

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة  
أكلي محند أولحاج – البويرة –  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة  
الليسانس في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
تخصص : الإدارة والتسيير الرياضي

الموضوع :

تسيير المنشآت الرياضية ودورها في تطوير  
الرياضة الفردية

دراسة ميدانية لبعض المنشآت الرياضية لولاية البويرة

إشراف الدكتور  
خيري جمال

إعداد الطلبة :  
➤ بوفركاس موسى  
➤ داسي محمد  
➤ عابد حمزة

السنة الجامعية: 2016/2015

## شكر وتقدير

الحمد لله المتفرد بالإعلاء المتفضل بالإكرام خلق الإنسان وكرمه وسخر له كل شئ علمه الفصاحة والبيان،  
وجعل أديب المسلمين في القرآن.

فالحمد لله بالإسلام، والحمد لله بالإيمان، والحمد لله بالمال والأهل والولد، والحمد لله بالصحة والمعافاة، واشهد  
أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له واشهد أن محمد رسول الله صلى الله عليه وآله وأهل بيته  
الطيبين الطاهرين.

أما بعد:

نتقدم بالشكر الخاص والجريد إلى الأستاذ المشرف: خيري جمال أولا لقبوله الإشراف على هذا البحث  
المتواضع، وثانيا على توجيهاته طوال فترة إشرافه على هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا في توثيق وجمع بيانات الدراسة، وإلى كل من قدم لنا يد المساعدة  
من قريب أو بعيد لإيجاز هذا البحث.

ولا ننسى أن نشكر السادة الأساتذة المحكمين، وجميع أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية  
والرياضية بالبويرة.

موسى محمد حمزة



# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

رمز التضحية إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم، إلى المعلم الكبير أبي العزيز

" بلقاسم " حفظه الله.

إلى كل ما لدي في هذه الدنيا وإلى المدرسة التي منها تعلمت أن أبرهن ما في داخلي والتي لم تبخل

علي بالدعاء يوما، إلى معنى الحب، ومعنى الحنان والتفاني، إلى بسملة الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي، إلى أحلى الحبايب أمي الحبيبة " فاطمة " حفظها الله.

إلى إخوتي محمد، سليم، عبد الرحيم.

وإلى كل أفراد العائلة.

إلى الكتاكت أمين عبد الإله، خليل ومحمد أمين.

إلى أصدقائي ياسين، هشام، فريد، أمين، شريف، رمزي، مجيد، وليد.

إلى جميع الأصحاب والأحاب الذين رافقوني في مشواري الدراسي.

إلى كل من حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي.

موسى

## إهداء

الحمد لله الذي تم بفضل الصالحات وتنال بركته أعلى الدرجات.

الإهداء إلى من قال فيها الله جل جلا له: <<واخفض لهما جناح الذل من

الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا>>.

إلى الوجه الذي يشع بالحب، إلى التي لو أهديتها كنوز الدنيا ما أوفيتها حق  
رعايتها لي منذ وجودي، إلى من حملتني جنينا وأرضعتني طفلا ورعتني شابان  
نبح الحيات أمي العزيزة أمينة حفظها الله.

إلى الذي يشقى من أجل راحتي، إلى الذي غرسا فيا حب العمل والامانة  
والرجولة، إلى الذي واجه الصعاب وجابه المخاطر من أجلي، ابي العزيز محمد  
حفظه الله.

إلى جميع الأصدقاء والحباب، إلى كل رفقاء الدراسة من الابتدائي إلى الجامعة.

إلى كل من يسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي.

حمزة

## إهداء

أهدي ثمرة العلم، وجهد السنين إلى التي كانت لي ذخرا في الحياة. إلى التي سهرة الليالي وتكبدت مرّ الدنيا لأذوق أنا حلوها، إلى التي منحني العطف والحب والحنان، إلى أول من نطق بها لساني، وخفق لها قلبي أي من جعل الله الحب تحت أقدامها، "فعشقت قرب أقدامها" أمي الغالية، حفظها الله ورعها وأطال في عمرها.

إلى الذي من عطفه سقاني، وبرحمته رعاني، إلى من رباني فأحسن تربيته، إلى عدتي وعتادي في دنياي، إلى الذي وقف بجاني وساعدني في كل خطوات حياتي، إلى من غرس في ذاتي التضحية وعزة النفس والشموخ "أبي الغالي" حفظه الله.

إلى من قاسمني الأفراح، إلى الشموع التي أضاءت البيت إخوتي الأعزاء. إلى أعز الأصدقاء والزملاء ياسين، حموش، مراد، أنيس أكلي، مجيد، سعيد. إلى من يجهم قلبي ولم يذكرهم قلبي ولساني فالعمل كله لكم، إلى كل من تسكنه روح العلم والمعرفة.

محمد

## محتوى البحث

الورقة	الموضوع
أ	- شكر وتقدير.
ب	- إهداء.
ج	- محتوى البحث.
د	- قائمة الجداول.
ذ	- قائمة الأشكال.
ر	- ملخص البحث.
س	- مقدمة.

### مدخل عام التعرف بالبحث

2	1- الإشكالية.
3	2- الفرضيات.
3	3- أسباب اختيار الموضوع.
3	4- أهمية البحث.
4	5- أهداف البحث.
4	6- الدراسات المرتبطة.
5	7- تحديد المصطلحات والمفاهيم.

### الجانب النظري

#### الفصل الأول: التسيير الإداري

10	- تمهيد.
11	1-1- مفهوم التسيير.
11	1-2- التطور التاريخي لمفهوم التسيير.
11	1-3- عناصر عملية التسيير.
20	1-4- أنواع التسيير.
21	1-5- أنواع المسيرين.
21	1-6- آليات التسيير.
22	1-7- أهداف التسيير.
22	1-8- بعض العمليات التسييرية التي تقوم بها الإدارة داخل المنشآت الرياضية.
24	- خلاصة.

#### الفصل الثاني: المنشآت الرياضية

## محتوى البحث

26	- تمهيد.
27	1-2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث.
28	2-2- مفهوم المنشآت الرياضية.
28	3-2- إدارة المنشآت الرياضية.
30	4-2- خصائص المنشآت الرياضية.
30	5-2- أسس تخطيط المنشآت الرياضية.
31	6-2- تعريف الإمكانيات.
31	7-2- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية.
32	8-2- أنواع الملاعب.
33	9-2- مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية
35	- خلاصة.
<b>الفصل الثالث: الرياضة الفردية</b>	
37	-تمهيد
38	1-3- تطوير الرياضة عبر العصور.
38	2-3- مفهوم الرياضة .
39	3-3- أهداف الرياضة.
40	4-3- تعريف الرياضة الفردية.
41	5-3- أنواع الرياضة الفردية.
43	-خلاصة.
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع: منهجية البحث واجرائته الميدانية.</b>	
46	-تمهيد.
47	1-4- الدراسة الاستطلاعية.
47	2-4- الدراسة الاساسية.
47	1-2-4- المنهج المتبع.
47	2-2-4- متغيرات البحث.
47	3-2-4- مجتمع البحث.
47	4-2-4- العينة.

## محتوى البحث

48	4-2-5-مجالات البحث.
49	4-2-6- الأدوات والتقنيات المستعملة في البحث.
50	4-2-7- الوسائل الاحصائية.
51	- الخلاصة.
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.	
53	-تمهيد.
54	-5-1- عرض وتحليل ومناقشة النتائج.
54	-5-1-1- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول.
61	5-1-2- مناقشة ومقابلة نتائج المحور الاول بالفرضية الأولى.
62	5-1-3- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني.
68	5-1-4- مناقشة ومقابلة نتائج المحور الثاني بالفرضية الثانية.
69	5-1-5- عرض وتحليل النتائج المتعلق بالمحور الثالث.
75	5-1-6- مناقشة ومقابلة نتائج المحور الثالث بالفرضية الثالثة.
76	-خلاصة.
77	-الاستنتاج العام.
78	- الخاتمة.
79	- اقتراح وفروض المستقبلية.
80	البيبليوغرافيا.
	- الملاحق.
1	-الملحق رقم (1).
2	- الملحق رقم (2).



## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
46	- جدول يمثل توزيع عينة الدراسة تبعا للمنشآت	01
48	- جدول يمثل نموذج لكيفية حساب كا <sup>2</sup>	02
52	- جدول احصائي يمثل نتائج السؤال الأول	03
53	- جدول احصائي يمثل نتائج السؤال الثاني	04
54	- جدول احصائي يمثل نتائج السؤال الثالث	05
55	- جدول احصائي يمثل نتائج السؤال الرابع	06
56	- جدول احصائي يمثل نتائج السؤال الخامس	07
68	- جدول احصائي يمثل نتائج السؤال السادس	08
60	- جدول احصائي يمثل نتائج السؤال السابع	09
61	- جدول احصائي يمثل نتائج السؤال الثامن	10
62	- جدول احصائي يمثل نتائج السؤال التاسع	11
63	- جدول احصائي يمثل نتائج السؤال العاشر	12
64	- جدول احصائي يمثل نتائج السؤال الحادي عشر	13
65	- جدول احصائي يمثل نتائج السؤال الثاني عشر	14
67	- جدول احصائي يمثل نتائج السؤال الثالث عشر	15
68	- جدول احصائي يمثل نتائج السؤال الرابع عشر	16
69	- جدول احصائي يمثل نتائج السؤال الخامس عشر	17
70	- جدول احصائي يمثل نتائج السؤال السادس عشر	18
71	- جدول احصائي يمثل نتائج السؤال السابع عشر	19
72	- جدول احصائي يمثل نتائج السؤال الثامن عشر	20

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
52	الشكل يمثل الدائرة النسبية للإجابات المسيرين على السؤال الأول	01
53	الشكل يمثل الدائرة النسبية للإجابات المسيرين على السؤال الثاني	02
54	الشكل يمثل الدائرة النسبية للإجابات المسيرين على السؤال الثالث	03
55	الشكل يمثل الدائرة النسبية للإجابات المسيرين على السؤال الرابع	04
56	الشكل يمثل الدائرة النسبية للإجابات المسيرين على السؤال الخامس	05
58	الشكل يمثل الدائرة النسبية للإجابات المسيرين على السؤال السادس	06
60	الشكل يمثل الدائرة النسبية للإجابات المسيرين على السؤال السابع	07
61	الشكل يمثل الدائرة النسبية للإجابات المسيرين على السؤال الثامن	08
62	الشكل يمثل الدائرة النسبية للإجابات المسيرين على السؤال التاسع	09
63	الشكل يمثل الدائرة النسبية للإجابات المسيرين على السؤال العاشر	10
64	الشكل يمثل الدائرة النسبية للإجابات المسيرين على السؤال الحادي عشر	11
65	الشكل يمثل الدائرة النسبية للإجابات المسيرين على السؤال الثاني عشر	12
67	الشكل يمثل الدائرة النسبية للإجابات المسيرين على السؤال الثالث عشر	13
68	الشكل يمثل الدائرة النسبية للإجابات المسيرين على السؤال الرابع عشر	14
69	الشكل يمثل الدائرة النسبية للإجابات المسيرين على السؤال الخامس عشر	15
70	الشكل يمثل الدائرة النسبية للإجابات المسيرين على السؤال السادس عشر	16
71	الشكل يمثل الدائرة النسبية للإجابات المسيرين على السؤال السابع عشر	17
72	الشكل يمثل الدائرة النسبية للإجابات المسيرين على السؤال الثامن عشر	18

## ملخص البحث

### ملخص البحث:

من المعروف ان لكل بحث علمي فكرة عن بدايته أو سبب يدفع الباحث إلى البحث في الموضوع أما نحن فقد انطلقنا في موضوع بحثنا هذا من منطلق أن الرياضة الفردية والمنشآت التي تمارس فيه هذه الرياضة في تدهور مستمر خاصة ففي الآونة الاخيرة والتي تمثل مجتمع دراستنا، وهذا راجع إلى سوء التسيير داخل المنشآت الرياضية من طرف مسيرين أو إداريين، لذا توجبا علينا أن نقدم أو نقترح حل من الحلول الذي من شأنه أن يرقى منشآتنا الرياضية ويساعد على تطوير الرياضة بصفة عامة والرياضة الفردية بصفة خاصة لهذا قمنا بإعداد موضوع بحث بعنوان تسيير المنشآت الرياضية ودورها في تطوير الرياضة الفردية دراسة ميدانية على بعض المنشآت الرياضية بولاية البويرة، وطرحنا في هذا الموضوع أربعة أسئلة لترقية المنشآت الرياضية وكانت التساؤلات كمايلي:

**التساؤل العام:** هل لتسيير المنشآت الرياضية دور في تطوير الرياضة الفردية؟

وانبثق عن هذا التساؤل أسئلة جزئية كمايلي:

**السؤال الأول:** هل التخطيط الإستراتيجي للمنشآت الرياضية له دور في تطوير الرياضة؟

**السؤال الثاني:** هل للتنظيم في المنشآت الرياضية له دور في تطوير الرياضة الفردية؟

**السؤال الثالث:** هل للرقابة دور في تطوير المنشآت الرياضية؟

وقد قمنا بالإجابة على هذه الأسئلة بإجابات مؤقتة تحتمل الصدق كما تحتمل الخطأ تمثلت في فرضيات الدراسة وكانت كمايلي:

**الفرضية العامة:** لتسيير المنشآت الرياضية دور في تطوير الرياضة الفردية.

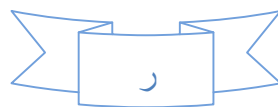
**الفرضيات الجزئية:**

- التخطيط الإستراتيجي للمنشآت الرياضية له دور في تطوير الرياضة الفردية.

- التنظيم في المنشآت الرياضية له دور في تطوير الرياضة الفردية.

- للرقابة دور في تطوير المنشآت الرياضية.

وقد بدأنا هذا البحث بجمع المادة النظرية الخاصة بموضوع البحث والتي شملت كل من التسيير والمنشآت الرياضية والرياضة الفردية وحاولنا الإلمام بالأشياء الأساسية التي لا بد من إظهارها في هذه المحاور كما قمنا بجمع المادة العلمية الخاصة بالدراسات السابقة والمشابهة لدراستنا وبعد الإلمام بالمادة



## ملخص البحث

النظرية استوجب علينا التوجه نحو الميدان لتجسيد الظاهرة حيث قمنا باختيار منهج البحث المناسب، العينة، الدراسة الاحصائية.....إلخ، واستعملنا وسائل وأدوات لجمع المعلومات والمتمثلة في الاستبيان حيث استعملنا فيه الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة وقسمنا هذه الأسئلة إلى ثلاث محاور حسب الفرضيات وقمنا بتقديمه إلى أساتذتنا الكرام من أجل تحكيمه وبعد تحكيمه وزعناه على عشرة منشآت رياضية على مستوى ولاية البويرة وهذه المنشآت هي التي تمثل عينة البحث، وبعد جمع النتائج قمنا بتحليلها ومناقشتها ومقابلة النتائج المتحصل عليها بالفرضيات وتوصلنا إلى أن تسيير المنشآت الرياضية له دور فعال في تطوير وترقية الرياضة الفردية وبالتالي صحة الفرضية العامة ومنه صحة الفرضيات الجزئية.

### الكلمات الدالة:

التسيير، المنشآت الرياضية، الرياضة الفردية.

## مقدمة:

عرفت الرياضة خلال العصر الحديث نقلة نوعية من حيث المبدأ والتطبيق، واقتربت خاصة بالتطور الجذري المتواصل على كل المستويات، وذلك نظرا للاهتمام المتواصل بالقطاع الرياضي من قبل كل الفئات الاجتماعية سواء على المستوى المحلي أو العالمي وذلك وفق لما ترمي إليه سياسة الدولة في المجال الرياضي خلال العشريتين الأخيرتين والقائم على النهوض بالرياضة لترتقي إلى مستوى العالمية، ذلك بما يفرضه من عناية واستعداد وبرامج تخطيط وتسيير متعدد في مجال الإدارة الرياضية بغية الوصول لاحترافية رياضية، ونظرا لما ترمي إليه سياسات ومخططات الدولة من أهداف تنموية فقد عملت على ترسيخ النهضة الفكرية، وبذلك تغيرت المفاهيم وتطورت الأهداف لتتخذ الرياضة ابعادا تنموية تعتنى أولا بالأفراد ومن ثم المجموعة لتصبح واحدة من الروافد التنموية الاقتصادية والسياسية.

ومن أحد السمات الحياة التكنولوجية الحديثة الموجودة في كافة ثقافات العالم هي الأهمية المتزايدة للمنظمات و الوسائل والمنشآت، وعالم الرياضة لا يختلف عن ذلك وفي هذا الصدد فحياة الرياضي تتغير باستمرار نتيجة لتغير هذه المنشآت والوسائل، إذ أصبحت هذه الأخيرة خدمة ذات جودة لا تستطيع جهود الفرد وحده انتاج مثيلتها بل بتكاتف الجهود يأتي دور القيادة الإدارية والتي تتمثل التسيير الحسن لهذه المنشآت وبصورة سليمة، وعلى هذا الأساس اعتبرت المنشآت الرياضية من أهم العوامل الأساسية لعنصر الممارسة الرياضية في أي مكان كان، حيث أنها تساهم يقسط كبير في إحياء روح التكامل والتكافل والأخوة والمنافسة.

والأهم من ذلك هو تطوير الرياضة بشتى أنواعها حيث أن المنشآت الرياضية توفر الوسائل و الأمكنة المناسبة والأمنة لرياضي، وحينما نسال عن ضرورة المنشآت الرياضية نقول أنها تستعمل من أجل هدف واحد وهو التربية العامة المتكاملة للفرد بنظم وقواعد سليمة ومع ألوانها وأشكالها المختلفة. ومن أجل هذا كله عملت دول العالم الثالث إلى توفير منشآت رياضية كما هو الحال لدى باقي النشاطات الأخرى كالتعليم و الصحة والصناعة، ولكن مع ضبط قواعد وقوانين خاصة بها.

وبما أن الجزائر جزء من هذا العالم، لم يكن لها أي تقصير باتجاه أبنائها في هذا الجانب والمتمثل في الملاعب والقاعات والمركبات الرياضية وأخذ بعين الاعتبار ما ورثته الحقبة الاستعمارية ورغم كل ما أشرنا إليه فإن المنشآت الرياضية تبقى ضئيلة نسبيا إذا ما قارنها مع دول العالم المتقدم وبعض الدول العربية كدول الخليج على الأقل من جان التجهيزات والبنية التحتية.

## 1- الإشكالية

تعد الرياضة منذ العصور القديمة عنصر جد فعال في الحياة الاجتماعية لبناء جسم سليم وبمرور الزمن تطورت وأصبحت لها قوانين وأماكن مخصص لها.

أما في هذا العصر فقد صار لها اهتمام خاص نلمس هذا من خلال ما لها من منشآت رياضية لاستقطاب كل من يرغب في تطوير مواهبه الرياضية.

وتعتبر المنشآت الرياضية من أهم أقطاب ممارسة الرياضة لها أهداف ومهام عديدة، وأما بالنسبة للمنشآت الرياضية في الجزائر فقد أبدت في السنوات الماضية تألقا من حيث المردود والأداء لكن الملاحظ في العشرية الأخيرة أنها باتت تعيش تدهورا على مستوى النتائج المحصل عليها، والوجه غير المشرف الذي ظهرت به في البطولة الوطنية والمنافسات المحلية والمشاركات الخارجية الإفريقية والعربية، هذا بالرغم من أن المنشآت تحض باهتمام وبدعم مادي معتبر من طرف الدولة ودعم الشركات الأخرى، ومع هذا كله يبقى مستوى الرياضي متدني.

لقد عرف المجال الرياضي في الآونة الأخيرة تطور ملحوظا واهتماما خاصا من طرف الدول سواء المتقدمة أو المتخلفة فكلاهما تعطيان الاهتمام الكبير للجانب الرياضي نظرا لأهميته البالغة داخل المجتمع، فقد اعتبر من الحلول الناجعة للقضاء على مختلف المشاكل التي تعرفها الدول، وهذا حال الجزائر إذ أن الدولة الجزائرية أصبحت حريصة كل الحرص على المجال الرياضي فقد سخرت كل جهودها والكثير من الأموال لخدمته وتطويره والرقي به فنجد أن رؤساء الولايات والبلديات يعملون جاهدين لتوفير كل المرافق والهيكل القاعدية التي تساعد على ممارسة النشاط الرياضي فهي تخصص الجزء الأكبر من ميزانيتها لبناء المنشآت الرياضية وترميمها وإعادة هيكلتها إلا أن مانجده على أرض الواقع يختلف تمام الاختلاف عما هو مسيطر في دفاتر المسؤولين فإذا توجهت لمعاينة المنشآت الرياضية سواء في البلدية أو الولاية تجدها في حالة يرثى لها إذ نجد أن الكثير من النوادي الرياضية متوقفة تماما عن التدريب أو محتمة عليها التنقل لمسافات كبيرة لتدريب في منشآت أخرى. وهنا يجب علينا دق ناقوس الخطر فإذا فقدنا منشآتنا الرياضية سنفقد بطبيعة الحال فرقنا الرياضية وسينعكس هذا الأمر على مجتمعنا سلبا. مما لا شك فيه أن تعامل البشر داخل المؤسسة ذات الطابع الخدماتي من الأمور الأشد صعوبة وذلك جراء تضارب الآراء والأفكار، حيث نجد أن لكل إنسان سلوك خاص به ومميزا له، ومن الصعب أن تخضعه لدراسة، أو تتكهن بسلوكياته أو ردود أفعاله في عدة مواقف، بحيث تهدف المنشأة الرياضية إلى تحقيق أهدافها وفق سير أفرادها والاعتناء بهم وبالتالي الوصول إلى التوازن والاستقرار والتكامل بين مختلف الوظائف الإدارية وتحقيق أهداف المنشأة الرياضية.<sup>1</sup>

إن التسيير في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشآت الرياضية إلى التكامل و الارتفاع بقدراتها وإكسابها الخبرات في مجال التسيير الإداري وتعتبر الإدارة فن وعلم من العلوم الإدارية البارزة التي تبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم، والتخطيط في المنشآت الرياضية من ناحية الأفراد والجمهير، ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك الطريق الذي تتبعه في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

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 اختيار المبادئ أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة.

وتعمل الإدارة الرياضية 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<sup>2</sup>.

ومن هذه الدراسة ارتأينا إلى طرح السؤال العام :

\*هل لتسيير المنشآت الرياضية دور في تطوير الرياضة الفردية؟

تليه التساؤلات التالية:

\*هل التخطيط الإستراتيجي للمنشآت الرياضية له دور في تطوير الرياضة الفردية؟

\*هل التنظيم في المنشآت الرياضية له دور في تطوير الرياضة الفردية؟

\*هل للرقابة دور في تطوير المنشآت الرياضية؟

2-الفرضية العامة:

لتسيير المنشآت الرياضية دور في تطوير الرياضة الفردية.

الفرضيات الجزئية:

-التخطيط الإستراتيجي للمنشآت الرياضية له دور في تطوير الرياضة الفردية.

-التنظيم في المنشآت الرياضية له دور في تطوير الرياضة الفردية.

-للرقابة دور في تطوير المنشآت الرياضية.

<sup>2</sup>لوزان صباح وآخرون 2003-نظام المعلومات ودوره في فعالية اتخاذ القرارات

## 3-أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر منها:

-نقص الدراسات وقلتها في هذا المجال.

-موضوع جدي بالنسبة لجامعتنا في الجزائر وخاصة بالبويرة.

-تدهور الرياضة الفردية في الآونة الأخيرة.

-التسيير السيئ للمنشآت الرياضية بالبويرة.

## 4-أهمية البحث:

يعتبر موضوع الإدارة الرياضية (التسيير الإداري) من المواضيع التي لها أهمية كبيرة وتتطلب دراستها نظرا للأدوار التعليمية و الرياضية الهامة، التي تقوم بها في تحسين وتسيير المنشآت الرياضية وفي هذا السياق إذا أردنا تسيير المنشآت الرياضية وتطوير الرياضة علينا بدراسة العوامل المؤثرة في إدارة المنشآت والمؤسسات والهيئات الرياضية والأنماط التسييرية في منشآتنا الرياضية.

## 5- أهداف البحث:

- الكشف على أهمية المنشآت الرياضية في تطوير الرياضة الفردية.
- معرفة أثر المنشآت الرياضية في تحسين الرياضة الفردية.
- التعرف على الأسس و العوامل التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين وتطوير الرياضة الفردية.
- معرفة أثر التسيير في تحسين المنشآت الرياضية.

## 6- الدراسات المرتبط بالبحث:

## \* الدراسة الأولى:

مذكرة ليسانس تحت عنوان التسيير الإداري للمنشآت الرياضية وأثرها على مردود الرياضي دفعة 2012/2011 من إعداد الطلبة الباحثون: بن مهدي عمار، طيب مراد، معارفة هاجر وقد توصل الباحثون للنتائج التالية:

- سوء التسيير المنتهج في إدارة المنشآت الرياضية يؤثر على مردود الرياضي.
- العلاقة الاجتماعية بين المسيرين والرياضيين لها دور مهم في تحسين تسيير المنشأة الرياضية.
- نقص كفاءات المسيرين تنعكس سلبا على تسيير المنشأة.
- التسيير الجيد للمنشآت الرياضية مبني أساسا على الكفاءة في التخطيط، الرقابة، التوجيه.
- قلة المنشآت الرياضية في الجزائر انعكس سلبا على الممارسة الرياضية.



لقد كانت أداة البحث عبارة عن استبيان موجه الرياضيين والعمال والمسيرين في المنشآت الرياضية حيث بلغ مجموع المجتمع الإحصائي (40 رياضي، 20 عامل ومسير) تم اختيار عينة البحث بمركب 5 جويلية والمجال المكاني لدراسة الجزائر العاصمة.

-40 رياضي من المركب الأولمبي 5 جويلية.

-20 عامل ومسير داخل المركب الرياضي الأولمبي 5 جويلية.

\* الدراسة الثانية:

مذكرة ليسانس تحت عنوان دور الوسائل والمنشآت الرياضية في إنجاح حصة التربية البدنية والرياضية، دراسة ميدانية في بعض ثانويات البويرة دفعت 2014/2013 من إعداد الطالبين ناصف علي وزغاد إبراهيم، وقد توصل الباحثون إلى النتائج التالية:

- نقص الوسائل والمنشآت الرياضية في الثانويات يشكل حاجز أمام الأساتذة لإنجاح حصة التربية البدنية.

- عدم توفير المنشآت والوسائل الرياضية يؤدي إلى غياب التلميذ على الحصة .

- خبرة الأستاذ وكفاءته عامل هام لتعويض نقص الهياكل والمنشآت الرياضية.

ولقد كانت أداة البحث عبارة عن استبيان موجه إلى أساتذة التربية البدنية و الرياضية في الثانويات، حيث بلغ مجموع المجتمع الإحصائي 34 أستاذ ثم اختيار عينة البحث من 17 ثانوية والمجال المكاني لدراسة ثانويات البويرة.

\* الدراسة الثالثة:

مذكرة ليسانس تحت عنوان دور التسيير الإداري الإستراتيجي في ترقية المنشآت الرياضية، دفعت 2015/2014 من إعداد الطالب الباحث شوراني محمد أمين، وقد تحصل على النتائج التالية:

- للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

- للتخطيط الإستراتيجي دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

- للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

لقد كانت أداة البحث عبارة عن استبيان موجه إلى إداريين المنشآت الرياضية، حيث بلغ مجموع المجتمع الإحصائي 15 إداري تم اختيار عينة البحث من بعض المنشآت الرياضية لولاية البويرة، والمجال المكاني لدراسة منشآت البويرة.

\* الدراسة الرابعة:

مذكرة ماجستير تحت عنوان دور تسيير المنشآت الرياضية في تنمية كرة اليد، دفعة 2014/2013 من إعداد الطالب لزرق بومدين، ونوصل الباحث للنتائج التالية:

-تؤثر أساليب التسيير الإداري المنتهجة في تسيير المنشآت الرياضية في تنمية رياضة كرة اليد وزيادة ممارستها.

-تؤثر عملية التسيير الاعاري للمنشآت الرياضية على النشاط الرياضي لفرق كرة اليد.

-يعتبر التسيير المادي لوسائل وهياكل المنشآت الرياضية عنصر هام للإدارة المنشآت الرياضية باعتبارها السلعة المساهمة في تقديم الخدمة.  
-تؤثر عملية التسيير المالي للمنشآت الرياضية على أداء رياضي كرة اليد باعتباره العصب الرئيسي والمحرك للإدارة المنشآت الرياضية.  
ولقد كانت أداة البحث عبارة عن استبيان موجه للاعبين ومدربين كرة اليد في ولاية المسيلة، حيث بلغ مجموع المجتمع الإحصائي 86 لاعب و 16 مدرب.  
\*الدراسة الخامسة:

مذكرة ماجستير تحت عنوان: تسيير المنشآت الرياضية في ظل العولمة دفعة 2009/2008 من إعداد الطالب دهبية محمد رضوان، وقد تحصل على النتائج التالية:  
-الإصلاح الرياضي الشامل والوطني يرتبط ارتباطا مباشرا وضروريا بإصلاح المنشآت الرياضية المتمثل أساسا في تأهيل العنصر البشري وفق للمتطلبات عولمة الإدارة الحديثة.  
-تكيف وتهيئة وتكوين اليد العاملة الفنية المؤهلة في مجال تسيير المنشأة الرياضية وفق النظام العالمي الجديد.  
-النتائج الرياضية على كافة المستويات صورة تعكس مدى مصداقية التأهيل والتميز العلمي الإداري للمنشآت الرياضية من خلال مواردها البشرية التي تقودها بدءا من العامل البسيط إلى أعلى هرم في الإدارة وهو المدير.  
-ربط المنشآت الرياضية بالمنشآت العالمية من حيث التسيير الإداري مرهون بالكفاءة القصوى والعالمية والمهارة القيادية في التسيير و الإشراف.

لقد كانت عينة الدراسة عبارة عن استبيان موجه لبعض عمال وموظفي مديرية الشباب والرياضة لولايته الأغواط والجلفة، حيث بلغ المجتمع الإحصائي 50 فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

#### 7- تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث:

##### \* تعريف المؤسسة الرياضية:

هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يرأسها مدير لوجيه أنشطة جماعية رياضية من الأفراد اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، والتوجيه ومتابعة الميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربويا وتعليميا.

##### \* تعريف التسيير

يرى محمود رفيق الطيب أن التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسيات التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.  
كما يعرفه يوسف يصدق: هو مساندة التعقيدات والجزيئات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة والمعقدة تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي، وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق.

##### التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفين السابقين فإننا نتفق على أن التسيير هو عملية يشترك فيها الفن والعلم وتقنية قيادة شؤون تنظيم وتخطيط وتدبير وتنشيط ومراقبة الأعمال، كما يعني اسناد جملة النشاطات والقدرات الفردية ذات نوعية عالية، ويعمل على توصيل الخطة للإدراك هذه الفرديات مع تحديد مسؤولية تكليف كل خطة.

### \* تعريف الرياضة الفردية:

هي تعتبر قليلة بالمقارنة بالرياضة الجماعية وهي الرياضة التي يمارسها شخص واحد دون مساعدة من مجموعة أو أشخاص ونجد أمثلة كثيرة لهذا النوع من الرياضة مثل لعبة التنس ورياضة الجري وأنواع أخرى من الرياضات حيث يحاول كل شخص يمارس هذا النوع من الرياضة بالفوز على الآخر وتحقيق أهدافه، والممارس لهذه الرياضة يحتاج إلى لياقة بدنية عالية لأنه يمارسها لوحده.

الخطوط العريضة

الفصل الأول

التفسير الاملاقي

### تمهيد:

يتضمن التسيير كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه ومراقبة النشاط الرياضي، من أجل الوصول لتحقيق الأهداف الموضوعية، هذه المبادئ تعتبر الوسيلة لرقية المجتمعات، لنجاح مؤسساتها ومشروعاتها، ذلك بتطبيق مساهمة التغيرات المعاصرة في ظل العولمة والتكنولوجية من أجل الوصول لأرقى المستويات، ومواكبة التطور الحاصل. سنتطرق في هذا الفصل لهذه المبادئ بقليل من التفصيل لنوضح مدا أهمية هذه الوظائف الإدارية في نجاح المنظمات.

### 1- التسيير الإداري:

#### 1-1- تعريف التسيير:

هو مساندة التعقيد والجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة المعقدة معرضة لان تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق<sup>1</sup>.  
إذن فالتسيير ينمي القدرة على تحقيق خطة ما تعلمه التنظيم والتعبئة وخلق تركيبة نظامية ووحدة لتنفيذ شروط الخطة كما يعني بإسناد جملة النشاطات لقدرات فردية ذات نوعية عالية وتعمل على توصيل الخطة لإدراك هاته الفرديات مع تحديد مسؤولية التكلف بالخطة، وإدارة أعمال المؤسسة هي عملية يشترك فيها العلم والفن وتقنية قيادة شؤون التنظيم عن طريق أعمال تخطيط وتدبير وتنشيط ومراقبة تسمح لهذه الإدارة بتحديد وانجاز الأهداف بواسطة تجنيد أو حشد موارد باهظة الثمن ونادرة وتشغيلها وتنفيذها.

#### 1-2- 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 من بين النظريات التي تناولت التسيير الإداري الرياضي<sup>2</sup>:

#### 1-2-1- النظرية التقليدية:

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

#### 1-2-2- النظرية النيوكلاسيكية:

اهتمت الإدارة في هذه الفترة 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 وبدات إلى التساهل شيئا فشيئا.

#### 1-3-1- عناصر عملية التسيير:

#### 1-3-1- التخطيط:

تهتم الإدارة في المنظمات بأربع وظائف أساسية أولها التخطيط، وتسبق وظيفة التخطيط ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لإجراءات العمل للمنظمة ككل، لكل فرد من أفرادها من العاملين فيها، وهي بهذا وظيفة المسؤولين في كل المستويات الإدارية وبهذا فغن هناك اختلاف في أبعاد ونطاق

<sup>1</sup>- يوسف صديق: القيادة والتسيير والتباين التكامل، جريدة النبا الجزائري، ص 7.

<sup>2</sup>- محمد رفيق الطيب، مدخل لتسيير، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 220.

ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربعة إلا في وجود التخطيط فالمسؤول عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من ان التنفيذ يتماشى مع الخطط الموضوعية<sup>1</sup>.

عرف البروفيسور " سيرل ل هودسون" التخطيط تعريفا شاملا كما يلي<sup>2</sup>:

"التخطيط هو إنتاج مخطط لعمل مستقبلي، وهو إحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقررة والتخطيط محاولة مدروسة للتأثير عليه واستغلال وإحداث السيطرة على الطبيعة والاتجاه والمدى والسرعة وتأثير التغيرات، بل ربما يكون التخطيط محاولة معتمدة لإحداث التغيير أخذا بعين الاعتبار أن التغيير في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة أو أخرى على القطاعات الأخرى.

إذن يمكن القول بان التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقدم به، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول " غايول" أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل...<sup>3</sup>.

إن التعاريف السابقة كانت شاملة لموضوع التخطيط في الإدارة العامة وذلك بشكل عمومي، أما في الإدارة الرياضية فإنه " يعني التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي والابتعاد بعناصر العمل ومواجهة مقومات التنفيذ والعمل على تدليلها في إطار زمني محدد والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب، وكما عرفه هودجي: " التنبؤ بالأحداث المستقبلية بناءا على توقعات وعمل البرامج التنفيذية لها"<sup>4</sup>.

### أ- أنواع التخطيط:

تصنف الخطط إلى عدة أنواع هي<sup>5</sup>:

#### أولاً- حسب الأهداف:

هي تلك الغايات التي يسعى إلى تحقيقها النشاط خلال فترة زمنية معينة ولا يمنع هذا من وجود أهداف خاصة للإدارة حيث تساهم بدورها في تحقيق أهداف التنظيم.

#### ثانياً- حسب السياسات:

هي وسيلة فقط لضبط الفكر والعمل التنظيمي وتوجيهها في مجال إعداد واتخاذ القرارات الموجهة للمرؤوسين، وقد يعبر عنها بشكل كتابي أو شفوي فهي تعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها أو تكون مختلفة حسب المستويات الإدارية ولا بد أن تكون واضحة.

#### ثالثاً- حسب الإجراءات:

<sup>1</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة في التربية البدنية، ط1، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2003، ص 87- 88.

<sup>2</sup> - إيهاب صبيح محمد رزيق: الإدارة والأسس والوظائف، ط 2، دار الفكر للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 12.

<sup>3</sup> - السيد حسن شلتون، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص 16.

<sup>4</sup> - مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، القاهرة، مركز الكتب للنشر، 1999، ص 18- 19.

<sup>5</sup> - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، الإسكندرية، المكتب العربي، 1993، ص 347.



هي نوع من الخطط تحدده مسبقا الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل فهي بهذا الشكل مرشد للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير .

رابعا- حسب القواعد:

تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه، فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد مجال التصرف وفقا للموقف، مثلا استعمال أئقعة الأمان الإلباري، ممنوع التدخين داخل مكان العمل.

ب- المزايا الأساسية للتخطيط:

للتخطيط مجموعة من المزايا يمكن ذكر أهميتها في أنه<sup>1</sup>:

- يساعد في تحديد الأهداف والانجازات الواجب الوصول إليها والتركيز عليها.
- التخطيط السليم هو أساس الرقابة، حيث أن الأهداف والانجازات يتم التعبير عنها بواسطة معايير رسمية تساعده حقا على المقارنة بين الفعل والمخطط، وبالتالي تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.
- يدعم نظام المعلومات والاتصال على توفير المعلومات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة.
- يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، حيث يظهر التمهيدات ويساعد على انتهاز الفرص المتاحة " جانب استراتيجي".
- يشجع على الابتكار والإبداع من خلال اشتراك عدد من المديرين في وضع الخطة والمنافسة.
- يعتبر مفتاحا للتطور والنجاح من خلال توجيه الموارد المتاحة بشكل سليم ورشيد.

ج- أهمية التخطيط:

بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط<sup>2</sup>.

أولا: مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:

أصبح التخطيط أمرا ضروريا لمواجهة التغيير وعدم التأكد والذي ينطوي عليه المستقبل، فالمسؤول لا يستطيع وضع أهدافه إنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة وعلاقة ذلك بأهدافه.

ثانيا: التركيز على الأهداف:

التخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية وربطها ببعضها البعض وتقليل درجة الحرية في هذه الخطط كمدخل بها.

ثالثا: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل:

<sup>1</sup>- أحمد مرعا: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط، السياسات والإستراتيجية، القاهرة، دار المعارف، بدون تاريخ النشر، ص 20- 30.

<sup>2</sup>- مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، مرجع سابق، ص ص 99- 100.

يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كغاية لتحقيق الهدف، كما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

### رابعاً: تسهيل عملية الرقابة:

إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف.

### 1-3-2- التنظيم:

يتطلب التسيير الحسن للإدارة الرياضية تنظيم أحسن، هذا التنظيم يقوم به مجموعة من الأفراد بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي أن التنظيم يعني بناء الهياكل الداخلية للأعمال وارتباطها ببعضها البعض وبناء الهيكل الذي يتضمن تحديد الأنشطة التي تؤدي لتحقيق الأهداف المنظمة، وتجمع كل مجموعة منها لتكوين وظيفة متخصصة، كما تتضمن هذه الوظيفة تجميع الأعمال في وحدات تنظيمية يشرف عليها ويسأل عنها مدير ورئيس المنشأة. وعلى ذلك يمكن أن تطلق كلمة تنظيم على الجهود التي تبذل بقصد<sup>1</sup>.

- "الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات يمكن أن يتولى كل منها شخص واحد".
  - "أو توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر من شخص بالعمل نفسه".
- وعموماً يمكن إعطاء مفهوم شامل للتنظيم الإداري فنقول أنه: "تجمع هيكلي من الأفراد يهدف إلى تحقيق هدف مشترك كما يعني أيضاً نسق العلاقات بين أجزاء تكمل بعضها البعض"<sup>2</sup>.

### أ- أنواع التنظيم:

ينقسم التنظيم إلى نوعين هما<sup>3</sup>:

#### أولاً: التنظيم الرسمي:

هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أَرادها المشرع، أو التخطيط كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل أجزاء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة، ويقضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.

#### ثانياً: التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض

<sup>1</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم: نفس المرجع، ص 60-61.

<sup>2</sup> - حسن شلتوت، حسن معوض: مرجع سابق، ص 20-21.

<sup>3</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم: نفس المرجع، ص 60-61.

الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً، كما أننا نمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم.

**ب- مبادئ التنظيم:**

يقوم التنظيم الجيد على عدة مبادئ تسمح بإتباع أحسن الأساليب خلال عملية التسيير الإداري نذكر منها<sup>1</sup>:

**أولاً: التدرج الإداري:**

يقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي متوخياً توزيعه على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز في النهاية قمة الهرم الإداري، حيث تتجمع السلطة في النهاية على رأس القمة.

**ثانياً: وحدة القيادة:**

وهذا يعني أن يتعامل المرء المرؤوس مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسؤولية الإدارية وتحدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل ويزيد من فعالية الفرد في عمله.

**ثالثاً: نطاق التمكّن المناسب:**

ويعني ذلك المدى الذي يمكن الرئيس أن ينسق جهود عدد من المرؤوسين للمسؤولية أمامه مباشرة والمتصلين به دوماً خلال العمل، ويكون من نتيجة التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة.

**رابعاً: اللامركزية:**

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

**خامساً: التكامل:**

وهو عبارة عن تجمع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في وحدة واحدة، وهنا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة.

**ج- فوائد التنظيم داخل الإدارة الرياضية:**

في مجال التربية البدنية والرياضية الكثير من الأنشطة لا بد لها ممن تنظيم وتوزيع لأنشطتها على الأفراد ذلك مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى في أقصر وقت وأقل تكلفة، والتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديداً واضحاً للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين أثناء التنفيذ.

<sup>1</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، مرجع سابق، ص 63-64.

كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد.

إن التنظيم يحقق التنسيق بين مختلف الجهودات وهو بهذا يقلل من التعرض للاحتكاك بقصد تحقيق الأهداف وهو يحقق الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها، ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للإداريين والموظفين والعمال في المشروع، فالتنظيم يؤثر في الناس من خمس زوايا مختلفة هي<sup>1</sup>:

1- يقسم التنظيم العمل بين العاملين، يحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهده على الدور المحدد له، كما يحدد نشاطه في إطار هذا الدور.

2- يحدد التنظيم نمطية العمل بالاستناد إلى الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل.

3- يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في المؤسسة سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية مما يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين.

4- يحقق التنظيم تنمية وتدريب العاملين فيه، وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل.

### 1-3-3- الرقابة الإدارية:

#### أ- مفهوم الرقابة الإدارية:

' الرقابة أو المتابعة رقابية مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن يجري عليه العمل داخل المؤسسة أو الوحدة التنفيذية يتم وفقا للخطط الموضوعية أو السياسات الموسومة والبرامج المقدمة<sup>2</sup>. ومن جهة أخرى تتضمن الرقابة جميع الأنشطة التي يقوم بها المديرون بهدف التأكد من العمليات الإدارية القائمة تتفق مع العمليات الإدارية المخطط لها فقط<sup>3</sup>.

أو هي : " عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة، أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماشي وفق المخطط والسياسات التي يتم تطويرها وصياغتها من قبل<sup>4</sup>.

وهي أيضا " العملية الإدارية التي بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة<sup>5</sup>.

#### ب- مبادئ الرقابة الإدارية:

لكي يكون نظام الرقابة فعالا وناجحا لا بد من توفر عدة مبادئ وهي<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> - طلحة حسام الدين ، عدلى عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط 1، مصر، مركز الكتاب للنشر، 1997، ص 64.

<sup>2</sup> - عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج 1، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، 1991، ص 41.

<sup>3</sup> - مفتي إبراهيم حماد: مرجع سابق، ص 123.

<sup>4</sup> - إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والاسس والوظائف، ط1، مصر، دار الفكر والنشر والتوزيع، 2001، ص 167.

<sup>5</sup> - السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية بالإسكندرية، 1999، ص 231.

<sup>6</sup> - أحمد ماهر وآخرون: الإدارة (مبادئ ومهارات)، ط 2001-2002، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص 636-637.

### أولاً: التركيز على الأهم:

عملياً يمكن للرقابة التركيز على كل شيء، فحدود الوقت والمكان والتكلفة لا يسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه والرقابة عليه، بل يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة والحرجة.

### ثانياً: توفر المعلومات:

لا بد من توفر المعلومات عن كل من الخطط والتنفيذ الفعلي لها للتعرف على ما حدث حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها.

### ثالثاً: الوقت المناسب:

إن المعلومات المقدمة تكون ذات قيمة إذا جاءت في وقتها حيث تفقد معناها وقيمتها إذا كانت متأخرة ويتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب، وفي لحظة الاستخدام والاحتياج له.

### رابعاً: التكامل:

يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع الأنظمة الإدارية بالمؤسسة وعلى الخصوص نظام التخطيط فكل ما يستخدم للتخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة.

### خامساً: الموضوعية:

يعني ذلك عدم أخذ الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتميز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي، فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها.

### ج- محاور الرقابة:

تتم الرقابة الإدارية على نوعين من المستويات التنظيمية<sup>1</sup>:

#### النوع الأول:

#### الرقابة التشغيلية:

وهي تتم على مستوى التشغيل كما يهتم المسؤول باستخدام الموارد البشرية والمالية والمعلومات لتنفيذ الأهداف التنظيمية.

#### النوع الثاني:

#### الرقابة الإستراتيجية:

المحدد الثاني للرقابة الإدارية خارجي، فالإدارة مسؤولة عن الإستراتيجية ونظراً لأن هذه الاستراتيجيات توضع في مستوى الإدارة العليا، لذا سميت الرقابة على هذا النوع بالرقابة الإستراتيجية حيث يتولى كبار الإداريين جمع المعلومات عن المنافسين الموردين المستهلكين للمجتمع أو البيئة التي تعمل وتتعامل فيها المنظمة، ومن ثم تراقب التطورات التي تؤثر على الخطط وأسلوب وطريقة تنفيذ هذه الخطط بطريقة ملائمة.

#### د- فوائد الرقابة داخل الغدارة الرياضية:

<sup>1</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، مرجع سابق، ص 157.

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما<sup>1</sup>:

### 1- تحقيق الرقابة:

حيث تعمل على حماية الهيئة أو المؤسسة الرياضية من الأخطاء التي تتعرض لها من العاملين فيها.

### 2- تحقيق تنمية الكفاءة:

حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات والنظم الإدارية الموضوعية والخطط قيد التنفيذ تسيير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر ممكن لها من الكفاية.

### ذ- أنواع الرقابة داخل المنشآت الرياضية:

#### 1- الرقابة حسب المستويات الإدارية:

تنقسم الرقابة حسب المستويات الإدارية إلى ثلاثة أنواع هي<sup>2</sup>:

#### أولاً- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة:

وتنقسم إلى:

#### أ- الرقابة الداخلية:

ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها هيئة عامة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه، وتمس الرقابة عادة جميع العمليات التي تؤديها هذه الأجهزة والنشاط الذي تقوم به.

وتقوم فكرة الرقابة الداخلية على خلق الوسائل الرقابية داخل المنظمة للعمل على رفع الكفاءة والأداء بالنسبة للعاملين، وتختلف الرقابة في التنظيمات حسب حجم وطبيعة الأعمال التي تقوم بها.

وقد تمتد وسائل الرقابة الداخلية إلى إنشاء مكاتب للشكاوي تبين مواطن الضعف والقصور في نواحي الأعمال الإدارية الآتي يمكن معالجتها في الوقت المناسب.

#### ب- الرقابة الخارجية:

تتولى عملية الرقابة الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المنشأة وقد تكون هذه الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري.

#### ثانياً- الرقابة على مستوى العمليات:

يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة، ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

#### ثالثاً- الرقابة على مستوى الأفراد:

ويختص هذا النوع من الرقابة، بمحاولة تقييم أداء الفرد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد<sup>3</sup>.

#### 2- الرقابة حسب توقيت القيام بها:

<sup>1</sup> مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 124.

<sup>2</sup> أحمد ماهر وآخرون: الإدارة (مبادئ ومهارات)، مرجع سابق، ص 304.

<sup>3</sup> السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمدربين الجدد، مصر، أترك لنشر والتوزيع 2001 ص 37.

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عاملا هاما في تصميم النظام الرقابي، والرقابة المثالية هي التي تحدد المشاكل، وتتنبأ قبل حدوثها، ولكن يعتبر من الناحية العلمية أمر صعب التحقيق، وهذا النوع ينقسم إلى ثلاثة أنواع<sup>1</sup>:

### أ- الرقابة الوقائية ( التنبؤية):

وهي الرقابة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ ويعتمد نظام الرقابة عن طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام احداث المعلومات المتوفرة لدى المنشأة.

### ب- الرقابة التاريخية:

ويطلق عليها البعض الرقابة اللاحقة أو الخلفية، ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم انجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة<sup>2</sup>.

### ج- الرقابة المتزامنة:

حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق الرقابة اللاحقة أدوار عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس لتقييم الأفراد<sup>3</sup>.

### 1-3-4- التوجيه الإداري:

يعتبر التوجيه من الشروط الإدارية المهمة، وأن إحدى المظاهر الأساسية والضرورية للإشراف والتوجيه هو التأكد من الأنشطة تؤدي بطريقة منسقة ومرتبطة وهو عبارة عن إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للإعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف وهذا يتطلب التحفيز.

وفي مجال التربية البدنية لا بد من أن تكون لكل مؤسسة من المؤسسات أجهزة توجيهية كفؤة تقوم بمساعدة وتوجيه العاملين الجدد كل حسب اختصاصه بإشراف أصحاب الخبرة والتجربة لكي يعرفوا أو يسهلوا مهمة من يعمل من هذه الدوائر.

والمؤسسات إذا كانت الهدف فعلا هو إنجاح عملية الرعاية السليمة للحركة الرياضية والعاملين من أجل تطويرها ورفع مستويات لابد أن يترك الموظف يعمل من أجل اكتساب الخبرة وذلك من خلال ممارسته، فيجب معرفة كيفية التعامل مع الأفراد وذلك من خلال معرفة أحوالهم الشخصية والاجتماعية ثم أن يلم بطريقة التعامل مع الجماعة ودراسة أحوالهم.

وديمومتها بما يساعد على تطويرها وتقدمها في مجالات عملها دون كلل أو ملل ولا بد أن يعرف كيف تكون علاقات طبيعية بين أكثر من جماعة في آن واحد والسعي على مساعدتها وتمكينها من تحقيق أغراضها المرسومة، وبذلك فإن الأجهزة التوجيهية هي المسؤولة عن إعداد وتعليم وتوجيه العاملين في الحقل الرياضي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000/1999، ص 343.

<sup>2</sup> - جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 561.

<sup>3</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، مرجع سابق، ص 160.

### أ- أنواع التوجيه:

يشير " أحمد حسن" و " إبراهيم عصمت" و " أمينة" إلى أن التوجيه ينقسم على قسمين هما<sup>2</sup>:

### أولاً: التوجيه الفني:

هو عبارة عن المجهود الذي يبذل لتنسيق وتوجيه الأداء التنفيذي المستمر فرادى وجماعات، وذلك حتى يمكنهم الحصول على قسط وافر من التفهم الكامل والإدراك السليم على كيفية الجذب نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.

### ثانياً: التوجيه الإداري:

يقوم به كل مدير ورئيس قسم بالنسبة لمرؤوسيه في جميع المستويات ويتطلب ذلك من هؤلاء الرؤساء خلق الجو المناسب لأداء الأخصائيين لواجباتهم.

### ب- الأسس العامة للتوجيه:

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطوير الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى يمكن استخلاص بعض الأفكار التي تمثل أساساً جيداً لممارسة وظيفة التوجيه على النمو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي<sup>3</sup>:

- ضرورة تحديد الهدف، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي انه أساس توحيد الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها.
- وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.
- ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.
- العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء اتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية.
- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، كذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

### 1-4- أنواع التسيير:

ينقسم تسيير المجموع العقاري ( المنشآت ) إلى<sup>4</sup>:

### أ- التسيير المباشر:

<sup>1</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، مرجع سابق، ص 53.

<sup>2</sup> - إبراهيم محمود عبد المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003، ص 14.

<sup>3</sup> - عبد السلام أبو قحف: "أساسيات التنظيم والإدارة"، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص ص 395 - 396.

<sup>4</sup> - حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، 2004، ص 17.



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.

**ب- التسيير غير المباشر:**

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

### ج- التسيير المشترك:

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

### د- تسيير غير مشترك:

وهو التسيير الذي يقوم مسير واحد بوسائله ويتدخل مباشرة في المنشأة دون استعمال أي مؤسسة أخرى.

### 1-5- أنواع المسيرين:

ينقسم المسيرين داخل الإدارة إلى نوعين هما<sup>1</sup>:

#### أ- مسيرين غير عموميين:

مثل الوكالات العقارية والجمعيات والمنظمات.

#### ب- مسيرين عموميين:

مثل البلدية، ديوان الترقية والتسيير العقاري، مؤسسات رياضية.

### 1-6- آليات التسيير:

- التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها وهو جوهر مهمة المسير.

- إن التنسيق شأنه 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.

- يشكل التسيير من منظم حركي عملية دائرية فلو أن هذه العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط، فإنه لا يمكن أن يعتبرها تنهي 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 عند تطبيقاتها تنتج التنظيم الذي لا يتواصل سيره إلا بالتوجيه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- دحماني مراد وآخرون: مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس "تسيير قصر بوسعادة"، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2001، ص 11.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 11-12 (بتصرف عن).

### 1-7- أهداف التسيير:

من بين الأهداف التي يسعى التسيير الحديث داخل الغدارة الرياضية الوصول إليها ما يلي:

- ضمان سير الأنشطة الرياضية وفق ما جاء في البرنامج السنوي.
- إيجاد صيغ مثلى لاستعمال كل العوامل من يد عاملة، مواد أولية، رؤوس الأموال، تكنولوجيا استعمالا عقلانيا.
- تحقيق النتائج المطلوبة بنمط خاص مع ضمان الارتقاء به إلى أعلى المستويات.
- تلبية رغبات وحاجيات الأفراد من حيث الكم، الكيف والزمن.

### 1-8- بعض العمليات التسييرية التي تقوم بها الإدارة داخل المنشآت:

نأخذ منها على سبيل المثال نوعين من العمليات التسييرية التي تقوم بها الإدارة الرياضية:

المادة رقم 08 من قانون الإدارة العامة:

وتتكفل بما يلي<sup>1</sup>:

- تحضير العمليات المتعلقة بميزانية الغدارة المركزية.
- تسيير الوسائل البشرية والمادية للإدارة.
- تنفيذ مخطط تكوين مستخدمي القطاع بالاتصال مع الهياكل المعنية.
- إعادة التقارير الدورية وتقويم تنفيذها.
- ضمان تسيير الضمة المالية والمحافظة عليها.
- وضع قواعد وإجراءات متابعة ومراقبة المساعدات والإعلانات الممنوحة للحركة الجموعية وتضم مديريات فرعية:

### 1- المديرية الفرعية للموارد البشرية:

وتتكلف بما يلي:

- توظيف الموارد البشرية للغدارة وتسييرها.
- تنظيم أعمال التكوين للمستخدمين وتجديد معارفهم ومتابعة ذلك.
- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية بالاتصال مع الهياكل المعنية والسهر على تنفيذه.

### 2- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة:

وتتكلف بما يلي:

- ضمان تنفيذ ميزانيتي التسيير والتجهيز للمنشأة.
- تقدير الحاجات المالية للمنشأة واقتراحها.
- ضمان إعداد الصفقات العمومية للقطاع ومتابعتها.
- وضع الاعتمادات الضرورية لسير الحسن للغدارة وأقسام المنشأة.

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: حرر في 19/10/2005، العدد 71.

المادة رقم 06 من قانون إدارة المنشآت والتجهيزات:

وتكلف بما يلي<sup>1</sup>:

- تحفيز وتنسيق أعمال ودراسات التخطيط وإحصائيات.
- ضبط مقاييس المنشآت والتجهيزات والسهر على صيانتها.
- إعداد وتطبيق البرامج في مجال المنشآت والتجهيزات الرياضية.
- إعداد مخططات تسيير ونذكر منها مخطط التسيير السنوي.

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرجع سابق.

-خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل مفهوم التسيير الإداري كما تطرقنا لتعريف المسير أو المدير فأوضحنا مدى أهمية خبرات المسير لنجاح العمل الإداري، وأهمية مبادئ التسيير والعمليات الإدارية، هذه التسمية التي ظهرت في أدبيات الإدارة الرياضية المعاصرة، والعمليات في الإدارة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة، بحيث يلزم كل عملية اتخاذ القرارات الرسمية، هذه العمليات مهمة جدا خاصة في المجال الرياضي الذي حظي باهتمام كبير في دول العالم.

الفضل الثاني

المسائل الرياضية

**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 أيا مطلوبة من أجل ممارسة ناجحة وجيدة في التربية البدنية والرياضية.

إن النقص في الأماكن التعليمية والمنشآت الرياضية المناسبة والملاعب هي أسباب استمرار البرامج الهزيلة للتربية البدنية والرياضية وهذا ل يعني أن البرامج الجدية والممارسة الجيدة لا يمكن أن تقوم على الإمكانيات والمنشآت القديمة والغير مناسبة، وإنما يعني انه على الأقل يمكن توافر الفضاءات الكافية لتعليم مجموعة رياضية بطريقة فعالة وبعض البرامج الممتازة التي تقام على المنشآت القديمة بينما تقدم أسوء البرامج في المنشآت الحديثة والتجهيزات الحديثة.

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

2- المنشآت الرياضية:

2-1- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

2-1-1- المدن الرياضية:

تظهر أهمية المدن الرياضية، عند تنظيم دورات و بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية، وللمدن الرياضية مواصفات ومشمولات خاصة بهما يمكن أن نوردتها فيما يلي:

2-1-2- الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه، بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصالات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات للصيانة والمخازن<sup>1</sup>.

2-1-3- الصالة المغطاة:

يجب أن لا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 متر في الطول و 27 مترا في العرض وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة، بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين ولحكام من دورات المياه والمخازن والخدمات الطبية..إلخ.

كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكافيتيريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

2-1-4- الملاعب المفتوحة:

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات مفتوحة أخرى خضراء لممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة إلى توفير ملعب جمباز مفتوح مع ملاعب لكرة السلة واليد والطائرة والتنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

2-1-5- حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة (21/50) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12/15) متر بعمق متدرج يبدأ ب 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25/12.5) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل لمنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

<sup>1</sup> - عفاف عبد المنعم درويش: الامكان، مرجع سابق، ص 60.

## 2-1-6- مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصلات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

## 2-1-7- الخدمات المركزية:

وهي المسؤولية عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات، والمركز لتجاري والخدمات الأخرى السياحية والبريدية، الاستعلامات، الأمن... إلخ.

## 2-2- مفهوم المنشأة الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، وتشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية<sup>1</sup>. ويعود مفهوم المنشآت الرياضية واستغلالها حسب المرسوم التنفيذي (416- 91) المؤرخ في 11/02/1991 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 03/02/1993 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية والجماهرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهياً للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95- 05) لاسيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري، حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية وللتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنياً ولعملية تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصاً للممارسات الرياضة والبدنية، والتي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

## 2-3- إدارة المنشآت الرياضية:

### 2-3-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم: ( 416- 91) المؤرخ في 11/02/1991، الجزائر .



- 1- احتياجات المستخدمين له حيث حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أن توضع متطلبات الاتحاد الدول في الاعتبار<sup>1</sup>.
  - 2- يجب أن يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.
  - 3- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
  - 4- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.
- 2-3-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:**
- 1- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه يستخدم على المدى الطويل أن بنائه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.
  - 2- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.
  - 3- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.
  - 4- إذا ما كان المنشأة الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية<sup>2</sup>.
- 2-3-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:**
- 1- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:
    - عدد الأفراد الذين يعملون به وعمل كل منهم.
    - تكاليف الانتفاع وصيانته والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
    - عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
  - 2- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة.. إلخ).
  - 3- يجب أن تتماشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.
  - 4- يجب أن تدرأ المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانته استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.

<sup>1</sup> - مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1999، ص 153.

<sup>2</sup> - مفتي إبراهيم حماد: مرجع سبق ذكره، ص 154.

- 5- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي اكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- 6- ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المباني.
- 7- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموجز للسياسات.
- 8- وضع خطة مادية لموارد الإخلال والتجديد.
- 2-4- خصائص المنشآت الرياضية:**

لاعتبرا منشأة أنها رياضية لابد أن تتوفر على العنصرين التاليين<sup>1</sup>:

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية أي يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما لناشطين معها.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا غير من كون المنشآت يمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعددة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

### 2-5- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والاستدانة والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فعالية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي<sup>2</sup>:

**2-5-1- اختيار الموقع:**

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوب إقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مركز تدريب الناشئين وعن الجمعيات الرياضية بالولايات

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم: (416- 91) المؤرخ في 02/11/1991، الجزائر .

<sup>2</sup> - حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، مرجع سابق، ص 75.

والمدن الكبيرة ويراعى 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.

### 2-5-2- وسائل المواصلات:

والتي يستحسن أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أو القرية بالنسبة لاختبار موقع الملعب والمدن الرياضية ويجب دراسة أقصى حد لضبط حركة المرور والتنقل في أيام المباريات الرسمية حتى تتمكن من توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى الملعب في أقل وقت ممكن.

### 2-5-3- التجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

- إن وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.
- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها<sup>1</sup>.

### 2-6- تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق ثلث تلك الأهداف<sup>2</sup>.

### 2-7- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

لاشك 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:

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

- إن تفريخ 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 كاملة في غياب الإمكانيات.

<sup>1</sup> - بودواو عبد اليمين: محاضرة في تسيير الرياضة، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

<sup>2</sup> - عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 24.

- يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.

- إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المعارف 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.

- إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرب والتلميذ والمعلم، حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.

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

- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية ( كالمساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.

- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.

- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.

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

- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلاتها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

### 2-8- أنواع الملاعب:

الملاعب على اختلاف أنواعها يمكن تقسيمها طبقاً للأهداف المعينة، ولكن لا يعني هذا أن كل تقسيم ونوع قائم بذاته بل يجب أن تكون التقسيمات كلها مرتبطة ببعضها ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:

#### 2-8-1- من حيث الأهداف:

ملاعب علاجية- ملاعب تدريبية- ملاعب ترويحية- ملاعب تنافسية.

#### 2-8-2- من حيث الشكل الهندسي:

ملاعب مستطيلة- ملاعب مربعة- ملاعب دائرية- ملاعب بيضوية.

#### 2-8-3- من حيث الشكل العام:

الملاعب المكشوفة- حمامات السباحة- الفصل.

2-8-4- من حيث اللعبة:

ملاعب المنازلات- ملاعب الألعاب الجماعية- ملاعب الألعاب الفردية والزوجية.

2-8-5- من حيث القانونية:

ملاعب قانونية- ملاعب غير قانونية.

2-8-6- من حيث التبعية:

ملاعب حكومية ( مدارس وكليات، مراكز الشباب)- ملاعب تابعة لهيئة معينة مثل النوادي ونوادي

الشركات.

2-8-7- من حيث الأرضية:

نوعية الأرض تلعب دورا بالنسبة للألعاب وهي تختلف حسب كل لعبة ومتطلباتها ويمكن تصنيفها إلى ملاعب خضراء، سوداء فحمية، الحمراء المخلوطة، العشب الاصطناعي، الإسفلت، البلاط، الرملية الإسمنت، الجليدية، الثلجية، المائية..الخ.

2-9- مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية:

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

فيما يلي:

2-9-1- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

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

في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها<sup>1</sup>.

2-9-2- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

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

بالمنشأة إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

2-9-3- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع

الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي: لماذا يتصرف الأفراد بصورة

معينة، وهناك حكمة تقول انه 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.

2-9-4- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

<sup>1</sup> - عفاف عبد المنعم: مجمع سبق ذكره، ص 127.

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.

### 2-9-5- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التواصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا سعياً لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

### 2-9-6- 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 لأكثر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية.

### 2-9-7- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

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

### 2-9-8- تحقيق أفضل الأهداف:

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

### خلاصة:

إن تطور المنشآت الرياضية 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 الإدارة المسيرة و لها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط والتسيير للإمكانات الرياضية حيث أن المشرف هو أدرى واعلم بما يجب أن تحتاج إليه هاته المنشآت من تسيير امثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها.

القل الثالث

الريضة القوية



تمهيد:

للرياضة إيجابيات مفيدة وعديدة وضرورية في حياة الفرد، تساعد على التكيف مع محيطه ومجتمعه، وكذا اكتساب مهارة حركية وأنماط سلوكية وعادات صحية سليمة، ويعود الفضل في ذلك إلى الرياضة التي يمارسها الفرد وطبيعتها البدنية العقلية الاجتماعية والتي تتناسب مع مراحل نموه وبيئته.

إن الإنسان بطبعه كائن اجتماعي لا يكتفي بذاته فقط بل يستعين بغيره هذا من جهة، ومن جهة أخرى التأكيد على ذاتية الإنسان وإعلان رفضه لسيطرة الجماعات على تلك الذات ويتحول هذا التعرض بين الجماعة والفرد على اتجاهين أحدهما اتجاه متشائم يؤكد الأنانية ويقابل هذا الاتجاه المتشائم اتجاه آخر متفائل يمجّد فضائل الصداقة والتفاهم العقلي والحرص على تماسك الجماعة وصلابتها.

وإذا تأملنا إنسان القرن الواحد والعشرين فإننا ندرك الدور الهام الذي تلعبه الرياضة، خاصة وأنها دخلت في كل مجالات حياته الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وذلك لما لها من دور يتماشى مع تحديات العصر.

والإنسان عرضة للتغيير من كل الجوانب البدنية نتيجة للتأثر بالممارسة الرياضية، يتغير جسمه وبنيته المورفولوجية وسلوكياته، ونظرته للحياة، وكذا مردوده الرياضي، بحثنا عن الأسباب وجدنا من بين العوامل المؤثرة في المردود الرياضي الوسائل والإمكانات وطرق تسييرها داخل المنشآت الرياضية.

لذا وبناء على هذا أردنا في هذا الفصل تسليط الضوء على الممارسة الرياضية بشكل عام والمردود الرياضي بشكل خاص، فكانت لنا وقفة أولى عن تطور الرياضة عبر العصور، ثم مفهوم عام للرياضة وأهدافها لننتقل بعد ذلك إلى الممارسة الرياضية ونعرض مفهومها وخصائصها والأهداف والدوافع من ممارستها، بعد ذلك نتطرق إلى الدور الذي تلعبه المنشآت الرياضية في التأثير على الممارسة الرياضية وكذا المردود الرياضي، بعد ذلك تكون لنا وقفة أخيرة مع أهم الجوانب الخاصة بالمردود الرياضي.

### 3-1-1 تطور الرياضة عبر العصور:

مارس الإنسان البدائي الرياضة، لم يكن هناك برامج رياضية منتظمة، وإن طبيعة الحياة التي عاشها الإنسان البدائي فرضت عليه ممارسة العديد من الأشكال الرياضية كالصيد والجري والسباحة، فالبحث عن المأكل والملبس والمسكن، والبحث عن الأمان كان الهدف الأساسي وراء ممارسة هذا الإنسان للعديد من أشكال التمرينات البدنية، وقد مر النشاط الرياضي بعدة عصور نذكر منها<sup>1</sup>:

#### 3-1-1-1 حضارة الشرق القديم:

اهتمت شعوب الشرق القديم الحضارة ( الفرعونية، المصرية، وحضارة الرافدين، وحضارة فارس) بالأنشطة الرياضية، فقد آمنت هذه الحضارة بالتغير والتطور والاتصال بالحضارات الأخرى، فلم تكن تتبنى مفاهيم تقليدية، ولم تؤمن بالمجتمعات الراكدة حيث كانت هذه المرحلة نقطة تحول في ممارسة الرياضة ومظاهرها وأهدافها، حيث استخدمت الرياضة لأغراض عسكرية وأدخلت الرياضة في البرامج المدرسية.

وقد مارس الإنسان في هذه الحضارة أشكال عديدة من الرياضة كالصيد والمصارعة والملاكمة والسباحة ورفع الأثقال والعدو والجري، حيث تميزت هذه الفترة بكثرة الحروب والغزو ومحاوله كل دولة توسيع رقعة أملاكها ومحاوله الدفاع عن أراضيها مم أدى إلى ضرورة الاهتمام بالجنود وتدريبهم تدريباً يمتاز بالقوة والسرعة والدقة، فكانت الرياضة تمارس بشكل غير مباشر عن طريق إعداد الجنود وتقوية أجسامهم.

#### 3-1-1-2 الحضارة الرومانية:

ركزت الحضارة الرومانية على الجانب العسكري وذلك لبناء الإمبراطورية الرومانية وعاصمتها، حيث تميزت بجيشها الذي لا يقهر والذي اتصف بالقوة والسطو والبأس، وكانت تركز على القوة والسرعة والتحمل بالإضافة إلى بعض الألعاب التقليدية التي كانت تقام في مكان يشبه السيرك، مثل المصارعة والملاكمة والقتال ومنازلة الأفراد للحيوانات المفترسة، وامتازت الألعاب بالدموية والعنف وكانت تمارس من قبل العبيد وهذا أدى إلى هبوط شأن الرياضة في هذا العصر، حيث اقتصر في ممارستها على رجال الحرب فقط.

#### 3-1-1-3 الحضارة الإسلامية:

في الوقت الذي كانت أوروبا تنكر الجسد وكأنه من فعل الشيطان، فإن الإسلام حث على إعداد جيل قوي ليدافع عن الإسلام، ويعمل على نشر الدين وفي نفس الوقت حث الإسلام أيضاً على الترويح عن النفس ودعا إلى الاهتمام بالجوانب الروحانية والبدنية معا وعدم الفصل بينهما، وهذا يتجلى واضحاً في العديد من الآيات القرآنية الكريمة بالإضافة للعديد من الآيات القرآنية التي دعت إلى الاهتمام بالرياضة<sup>2</sup>.

قال تعالى: ( وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم).

#### 3-2-2 مفهوم الرياضة:

<sup>1</sup> صبحي احمد قبيلان، ونضال أحمد الغفري: الرياضة للجميع، ط1، الأردن (عمان)، دار صفاء للنشر، 2003، ص 11- 13 (بتصرف عن).

<sup>2</sup> صبحي أحمد قبيلان، ونضال أحمد الغفري، مرجع سابق، ص 13- 18 (بتصرف عن).

الرياضة كلمة مشتقة من الكلمة الإنجليزية sport والتي يرجع ظهورها إلى القرن 13 م، ومعناها التسلية وفي الواقع فإن الكلمة تعني الاسترخاء والتسلية ولكنها تعني بصفة خاصة التمرين البدني وبهذا المعنى بدأ استعمالها منذ القرن 16 م، كما أن اللفظ تحول بعد ذلك ليشمل جميع الحركات البدنية، كما أنه وقبل كل شيء يجب التنويه بأنه يوجد هناك خلط بين التربية البدنية والرياضية وبين الرياضة، فقد أصبح حتى بين المختصين كلمة الرياضة تشمل كل أنواع اللعب والنشاط المنظم أو غير المنظم، يمارسه الصغار أو الكبار في مباراة رسمية أو مدرسية، إضافة إلى هذا هناك الكثير من المدرسين من يرى أن الرياضة هي جزء من التربية البدنية والعكس بالنسبة للآخرين، فحسب michel bout فإن الرياضة هي نشاط نشأ من الهوايات بمشاركة الجسم بهدف الوصول إلى المستويات ( وبهيات وهياكل مخصصة بدقة ومتمنة على الطريقة التنافسية لهدف الوصول إلى المستويات العليا).

أما "ماقنا Georges Magna فيرى بأنها نشاط خاص بأوقات الفراغ يغلب عليه الجهد البدني بمشاركة العمل واللعب مرة واحدة أو بطريقة تنافسية متضمنة قواعد معينة، أما شارل بودال فيرى أن الرياضة مثل أعلى يتطلب التحلي والتضحية وإرادة الفوز تجعل من اللعب عملا وامتحانا من هنا يمكننا أن نلخص مفهوم الرياضة فيما يلي:

" هي تلك المجموعة من التمرينات والمباريات والمسابقات التي يؤديها الفرد بقصد تنمية قدراته البدنية والعقلية ويقصد التسلية والترفيه عن جسمه وعقله"<sup>1</sup>.

" من وجهة نظر فيري" الرياضة مؤثر للتغيير الاجتماعي لأنها تحتوي على عناصر من الحرية الذاتية التي تتمثل في الثقة في النفس والإبداع والمشاعر بالسعادة"<sup>2</sup>.

" ومن وجهة نظر ستون وسميث " الرياضة والألعاب يقومان بدور جوهري في تطبيع الأطفال على الحياة الاجتماعية ويتعلمون مواجهة الصراعات والتحكم في الانفعالات"<sup>3</sup>.

### 3-3- أهداف الرياضة:

لقد تعددت الآراء حول أهداف ممارسة النشاط الرياضي وحول أهميتها النسبية، كما تباينت في أهميتها وفقا لفلسفة المهتمين بها ووفقا لفلسفات وسياسات المجتمع، ووفقا لنظمها التربوية والثقافية.

يرى (فرونكو أنيشي) أن أهم أهداف وفوائد ممارسة الرياضة<sup>4</sup>:

\* تكوين الشخصية المتكاملة للفرد.

\* التعرف على الجسم وتنمية قدراته.

\* تنمية الصحو والياقة البدنية.

توطيد العلاقات بين الأفراد.

<sup>1</sup> - جمال جلال: " أعمال العنف والشغب في الملاعب من كرة"، شهادات الدراسات العليا في منهجية الرياضة، م ع ت ر، 1990، ص 12.

<sup>2</sup> - أمين أنور الخولي: أصول التربية البدنية والرياضية، ط2، القاهرة، دار الفكر العربي، 1999، ص 383.

<sup>3</sup> - أمين أنور الخولي: الرياضة والحضارة الإسلامية، ط1، القاهرة، مصر، دار الفكر العربي، ص 145.

<sup>4</sup> - محمد محمد الحماحمي: " الرياضة للجميع الفلسفة والتطبيق"، مصر الجديدة(القاهرة)، مركز الكتاب للنشر، 1997، ص 27- 29 (بتصرف عن).

\* التنمية البدنية والفيزيولوجية للفرد.

\* الإسهام في الناحية البيولوجية في تحقيق ما يلي وفقا لمراحل النمو التالية:

- تطوير الحالة البدنية (مرحلة الشباب).

- المحافظة على الحالة البدنية (مرحلة متوسطة من العمر).

- مقاومة الانهيار البدني (مرحلة الشيخوخة).

من جهة أخرى يرى الدكتور صبحي أحمد قبلان أن أهداف الرياضة تتمثل في مجموعة من النقاط حددها

في الآتي<sup>1</sup>:

\* تنمية مهارات الفرد البدنية المستعملة والنافعة لحياته.

\* مساعدة الفرد على اكتساب صفة التفكير العقلي المنطقي المنظم.

\* شغل أوقات الفراغ إيجابيا.

\* التدريب على اكتساب الصفات القيادية والتبعية السليمة.

\* تشجيع تنمية القدرات والمواهب الرياضية العالية.

\* زيادة كفاءة الفر الإنتاجية مع اختصار في الجهد المبذول في الأعمال البدنية والعقلية.

\* التأهيل إلى حياة سعيدة وخلق مواطن داخل المجتمع.

وبكلمة مختصرة الهدف من الرياضة وكذلك التربية البدنية هو اكتساب الجيل الناشئ والخبرات والمهارات،

وتؤثر هذه الأخيرة في ذات الإنسان قوامه وتناسب جسمه وعضلاته ومفاصله، كما أنها تعنتي بصحته وفي كل

مرحلة من نموه، وعلى هذا يمكننا فهم الرياضة بأنها جزء من التربية العامة التي نهذف إلى إعداد المواطن

الصالح<sup>2</sup>.

### 3-4- تعريف الرياضة الفردية:

هي تعتبر قليلة بالمقارنة مع الرياضة الجماعية وهي الرياضة التي يمارسها شخص واحد دون مساعدة من

مجموعة أو أشخاص و نجد أمثلة لهذا النوع من الرياضة مثل لعبة التنس و رياضة الجري وأنواع أخرى من

الرياضات حيث يحاول كل شخص يمارس هذا النوع من الرياضة بالفوز على الآخر وتحقيق أهدافه والممارس لهذه

الرياضة يحتاج للياقة بدنية عالية لأنه يمارسها لوحده دون الحاجة للآخر<sup>3</sup>.

### 3-5- أنواع الرياضات الفردية:

#### 3-5-1- الغطس:

وهي من الرياضات القديمة التي مارسها الإنسان منذ القدم عندما كان يسعى للحصول على اللؤلؤ والأحجار

الكريمة من أعماق البحار،واليوم تغير الأمر وأصبح الإنسان ينزل إلى أعماق البحار لدراستها والتعرف على

<sup>1</sup>- صبحي احمد قبلان، ونضال أحمد الغفري، مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup>- دافيزا، التربية الرياضية الحديثة، ط1، دمشق، دار الدراسات للترجمة والنشر، 1983، ص 44-47.

<sup>3</sup>- بسام هارون وماري حمدان، فائق أبو حمادة، الرياضة والصحة، ط1، مؤسسة ومكتبة وائل لنسخ السريع، سنة 1995، ص 65.

كائناتها أو للتسلية والمتعة، والآن هي رياضة أولمبية لها قواعدها و أصولها الخاصة بها وتمارس في مسابح خاصة أو في المياه المكشوفة.<sup>1</sup>

### 3-5-2- رفع الأثقال:

رياضة يتبارى فيها برفع الأثقال وفقاً لقواعد خاصة ويعود تاريخ هذه الرياضة إلى أيام الإغريق إذ كانت مجرد طريقة من طرق التدريب المتبعة من طرف الرياضيين آنذاك وير بعض المؤرخين أن تاريخها يعود إلى ما قبل ذلك عند المصريين حيث وجدت رسوم في مقابر بني حسن تدل على ممارستهم لها، وفي القرن التاسع عشر أصبحت رياضة رفع الأثقال رياضة ذات قواعد وأصول حيث أدرجت ضمن الألعاب الأولمبية لأول مرة في دورة أثينا 1896م.<sup>2</sup>

### 3-5-3- الملاكمة:

الملاكمة هي رياضة تمارس على حلبة بين متنافسين اثنين يسعى كل منهما إلى جمع أكبر عدد من النقاط من خلال إنزال اللكمات على الآخر ويتم النزال الواحد ضمن عدد من الجولات حسب فئة الوزن للمتنافسين ويتحقق الفوز إما عن طريق النقاط أو إيقاف أو إنهاء النزال لأسباب فنية أو عن طريق الضربة القاضية.<sup>3</sup>

### 3-5-4- ألعاب القوى:

رياضة يتنافس فيها اللاعبون في مسابقات الجري، المشي الوثب والرمي، تتألف مسابقات المضمار من سباقات في الجري والمشي لمختلف المسافات، السباقات الميدانية مباريات في الوثب أو الرمي ويمكن أن تقام لقاءات المضمار والميدان في صالات مغلقة أو في الهواء الطلق ويتنافس الرجال والنساء بشكل منفصل في اللقاءات. وتعد ألعاب القوى أكثر الرياضيات شيوعاً في العالم فهناك حوالي 180 دولة تنسب إلى الاتحاد الدولي للألعاب القوى للهواة، وهو الهيئة التي تدير الألعاب وتتضمنها ويعترف الاتحاد الدولي للألعاب القوى للهواة بأرقام البطولات العالمية في 65 مسابقة من مسابقات الرجال والنساء.<sup>4</sup>

### 3-5-5- المبارزة:

تعتبر المبارزة من الرياضات التقليدية وهي مبنية على طقوس وقواعد القتال بالسيوف ويشبهها البعض بلعبة الشطرنج ولكن باستخدام العضلات، ويتضمن النزال فيها متنافسين يحاول كل منهما أن يسجل لمسة على الآخر بإحدى أسلحة المبارزة والتي هي الفورية والسابر والأبيرة.

عُرِفَت المبارزة كنوع من القتال وتمت ممارستها قديماً حتى قبل ميلاد السيد المسيح، ويعتبر أوضح مثال على وجودها هو بعض الاكتشافات لدلائل ممارستها بمعبد مدينة هابو قرب مدينة الأقصر في مصر قبل 1190 سنة قبل الميلاد.

كذلك فإن المبارزة مورست كتدريب على القتال في عدة حضارات على مر العصور كالحضارة الصينية و اليابانية والفارسية والبابلية واليونانية.

<sup>1</sup> - إبراهيم منير جرجس: السباحة، القاهرة، دار الفكر العربي، 2004 ص 31.

<sup>2</sup> - قاسم حسان حسين: التدريب الرياضي، عمان، دار الفكر العربي لطباعة والنشر والتوزيع، 1999، ص 22.

<sup>3</sup> - سيف عبد الرحمن عبد العظيم، التدريب الرياضي للملاكمين، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1999، ص 8

<sup>4</sup> - مجيد ريسان خريبط، ألعاب القوى، ط1، الأردن، جامعة اليرموك، 1999، ص 16

وكرياضية، ظهرت المبارزة إما في القرن الرابع عشر أو الخامس عشر وتدعي إيطاليا أسبقية بينما تدعي ألمانيا أنها الأسبق.<sup>1</sup>

### 3-5-6- الجودو:

رياضة الجو دو فن قديم للدفاع عن النفس، يعتمد على المرونة وفن الاخلال بتوازن المناسف، ولا تعتمد رياضة الجو دو على استخدام أى أدوات أو أسلحة، الأمر الذي يدعو الى الاعتماد على النفس وعلى الذكاء و الحيلة و الخداع من جهة المهاجم، وعلى المرونة و المراوغة والحساسية من جهة المدافع، وهي رياضة شريفة تعلم النبل والقيم العظيمة، فلا يستخدمها أحد للعدوان وإنما للدفاع عن النفس، ويمارس الجو دو البنات والبنون، فهي تكسبهم اللياقة البدنية والمهارة، فضلا عن الثقة بالنفس.<sup>2</sup>

### 3-5-7-السباحة:

هي أيضا من الرياضات الفردية وتعتبر حركة الكائنات الحية في الماء دون المشي في القاع، تعتبر السباحة نشاطا يمارس بشكل كبير للترفيه وكذلك كرياضة عالمية و أولمبية، كما أن هناك العديد من الفوائد للرياضة، بالإضافة الى المخاطر حيث لا يكون السباح حذرا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عمارة أحمد عبد الحميد، التدريب الرياضي، مصر، دار الفكر العربي، 2001، ص 66

<sup>2</sup> - أمين انور الخولي سلسلة المعرفة الرياضية للبراعم (الجودو)، القاهرة، دار الفكر العربي، ص 2.

<sup>3</sup> - الكروي مصطفى حميد، الأسس العلمية لتعليم السباحة والتدريب عليها، بيروت، دار المعلم للملايين، 2001، ص 20.

### خلاصة:

لقد أكدت كل الدراسات العلمية الإنسانية منها والتجريبية والدينية، على المكانة الهامة للرياضة الفردية من خلال الدور الأساسي في تطوير شخصية الفرد وبناء مجتمع قوي وسليم. ولقد قام المجتمع على تنظيمها وتأسيس قواعدها القانونية، لتضمن الحقوق والواجبات في ممارستها وتشجيع المنشآت والهيكل التي تخدمها وتوطر الموارد البشرية التي تحسن التصرف والتسيير لملائمتها مع قيم المجتمع.

الجليل الطريقي

الامر السعة العميدانية الجح



القلم والورق

منظومة الجواهر العبدية

## - تمهيد:

يتم التركيز كثيرا على الجانب التطبيقي في البحوث العلمية، وهذا قصد الإجابة على التساؤلات التي تطرح حول الموضوع المدروس، وهذا بتوظيف التقنيات الاحصائية في التحليل والتفسير للتأكد من صحة الفرضية المصاغة أو بطلانها، وهنا تتجلى أهمية اختيار الوسائل الصحية والمناسبة لجمع المعلومات والتقنيات المناسبة لترجمة المتعلقة بالبيانات.

لذلك سوف نتناول في هذا الفصل المتعلق بمنهجية الدراسة الميدانية من حيث المنهج المناسب وعينة الدراسة وشرح الأدوات والوسائل المستعملة لجمع المعلومات.

#### 4- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

##### 4-1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث على إلقاء نظرة استشرافية من أجل الإلمام بجوانب دراسته الميدانية، وبصدد إجراء دراسة ميدانية لابد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها التوجه إلى دوان المركب الرياضي بالبويرة والمنشآت التابع له التي كانت ترمي إلى جمع المعلومات ومعرفة الظروف التي ستجري فيها الدراسة، قمنا بتوزيع 10 استمارات استبيان.

##### 4-2- الدراسة الأساسية:

##### 4-2-1- المنهج المتبع:

هو مجموعة من الإجراءات التي تتكامل للوصف أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أي الموضوع محل الدراسة. (زروتين، 2002، صفحة 33).

من أجل تحليل ودراسة الإشكالية التي طرحناها واستجابة لطبيعة الموضوع المقترح، فإننا اعتمدنا على المنهج الوصفي، حيث إنه عبارة عن استقصاء ينصب على الظاهرة كما هي قائمة في الحاضر، بقصد تلخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها.

##### 4-2-2- متغيرات البحث:

أ- المتغير المستقل: يقصد بالمتغير المستقل (السبب) و هو المتغير الذي يرى الباحث بناء على عدة حقائق أو شواهد لها علاقة بحدوث الظاهرة التي يدرسها، المتغير المستقل في دراستنا هو: تسير المنشآت الرياضية.

ب- المتغير التابع: يقصد بالمتغير التابع (النتيجة)، يمثل المتغيرات التي تحدث أو تتغير أو تختفي بسبب المتغير المستقل. المتغير التابع في دراستنا هو: تطوير الرياضة الفردية.

##### 4-2-3- المجتمع:

يتكون مجتمع الدراسة من مسيرين ومسؤولين على مستوى المنشآت الرياضية (المسابح، والقاعات متعددة الرياضات) لولاية البويرة الذي كان عددهم 30 مسير حسب المعلومات التي تحصلنا عليها وفي ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

##### 4-2-4- العينة:

هي مجموعة زوجية من عناصر مجتمع بحث معين، وفي دراستنا هذه حرصنا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع، فقمنا باختيار عينة بحث عشوائية بحيث لم تختص العينة بأية خصائص أو مميزات كالجنس والمستوى الدراسي والعمر غير ذلك، وقد احتوت على مايلي:

الجدول رقم(1): توزيع عينة الدراسة تبعا للمنشآت:

مكان تواجدها	المنشأة الرياضية
الأخضرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قاعة متعددة الرياضات</li> <li>• المسبح النصف أولمبي</li> </ul>
قاديرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قاعة متعددة الرياضات</li> <li>• المسبح النصف أولمبي</li> </ul>
حيزر	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قاعة متعددة الرياضات</li> <li>• المسبح النصف أولمبي</li> </ul>
برج اخريص	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قاعة متعددة الرياضات</li> <li>• المسبح النصف أولمبي</li> </ul>
البويرة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قاعة متعددة الرياضات</li> <li>• المسبح النصف أولمبي</li> </ul>

#### 4-2-5- مجالات البحث:

من أجل التحقق من صحة الفرضيات، والتي تم تسطيرها للوصول إلى الأهداف التي نريد تحقيقها، قمنا بتحديد مجالات البحث:

- المجال البشري: تمثل المجال البشري لبحثنا من 10 مسيرين بالمنشآت الرياضية لولاية البويرة.
- المجال المكاني: لقد تم مشروع الدراسة على بعض المنشآت الرياضية لولاية البويرة.
- المجال الزمني: ينقسم المجال الزمني إلى قسمين:
- المجال الخاص بالجانب النظري يمتد من بداية شهر نوفمبر سنة 2015 إلى غاية شهر مارس 2016.

- المجال الخاص بالجانب التطبيقي يمتد من أواخر شهر مارس إلى شهر مايو من سنة 2016، حيث تم توزيع الاستبيان على مجموعة من المسيرين التابعين للمنشآت الرياضية و بعد 10 أيام تم جمع الاستبيان وهذا ما جعلنا نقوم ببعض التأخر لعدم تواجد المسيرين بالمنشآت.

#### 4-2-6- أدوات وتقنيات البحث:

يعتمد المنهج الوصفي في البحث على البيانات الخاصة بالظواهر والموضوعات التي يدرسها وعلى وسائل وأدوات القياس التي تساعد على جمع البيانات وتصنيفها تمهيدا لتحليلها واستخلاص النتائج منها، ولهذا اعتمدنا على استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة موجهة إلى مسؤولين ومسيرين بالمنشآت الرياضية.

#### - الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أدوات البحث الأساسية الشائعة في العلوم الإنسانية حيث يستخدم في الحصول عن معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث، لكونها معلومان لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره بالبوح بها، وهو تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في اطار الخطة الموضوعية لتقدم إلى المبحوث من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة. (موسلي، 2003، صفحة 220).

#### - الأسئلة المغلقة:

هي أسئلة بسيطة في أغلب الأحيان تكمن خاصيتها في تحديد الإجابات مسبقا وتحديدتها يعتمد على أفكار الباحث وأغراض البحث والنتائج المستوحات من المستوجب الإجابة نعم أو لا، صحيح أو خطأ أو اختيار الإجابة الملائمة.

#### - الأسئلة المفتوحة:

هي الأسئلة التي توحى بداخلها نوعين من الأسئلة أو هي التي تتكون من نصفين النصف الأول يكون سؤالاً مغلقاً والنصف الثاني تكون في الحرية للمستجوب لإدلاء رأيه الخاص.

#### - تحكيم الاستبيان:

بعد صياغتنا للاستبيان قمنا بتسليم نسخة منه للأستاذ المؤطر لتصحيح وترتيب الأسئلة حسب فرضيات بحثنا وقد تم فعلا تحديد بعض عبارات الأسئلة من طرف الأساتذة كما قدمنا نسخ إلى أساتذتنا بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية فخرجنا باستبيان واحد.

#### 4-2-7- الوسائل الإحصائية:

علم الإحصاء هو ذلك العلم الذي يبحث في جمع البيانات وتنظيمها وعرضها واتخاذ القرارات بناءا عليها إن هدف الدراسة الإحصائية هو محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية ذات الدلالة التي تساعدنا في تحليل وتفسير مدى صحة الفرضيات. (محمد، 1988، صفحة 53).

والمعادلات الإحصائية المستعملة في بحثنا هي: قانون النسبة المئوية واختيار كاف تربيعي كا<sup>2</sup>

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات}}{\text{العدد الكلي للعينة}} \times 100$$

طريقة الإحصاء بالدرجة المئوية:

$$\text{الدرجة المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات}}{\text{العدد الكلي للعينة}} \times 360$$

\* اختبار كاف تربيع كا<sup>2</sup>: يسمح لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان كمايلي:

$$\text{كا}^2 = \frac{(\text{ت ح} - \text{ت ن})^2}{\text{ت ن}}$$

\* كا<sup>2</sup>: القيمة المحسوبة من خلال الاختبار.

\* ت ح: عدد التكرارات الحقيقية (الواقعية)، (المشاهد).

\* ت ن: عدد التكرارات النظرية (المتوقعة).

- درجة الخطأ المعياري مستوى الدلالة  $a=0.05$ .

- درجة الحرية =  $h-1$  حيث  $h$  تمثل عدد الفئات (الحفيظ 2003 صفحة 80).

\* نموذج لكيفية حساب كا<sup>2</sup>:

الجدول رقم 2 نموذج لكيفية حساب كا<sup>2</sup>:

	الحساب			
	ت ح	ت ح - ت ن	ت ن	الإجابات
				نعم
				لا
كا <sup>2</sup>				المجموع

## خلاصة:

إن نجاح أي بحث مهما كانت درجته العلمية مرتبط بشكل أساسي بإجراءات البحث الميدانية ونظرا لطبيعة مشكلة بحثنا هذا تطلب منا التعرف بالبحث ومنهجه المتبع والمناسب للإشكالية الرئيسية المدروسة كما حددنا في هذا الفصل عينة البحث التي اخترناها وتمثل المجتمع الأصلي للبحث، كما اخترنا الأدوات اللازمة في عملية عرض النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على عينات البحث.

أَقْلَمُ الْخَالِقِينَ

عِزُّهُ وَكَرَمُهُ  
وَمِنْ آيَاتِهِ  
الَّتِي لَا تَعْلَمُهَا



تمهيد:

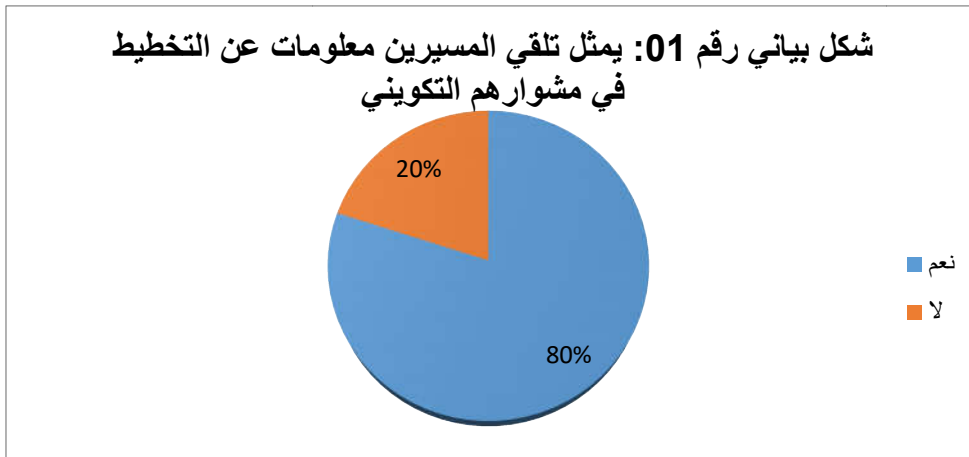
بعدها تحصلنا على النتائج الخامة من الاستبيان كان لازما علينا تحليلها لتصبح قيم ذات نتائج ملموسة نستطيع قراءتها بسهولة لذا سنحاول في هذا الفصل أن نجعل هذه النتائج قيم نستطيع قراءتها وذلك عن طريق عرضها في جداول وتحليلها عن طريق قراءتها من الجداول والدوائر وتطبيق اختبار كا<sup>2</sup> عليها لمعرفة الفروق الاحصائية بين مختلف الإجابات في الأستبيان

## 1-5- عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

## 1-1-5- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول:

- المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي للمنشآت الرياضية له دور في تطوير الرياضة.
- السؤال الأول: هل تقيمت في مشواركم التكويني معلومات عن التخطيط؟
- الغرض من السؤال: لمعرفة إذا تلقي الإداريين معلومات عن التخطيط.
- الجدول رقم 03: جدول احصائي يمثل السؤال الأول:

الإجابة	التكرار	النسب المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المجدولة	نسب الدالة	درجة الحرية	الدالة
نعم	08	80%	3.6	3.84	0.05	1	غير دالة
لا	02	20%					
المجموع	10	100%					



## التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن اغلب المسيرين أكدوا على أنهم تلقوا معلومات عن التخطيط في مشوارهم التكويني، حيث بلغ عددهم 08 مسير من مجموع العينة نسبة 80% وهذا ما يجعلنا نقول أن المسيرين تلقوا معلومات عن التخطيط في مشوارهم التكويني، بينما أجاب مسيران من مجموع العينة نسبة 20% بأنهم لم يتلقوا معلومات عن التخطيط وعند تطبيق اختبار كا<sup>2</sup> على النتائج المسجلة و حساب كا<sup>2</sup> وجدنا أنه أصغر من القيمة المجدولة حيث بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 3.6، أما قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 3.84 و بالتالي عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية.

## الاستنتاج:

من خلال النتائج نستنتج أن أغلب المسيرين تلقوا معلومات في مشوارهم التكويني.

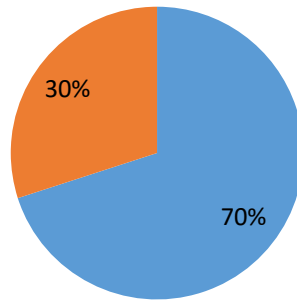
- السؤال الثاني: هل تسمح إدارة المنشآت الرياضية للمرؤوسين صنع القرارات الإدارية في عملية التخطيط؟  
 - الغرض من السؤال: لمعرفة إذا كان من الممكن السماح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط.

- الجدول رقم 04 جدول يمثل نتائج السؤال الثاني:

الإجابة	التكرار	النسب المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
نعم	07	70%	1.6	3.84	0.05	01	غير دالة
لا	03	30%					
المجموع	10	100%					

شكل بياني رقم 2: يمثل إذا كان من الممكن السماح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات

■ نعم ■ لا



#### التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب الإداريين أكدوا أن الإدارة الرياضية تسمح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط وكان عددهم 07 إداريين من مجموع العينة بنسبة 70% بينما أجاب 03 إداريين من مجموع العينة بنسبة 30% بالنفي، وعند تطبيق اختبار كا<sup>2</sup> على نتائج المسجلة و حساب كا<sup>2</sup>

وجدنا أنها أكبر من القيمة الجدولة حيث بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 1.6، أما قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84 وبالتالي تبين لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

#### الاستنتاج:

من خلال النتائج نستنتج أن الإدارة الرياضية تسمح للمرؤوسين بالمشاركة في تصنيع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط.

- السؤال الثالث: هل صحيح أن أهمية التخطيط تكمن في تحسين أداء المسيرين داخل المنشآت الرياضية؟
- الغرض من السؤال: لمعرفة إذا كان التخطيط له أهمية في تحسين أداء المسيرين داخل المنشآت الرياضية.
- الجدول رقم 05: جدول احصائي يمثل نتائج السؤال الثالث:

الإجابة	التكرار	النسب المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
نعم	09	90%	6.4	3.84	0.05	1	دالة
لا	01	10%					
المجموع	10	100%					

**شكل رقم 3: يمثل إذا كان أهمية التخطيط تكمن في تحسين أداء المسيرين.**



**التحليل:**

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين أكدوا على أن أهمية التخطيط تكمن في تحسين أداء المسيرين داخل المنشآت الرياضية وكان عددهم 9 مسيرين من مجموع العينة بنسبة 90% في حين أجاب اداري واحد من مجموع العينة بنسبة 10% بأن أهمية التخطيط لا تكمن في تحسين أداء المسيرين، وعند تطبيق اختبار كا<sup>2</sup> على النتائج المسجلة و حساب كا<sup>2</sup> وجدنا أنه أكبر من القيمة الجدولة، حيث بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 6.4 أما الجدولة فكانت 3.84 وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المسيرين.

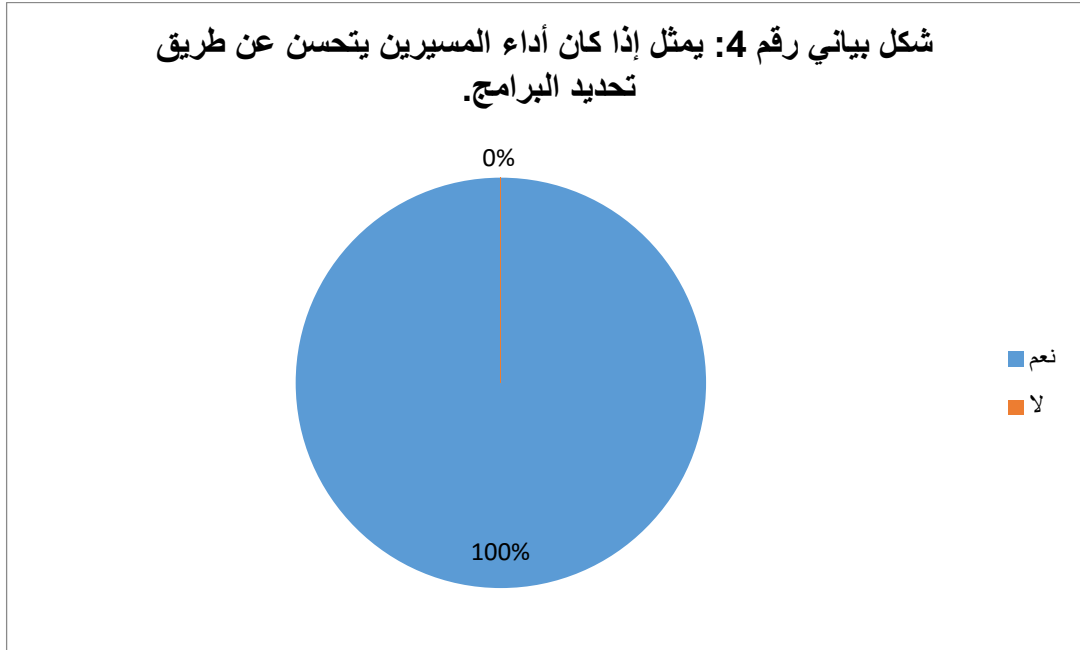
**الاستنتاج:**

من خلال النتائج نستنتج أن الأغلبية كانت الأهمية تكمن في تحسين أداء المسيرين داخل المنشآت الرياضية.

- السؤال الرابع: هل تحديد البرامج يؤدي الى تحسين عمل المسير داخل المنشأة الرياضية؟
- الغرض من السؤال: لمعرفة إذا كان أداء المسيرين يتحسن عن طريق تحديد البرامج.

- الجدول رقم 06 جدول احصائي يمثل نتائج السؤال الرابع:

الإجابة	التكرار	النسب المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
نعم	10	100%	10	3.84	0.05	1	دالة
لا	00	00%					
المجموع	10	100%					



#### التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن الأغلبية الساحقة للإداريين أكدوا على أن تحديد البرامج يؤدي الى تحسين أداء المسير داخل المنشآت الرياضية وكان عددهم 10 مسيرين من مجموع العينة بنسبة 100% ولا أحد أجاب عكس ذلك وعند تطبيق اختبار كا<sup>2</sup> على النتائج المسجلة و حساب كا<sup>2</sup> وجدنا أنه أكبر من العينة الجدولة حيث بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 10، أما قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84 وبالتالي تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

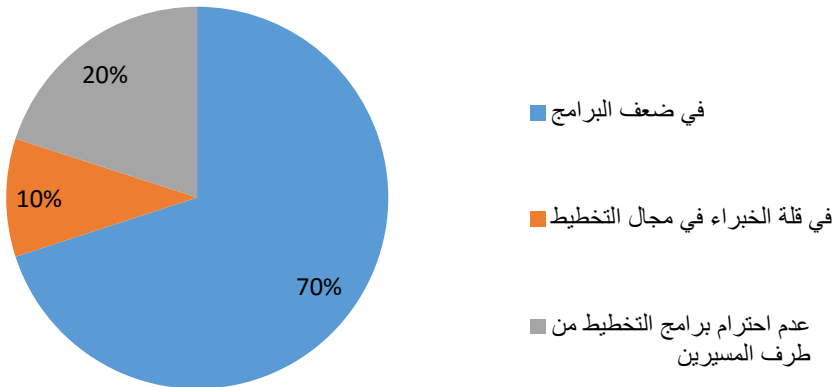
#### الاستنتاج:

من خلال النتائج نستنتج أن تحديد البرامج يؤدي الى تحسين أداء المسيرين داخل المنشآت الرياضية.

- السؤال الخامس: في رأيك أين تكمن معوقات تنفيذ برامج التخطيط؟  
 - الغرض من السؤال: لمعرفة الأشياء التي تعيق تنفيذ برامج التخطيط.  
 - الجدول رقم 07: جدول احصائي يمثل نتائج السؤال الخامس:

الإجابة	التكرار	النسب المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
في ضعف برامج التخطيط	07	70%	7	5.99	0.05	02	دالة
في قلة الخبراء في مجال التخطيط	01	10%					
عدم احترام برامج التخطيط من طرف المسيرين	02	20%					
المجموع	10	100%					

شكل رقم 5: يبين معوقات برامج عملية التخطيط



## التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن معظم المسيرين أكدوا على ضعف برامج التخطيط هي سبب معوقات برامج التخطيط كان عددهم 7 من مجموع العينة بنسبة 70%، أما مسير واحد فأجاب بقلة الخبراء في مجال التخطيط بنسبة 10% من مجموع العينة، بينما أجاب مسيرين بعدم احترام التخطيط من طرف المسيرين بنسبة 20% من مجموع العينة، وعند تطبيق اختبار كا<sup>2</sup> على النتائج المسجلة وحساب كا<sup>2</sup> وجدنا أنه أكبر من القيمة المجدولة حيث بلغت كا<sup>2</sup> المحسوبة 7 أما القيمة المجدولة 5.99 وبالتالي تبين وجود فروق ذات دالة إحصائية.

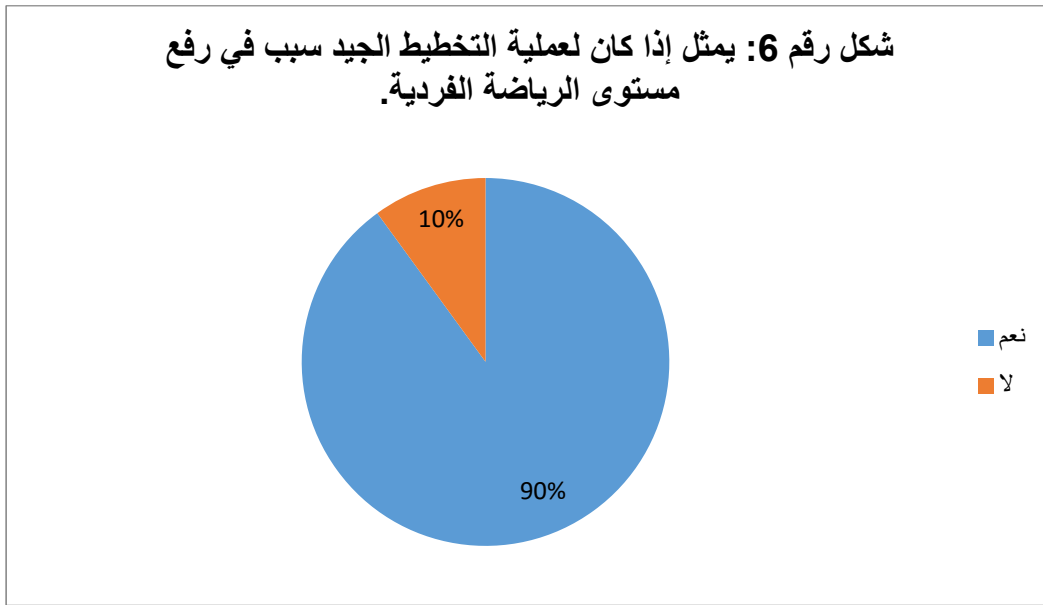
## الاستنتاج:

من خلال النتائج نستنتج أن جميع الاختبارات قد تكون من معوقات تنفيذ برامج التخطيط.

- السؤال السادس: هل تعتبر أن عملية التخطيط الجيد تؤدي الى رفع من مستوى الرياضة الفردية؟
- الغرض من السؤال: لمعرفة أن عملية التخطيط الجيدة هي السبب من رفع مستوى الرياضة الفردية.
- الجدول رقم 08: جدول احصائي يمثل نتائج السؤال السادس.

الإجابة	التكرار	النسب المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدول	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
نعم	09	90%	6.4	3.84	0.05	1	غير دالة
لا	01	10%					
المجموع	10	100%					

شكل رقم 6: يمثل إذا كان لعملية التخطيط الجيد سبب في رفع مستوى الرياضة الفردية.



#### التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أغلبية المسيرين أجابوا بأن عملية التخطيط الجيد تؤدي الى رفع من مستوى الرياضة الفردية وقد بلغ عددهم 09 مسيرين من مجموع العينة بنسبة 90% بينما أجاب مسير واحد بأن عملية التخطيط لا تؤدي الى رفع من مستوى الرياضة الفردية وقد بلغت نسبتهم 10% من مجموع العينة، وعند تطبيق اختبار قيمة كا<sup>2</sup> على نتائج المسجلة و حساب كا<sup>2</sup> وجدنا أنها أقل من القيمة الجدولة حيث بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 6.4 أما قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84 وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

#### الاستنتاج:

من خلال النتائج نستنتج أن عملية التخطيط الجيدة تؤدي الى رفع مستوى الرياضة الفردية.



## 5-1-2- مناقشة ومقابلة نتائج المحور الأول بالفرضية الأولى:

من خلال ما بينته نتائج أسئلة الفرضية الأولى الخاصة بالمحور الأول التي افترضها والتي تقول أن التخطيط الاستراتيجي للمنشآت الرياضية له دور في تطوير الرياضة الفردية، يتضح لنا هذا الأمر من خلال إجابة المسيرين على أسئلة الاستبيان وهذا ما توضحه نتائج الأسئلة: 1، 2، 3، 4، 5، 6، ففي السؤال 01 الذي يقول هل تلتقيتم في مشاركم التكويني معلومات عن التخطيط؟ حيث كانت نسبة المسيرين الذين أجابوا بنعم %80 في حين كانت نسبة من أجاب %20 وهذه النتائج تبين أن المسيرين يتلقون معلومات عن التخطيط، أما السؤال 02 الذي يقول هل تسمح إدارة المنشآت الرياضية للمسيرين في صنع القرارات الإدارية لعملية التخطيط؟ حيث كانت نسبة المسيرين الذين أجابوا بنعم %70 في حين كانت نسبة المسيرين الذين أجابوا ب(لا) %30 فمن خلال هذا السؤال نلاحظ أن النسبة الأكبر من المسيرين التي تمثل %70 أكدوا على أن إدارة المنشآت الرياضية تسمح بصنع القرارات الإدارية لعملية التخطيط، أما السؤال 04 والذي يقول هل تحديد البرامج يؤدي لي تحسين عمل المسير داخل المنشأة الرياضية؟ نلاحظ أن كل المسيرين أجابوا على صحة السؤال بنسبة %100، أما فيما يخص السؤال 06 الذي يقول هل تعتبر أن عملية التخطيط الجيد تؤدي الى الرفع من مستوى الرياضة الفردية؟ حيث كانت نسبة المسيرين الذي أجابوا ب(نعم) %90 في حين كانت نسبة المسيرين الذين أجابوا ب(لا) %10 وهذه النتائج تبين أن عملية التخطيط الجيد تؤدي الى رفع مستوى الرياضة الفردية.

اذن من خلال تحليلنا لهذه الأسئلة الخاصة بمحور الأول وجدنا أن النتائج التي تحصلنا عليها ان دلت عن شيء فإنها تدل على أن التخطيط الاستراتيجي للمنشأة الرياضية دور في تطوير الرياضة الفردية.

## 5-1-3- عرض وتحليل النتائج المتعلق بالمحور الثاني.

-المحور الثاني: التنظيم في المنشآت الرياضية له دور في تطوير الرياضة الفردية.

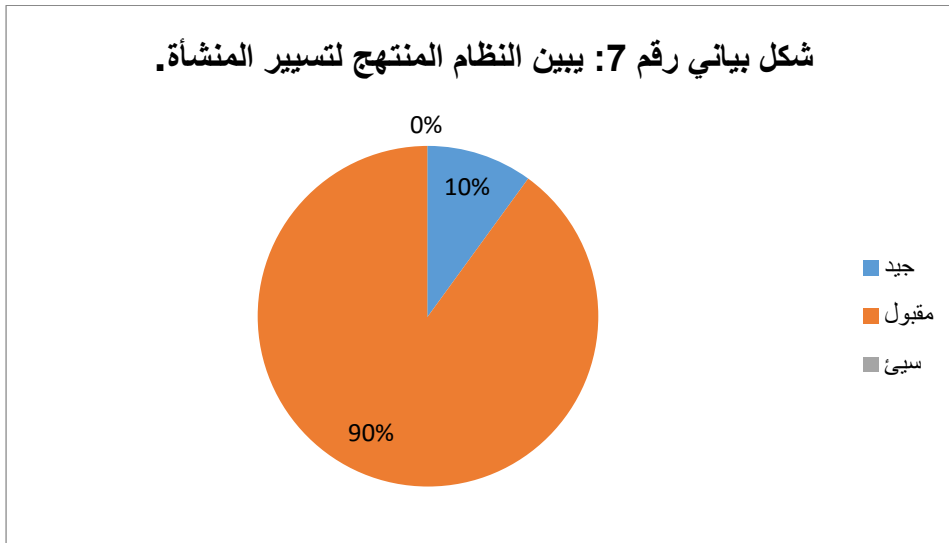
-السؤال السابع: ما رأيكم في النظام المتبع لتسيير المنشأة؟

-الغرض من السؤال: لمعرفة نوع النظام المتبع داخل المنشأة الرياضية.

-الجدول رقم 09: جدول احصائي يمثل نتائج السؤال السابع:

الإجابة	التكرار	النسب المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كأ <sup>2</sup> الجدولة	نسبة الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
جيد	01	10%	16.33	5.99	0.05	02	دالة
مقبول	09	90%					
سيئ	00	00%					
المجموع	10	100%					

شكل بياني رقم 7: يبين النظام المنتهج لتسيير المنشأة.



## التحليل:

من خلال الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين أجابوا على أن النظام المتبع لتسيير المنشأة الرياضية مقبول حيث بلغ عددهم 9 مسيرين من مجموعة العينة بنسبة 90% بينما أجاب مسير واحد من مجموع العينة بنسبة 10% بأن النظام المتبع لتسيير المنشأة الرياضية جيد بينما لم يجب أي أحد بأن النظام المتبع لتسيير المنشأة الرياضية سيئ وعند تطبيق اختبار كا<sup>2</sup> على النتائج المسجلة وحساب كا<sup>2</sup> وجدنا أنه أكبر من القيمة الجدولة، حيث بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 16.33 أما قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة 5.99 بالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

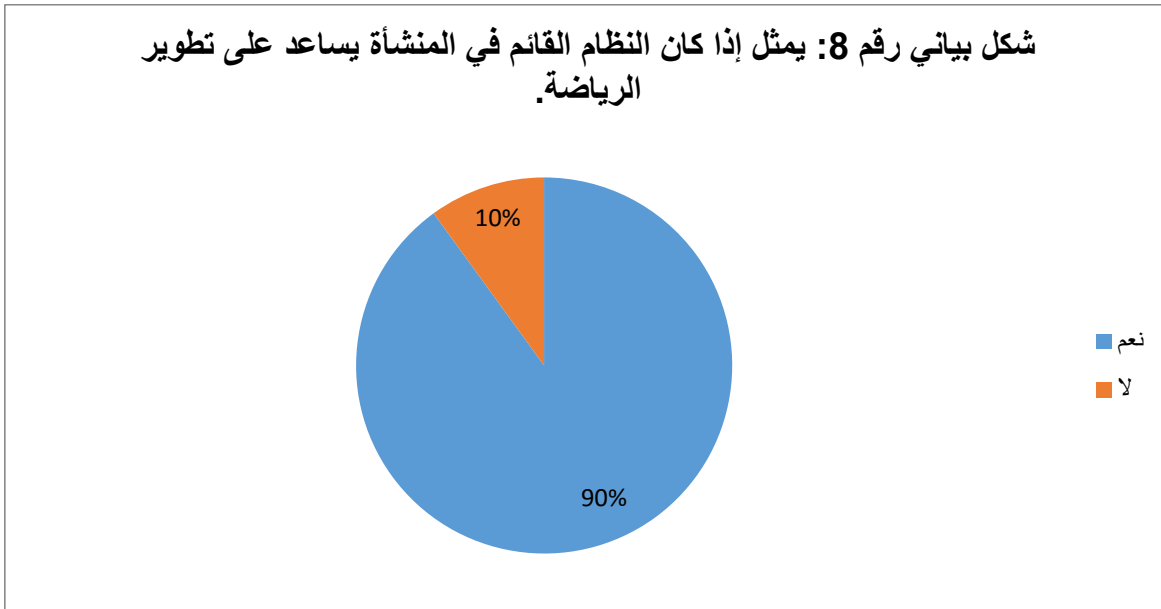
## الاستنتاج:

من خلال النتائج نستنتج أن النظام المتبع لتسيير المنشأة الرياضية مقبول.

- السؤال الثامن: هل ترى بأن النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضية؟  
 - الغرض من السؤال: لمعرفة النظام القائم في المنشأة إذا كان يساعد على تطوير مستوى الرياضة.  
 - الجدول رقم 10: جدول احصائي يمثل نتائج السؤال الثامن.

الإجابة	التكرار	النسب المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	نسبة الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	09	90%	6.4	3.84	0.05	01	دالة
لا	01	10%					
المجموع	10	100%					

شكل بياني رقم 8: يمثل إذا كان النظام القائم في المنشأة يساعد على تطوير الرياضة.



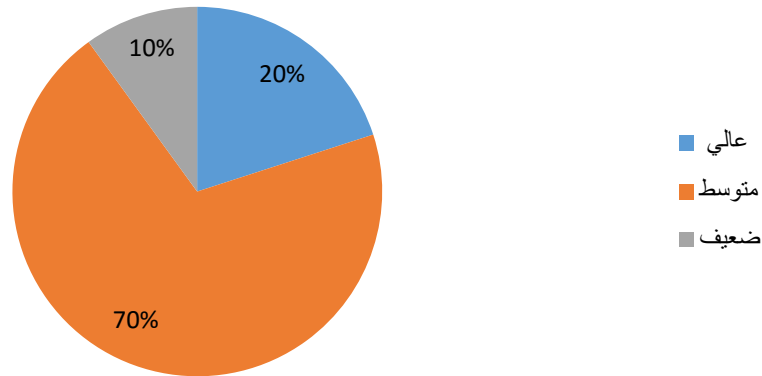
#### التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين أكدوا على أن النظام القائم في المنشأة يساعد في تطوير الرياضة الفردية حيث بلغ عددهم 09 من مجموع العينة نسبة 90% أما مسير واحد فقد أجاب بعكس ذلك بنسبة 10% وعند تطبيق اختبار كا<sup>2</sup> على النتائج المسجلة وحساب كا<sup>2</sup> وجدنا أنها أكبر من القيمة الجدولة حيث بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 6.4 أما قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84 وبالتالي تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية. الاستنتاج: من خلال النتائج نستنتج أن النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضة.

- السؤال التاسع: ما هو مستوى التنظيم داخل منشآتكم الرياضية؟  
 - الغرض من السؤال: لمعرفة مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية.  
 - الجدول رقم 11: جدول احصائي يمثل نتائج السؤال التاسع:

الإجابة	التكرار	النسب المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	نسب الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
عالي	2	20%	7	5.99	0.05	2	دالة
متوسط	7	70%					
ضعيف	1	10%					
المجموع	10	100%					

شكل بياني رقم 9: يمثل مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية.



#### التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين أجابوا بأن التنظيم داخل المنشأة متوسط وكان عددهم 07 من مجموع العينة بنسبة 70% أما مسيران 02 أجابوا بأن مستوى التنظيم عالي في المنشأة الرياضية بنسبة 20% وأجاب اداري 01 بأن مستوى التنظيم ضعيف، وعند تطبيق كا<sup>2</sup> على النتائج المسجلة و حساب كا<sup>2</sup> وجدنا أنها أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> مجدولة حيث بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 07 وقيمة كا<sup>2</sup> الجدولة 5.99 وبالتالي تبين لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

#### الاستنتاج:

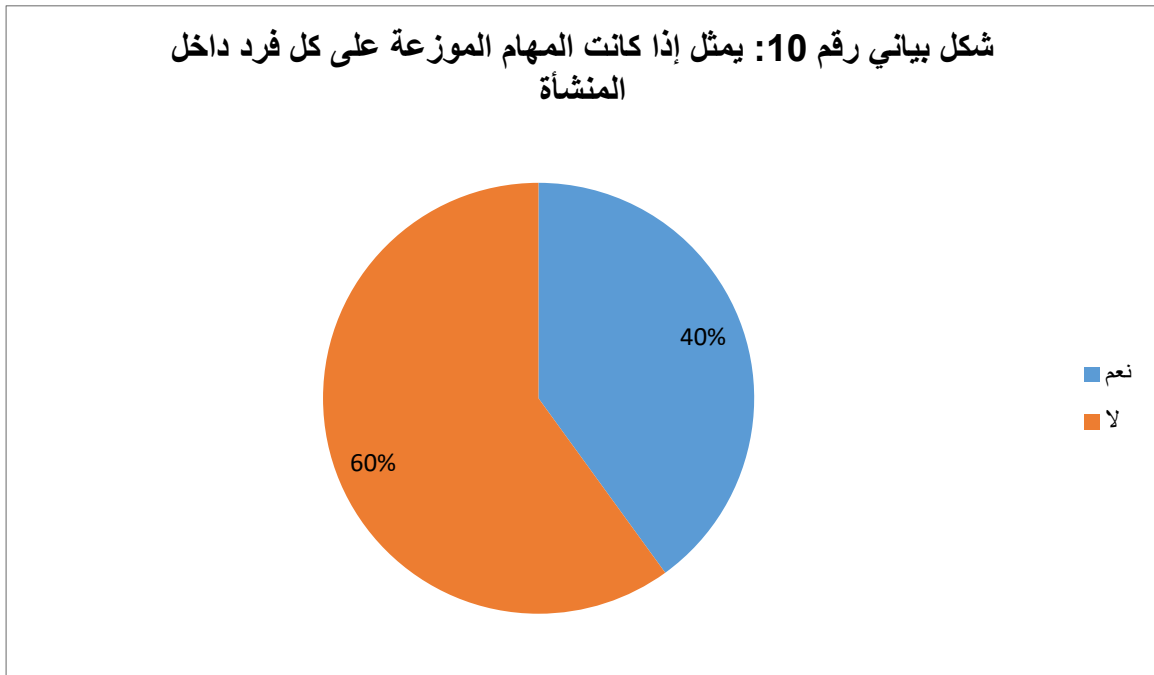
من خلال النتائج المسجلة نستنتج أن مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية متوسط.

السؤال العاشر: في نظركم هل كل فرد في المنشأة الرياضية وكلت له المهام المناسبة له؟  
الغرض من السؤال: لمعرفة إذا كانت المهام الموزعة على كل فرد مناسبة داخل المنشأة الرياضية.

الجدول رقم 12: جدول احصائي يمثل نتائج السؤال العاشر.

الإجابة	التكرار	نسب المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
نعم	4	40%	0.4	3.84	0.05	1	غير دالة
لا	6	60%					
المجموع	10	100%					

شكل بياني رقم 10: يمثل إذا كانت المهام الموزعة على كل فرد داخل المنشأة



التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين وكان عددهم 06 مسيرين من مجموع العينة بنسبة 60% أكدوا على أن كل فرد في المنشأة الرياضية لم توكل له المهام المناسبة له، بينما 04 مسيرين من مجموع العينة بنسبة 40% بأنه وكلت له المهام المناسبة، وعند تطبيق كا<sup>2</sup> على النتائج المسجلة وحساب كا<sup>2</sup> وجدناها أصغر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84، وبالتالي نرفض وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

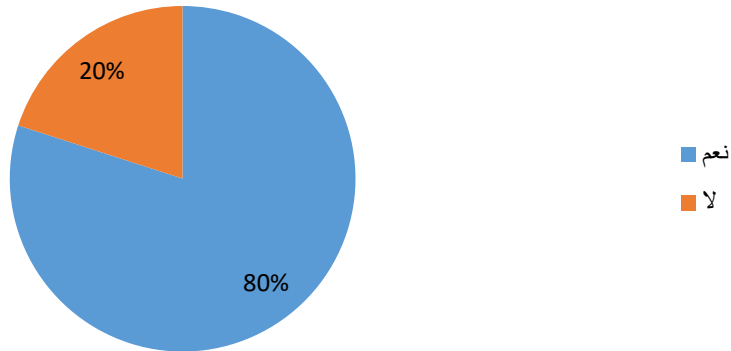
الاستنتاج:

من خلال النتائج نستنتج أن كل فرد في المنشأة الرياضية لم توكل له المهام المناسب له.

- السؤال الحادي عشر: هل ترون أن هناك تطور على مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية؟  
 - الغرض من السؤال: لمعرفة إذا كان هناك تطور في التنظيم داخل المنشآت الرياضية.  
 - الجدول رقم 13: جدول احصائي يمثل نتائج السؤال الحادي عشر.

الإجابة	التكرار	نسب المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	نسبة الدلالة	درجة الحرية	الدالة
نعم	08	80%	3.6	3.84	0.05	1	غير دالة
لا	02	20%					
المجموع	10	100%					

شكل بياني رقم 11: يبين هل هناك تطور في التنظيم داخل المنشآت الرياضية.



#### التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلبية المسيرين أكدوا على أن هناك تطور في التنظيم داخل المنشأة، حيث بلغ عددهم 08 مسيرين من مجموع العينة بنسبة 80%، أما في الجانب الآخر أجاب مسيرين من مجموع العينة بنسبة 20% على أنه لا يوجد هناك تطور في التنظيم، وعند تطبيق اختبار كا<sup>2</sup> على النتائج المسجلة وحساب كا<sup>2</sup> وجدناها أصغر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة حيث بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 3.6 أما قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84 وبالتالي تبين لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

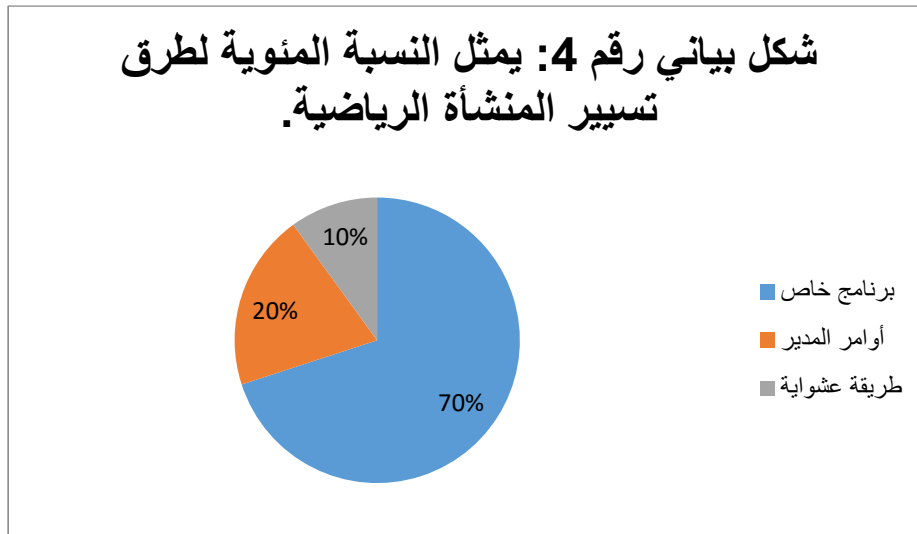
#### الاستنتاج:

نستنتج أنه هناك تطور في التنظيم داخل المنشآت الرياضية.

- السؤال الثاني عشر: ماهي طريقة تسييركم لمنشأة الرياضية؟  
 - الغرض من السؤال: بهدف الى اكتشاف الطرق المختلفة لتسيير مركب رياضي.  
 - الجدول رقم 14: جدول احصائي يمثل نتائج السؤال الثاني عشر.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> محسوبة	كا <sup>2</sup> مجدولة	نسبة الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
برنامج خاص	07	70%	07	5.99	0.05	02	دالة
أوامر المدير	02	20%					
طريقة عشوائية	01	10%					
المجموع	10	100%					

شكل بياني رقم 4: يمثل النسبة المئوية لطرق تسيير المنشأة الرياضية.



#### التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلبية مسيرين وكان عددهم 07 بنسبة 70% أفادوا بأن طريقة تسيير المنشأة تقوم على برنامج خاص مقدم من طرف الإدارة أما بالنسبة لمسيرين 02 التي نسبتهم 20% أفادوا بأن المنشأة تسيير أيضا طبقا للأوامر الصادرة من طرف مسير مدير المنشأة، فهو الأمر النهائي بكل شيء، أما نسبة 10% من المسيرين أجابوا بأن المنشأة تسيير بطريقة عشوائية.

#### الاستنتاج:

من خلا نتائج نستنتج أن أغلبية أفراد العينة الدراسية أفادوا بأن طريقة تسيير المنشأة الرياضية تعتمد على برنامج خاص، ونسبة قليلة تعتمد على أوامر مدير.

## 4-1-5- مناقشة ومقابلة نتائج محور الثاني بالفرضية الثانية.

من خلال ما بينته نتائج أسئلة الفرضية الثانية الخاصة بالمحور الثاني التي افترضناه والتي تقول التنظيم في المنشأة الرياضية له دور في تطوير الرياضية الفردية، يتضح لنا هذا الأمر جليا من خلال إجابات المسيرين على أسئلة الاستبيان وهذا ما توضحه نتائج الأسئلة 7، 8، 9، 10، 11، 12، ففي السؤال رقم 08 الذي يقول هل ترى أن نظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضة الفردية؟ نلاحظ أن نسبة من أجاب ب(نعم) 80%، بينما نسبة من أجاب ب(لا) 20% بأغلبية المسيرين يرونا أن النظام القائم في منشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضة الفردية، أما فيما يخص السؤال 09 والذي يقول ما هو مستوى التنظيم داخل المنشأة تكم الرياضية؟ نلاحظ أن نسبة من أجاب بمستوى العالي 20%، بينما نسبة من أجاب بمستوى متوسط 70%، في حين كانت نسبة من أجاب بمستوى ضعيف 10%، فنلاحظ أن أغلبية المسيرين أجابوا بأن تنظيم داخل المنشأة الرياضية هو متوسط، أما في السؤال 11 والذي يقول هل ترون أنا هناك تطور على مستوى التنظيم داخل منشأة الرياضية؟ نلاحظ أن نسبة من أجابوا ب(نعم) 80%، بينما نسبة من أجاب ب(لا) هي 20%، فنلاحظ أن الأغلبية من المسيرين أكدوا على أن هناك تطور في التنظيم داخل المنشأة الرياضية.

اذن من خلال تحليلنا لبعض أسئلة هذا المحور وجدنا أن نتائج التي تحصلنا عليها ان دل ذلك عن شيء فإنها تدل على أن التنظيم في منشأة الرياضية له دور في تطوير الرياضية الفردية، وهذا ما توصل اليه الباحث بن مهدي عمار في دراسته والتي كانت بعنوان التسيير اداري للمنشأة الرياضية وأثره على مردود رياضي؛ الى أن التنظيم يلعب دور فعال في تحسين تسيير منشأة الرياضية، وكانت معظم أجوبتنا لها فروق ذات دالة إحصائية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.



5-1-5- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثالث

- المحور الثالث: للرقابة دور في تطوير المنشآت الرياضية.

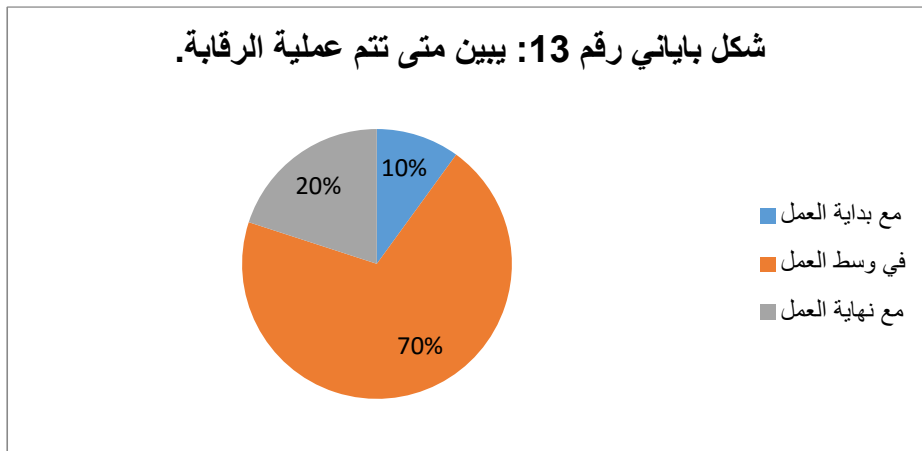
- السؤال الثالث عشر: متى تتم عملية الرقابة؟

- الغرض من السؤال: لمعرفة متى تتم عملية الرقابة.

- الجدول رقم 15: جدول احصائي يمثل نتائج السؤال الثالث عشر.

الإجابة	التكرار	النسب المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المجدولة	نسبة الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
مع بداية العمل	01	10%	07	5.99	0.05	02	دالة
في وسط العمل	07	70%					
مع نهاية العمل	02	20%					
المجموع	10	100%					

شكل باياني رقم 13: يبين متى تتم عملية الرقابة.



التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلبية المسيرين أكدوا على أن عملية الرقابة تتم في وسط العمل حيث بلغ عددهم 07 بنسبة 70%، وأجاب مسيران 02 بأن الرقابة تتم في نهاية العمل بنسبة 20%، وأجاب مسير واحد 01 بأن الرقابة تتم في بداية العمل بنسبة 10%، وعند تطبيق اختبار كا<sup>2</sup> على النتائج المسجلة وحساب كا<sup>2</sup> وجدنا أنها أكبر من القيمة المجدولة حيث بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 07 أما قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 وبالتالي تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

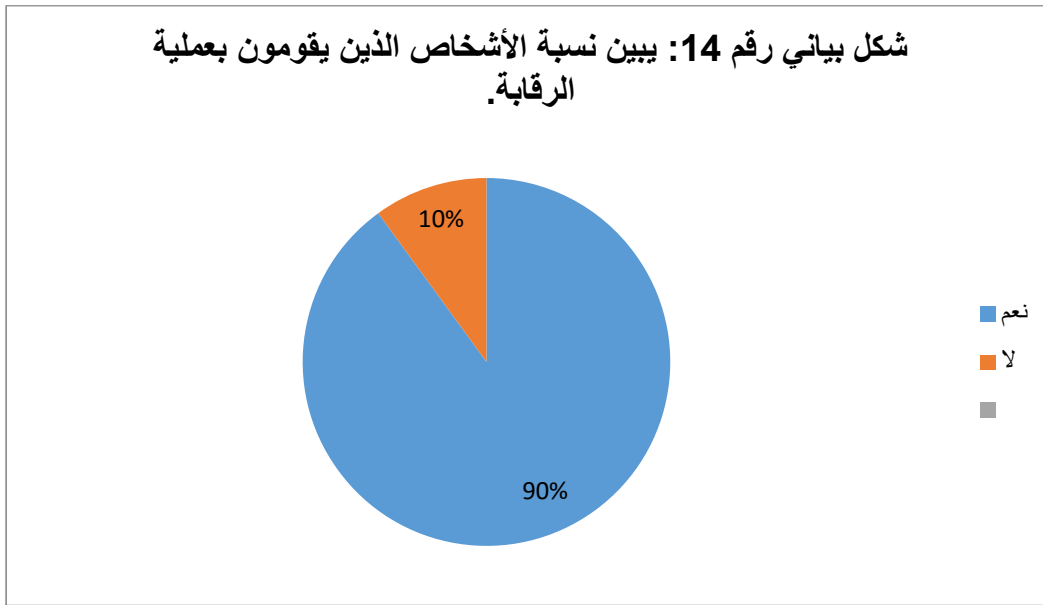
الاستنتاج:

من خلال النتائج نستنتج أن عملية الرقابة تتم في وسط العمل.

- السؤال الرابع عشر: هل هناك أشخاص معينون بتنفيذ عملية الرقابة؟  
 - الغرض من السؤال: لمعرفة ان كان هناك أشخاص يقومون بعملية الرقابة.  
 - الجدول رقم 16: جدول احصائي يمثل نتائج السؤال الرابع عشر.

الإجابة	التكرار	النسب المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المجدولة	نسبة الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	09	90%	6.4	3.84	0.05	1	دالة
لا	01	10%					
المجموع	10	100%					

شكل بياني رقم 14: يبين نسبة الأشخاص الذين يقومون بعملية الرقابة.



#### التحليل:

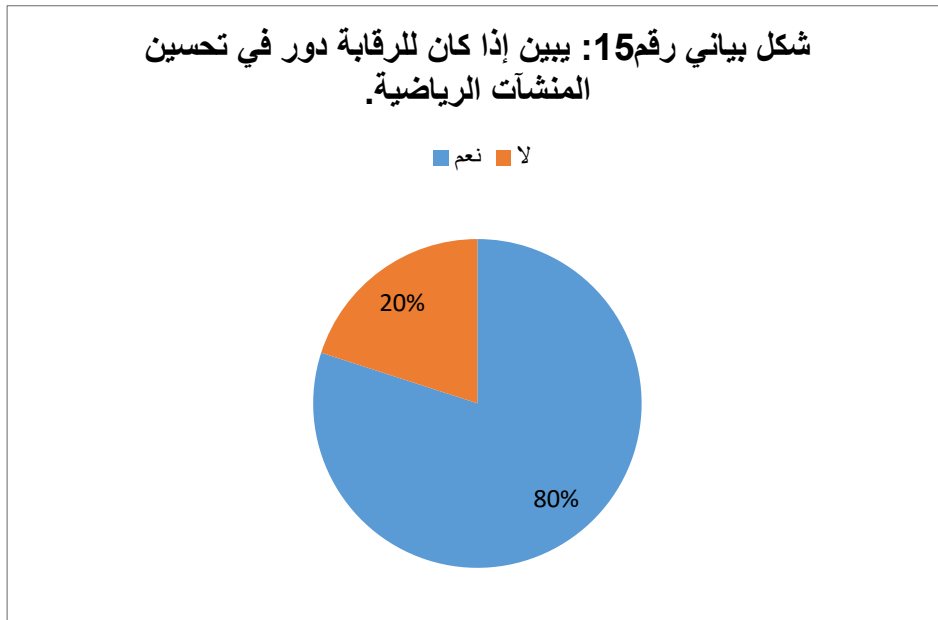
من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين أكدوا على أن هناك من يقوم بعملية الرقابة حيث بلغ عددهم 09 من مجموع العينة بنسبة 90%، بينما أجاب مسير 01 عكس ذلك بنسبة 10%، وعند طرحنا له السؤال من هم الأشخاص المعينون فكانت اجابتهم (هيئة التفتيش ومسؤول البرمجة)، وعند تطبيق اختبار كا<sup>2</sup> على النتائج المسجلة وحساب كا<sup>2</sup> وجدنا أنها أكبر من القيمة المجدولة حيث بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 6.4 أما قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 3.84، بالتالي يبين وجود فروق ذات دالة إحصائية.

#### الاستنتاج:

من خلال النتائج نستنتج أن هناك أشخاص معينون بتنفيذ عملية الرقابة.

- السؤال الخامس عشر: هل لعملية الرقابة دور فعال في تحسين التسيير الإداري للمنشأة الرياضية؟  
 - الغرض من السؤال: لمعرفة دور الرقابة في تحسين الأداء الإداري للمنشأة الرياضية.  
 - الجدول رقم 17: يمثل نتائج السؤال الخامس عشر.

الإجابة	التكرار	نسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	النسبة الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	08	80%	3.6	3.84	0.05	1	غير دالة
لا	02	20%					
المجموع	10	100%					



#### التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن معظم المسيرين أكدوا على أن الرقابة لها دور فعال في تحسين الأداء الإداري للمنشأة الرياضية حيث بلغ عددهم 08 من مجموع العينة بنسبة 80%، في حين أجاب مسيران عكس ذلك بنسبة 20%، وعند تطبيق اختبار كا<sup>2</sup> على النتائج المسجلة وحساب كا<sup>2</sup> المحسوبة وجدنا أنها أصغر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة حيث بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 3.6 أما كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84، وبالتالي نرفض وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

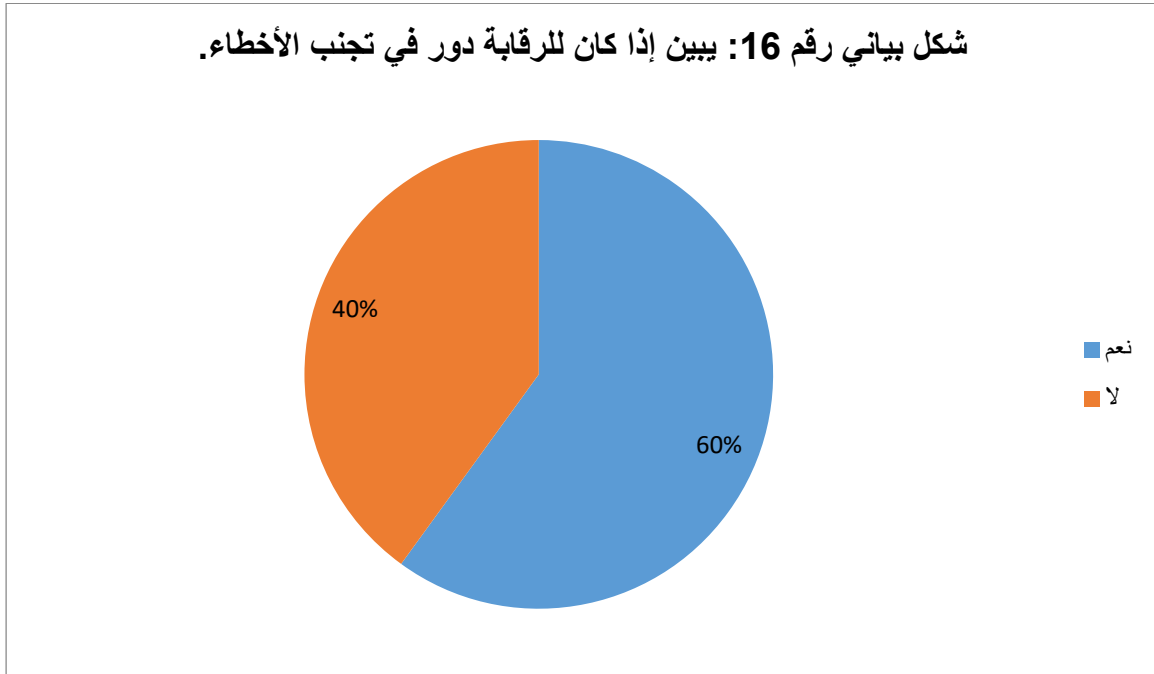
#### الاستنتاج:

من خلال النتائج نستنتج أن للرقابة لها دور فعال في تحسين الأداء الإداري للمنشأة الرياضية.

- السؤال السادس عشر: هل الرقابة تساعد على تجنب الأخطاء.
- الغرض من السؤال: لمعرفة إذا كان للرقابة دور في تجنب الأخطاء.
- الجدول رقم 18: جدول احصائي يمثل نتائج السؤال السادس عشر.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	نسبة الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	06	60%	0.4	3.84	0.05	01	غير دالة
لا	04	40%					
المجموع	10	100%					

شكل بياني رقم 16: يبين إذا كان للرقابة دور في تجنب الأخطاء.



#### التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن معظم المسيرين أكدوا على أن عملية الرقابة تساعد على تجنب الأخطاء حيث بلغ عددهم 06 من مجموع العينة بنسبة 60%، أما 04 مسيرين فأجابوا عكس ذلك بنسبة 40%، وعند تطبيق اختبار كا<sup>2</sup> على النتائج المسجلة وحساب كا<sup>2</sup> وجدنا أنها أصغر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة، حيث بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 0.04 أما كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84، وبالتالي نرفض وجود فروق ذات دالة إحصائية.

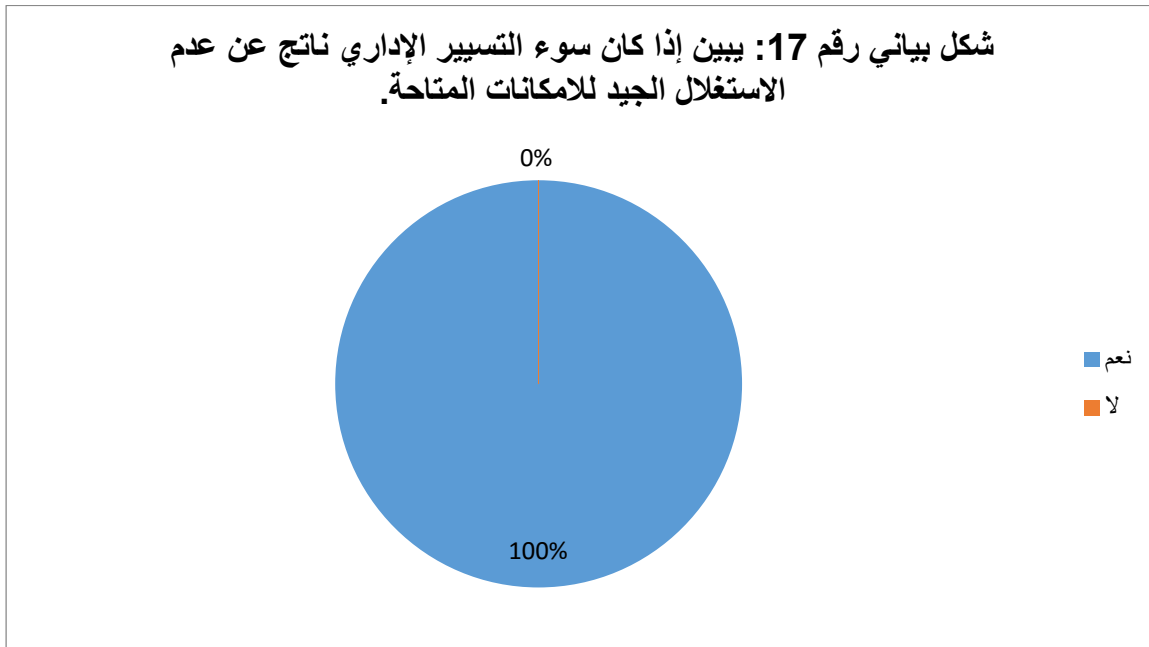
#### الاستنتاج:

من خلال النتائج نستنتج أن عملية الرقابة تساعد على تجنب الأخطاء.

- السؤال السابع عشر: هل ترى أن عدم الاستغلال الجيد للإمكانيات المتاحة يرجع لسوء التسيير الإداري؟  
 - الغرض من السؤال: أن سوء التسيير الإداري ناتج عن عدم الاستغلال الجيد للإمكانيات المتاحة.  
 - الجدول رقم 19: جدول احصائي يمثل نتائج سؤال السابع عشر.

الإجابة	التكرار	النسب المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	نسبة الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	10	100%	10	3.84	0.05	01	دالة
لا	00	00%					
المجموع	10	100%					

شكل بياني رقم 17: يبين إذا كان سوء التسيير الإداري ناتج عن عدم الاستغلال الجيد للإمكانيات المتاحة.



**التحليل:**

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن جميع المسيرين أكدوا على أن سوء التسيير الإداري هو ناتج عن عدم الاستغلال للإمكانيات المتاحة حيث بلغ عددهم 10 مسيرين بنسبة 100% من مجموع العينة، بينما لم يجب ولا مسير عكس ذلك، وعند تطبيق اختبار كا<sup>2</sup> على النتائج المسجلة وحساب كا<sup>2</sup> وجدناها أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة حيث بلغ قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 10 أما كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84 وبالتالي تبين لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

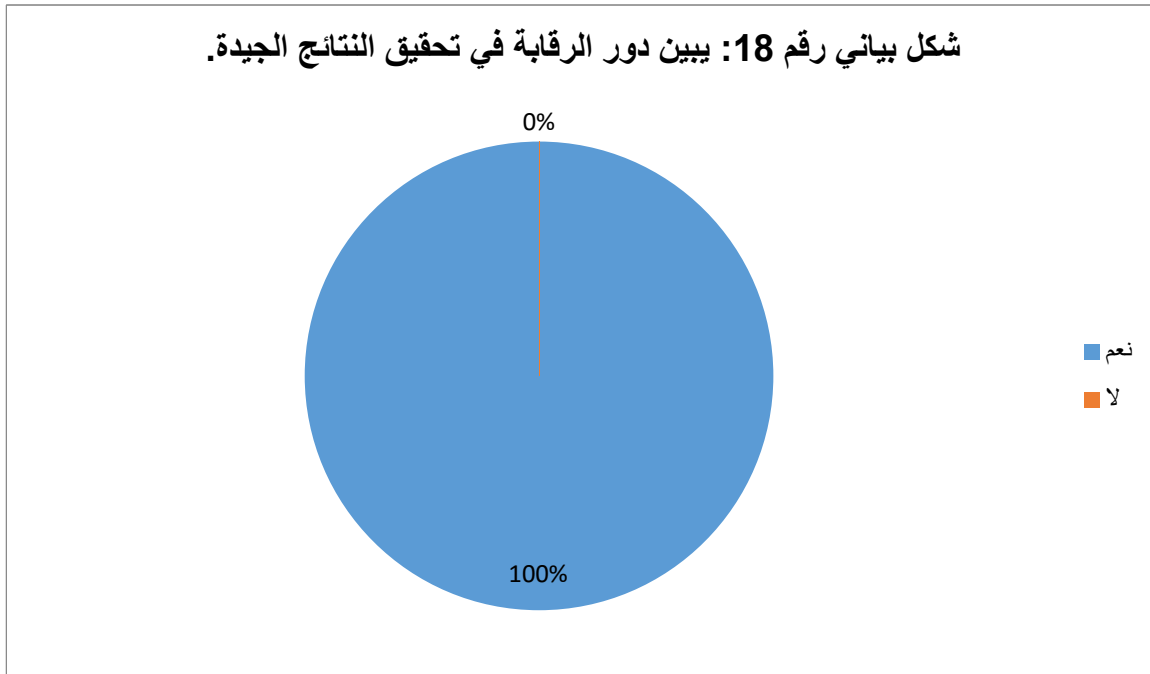
**الاستنتاج:**

من خلال النتائج نستنتج أن عدم الاستغلال الجيد للإمكانيات المتاحة يرجع لسوء التسيير الإداري.

- السؤال الثامن عشر: هل صحيح أن كلما كانت الرقابة فعالة كانت النتائج أفضل؟  
 - الغرض من السؤال: لمعرفة دور الرقابة في تحقيق النتائج جيدة.  
 - الجدول رقم 20: جدول احصائي يمثل نتائج السؤال الثامن عشر.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	نسبة الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	10	100%	10	3.84	0.05	1	دالة
لا	00	00%					
المجموع	10	100%					

شكل بياني رقم 18: يبين دور الرقابة في تحقيق النتائج الجيدة.



#### التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن كل المسيرين أكدوا على أن كلما كانت الرقابة فعالة كانت النتائج أفضل حيث بلغ عددهم 10 مسيرين بنسبة 100%، من مجموع العينة أما في الجانب الآخر فلم يجب ولا مسير عكس ذلك، وعند تطبيق اختبار كا<sup>2</sup> على نتائج المسجلة و حساب كا<sup>2</sup> وجدنا أنها أكبر من قيمة الجدولة حيث بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 10، أما قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة 3.84، وبالتالي تبين لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

#### الاستنتاج:

من خلال النتائج نستنتج أن للرقابة دور في تحقيق النتائج الجيدة.

## 5-1-6- مناقشة ومقابلة نتائج المحور الثالث بالفرضية الثالثة:

من خلال ما بينته نتائج أسئلة الفرضية الثالثة الخاصة بالمحور الثالث التي افترضناها والتي تقول للرقابة دور في تطوير المنشآت الرياضية يتضح لنا هذا الأمر من خلال إجابات المسيرين على أسئلة الاستبيان وهذا ما توضحه نتائج الأسئلة 13، 14، 15، 16، 17، 18، ففي السؤال رقم 13 الذي يقول متى تتم عملية الرقابة؟ نلاحظ أن نسبة 70% أجابوا بأنها تتم في وسط العمل وأجاب 20% من المسيرين بأنها تتم مع نهاية العمل، بينما أجاب 10% من المسيرين بأنها تتم مع بداية العمل.

أما بالنسبة للسؤال رقم 15 والذي يقول هل لعملية الرقابة دور في تحسين تسيير الإداري للمنشأة الرياضية؟

نلاحظ أن نسبة من أجاب ب(نعم) 80% بينما أجاب 20% من المسيرين عكس ذلك، وفي السؤال رقم 17 الذي يقول هل ترى أن عدم الاستغلال الجيد للإمكانات يرجع لسوء التسيير الإداري؟ فكانت كل إجابات ب(نعم) بنسبة 100%، وفي سؤال رقم 18 الذي يقول هل صحيح أن كلما كانت الرقابة فعالة كانت نتائج أفضل؟ نلاحظ أن نسبة المسيرين الذين أجابوا ب(نعم) 100% أما نسبة المسيرين الذين أجابوا عكس ذلك فكانت معدومة.

اذن من خلال تحليلنا لبعض أسئلة المحور الثالث وجدنا أن النتائج التي تحصلنا عليها تدل على أن للرقابة دور في تحسين تسيير المنشأة الرياضية.

وهذا ما توصل اليه الباحث " شوراني محمد أمين " في دراسته تحت عنوان دور تسيير الإداري الاستراتيجي في ترقية المنشأة الرياضية، حيث أكد على أن المتابعة تسيير وفق استراتيجية فعالة مردها الى وجود انسجام على مستوى إدارة المنشأة الرياضية، وكانت معظم أجوبتنا لها فروق ذات دلالة إحصائية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

## خلاصة:

بعد تحليلنا وعرضنا لنتائج التي تحصلنا عليها من الاستبيان عن طريق الدراسة الاحصائية أصبحت النتائج التي تحصلنا عليها من الاستبيان قيم ملموسة نستطيع قراءتها ومناقشتها ومقابلتها بالفرضيات التي افترضناها لنتوصل إلى صحتها أو خطئها، فقد قمنا بتطبيق اختبار كاف تربيع على النتائج وحولنا تكرارات إجابات الاستبيان إلى نسب مئوية ثم مثلنا النسب بدوائر نسبية فأصبحت النتائج المتحصل عليها نتائج ملموسة يستطيع أي شخص قراءتها بسهولة.



## \* الاستنتاج العام:

على ضوء ما قمنا بهي من دراسة حالة المنشآت الرياضية (قاعات ومساح) لولاية البويرة، وكذا مناقشة وتحليل النتائج المتحصل عليها من الاستبيان، من أجل معرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي بني على أساسها البحث، حيث تم فعلا إثبات صحة الفرضيات الأولى والثانية والثالثة، وبناء عليه يمكننا القول بأن الفرضية العامة للبحث قد تحققت والتي ترى بأن لتسير المنشآت الرياضية دور في تطوير الرياضة الفردية.

وعليه يمكننا القول أن المنشآت الرياضية ماهي إلا مؤسسات رياضية يتمثل هدفها الأسمى في ترقية الرياضة الفردية كانت ترويجية أم تنافسية، وكذا تنمية وتوسعة هذه الرياضة كما تعمل على إنجاحها وذلك من خلال الخدمات والرعاية التي توليها للممارسين لها أفراد كانوا أم فرقا، سواء تعلق الأمر برياضي النخبة أم غيرهم، ومن خلال دراستنا النظرية والميدانية والتي تمت على مستوى المنشآت الرياضية الخاصة بالألعاب الرياضية الفردية لولاية البويرة والتي تناولنا من خلالها لعينة من المسيرين لهذه المنشآت،خلصنا إلى أن تسيير المنشآت الرياضية يؤثر بطريقة مباشرة على أداء ونتائج الرياضيين، سواء تعلق الأمر بالتسيير الإداري والعلاقات العامة من خلال الاتصال ونمط ووظائف المنتهجة بها، وتعمل على ضمان جودة الخدمات المقدمة والمواد والأدوات الرياضية المتوفرة بها والتي تعتمد إدارة المنشآت الرياضية من خلالها إلى توفير كل الظروف والأجواء والمعدات والمستلزمات الضرورية لممارسة الأنشطة التحضيرية أو التنافسية.

ورغما ما تقدمه المنشآت الرياضية من خدمات وإمكانيات لرياضيين إلا أنها مازالت بعيد عن مسايرة العالمية وهذا راجع لافتقارها لمسيرين ذوي خبرات عالمية وخاصة، فلا يعقل أن يوضع الرياضيين في منشآت رياضية تعمل وفق دوام المؤسسات الإدارية ويطلب منهم التحضير الجيد من أجل نتائج عالية مشرفة غير أخذين بعين الاعتبار متطلبات التدريب الكاملة (تدريبات ليلية.....).

وفي الأخير تبقى المنشآت الرياضية أحد العوامل المؤثرة في مردود الرياضي والنتائج الرياضية المتعلقة بمدى التحضير وجاهزية الرياضي للمنافسة.

## خاتمة:

تعتبر الرياضة اليوم كظاهرة تربوية اجتماعية واقتصادية وسياسية، حيث سمح عالم الرياضة بفتح أسواق جديدة لم تكن متاحة من قبل بل وبفضلها (الرياضة) تحول العالم إلى سوق واحد وذلك بعولمتها إذ خلفت نوع من التوحد الثقافي العلمي، دون المساس بالهوية القومية للشعوب والأمم.

وفي هذا البحث عملنا على إبراز أهم الأدوار التي تلعبها المنشآت الرياضية في تحسين وتطوير الرياضة الفردية. ومن خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني، خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن الإدارة والتسيير الرياضي للمنشآت الرياضية يلعبان دورا مهما ومميزا في ترقية وتطوير الرياضة الفردية، لكن تبقى الإدارة الرياضية ومعها التسيير الرياضي تعيشان تدني ملحوظ وتراجع على مستوى المنشآت الرياضية، حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري وفق منظور الحاجات الضرورية والتفريق بين الأهداف.

ولقد رأينا من خلال دراستنا الميدانية وباعتمادنا على المنهج الوصفي أي باستخدام الاستبيان وتحليلنا النتائج وإظهار دور المنشآت الرياضية في تحسين الرياضة الفردية، واستنادنا للفرضيات المختلفة التي وظفناها في هذا المجال وبعد مناقشة وتحليل الاستبيان بين لنا من الفرضية الأولى فعلا أن التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الرياضية يلعب دور مهم في تطوير الرياضة الفردية وذلك من خلال الإجابة على الاستبيان المقترح في استمارة الاستبيان وكذلك الجانب النظري إذ يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى من الوظائف الأخرى.

ومن خلال الفرضية الثانية توصلنا على أن تنظيم المنشآت الرياضية يلعب دور مهم في تطوير الرياضة الفردية وذلك من خلا الإجابة عن الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان.

ومن خلال الفرضية الثالثة توصلنا إلى أو الرقابة في المنشآت الرياضية تلعب دورا مهما في تطوير الرياضة الفردية وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان، فالرقابة تهدف إلى تحقيق الأهداف وتعتبر وسيلة التي تستطيع السلطات الإدارية كيفية تسيير الأعمال داخل المنشآت الرياضية.

وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا، كان واسعا جدا وأن كل ما بذلناه من جهد وكل مساهمتنا فيه كانت ضئيلة ولكن هذا لا يمنعنا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى إجابات عن الأسئلة المقترحة في دور الإدارة والتسيير الرياضي في تطوير الرياضة الفردية. ونرجو أن تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى.

## اقتراحات وفروض مستقبلية:

- \* القيام بدراسات تحليلية عميقة لكل القوانين الخاصة بالتسيير الرياضي للمنشآت الرياضية.
- \* إدراج التسيير العقلاني أو المنجمات في إدارة المنشآت الرياضية.
- \* إبراز ضرورة وضع سياسة متابعة ومراقبة من أجل السير نحو الأهداف.
- \* ضرورة اعتماد التحفيز داخل القاعات الرياضية من أجل تحسين العمل والتنمية.
- \* اعتماد أسلوب التدريب و التكوين وإعادة الرسكلة لإعادة بعث روح التسيير وتطويره.
- \* ضرورة وجود تنسيق وتعاون مشترك بين المدير والموظفين لتحسين سيرورة العمل والأداء الجيد.
- \* ضرورة تجسيد جميع الإمكانيات البشرية والمادية من أجل رفع مستوى التسيير الإداري للمنشآت الرياضية.
- \* فتح مراكز رياضية تهتم بتكوين الأطارات في مجال التسيير الرياضي.

العلم غنق افان

البيبلوغرافيا:

1-المصادر:

- القرآن الكريم، - سورة الإسراء الآية 24 ص 284.

- القرآن الكريم، سورة الأنفال الآية 60 ص 184.

2- المراجع:

- إيهاب صبيح محمد رزيق: الإدارة والأسس بالوظائف، ط 1، مصر، دار الفكر والنشر والتوزيع، 2001.

- إبراهيم محمود عبد المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط 1، دار الوفاء، 2003.

- إبراهيم منير جرجس: السباحة، القاهرة، دار الفكر العربي، 2004.

- أحمد عامر: دليل المدربين في كيفية إعداد الخطط والسياسات الاستراتيجية، القاهرة، دار المعارف بدون تاريخ النشر.

- أحمد ماهر وآخرون: الإدارة (مبادئ ومهارات)، ط 2001-2002، الدار الجامعية الإسكندرية.

- السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية.

- السيد شلتون، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي.

- السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمدربين الجدد، مصر، أترك للنشر والتوزيع، 2001.

- أمين الخولي: سلسلة المعرفة الرياضية للبراعم (الجودو)، القاهرة، دار الفكر العربي.

- أمين أنور الخولي: أصول التربية البدنية، ط2، مصر، دار الفكر العربي، 1991.

- بسام هارون وماري حمدان، فائق أبو حمامة: الرياضة والصحة، ط1، مؤسسة ومكتبة وائل لنسخ السريع، 1995.

- جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.

- حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، 2004.

- دافايذا: التربية الرياضية الحديثة، ط1، دمشق، دار الدراسات لترجمة و النشر، 1983.

- رشيد زرواتين: التدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2002.

- صبحي أحمد قبلان ونضال أحمد الغفاري: الرياضة للجميع، ط1، الأردن، عمان، دار الصفاء للنشر، 2003.

- طلحة حسام الدين، عدلي عيسى مطر، المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مصر، مركز الكتاب للنشر، 1997.

- عبد السلام أبوقحف: أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية، دار الجامعة الجديد للنشر، 2004.

- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، الإسكندرية، المكتب العربي، 1993.

- عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، القاهرة، المكتب الأكاديمية، 1991.

- عفاف عبد المنعم درويش: الامكانيات في التربية البدنية، الإسكندرية، جلال حرفي وشركاته، 1988.

- قاسم حسن حسين: التدريب الرياضي، ط1، الأردن، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، 1999.

- قيس ناجي عبد الجبار، شامل كامل محمد: مبادئ الإحصاء في التربية البدنية، بغداد، 1988.

- مجيد رسان الخريط: ألعاب القوى، الأردن، جامعة اليرموك، 2001.
- محمد رفيق الطيب: مدخل لتسيير، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية .
- محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999-2000.
- محمد محمد الحماحمي: الرياضة للجميع (الفلسفة والتطبيق)، مصر، مركز الكتاب للنشر.
- مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة في التربية البدنية، ط1؛ عمان، دار الفكر والنشر والتوزيع، 2003.
- مغني إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، القاهرة، مركز الكتب والنشر، 1999.

### الدوريات والمنشورات العلمية:

- أحمد بن موسلي: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، بن عكنون، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003
- جمال جلال: أعمال العنف والشغب في الملاعب، شهادات الدراسات العليا في منهجية الرياضة.م.ع.ت.ر، 1990.
- لويزة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، جامعة المسيلة، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماجستير، 2003.
- مقدم عبد الحفيظ: الاحصاء والمقياس النفسي التربوي، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- بوداود عبد اليمين: محاضرة في تسيير الرياضة قسم إدارة وتسيير رياضي، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية، محمد بوضياف المسيلة، 2006.

### الجرائد والقوانين والمراسيم:

- المرسوم التنفيذي رقم (416-91) المؤرخ في 02/11/1991، الجزائر.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية حرر في 19/10/2005، العدد 71.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. وزارة الشباب والرياضة رقم 77-177.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المادة 70 العدد 17. 1992.

وزارة التعليم و البحث العلمي  
جامعة أكلي محند اولحاج البويرة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

## استمارة خاصة المسيرين

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في نظرية و منهجية التربية البدنية والرياضية  
تحت عنوان:

تسير المنشآت الرياضية ودورها في تطوير الرياضة الفردية

قصد التعرف على ظروف تسيير المركب الرياضي و مدى تأثيره على مردود الرياضي يشرفني أن اطلب من سيادتكم الإجابة على بعض التساؤلات بكل صراحة و موضوعيه وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة. والإجابة على بعض الأسئلة المفتوحة بدقة وفي الأخير نشكر لكم تفهمكم ومساعدتكم لنا.

تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير.

إشراف الدكتور

خيرى جمال

الباحثين:

بوفركاس موسى

عابد حمزة

داسي محمد

السنة الجامعية 2016/2015





المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي لمنشأة رياضية له دور في تطوير الرياضة الفردية.

1/ هل تلقيتم في مشواركم التكويني معلومات عن التخطيط؟

نعم  لا

2/ هل تسمح إدارة المنشآت الرياضية للمديرين في صنع القرارات الإدارية لعملية التخطيط؟

نعم  لا

3/ هل صحيح أن أهمية التخطيط تكمن في تحسين أداء المديرين داخل المنشأة الرياضية؟

نعم  لا

4/ هل تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين عمل المدير داخل المنشأة الرياضية؟

نعم  لا

5/ في رأيك أين تكمن معوقات تنفيذ برامج عملية التخطيط؟

\*في ضعف برامج التخطيط

\*في القلة والافتقار إلى الخبراء في مجال التخطيط

\*عدم وجود مصادر جيدة يعتمد عليها لتسطير برامج التخطيط

\*عدم احترام برامج التخطيط من طرف المديرين

6/ هل تعتبر أن عملية التخطيط الجيد تؤدي إلى الرفع من مستوى الرياضة الفردية؟

نعم  لا

المحور الثاني: التنظيم في المنشآت الرياضية له دور في تطوير الرياضة الفردية.

7/ مار أيك في النظام المنتهج لتسير المنشأة الرياضية ؟

جيد  مقبول  سيئ

8/ هل ترى أن النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضة ؟

نعم  لا

9/ ما هو مستوى التنظيم داخل منشآتكم الرياضية

عالي  متوسط  ضعيف

10/ في نظركم هل كل فرد في المنشأة الرياضية وكلت له المهام المناسب له ؟

نعم  لا

11/ هل ترون أن هناك تطور على مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية ؟

نعم  لا

12/ ماهية طريقة تسييركم للمركب ؟

-برنامج خاص

-أوامر المدير

-طريقة عشوائية

**المحور الثالث: للرقابة دور في تطوير المنشآت الرياضية.**

13/ في رأيك متى يكون تنفيذ عملية الرقابة ؟

مع نهاية العمل

في وسط العمل

مع بداية العمل

14/ هل هناك أشخاص معينون بتنفيذ عملية الرقابة؟

لا

نعم

15/ هل لعملية الرقابة دور فعال في تحسين التسيير الإداري للمنشأة الرياضية ؟

لا

نعم

16/ هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ؟

لا

نعم

17/ هل ترى أن عدم الاستغلال الجيد للإمكانيات يرجع لسوء التسيير الإداري ؟

لا

نعم

18/ هل صحيح أن كلما كانت الرقابة فعالة كانت أفضل؟

لا

نعم



## **Resumé de la recherche :**

Il est connu que pour toute recherche scientifique une idée de son commencement sinon une raison qui pousse le chercheur à chercher son sujet. cependant, nous avons démarré à propos du sujet de notre recherche d'un point de départ que le sport individuel et les infrastructures où se pratique ce sport est en dégradation continue surtout ces derniers temps ; cela est dû à la mauvaise gestion au niveau de ces infrastructures sportives de la part des administrateurs. C'est la raison pour laquelle, il est de notre devoir de présenter ou de proposer une solution parmi tant d'autres qui puisse aider à promouvoir nos infrastructures sportives, et progresser de même le sport en général, et le sport individuel en particulier. C'est dans ce sens que nous avons réalisé le sujet de notre recherche sous le titre la gestion des infrastructures sportives et leur rôle dans le progrès du sport individuel. Une étude basée sur le terrain qui touche quelques infrastructures sportives de la wilaya de Bouira.

Nous avons posé dans ce sujet quatre questions pour la promotion des infrastructures sportives. Ces questions sont :

### **Question générale:**

Est-ce que la gestion des infrastructures sportives a un rôle dans le développement du sport individuel

De cette question générale découlent d'autres questions partielles :

#### **1/première question :**

Est-ce que la planification stratégique des infrastructures joue un rôle dans le développement du sport ?

#### **2/Deuxième question :**

Est-ce que l'organisation des infrastructures joue un rôle dans le développement du sport individuel ?

### **3/Troisième question :**

Est-ce-que la censure joue un rôle dans le développement des infrastructures sportives ?

Nous avons apporté à ces questions des réponses provisoires représentant des hypothèses de notre étude, elle sont les suivantes :

#### **Hypothèse générale:**

La gestion des infrastructures sportives joue un rôle dans le développement du sport individuel

#### **Hypothèses partielles:**

-la planification stratégique des infrastructures joue un rôle dans le développement du sport individuel

-l' organisation des infrastructures sportives joue un rôle dans le développement du sport individuel

La censure a un rôle dans le développement des infrastructures sportives.

Nous avons commencé dans notre recherche par le cumul de la matière théorique relative en sujet de notre recherche, et qui englobe la gestion, les infrastructures sportives, le sport individuel et nous avons tenté de donner un aperçu sur les éléments essentiels qu'on doit se relever dans les axes de cette étude

Comme nous avons rassemblé la matière scientifique relatives aux études précédantes et semblables a notre études

Après avoir présenté la matière théorique, nous devons nous orienter vers le terrain pour concrétiser le phénomène, est nous avons choisi une méthode de recherche adéquate à savoir, un échantillon étude statistique ....et nous utilisé les moyens et outils pour collecter les informations à savoir le questionnaire.

Nous avons utilisé dans ce questionnaire des questions fermée et des questions

ouvertes. Nous avons divisé ces questions en trois axes selon les hypothèses, et nous l'avons présenté, à nos chers professeurs pour l'évaluer, et après l'erruevalué nous l'avons distribué sur une dizaine d'infrastructures sportives au niveau de la willaya de bouira. Ces infrastructures représentent l'échantillon de recherche ; et après avons collecté les résultats obtenus, nous avons commencé d'abord par les analyses, les résultats obtenus avec les hypothèses et nous avons conclu que la gestion des infrastructures sportives joue un rôle efficace dans le développement et la promotion du sport individuel d'ou la justesse de l'hypothèse générale et les justesse des hypothèses partielles.

Mots clés

Gestion, infrastructures sportives, sport individuel.