظري كان لا بد لنا من إجراء دراسة تكون أكثر دقة وأكثر منهجية والمتمثلة في الدراسة الميدانية التي من خلالها اختيار المنهج المتبع في هذا البحث وكذا مجالاته والعينة التي تم اختيارها له، وكذا أداة البحث كما قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها.

الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية أولى الدراسات الميدانية التي يركز فيها الباحث على النقاط التالية :

- 1- معرفة مجتمع قيد الدراسة .
- 2- معرفة عينة الدراسة وعددها ومميزاتها وخصائصها
- 3- معرفة اداة الدراسة ومدى ملائمتها و تحديد اوجه القصور

1-1- المجال المكاني:

تم توزيع استبيان الموجه للإداريين والعمال في المنشآت الرياضية التالية:

- البويرة: مركب رابح بيطاط ، المسبح النصف أولمبي .
- سور الغزلان: ملعب محمد الدراجي .
- عين بسام: المسبح النصف أولمبي .

1-2- المجال الزمني:

شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 05 أشهر ونصف شهر ، من ديسمبر 2014 حتى منتصف شهر ماي 2015 وتنقسم الفترة إلى مرحلتين:

المرحلة 01:

من ديسمبر وحتى نهاية شهر مارس وهي مرحلة البحث النظري حيث قمنا من خلالها بجمع أهم مختلف المعلومات حول الإدارة الرياضية وكذا التسيير الإداري في المنشآت الرياضية.

المرحلة 02:

من شهر أبريل حتى منتصف شهر ماي 2015 وهي مرحلة خصصت للجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات عن طريق أسئلة الاستبيان ومناقشة و تحليل النتائج.

2- عينة البحث:

من خلال دراستنا الميدانية حرصنا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع لهذا قمنا باختيار عينة بحثنا بطريقة عشوائية أي أننا لم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات وذلك لسببين:

- العينة العشوائية تعطي فرصا متكافئة لكل الأفراد لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو تمييز أو إعفاء أو صفات أخرى غير التي حددها البحث.
- العينة العشوائية لكونها أبسط طرق اختيار العينات.

### 2-1- ضبط أفراد العينة:

وتتكون من 40 إداري و عامل في المنشآت الرياضية موزعين على المنشآت التالية:مركب رابح بيطاط بالبويرة ، المسبح النصف أولمبي بعين بسام ،ملعب محمد الدراجي بسور الغزلان .

### 3- المنهج المتبع:

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب .

ونظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولناه في دراستنا، وقصد تحليل النتائج ودراسة الإشكالية التي طرحناها فإننا نعتمد على المنهج الوصفي الذي يختص بجمع البيانات والتقارير أو الجداول الكمية أو كلاهما معا .

ويعرف ماجد محمد الخياط المنهج بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم،

لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة و تصويرها كميًا، وجمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها و تحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة<sup>1</sup>.

من التعريف نجد أن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرًا كفيًا وتعبيرًا كميًا فالأول يصف لنا ظاهرة ويوضح خصائصها أما الثاني فيعطيها وصفا رقميًا يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

### 4- أدوات وتقنيات البحث:

وقع اختيارنا في هذا البحث على التقنية السائدة والشائعة وهي الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وجدناها أنجع طريقة للتحقق من إشكالتنا التي نحن بصدد البحث فيها . ويعرف الاستبيان بأنه :أداة من أدوات البحث العلمي معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض، ويقوم المبحوثين بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم.<sup>2</sup>

1 ماجد محمد الخياط :أساليب البحث العلمي.. الطبعة الأولى ،دار الراجية للنشر:عمان\_2010. ص 94.  
2 ماجد محمد الخياط.. نفس المرجع، 2010. ص94.

ويعتبر الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات والمعلومات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية والتربوية الرياضية، كما يستعين الباحثون كثيرا بهذه الأداة، نظرا لكونها اقتصادية سهلة وسريعة في تطبيقها لذلك قمنا بتحضير الاستمارات الاستبائية واعتمدنا في بنائها على استمارة واحدة للإداريين والعمال معا لاشتراكهما في القيام بالعمليات الإدارية ويضم الاستبيان 16 سؤال وتتمثل هذه الأسئلة في:

#### - الأسئلة المغلقة:

وهي الأسئلة المقيدة بنعم أو لا بدون إبداء أي رأي والغرض منها تقصي الحقائق مباشرة.

#### - الأسئلة الاختيارية:

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

#### 5- متغيرات البحث:

استناد إلى الموضوع تبين لنا أن هناك متغيرين اثنان احدهما مستقل والآخر تابع وهما كالتالي.

**5-1-1- تعريف المتغير المستقل :** هو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو احد الأسباب لنتيجة معينة، ودراسته قد تؤدي إلى معرفة تأثير على متغير آخر.

**تحديد المتغير المستقل:** الإدارة الرياضية.

**5-2-2- تعريف المتغير التابع:** هو متغير يؤثر فيه المتغير المستقل وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى حيث انه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر على المتغير التابع.<sup>1</sup>

**5-2-1- تحديد المتغير التابع:** تسيير المنشآت الرياضية.

#### 6- الطريقة الإحصائية:

تساعد هذه الطريقة على تحويل البيانات والنتائج من حالتها الكمية إلى نسب مئوية وقد اعتمدنا في تحليلنا للمعطيات العددية للاستبيانات على ما يلي :

**6-1-1- النسب المئوية :** لمعطيات كل سؤال وفيما يلي قانون القاعدة الثلاثية:

<sup>1</sup> محمد حسن علاوي ، أسامة كامل راتب. البحث العلمي في التربية الرياضية و علم النفس. دار الفكر العربي: القاهرة، 1999. ص219.

ن = س . 100 / ت

ن: النسبة المئوية

س: عدد التكرارات

ت: مجموع التكرارات

6-2- اختبار كاف التربيع لحسن المطابقة (كا2) :

$$كا2 = \frac{\text{مجموعة (التكرار المشاهد - التكرار المتوقع)}}{\text{التكرار المتوقع}}$$

6-3- الدوائر النسبية: واعتمدنا كذلك على نفس الطريقة (الطريقة الثلاثية) وهذا لتحويل النسبة

المئوية لمعطيات كل سؤال إلى دوائر نسبية للنتائج المحصل عليها.

فيما يلي قانون تحويل التكرارات إلى دوائر نسبية : د = س. 360 / ت

د: قيس زاوية التكرار

س: عدد التكرارات

ت: مجموع التكرارات.

## خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل التمهيدي للجانب التطبيقي الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة و توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتسلسلها وتنظيمها ، وأيضا عرض هذه الطرق والأدوات وتوضيح كيفية استعمالها بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني ، كما حددنا كل من مجتمع وعينة البحث الذي تمحورت حوله دراستنا ، والهدف منها جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن الصور لأجل الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سلفا .

وتكمن أهمية هذا الفصل كونه يعتبر الركيزة المنهجية التي اعتمدنا عليها لرسم خريطة عمل واضحة المعالم والأبعاد ويحدد الإطار المنهجي والعلمي الذي يجب على الباحث أن يلتزم به ليعطي مصداقية علمية لبحثه، فالباحث الذي يتبع هذه الخطوات والإجراءات أثناء إنجازه لبحثه للوصول إلى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا وحتى إمكانية تعميمها.

**تمهيد:**

كل بحث يبدأ بمشكلة، ثم جمع المعلومات النظرية في تحليل البيانات وأخيرا الترجمة أو مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية. إن هذه العملية هي التي تقود أي باحث كان إلى تحقيق أهداف البحث التي تم تسطيرها مسبقا، وبالتالي استخلاص النتائج ووضع النظرية العلمية، ونحن في هذا الفصل سنعمل على عرض وتحليل ومناقشة النتائج التي يمكن الوصول إليها من خلال استعمالنا لاستمارة الاستبيان.

## 5-1- عرض وتحليل النتائج:

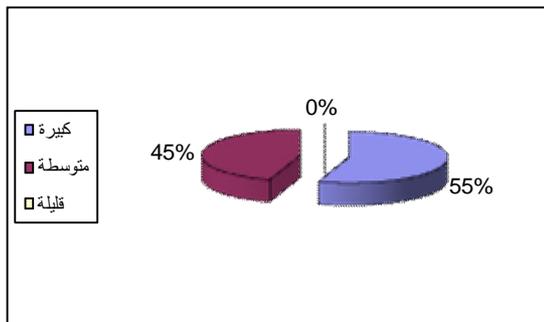
### المحور الأول التخطيط.

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

جدول رقم 01: يبين إجابة الإداريين و العمال على السؤال الأول.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
كبيرة	22	55%	20.5	5.991	2	0.05	دالة
متوسطة	18	45%					
قليلة	00	00%					
المجموع	40	100%					

الشكل رقم 01: يبين إجابة الإداريين و العمال على السؤال الأول.



### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 55% من الإداريين و العمال يعتبرون أن التخطيط له أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 45% يعتبرون التخطيط ذو أهمية متوسطة داخل المنشأة.

كما يتضح لنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قيمتها 20.5 أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة التي قيمتها 5.991 وذلك عند درجة الحرية المساوية لـ 2 عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فهي دالة إحصائياً .

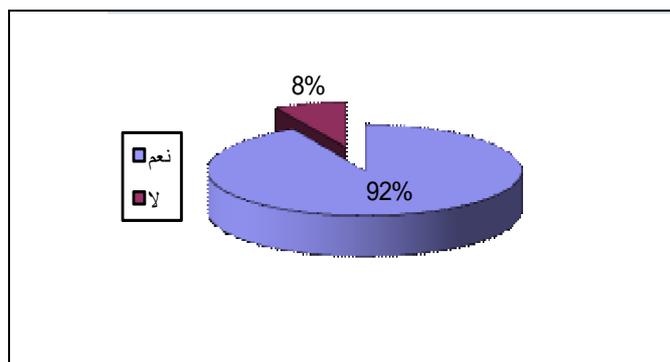
### الاستنتاج:

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

**السؤال الثاني:** هل التخطيط الجيد يساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة مكانة التخطيط الجيد إن كان يساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية أم لا.  
**جدول رقم 02:** يبين إجابة الإداريين والعمال على السؤال الثاني.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	37	92.5	28.9	3.841	1	0.05	دالة
لا	03	7.5					
المجموع	40	100					

**الشكل رقم 02:** يبين إجابة الإداريين والعمال على السؤال الثاني.



### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة وهي 92.5% من الإداريين والعمال يعتبرون أن التخطيط الجيد يساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 7.5% يعتبرون التخطيط الجيد لا يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

كما يتضح لنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث  $K^2$  المحسوبة التي قيمتها 28.5 أكبر من  $K^2$  المجدولة التي قيمتها 3.841 وذلك عند درجة الحرية المساوية لـ 1 عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فهي دالة إحصائية .

### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين و العمال يعتبرون أن التخطيط الجيد يساعد ويساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

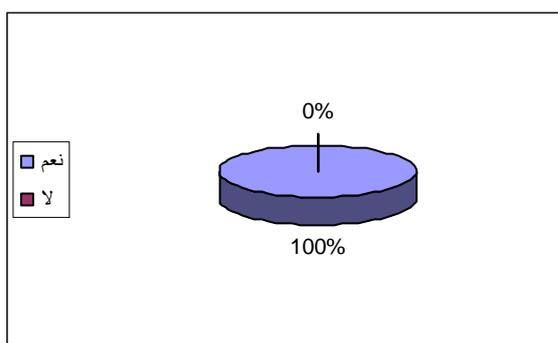
**السؤال الثالث:** هل وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

**الغرض من السؤال:** مدى أهمية وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام في المساهمة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

**جدول رقم 03:** يبين إجابة الإداريين و العمال على السؤال الثالث.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	40	100	40	3.841	1	0.05	دالة
لا	0	0					
المجموع	40	100					

**الشكل رقم 03:** يبين إجابة الإداريين و العمال على السؤال الثالث.



**عرض وتحليل النتائج:**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 100 من الإداريين و العمال يعتبرون أن وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت

كما يتضح لنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قيمتها 40 اكبر من كا<sup>2</sup> 92.5% من الإداريين و العمال يعتبرون أن التخطيط الجيد المجدولة التي قيمتها 3.841 وذلك عند درجة الحرية المساوية ل1 عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فهي دالة إحصائيا .

**الاستنتاج:**

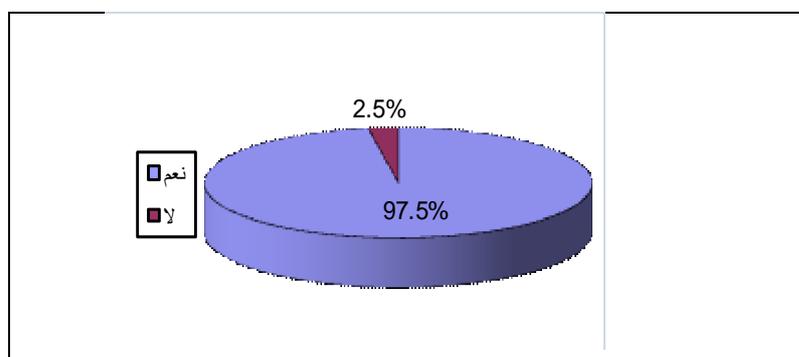
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين و العمال يعتبرون وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

السؤال الرابع: هل التخطيط له دور في تحقيق الأهداف المرصودة للمنشأة؟  
الغرض من السؤال: معرفة دور التخطيط في تحقيق الأهداف المرصودة للمنشأة.

جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين و العمال على السؤال الرابع

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	39	97.5	36.1	3.841	1	0.05	دالة
لا	1	2.5					
المجموع	40	100					

الشكل رقم 04 : يبين إجابة الإداريين و العمال على السؤال الرابع.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 97.5% من الإداريين و العمال يعتبرون أن التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة، أما النسبة الثانية المقدره بـ 2.5% يعتبرون التخطيط ليس له دور في تحقيق أهداف المنشأة.

كما يتضح لنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قيمتها 36.1 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة التي قيمتها 3.841 وذلك عند درجة الحرية المساوية لـ 1 عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فهي دالة إحصائية .

الاستنتاج:

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

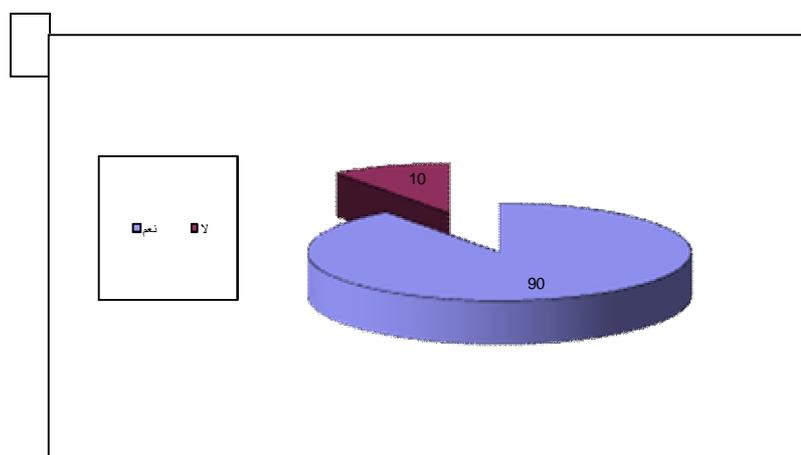
السؤال الخامس: هل تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير ؟.

الغرض من السؤال: معرفة البرامج المؤدية إلى تحسين التسيير .

جدول رقم 05: يبين إجابة الإداريين و العمال على السؤال الخامس.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	36	90	25.6	3.841	1	0.05	دالة
لا	4	10					
المجموع	40	100					

الشكل رقم 05: يبين إجابة الإداريين و العمال على السؤال الخامس.



غرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90% من الإداريين و العمال يعتبرون أن تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير داخل المنشأة أما النسبة الثانية المقدرة بـ 10% يعتبرون أن تحديد البرامج لا يؤدي إلى تحسين التسيير في المنشأة.

كما يتضح لنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث ك<sup>2</sup> المحسوبة التي قيمتها 25.6 أكبر من ك<sup>2</sup> المجدولة التي قيمتها 3.841 وذلك عند درجة الحرية المساوية لـ 1 عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فهي دالة إحصائية .

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين و العمال يعتبرون أن تحديد البرامج يعد أمراً مهماً في تحسين التسيير داخل المنشأة.

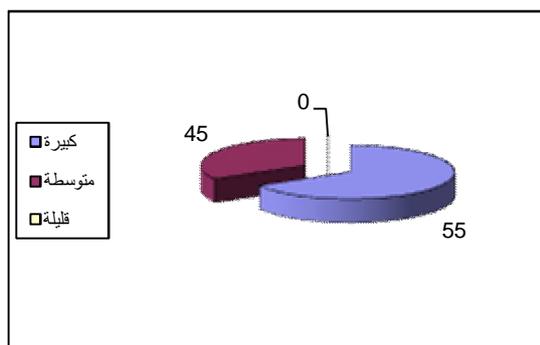
المحور الثاني: التنظيم.

السؤال الأول: ما مدى أهمية التنظيم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية الغرض من السؤال مدى أهمية التنظيم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

جدول رقم 06: يبين إجابة الإداريين والعمال على السؤال الأول.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
كبيرة	22	55	20.5	5.991	2	0.05	دالة
متوسطة	18	45					
قليلة	00	00					
المجموع	40	100					

الشكل رقم 06: بين إجابة الإداريين والعمال على السؤال الأول.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسب 55% من الإداريين والعمال يعتبرون أن التنظيم له أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 45% يعتبرون التخطيط ذو أهمية متوسطة داخل المنشأة الرياضية.

كما يتضح لنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث  $K^2$  المحسوبة التي قيمتها 20.5 أكبر من  $K^2$  المجدولة التي قيمتها 5.991 وذلك عند درجة الحرية المساوية لـ 2 عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فهي دالة إحصائية .

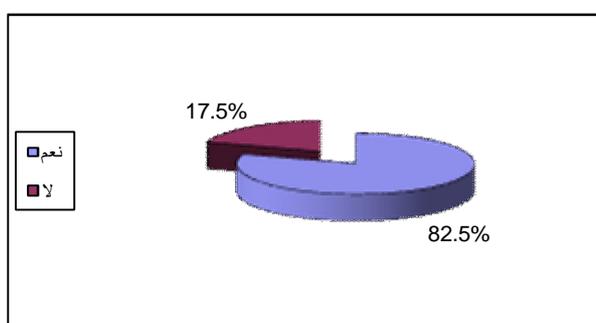
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين والعمال يعتبرون أن للتنظيم أهمية كبيرة في تسيير المنشأة الرياض.

السؤال الثاني: هل التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف؟  
الغرض من السؤال: معرفة إن كان التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف أم لا.  
جدول رقم 07: يبين إجابة الإداريين و العمال على السؤال الثاني.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	33	82.5	16.9	3.841	1	0.05	دالة
لا	07	17.5					
المجموع	40	100					

الشكل رقم 07: يبين إجابة الإداريين و العمال على السؤال الثاني.



#### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 82.5% من الإداريين والعمال يعتبرون أن التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعه أما النسبة الثانية المقدره بـ 17.5% يعتبرون أن التنظيم لا يساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعه.

كما يتضح لنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قيمتها 16.9 اكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة التي قيمتها 3.841 و ذلك عند درجة الحرية المساوية لـ 1 عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فهي دالة إحصائيا .

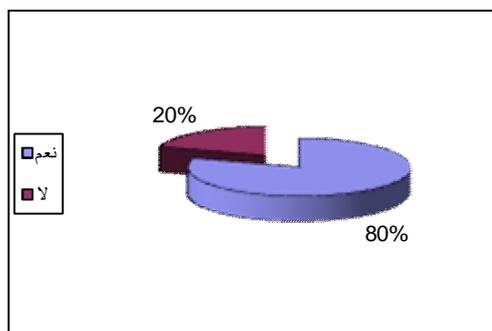
#### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين والعمال يعتبرون أن التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعه في المنشأة الرياضية.

السؤال الثالث: هل التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها؟  
الغرض من السؤال: معرفة إن كان التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها أم لا.  
جدول رقم 08: يبين إجابة الإداريين و العمال على السؤال الثالث.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	32	80	14.4	3.841	1	0.05	دالة
لا	8	20					
المجموع	30	100					

الشكل رقم 08: يبين إجابة الإداريين و العمال على السؤال الثالث.



### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين والعمال يعتبرون أن التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون التنظيم لا يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها.  
كما يتضح لنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قيمتها 14.4 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة التي قيمتها 3.841 وذلك عند درجة الحرية المساوية لـ 1 عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فهي دالة إحصائية .

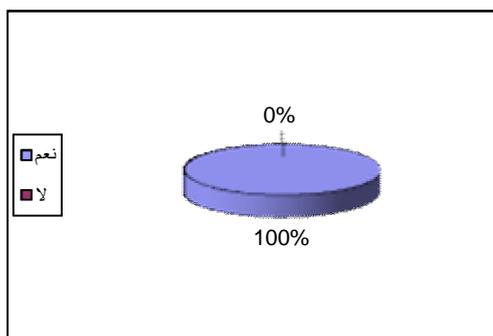
### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين والعمال يعتبرون التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها داخل المنشأة الرياضية.

السؤال الرابع: هل التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة؟.  
الغرض من السؤال: معرفة إن كان التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة أم لا.  
جدول رقم 09: يبين إجابة الإداريين والعمال على السؤال الرابع.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	40	100	40	3.841	1	0.05	دالة
لا	0	0					
المجموع	40	100					

الشكل رقم 09 : يبين إجابة الإداريين والعمال على السؤال الرابع.



### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدرة بـ 100% من الإداريين والعمال يعتبرون أن التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة داخل المنشأة.  
كما يتضح لنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث ك<sup>2</sup> المحسوبة التي قيمتها 40 أكبر من ك<sup>2</sup> المجدولة التي قيمتها 3.841 و ذلك عند درجة الحرية المساوية لـ 1 عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فهي دالة إحصائياً .

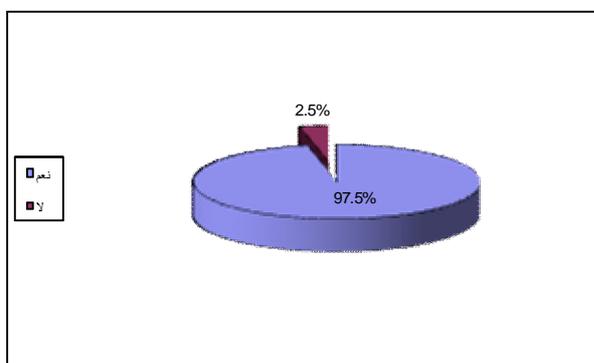
### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين والعمال يعتبرون أن التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة داخل المنشآت الرياضية.

**السؤال الخامس:** هل كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة إن كان كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد أم لا.  
**جدول رقم 10:** يبين إجابة الإداريين و العمال على السؤال الخامس.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	39	97.5	36.1	3.841	1	0.05	دالة
لا	01	2.5					
المجموع	40	100					

**الشكل رقم 10 :** يبين إجابة الإداريين و العمال على السؤال الخامس.



### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 97.5% من الإداريين والعمال يعتبرون أن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل المنشأة أما النسبة الثانية المقدره بـ 2.5% يعتبرون أن كتابة التقارير لا تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل المنشأة.

كما يتضح لنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قيمتها 36.1 أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة التي قيمتها 3.841 وذلك عند درجة الحرية المساوية لـ 1 عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فهي دالة إحصائيا .

### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل المنشآت الرياضية.

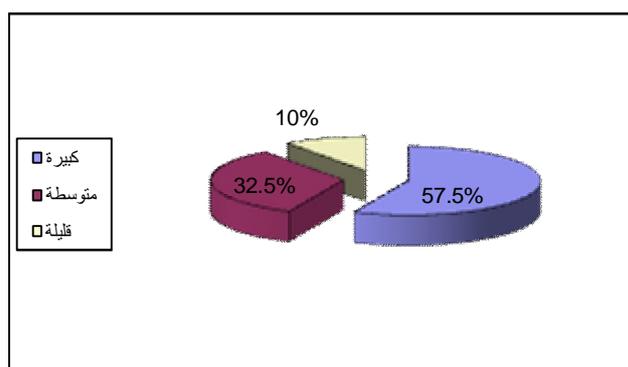
المحور الثالث: الرقابة.

السؤال الأول: ما أهمية الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟  
الغرض من السؤال: معرفة مدى أهمية الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

جدول رقم 11: يبين إجابة الإداريين والعمال على السؤال الأول.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
كبيرة	23	57.5	13.55	5.991	2	0.05	دالة
متوسطة	13	32.5					
قليلة	04	10					
المجموع	40	100					

الشكل رقم 11: يبين إجابة الإداريين والعمال على السؤال الأول.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 57.5% من الإداريين و العمال يعتبرون أن الرقابة لها أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدره بـ 32.5% يعتبرون أن الرقابة لها أهمية متوسطة داخل المنشأة الرياضية أما النسبة الثالثة والمقدره بـ 10% يعتبرون أن الرقابة لا أهمية لها داخل المنشأة الرياضية.

كما يتضح لنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قيمتها 13.55 اكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة التي قيمتها 5.991 وذلك عند درجة الحرية المساوية لـ 2 عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فهي دالة إحصائيا .

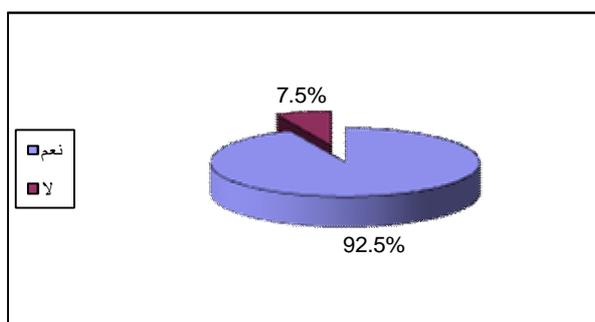
الاستنتاج:

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

**السؤال الثاني:** هل مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة إن كانت مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال أم لا.  
**جدول رقم 12:** يبين إجابة الإداريين و العمال على السؤال الثاني.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	37	92.5	28.9	3.841	1	0.05	دالة
لا	03	7.5					
المجموع	40	100					

**الشكل رقم 12:** يبين إجابة الإداريين و العمال على السؤال الثاني.



### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 92.5% من الإداريين والعمال يعتبرون أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 7.5% يعتبرون أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال.  
 كما يتضح لنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قيمتها 28.9 أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة التي قيمتها 3.841 وذلك عند درجة الحرية المساوية لـ 1 عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فهي دالة إحصائية .

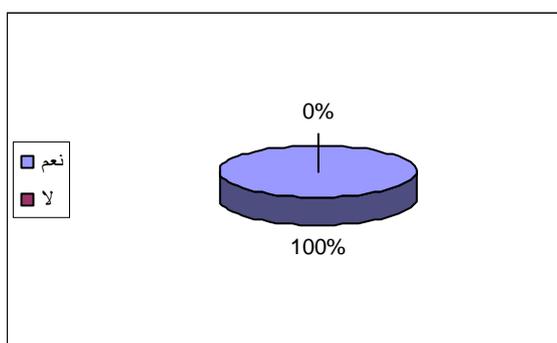
### الاستنتاج:

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

السؤال الثالث: هل الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة؟.  
الغرض من السؤال: معرفة إن كانت الرقابة تعمل على تسيير العمل تجاه أهداف المنشأة أم لا.  
جدول رقم 13: يبين إجابة الإداريين والعمال على السؤال الثالث.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	40	100	40	3.841	1	0.05	دالة
لا	00	00					
المجموع	40	100					

الشكل رقم 13: يبين إجابة الإداريين والعمال على السؤال الثالث.



### الغرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 100% من الإداريين و العمال يعتبرون أن الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة.

كما يتضح لنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قيمتها 40 اكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة التي قيمتها 3.841 و ذلك عند درجة الحرية المساوية ل1 عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فهي دالة إحصائيا .

### الاستنتاج:

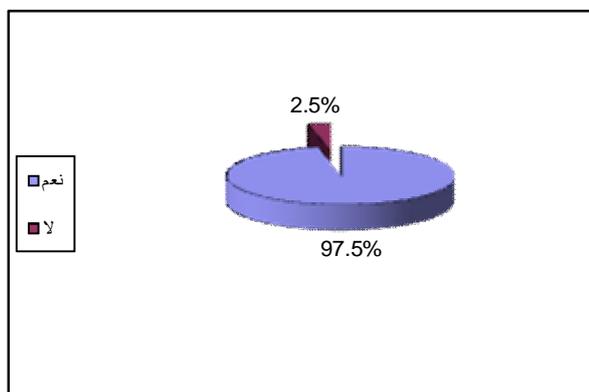
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين والعمال يعتبرون الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة.

**السؤال الرابع:** هل تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة إن كان تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة أم لا.

**جدول رقم 14:** يبين إجابة الإداريين والعمال على السؤال الرابع

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	39	97.5	36.1	3.841	1	0.05	دالة
لا	01	2.5					
المجموع	40	100					

**الشكل رقم 14:** يبين إجابة الإداريين والعمال على السؤال الرابع.



**عرض وتحليل النتائج:**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدره بـ 97.5% من الإداريين والعمال يعتبرون أن تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة أما النسبة الثانية المقدره بـ 2.5% يعتبرون تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

كما يتضح لنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث ك<sup>2</sup> المحسوبة التي قيمتها 36.1 أكبر من ك<sup>2</sup> المجدولة التي قيمتها 3.841 وذلك عند درجة الحرية المساوية لـ 1 عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فهي دالة إحصائية .

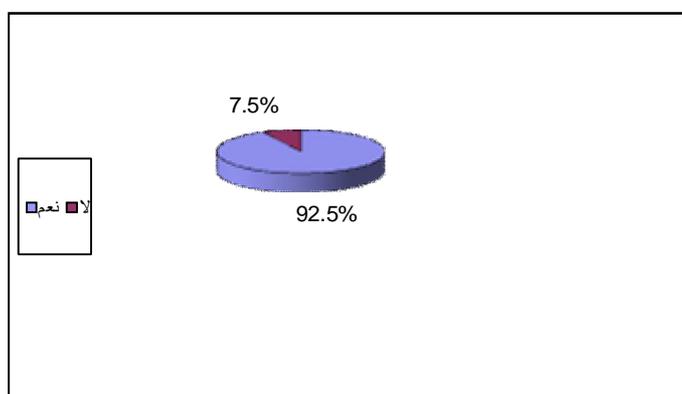
**الاستنتاج:**

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين والعمال يعتبرون تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

**السؤال الخامس:** هل مراقبة ومتابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟  
 الغرض من السؤال: معرفة إن كانت مراقبة ومتابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة أم لا.  
**جدول رقم 15:** يبين إجابة الإداريين والعمال على السؤال الخامس.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	37	92.5	28.9	3.841	1	0.05	دالة
لا	03	7.5					
المجموع	40	100					

**جدول رقم 15:** يبين إجابة الإداريين والعمال على السؤال الخامس.



### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 92.5% من الإداريين والعمال يعتبرون أن مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنشأة الرياضية. أما النسبة الثانية المقدرة بـ 7.5% يعتبرون أن مراقبة ومتابعة التنفيذ لا تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنشأة الرياضية. كما يتضح لنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قيمتها 28.9 أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة التي قيمتها 3.841 وذلك عند درجة الحرية المساوية لـ 1 عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فهي دالة إحصائية .

### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين والعمال يعتبرون مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنشأة الرياضية.

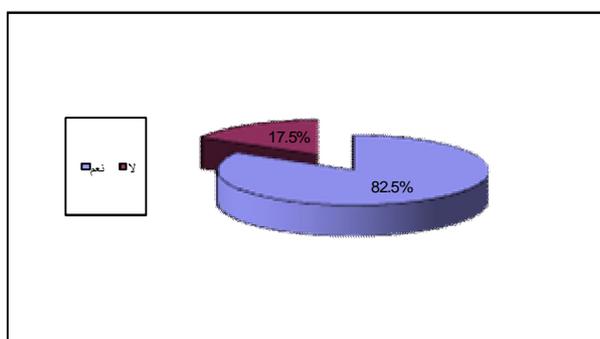
السؤال السادس: هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ أم لا .

جدول رقم 16: يبين إجابة الإداريين والعمال على السؤال الخامس

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك 2 المحسوبة	ك 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	33	82.5	16.9	3.841	1	0.05	دالة
لا	07	17.5					
المجموع	40	100					

الشكل رقم 16: يبين إجابة الإداريين والعمال على السؤال الخامس.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 82.5% من الإداريين والعمال يعتبرون الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 17.5% يعتبرون أن الرقابة لا تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ.

كما يتضح لنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قيمتها 16.9 أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة التي قيمتها 3.841 وذلك عند درجة الحرية المساوية لـ 1 عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فهي دالة إحصائية .

الاستنتاج:

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

## 5-2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

### مناقشة الفرضية الأولى:

بعد عرض أسئلة الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداريي وعمال بعض المنشآت الرياضية بمركب رابح بيطاط والمسبح النصف أولمبي بالبويرة ، وكذا المسبح النصف أولمبي لبلدية عين بسام ، وملعب محمد الدراجي ببلدية سور الغزلان . وبعد عملية تحليل النتائج تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقاً من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول: للتخطيط الإداري دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

ومن خلال الجداول في المحور الأول للتخطيط (1، 2، 3، 4، 5) تبين لنا فعلاً أن التخطيط يلعب دوراً مهماً وكبيراً في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط للمنشآت الرياضية في الجانب النظري الذي ينص على أن مبادئ التخطيط:

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف.
- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط.
- مبدأ شمولية التخطيط.
- فعالية وكفاية التخطيط. وهذا ما يخدم لنا الفرضية الأولى.

### مناقشة الفرضية الثانية:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على عمال وإداريي بعض المركبات الرياضية بمركب رابح بيطاط و المسبح النصف أولمبي بالبويرة ، وكذا المسبح النصف أولمبي لبلدية عين بسام ، و ملعب محمد الدراجي ببلدية سور الغزلان. وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقاً من الفرضية الثانية "للتنظيم دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية" ومن خلال الجداول في المحور الثاني للتنظيم (1، 2، 3، 4، 5) تبين لنا فعلاً أن التنظيم يلعب دوراً مهماً في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق عليه في وظيفة التنظيم في المجال الرياضي في الجانب النظري الذي يعتبر التنظيم في عملية الإدارية هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيماً ملائماً. كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية للبرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل والرغبات الإنسانية للأفراد وهذا ما يخدم فرضيتنا الثانية.

## مناقشة الفرضية الثالثة:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري وعمال بعض المركبات الرياضية بمركب رابح بيطاط و المسبح النصف أولمبي بالبويرة ، وكذا المسبح النصف أولمبي لبلدية عين بسام ، وملعب محمد الدراجي ببلدية سور الغزلان، تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضية بحثنا الثالثة "للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية" ومن خلال الجداول في المحور الثالث (1، 2، 3، 4، 5، 6) تبين لنا فعلا أن الرقابة تلعب دورا مهما في تحسين المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق عليه في الجانب النظري في الرقابة حسب المستويات الإدارية والتي تشمل:

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

- الرقابة على مستوى العمليات.

- الرقابة على مستوى الأفراد.

## خلاصة:

من خلال النتائج المحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه لمدراء وعمال المنشآت الرياضية في المنشآت التالية: ملعب دراجي محمد بسور الغزلان ومسبح نصف اولمبي بعين بسام ومسبح نصف اولمبي بالبويرة وكذا المركب الرياضي رابح بيطاط بولاية البويرة والتحليل الإحصائي للبيانات، تم التأكد من صحة الفرضيات التي تمت صياغتها كحلول مبدئية مقترحة لإشكالية البحث، ومنه وصلنا إلى أن الفرضية العامة للبحث قد تحققت والتي مفادها أن للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

## الاستنتاج العام:

لقد تبين من خلال دراستنا الميدانية، وباعتمادنا على المنهج الوصفي أي باستخدام الاستبيان وتحليل النتائج وظهر دور عمليات الإدارة الرياضية في تحسين المنشآت الرياضية واستنادا للفرضيات المختلفة التي وظيفناها في هذا المجال وبعد مناقشة وتحليل الاستبيان يتبين لنا ما يلي :

1- من خلال الفرضية الأولى توصلنا فعلا إلى أن التخطيط يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المقترحة والمطروحة في المحور الأول من استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري إذ يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى من الوظائف الأخرى لهذا فهو أساس تحديد الأهداف.

2- ومن خلال الفرضية الثانية توصلنا إلى أنه فعلا للتنظيم دور مهم يلعبه في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في المحور الثاني من استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري إذ يعتبر أن التنظيم الجيد يساعد على الاستخدام الأمثل الطاقات البشرية والمادية كما يهدف التنظيم إلى تحديد المسؤوليات.

3- ومن خلال الفرضية الثالثة توصلنا إلى أن الرقابة تلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في المحور الثالث من استمارة الاستبيان، فالرقابة تهدف إلى تحقيق الأهداف وتعتبر وسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية كيفية تسيير الأعمال داخل المنشآت الرياضية.

## الخاتمة:

عملنا في هذا البحث على إبراز أهم الأدوار التي تلعبها الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية سواء أكانت هذه الأدوار داخلية أو خارجية.

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

**أولا :** للإدارة الرياضية بكل وظائفها دور كبير في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، و هذا ما أقر به كل المديرين و العمال الذين أجابوا عن الاستبيان .

**ثانيا:** المسيرين الحاليين للمنشآت الرياضية أصحاب خبرة لكن لا يستعملون طرق و أساليب حديثة في التسيير و هذا عائد لعامل السن و تكوينهم الكلاسيكي و هذا ما أدى إلى استعمال طرق بدائية لا يمكن أن تساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

**ثالثا :** لا يوجد استراتيجيات عمل للمدى البعيد تعتمد على التخطيط و التنظيم و رقابة توجيهيه و يعود هذا إلى أن المسير قليل الفكر للمدى المتوسط و البعيد فيما يخص التسيير الإداري للمنشآت الرياضية، ويعيد عن التأهيل العلمي فلا يوظف معارفه النظرية في الواقع لأنه لا يقر بأهمية التخطيط والتنظيم والرقابة في المجال العلمي والعملية وطرق التسيير الحديثة للمنشآت الرياضية.

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

- العمل على إجراء دورات تكوينية و تلقينهم على أساليب وطرق التسيير الحديثة للمنشآت الرياضية.
- العمل على تأهيل و تأطير علمي إداري للعنصر البشري داخل المنشآت الرياضية.
- وضع مخططات تسييرية سنوية لتسيير المنشآت الرياضية.
- التنظيم الجيد والمحكم داخل المنشآت الرياضية.
- وضع أفضل الوسائل الرقابة لعمل العنصر البشري داخل المنشآت الرياضية.

وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا، كان واسعا جدا وإن كل ما بذلناه من جهد وكل مساهمتنا فيه بدت ضئيلة ولكن هذا لا يمنعنا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى إجابات عن الأسئلة المقترحة في دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

ونرجو أن تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى.

### اقتراحات وفروض مستقبلية:

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

• المصادر:

1\_ القرآن الكريم

2\_ الحديث النبوي.

• المراجع باللغة العربية:

1\_ إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي.. الموسوعة العلمية للإدارة وتطبيقاتها.. دار الوفاء، ط 1 ، 2003.

2\_ حسام سامر عبده.. الإدارة الرياضية الحديثة.. دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011

3- حسن حريم.. مبادئ الإدارة الحديثة والعمليات الإدارية.. ط1.. دار حامد للنشر و التوزيع: القاهرة، 2006.

4- زكي محمد محمد حسين.. مبادئ تخطيط المنشآت الرياضية.. دار الكتابة الحديث: مصر، 2012.

5- زياد محمد عبد.. أساسيات علم الإدارة.. دار البداية للنشر والتوزيع: عمان، 2009.

6- طلحة حسام الدين .. عدله عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية.. مركز الكتاب و النشر: القاهرة، مصر، 1996.

7- عصام بدوي.. استثمار الوقت في إدارة الهيآت الرياضية.. ط1.. مطبعة النهضة العربية: القاهرة، 2002.

8\_ فاروق عباس حيدر.. تخطيط المدن والقري.. ط1، مركز دلنا للطباعة: القاهرة، 1994.

9- عصام بدوي.. موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية.. دار الفكر العربي: القاهرة، 2001.

9- عفاف عبد المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998.

10- ماجد محمد الخياط: أساليب البحث العلمي، دار الراية للنشر - عمان - الطبعة الأولى، 2010.

11- محمد حسن علاوي، أسامة كامل راتب.. البحث العلمي في التربية الرياضية و علم النفس.. دار الفكر العربي: القاهرة، 1999.

12- محمد رفيق الطيب.. مدخل للتسيير الأساسيات ووظائف التقنيات.. الجزء 2، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 1995.

13- محمد قطب راشد ، سمير عباس.. الإدارة والتنظيم في مجال ت ب ر .. ط1، دار الكتاب الحديث: مصر، 1997.

14- مفتي إبراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية،.. مركز الكتاب للنشر: القاهرة، مصر، 1992.

• المذكرات:

1- خديجة قلمين و آخرين.. التسيير الفعال في استخدام الموارد الاقتصادية لتطوير الوضع التنافسي للمؤسسة، مذكرة شهادة الليسانس في العلوم التجارية تخصص تسيير: مسيلة، 2008.

2- خليفة صديق.. التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي.. مذكرة شهادة الليسانس تخصص تسيير إداري سيدي عبد الله، 2012 - 2013.

3- شواطي رابح وآخرون.. الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.. مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية جامعة المسيلة دفعة، 2007.

• القواميس والمعاجم:

المنجد الأبجدي.. دار المشرق بيروت طبعة الأولى، 1963.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة اوكلي محند اوالحاج - البويرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

لتحضير مذكرة ليسانس بعنوان:

دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

استمارة استبيان:

قصد معرفة بعض الوظائف الإدارية التي تساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية طلب منك عزيزي الإداري و العامل بالمنشأة الرياضية الإجابة بكل موضوعية وصراحة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تراها مناسبة وصائبة حسب رأيك من أجل التوصل إلى نتائج دقيقة تفيد دراستنا وشكرا على تفهمكم ومساعدتكم لنا.

وشكرا

أشرف الدكتور:

\_ منصور نبيل

اعداد الطالبين:

\_ بلحوة مصطفى

\_ قرصان عبد الحق

## معلومات شخصية:

- السن: .....
- الجنس: .....
- ذكر  أنثى
- المستوى التعليمي:  
تقني سامي في الرياضة  تعليم ثانوي   
جامعي  دراسات عليا

## المحور الأول:

- 1- ما مدى أهمية التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟  
كبيرة  متوسطة  قليلة
- 2- هل التخطيط الجيد يساعد على تحسين تسيير المنشآت؟  
نعم  لا
- 3- هل وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية  
نعم  لا
- 4- هل التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة؟  
نعم  لا
- 5- هل تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير  
نعم  لا

## المحور الثاني:

- 1- ما مدى أهمية التنظيم في تحسين تسيير المنشآت الرياضي؟  
كبيرة  متوسطة  قليلة
- 2- هل التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف  
نعم  لا
- 3- هل التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها؟  
نعم  لا
- 4- هل التنظيم الجدي يعمل على سير العمل بصورة فعالة؟  
نعم  لا
- 5- هل كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد  
نعم  لا

### المحور الثالث:

1- ما مدى أهمية الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

كبيرة  متوسطة  قليلة

2- هل مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال؟

نعم  لا

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

نعم  لا

4- هل تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة؟

نعم  لا

5- هل مراقبة ومتابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟

نعم  لا

6- هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ؟

نعم  لا

# Rôle de management du sport dans l'amélioration de la gestion des infrastructures sportives

Préparé par : 1-belhaoua Mustapha

Dirigé par : Dr/Nabil MANSOURI

2-korsane abdelheq

Résumé : l'étude a pour but de savoir le rôle de management du sport dans l'amélioration des infrastructures sportives de la wilaya de Bouira, ainsi que de savoir les objectifs et le rôle de la planification administrative dans l'amélioration de la gestion des infrastructures sportives.

Pour ce faire, les deux étudiants ont opté pour la méthode de l'analyse descriptive appliquée sur un échantillon de 40 gestionnaires et travailleurs des complexes sportives. On a également utilisé l'outil de questionnaire pour vérifier les hypothèses posées, et les pourcentages dans la phase d'analyse. Ils ont constaté que :

- Primo : le management du sport a un grand rôle quant à l'amélioration des infrastructures sportives, c'est ce qu'ont reconnu les directeurs et les travailleurs lors des questionnaires.
- Secundo : les actuels gérant des infrastructures sportives sont expérimentés mais n'utilisent pas des méthodes de gestion modernes cela est dû à leurs âges et à la formation classique qu'ils ont eue ce qui a fait qu'ils utilisent des moyens de gestion primitifs qui ne contribuent pas à l'amélioration de ces infrastructures.
- Tertio : absences des stratégies de travail à long et moyen termes qui s'appuient sur la planification et le contrôle dirigés, cela est dû aux dirigeants.

Après analyse, les 2 étudiants ont recommandé les points suivants :

- les présidents des secteurs sportifs et des infrastructures doivent être des spécialistes du domaine de la gestion et de la formation .
- création des instituts sportifs spécialisés dans la formation des cadres dans le domaine de la gestion et le management du sport.
- Encourager de nouvelles idées pour améliorer la gestion, découlant du personnel des infrastructures sportives et à tous les niveaux .

- Mettre des programmes d'action contenant des mécanismes bien définis basés sur la méthodologie purement scientifique qui prend en compte tous les obstacles et les causes qui entravent la réussite de la gestion des infrastructures .
- Élaborer des plans à long terme qui sont divisés en périodes "annuelles" de temps en vue de réhabiliter et de configurer les gestionnaires administratifs au niveau des infrastructures sportives.
- Une attention accrue à l'élément humain dans les infrastructures sportives.

**Mots clés :** Management de sport – la gestion administrative- les infrastructures sportives