



وزارة العليم العالى و البحث العلمى
جامعة أكلى محند أولحاج البويرة
معهد علوم و تقنسات النشاطات البدنىة و الرىاضىة
قسم الإدارة والتسىير الرىاضى



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نىل شهادة الماستر فى مىدان علوم و تقنسات النشاطات البدنىة و الرىاضىة

التخصص: إدارة والتسىير الرىاضى

الموضوع:

وظائف الإدارة الرىاضىة ودورها فى تحسىن تسىير المنشآت
الرىاضىة

- دراسة مىدانىة على منشآت دىوان المركب المتعدد الرىاضات بالبويرة

- إشراف الدكتور:

* برجم رضوان

- إعداد الطلبة:

* طالب نذىر

* سوىدى سىدعلى

السنة الجامعىة: 2018/2017

شكر و تقدير

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

بسم الله الرحمن الرحيم

(...و قل ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أن أعمل صالحا

ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) سورة النمل الآية 19.

نتوجه إلى المولى عز و جل شأنه بالحمد و الشكر على ما أولانا من توفيق و سداد و

يسر، فبنعمته عزو جل تتم الصالحات، عليه توكلنا و إليه أنبنا .

الحمد لله الذي وفقنا لهذا و لم نكن لنصل لولا فضل الله علينا.

الحمد لله أولا و قبل كل شيء و آخر و بعد كل شيء و دائما دوام الحي القيوم

نتقدم بالشكر الجزيل و أسمى عبارات التقدير إلى الأستاذ المؤطر و المشرف "برجم رضوان".

كما نتقدم بالشكر إلى الذين أفادونا بمعلومات قيمة أثناء إنجاز هذه المذكرة .

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب و من بعيد في مشوارنا الدراسي و نتقدم إليهم بأخص التهاني

و أطيب التمانى .

الإهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا إلى:
من قال فيهما الله عز وجل بعد بسم الله الرحمن الرحيم:
(وإخفص لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب إرحمهما كما ربياني صغيرا)

سورة الإسراء الآية 24

إلى أغلى امرأة في الوجود إلى من غمرتني بعطفها وحنانها

إلى قرة العين أُمي

إلى من كان سببا في وجودي

إلى من علمني مبادئ الحياة وقيمها أبي

إلى إخوتي

و إلى كل الأصدقاء

طالب نذير

أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا إلى:
من قال فيهما الله عز وجل بعد بسم الله الرحمن الرحيم:
(... وصاحبهما في الدنيا معروفا...)

سورة لقمان الآية 15

إلى من سهرت الليالي وتعبت من أجلي وروتني من نبع حنانها وسقتني عطفها أُمي
العزيزة أطال الله في عمره.
إلى الغالي الذي تعب وضحي من أجلي وشجعني على مواصلة درب العلم أبي العزيز
أطال الله في عمره.
إلى الذين جمعني معهم ظلمة الرحم: إخوتي حفظهم الله ورعاهم وأطال في عمرهم.
إلى زملائي وإخوتي الذين جمعني معهم طلب العلم نذير ورميسة
إلى جميع الأصدقاء.

سويدي سيد علي

محتوى البحث

الورقة	الموضوع
أ	-شكر وتقدير
ب	-إهداء
ث	-محتوى البحث
ر	-قائمة الجداول
ز	-قائمة الأشكال
س	ملخص البحث
ض	-مقدمة
	مدخل عام التعريف بالبحث
2	1-الإشكالية
5	2-الفرضيات
5	3-أسباب إختيار الموضوع
6	4-أهمية البحث
6	5-أهداف البحث
7	6-تحديد المصطلحات والمفاهيم
	الجانب النظري:الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث
	الفصل الأول الخلفية النظرية للدراسة
	-تمهيد.
	المحورالأول:الإدارة الرياضية
13	1-تعريف الإدارة الرياضية
13	2-نماذج حديثة للإدارة الرياضية
14	1-2-الإدارة بالأهداف
14	1-1-2- مبادئ الإدارة بالأهداف
14	2-1-2-أهمية الأهداف الكمية و غير الكمية
14	3-1-2-عناصر الإدارة بالأهداف
14	4-1-2-مزايا الإدارة بالأهداف
15	5-1-2- عقبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف
15	2-2-إدارة الوقت في المجال الرياضي
15	1-2-2- ما هو الوقت
15	2-2-2-أين يذهب الوقت
15	3-2-2-كيف تنظم وقتك

16	2-2-4-نصائح إدارة الوقت بفاعلية
16	2-2-5-مراحل الوقت
16	2-2-6-سلوك إداري في تحديد قيمة الوقت
17	3-الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية
17	3-1-تعريف الجودة الشاملة
17	3-2- كيف نحقق الجودة الشاملة
17	3-3-إدارة الجودة الشاملة
17	3-4-مبادئ أساسية لمفاهيم الجودة في المؤسسة الرياضية
	المحور الثاني :وظائف الإدارة الرياضية
19	1-وظيفة التخطيط
19	1-1-تعريف التخطيط
19	1-2-أهمية ومزايا التخطيط
19	1-3-مبادئ التخطيط
20	2-وظيفة التنظيم
20	2-1-تعريف التنظيم
20	2-2-أهمية التنظيم
20	2-3أنواع التنظيم
21	3-وظيفة التوجيه
21	3-1-تعريف التوجيه
21	3-2-مبادئ التوجيه
21	3-3-أبعاد رئيسية لعملية التوجيه
22	3-4-أغراض التوجيه وأهدافه
22	3-5-أنواع التوجيه
22	4-وظيفة الرقابة

22	1-4-تعريف الرقابة
22	2-4-أهمية الرقابة
23	3-4-فوائد الرقابة للإدارة الرياضية
23	4-4-خطوات الرقابة
23	5-4-خصائص النظام الرقابي الفعال
23	6-4-كيف تتم الرقابة
	المحور الثالث : التسيير
26	1-مفهوم التسيير
26	2-عناصر عملية التسيير
26	3-أنواع التسيير
26	1-3-تسيير مباشر
26	2-3-تسيير غير مباشر
26	3-3-تسيير المشترك
26	4-أنواع المسيرين
26	5-وظيفة المسير
27	6-أليات التسيير
27	7-أهداف التسيير
27	8-دور التسيير
28	9-بعض عمليات تسييرية التي تقوم بها الإدارة
28-29	10-نماذج التسيير الثلاث
	المحور الرابع:المنشآت الرياضية
31	1-مفهوم المنشأة الرياضية
31	2-إدارة المنشآت الرياضية
31	1-2-الإعتبرارات الضرورية في تصميم منشأة رياضية
31	2-2- الإعتبرارات الضرورية في بناء منشأة رياضية
32	2-3-الإعتبرارات الضرورية في إستخدام منشأة رياضية
32	خصائص المنشأة الرياضية
33	4-أسس تخطيط المنشأة الرياضية
33	5-تعريف الإمكانيات
33-34	6-أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية

34	7-مبادئ الإمكانيات في التربية الرياضية
34	8-أنواع الملاعب
35	9-مزايا إمكانيات المنشأة الرياضية
	-خلاصة.
	الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة
	-تمهيد.
39	الدراسة أولى: دور الإدارة الرياضية والتسيير الرياضي في تحسين تسيير المنشآت الرياضية
40	الدراسة الثانية: تأثير إستراتيجية الإدارة الرياضية على الأداء الرياضي
42	الدراسة الثالثة: أساليب الإدارة و التسيير في تطوير النخبة الجزائرية
44	الدراسة الرابعة: دور تسيير المنشآت الرياضية في تنمية رياضة الكاراتي دو
45	الدراسة الخامسة: أهمية تخطيط إستراتيجي لدى مدربين في تحسين الردود الرياضي لدى لاعبي كرة القدم
47	الدراسة السادسة: التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي
50	كيفية الإستفادة من الدراسات السابقة
50	مميزات الدراسة الحالية
	-خلاصة.
	الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث
	الفصل الثالث: منهجية البحث و إجراءاته الميدانية
	-تمهيد.
55	1-الدراسة الإستطلاعية
55	2-الدراسة الأساسية
55	2-1-المنهج المتبع
55	2-2-متغيرات البحث
56	3-المجتمع
56	4-العينة
57	5-مجالات البحث
58	6-أدوات البحث
59	7-الوسائل الإحصائية
	-خلاصة .
	الفصل الرابع: عرض وتحليل و مناقشة النتائج
	-تمهيد.

64	1- عرض وتحليل النتائج
72-65	عرض و تحليل نتائج المحور الأول
80-72	عرض وتحليل نتائج المحور الثاني
88-81	عرض و تحليل نتائج المحور الثالث
96-8	عرض و تحليل نتائج المحور الرابع
97	2-مناقشة و مقابلة النتائج بالفرضيات
97	مناقشة الفرضية الأولى
98	مناقشة الفرضية الثانية
98	مناقشة الفرضية الثالثة
99	مناقشة الفرضية الرابعة
	-خلاصة.
102	-الإستنتاج العام
104	-الخاتمة
106	-الإقتراحات و الفروض المستقبلية
108	-البيبليوغرافيا
	-الملاحق.
01	الملحق رقم (01):إستمارة الإستبيان
02	الملحق رقم (02):تسهيل المهمة
03	الملحق رقم (03):إستمارة المؤسسات المستقبلية المعنية بالبحث
04	الملحق رقم (04):إستمارة تحكيم الإستبيان
05	الملحق رقم (05):التعريف بديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة
06	الملحق رقم (01):جدول يمثل قيم الدرجة لتوزيع الكاف تربيع

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع
29	جدول رقم (01): يبين نماذج التسيير الثلاث
48	جدول رقم (02): يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة
49	جدول رقم (3): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص
57	جدول رقم (04): يبين توزيع عينة دراسة تبعا للمنشأة
61	جدول رقم (05): يبين نموذج لكيفية حساب الكاف تربيع
65	جدول رقم (07) : يبين الإجابة عن السؤال الأول من المحور الأول للإستبيان
66	جدول رقم (08) : يبين الإجابة عن السؤال الثاني من المحور الأول للإستبيان
68	جدول رقم (09) : يبين الإجابة عن السؤال الثالث من المحور الأول للإستبيان
70	جدول رقم (10) : يبين الإجابة عن السؤال الرابع من المحور الأول للإستبيان
71	جدول رقم (11) : يبين الإجابة عن السؤال الخامس من المحور الأول للإستبيان
73	جدول رقم (12) : يبين الإجابة عن السؤال الأول من المحور الثاني للإستبيان
74	جدول رقم (13) : يبين الإجابة عن السؤال الثاني من المحور الثاني للإستبيان
76	جدول رقم (14) : يبين الإجابة عن السؤال الثالث من المحور الثاني للإستبيان
77	جدول رقم (15) : يبين الإجابة عن السؤال الرابع من المحور الثاني للإستبيان
79	جدول رقم (16) : يبين الإجابة عن السؤال الخامس من المحور الثاني للإستبيان
81	جدول رقم(17): يبين الإجابة عن السؤال الأول من المحور الثالث للإستبيان
82	جدول رقم(18): يبين الإجابة عن السؤال الثاني من المحور الثالث للإستبيان
84	جدول رقم(19): يبين الإجابة عن السؤال الثالث من المحور الثالث للإستبيان
85	جدول رقم(20): يبين الإجابة عن السؤال الرابع من المحور الثالث للإستبيان
87	جدول رقم(21): يبين الإجابة عن السؤال الخامس من المحور الثالث للإستبيان
88	جدول رقم(22): يبين الإجابة عن السؤال الأول من المحور الرابع للإستبيان
90	جدول رقم(22): يبين الإجابة عن السؤال الثاني من المحور الرابع للإستبيان
91	جدول رقم(22): يبين الإجابة عن السؤال الثالث من المحور الرابع للإستبيان
93	جدول رقم(22): يبين الإجابة عن السؤال الرابع من المحور الرابع للإستبيان
95	جدول رقم(22): يبين الإجابة عن السؤال الخامس من المحور الرابع للإستبيان

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع
29	جدول رقم (01): يبين نماذج التسيير الثلاث
48	جدول رقم (02): يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة
49	جدول رقم (3): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص
57	جدول رقم (04): يبين توزيع عينة دراسة تبعا للمنشأة
61	جدول رقم (05): يبين نموذج لكيفية حساب الكاف تربيع
65	جدول رقم (07) : يبين الإجابة عن السؤال الأول من المحور الأول للإستبيان
66	جدول رقم (08) : يبين الإجابة عن السؤال الثاني من المحور الأول للإستبيان
68	جدول رقم (09) : يبين الإجابة عن السؤال الثالث من المحور الأول للإستبيان
70	جدول رقم (10) : يبين الإجابة عن السؤال الرابع من المحور الأول للإستبيان
71	جدول رقم (11) : يبين الإجابة عن السؤال الخامس من المحور الأول للإستبيان
73	جدول رقم (12) : يبين الإجابة عن السؤال الأول من المحور الثاني للإستبيان
74	جدول رقم (13) : يبين الإجابة عن السؤال الثاني من المحور الثاني للإستبيان
76	جدول رقم (14) : يبين الإجابة عن السؤال الثالث من المحور الثاني للإستبيان
77	جدول رقم (15) : يبين الإجابة عن السؤال الرابع من المحور الثاني للإستبيان
79	جدول رقم (16) : يبين الإجابة عن السؤال الخامس من المحور الثاني للإستبيان
81	جدول رقم(17): يبين الإجابة عن السؤال الأول من المحور الثالث للإستبيان
82	جدول رقم(18): يبين الإجابة عن السؤال الثاني من المحور الثالث للإستبيان
84	جدول رقم(19): يبين الإجابة عن السؤال الثالث من المحور الثالث للإستبيان
85	جدول رقم(20): يبين الإجابة عن السؤال الرابع من المحور الثالث للإستبيان
87	جدول رقم(21): يبين الإجابة عن السؤال الخامس من المحور الثالث للإستبيان
88	جدول رقم(22): يبين الإجابة عن السؤال الأول من المحور الرابع للإستبيان
90	جدول رقم(22): يبين الإجابة عن السؤال الثاني من المحور الرابع للإستبيان
91	جدول رقم(22): يبين الإجابة عن السؤال الثالث من المحور الرابع للإستبيان
93	جدول رقم(22): يبين الإجابة عن السؤال الرابع من المحور الرابع للإستبيان
95	جدول رقم(22): يبين الإجابة عن السؤال الخامس من المحور الرابع للإستبيان

قائمة الأشكال

الورقة	الموضوع
25	شكل رقم (01) : يبين عملية التسيير
65	شكل بياني رقم (02): يبين الإجابة عن السؤال الأول للمحور الأول للإستبيان
67	شكل بياني رقم (03): يبين الإجابة عن السؤال الثاني للمحور الأول للإستبيان
69	شكل بياني رقم (04): يبين الإجابة عن السؤال الثالث للمحور الأول للإستبيان
70	شكل بياني رقم (05): يبين الإجابة عن السؤال الرابع للمحور الأول للإستبيان
72	شكل بياني رقم (06): يبين الإجابة عن السؤال الخامس للمحور الأول للإستبيان
73	شكل بياني رقم (07): يبين الإجابة عن السؤال الأول للمحور الثاني للإستبيان
75	شكل بياني رقم (08): يبين الإجابة عن السؤال الثاني للمحور الثاني للإستبيان
76	شكل بياني رقم (09): يبين الإجابة عن السؤال الثالث للمحور الثاني للإستبيان
78	شكل بياني رقم (10): يبين الإجابة عن السؤال الرابع للمحور الثاني للإستبيان
80	شكل بياني رقم (11): يبين الإجابة عن السؤال الخامس للمحور الثاني للإستبيان
81	شكل بياني رقم (12): يبين الإجابة عن السؤال الأول للمحور الثالث للإستبيان
83	شكل بياني رقم (13): يبين الإجابة عن السؤال الثاني للمحور الثالث للإستبيان
84	شكل بياني رقم (14): يبين الإجابة عن السؤال الثالث للمحور الثالث للإستبيان
86	شكل بياني رقم (15): يبين الإجابة عن السؤال الرابع للمحور الثالث للإستبيان
87	شكل بياني رقم (16): يبين الإجابة عن السؤال الخامس للمحور الثالث للإستبيان
89	شكل بياني رقم (17): يبين الإجابة عن السؤال الأول للمحور الرابع للإستبيان
90	شكل بياني رقم (18): يبين الإجابة عن السؤال الثاني للمحور الرابع للإستبيان
92	شكل بياني رقم (19): يبين الإجابة عن السؤال الثالث للمحور الرابع للإستبيان
93	شكل بياني رقم (20): يبين الإجابة عن السؤال الرابع للمحور الرابع للإستبيان
96	شكل بياني رقم (21): يبين الإجابة عن السؤال الخامس للمحور الرابع للإستبيان

ملخص البحث :

قمنا بإعداد موضوع بحث بعنوان :

(وظائف الإدارة الرياضية و دورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية) دراسة ميدانية على بعض المنشآت التابعة لديوان مركب متعدد الرياضات بولاية البويرة .

هدف الدراسة : تهدف دراستنا هذه إلى توضيح مساهمة كل من وظيفة التخطيط،التنظيم،التوجيه،الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

مشكلة الدراسة:هل تساهم وظائف الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟
فرضيات الدراسة:

- نعم تعتمد المنشأة الرياضية على خطط وبرامج مسبقة للوصول إلى أهدافها.
- نعم تعتمد المنشأة الرياضية على أسس علمية في تنظيم عملها.
- نعم للمنشأة الرياضية توجيه كاف على متابعة العمل الإداري.
- نعم للرقابة في المنشأة الرياضية دور في تصحيح مسار العمل.

إجراءات الدراسة :

العينة : إعتدنا على عينة عشوائية في الدراسة لكونها تخدم موضوع بحثنا،حيث شملت الدراسة 30 مسير و إداري **المجال المكاني :** ديوان المركب المتعدد الرياضات بولاية البويرة .

المجال الزمني : تم تقسيمه على مرحلتين ،المرحلة الأولى الخاصة بالجانب النظري ،من بداية شهر فيفري إلى نهاية شهر مارس ، و المرحلة الثانية الخاصة بالجانب التطبيقي ، من بداية شهر أفريل إلى نهاية شهر جوان .
المنهج المتبع : لقد إعتدنا على المنهج الوصفي ، الذي يقوم على دراسة و تحليل و تفسير الظاهرة .
الأدوات المستعملة : لقد تم الإعتداد على الإستبيان .

باتت الرياضة ظاهرة إجتماعية ذات أبعاد عالمية لا تعترف بالحدود, فعدت في تطور مستمر وإرتقى بها الإنسان فتطورت بشكل ملحوظ بسبب إهتمام وتركيز الباحثين من مختلف التخصصات الإنسانية والعلمية, وذلك بوضع أسس علمية .

ويعتبر المجال الرياضي من أهم مجالات الإستثمار الحقيقي للفرد , فيه العديد من العمليات التربوية والتي تهدف الى تربية الأجيال لإثراء جميع مجالات الحياة , فهو نشاط كأنه محركا يحلل الطاقة البشرية لدى الفرد الى طاقة منتجة , لهذا أبدت كل الدول العالم اهتماما كبيرا بهذا المجال , فيظهر ذلك من خلال ما وفرته من عوامل مساعدة لممارسة النشاط الرياضي و البدني , وما أستحدثته من منشآت رياضية ضخمة مجهزة تماما وإنتهاج الأسلوب العلمي في إدارتها لتلك الهيئات , وذلك وفق ما يفرضه عصر التغيير السريع أو التكنولوجي من متطلبات , وبضبط القوانين الخاصة بمختلف النشاطات الرياضية , فيلقب هذا العصر بعصر الإدارة وتبرز أهمية الإدارة في المنظمات الفعالة فهي وراء نجاح أو فشل المنظمة , فهي حجر الأساس لبناء أي مجتمع وتقدمه .(طلحة حسام الدين 1994 صفحة 25)

إن المنظمات تحتاج إلى من يديرها على أن يكون لديهم العلم والخبرة في إدارة هذه المنظمات , وتظهر أهمية الإدارة في كون الموارد المتاحة للمنظمة محدودة والمطلوب إستخدامها بفعالية عالية , حتى يمكن التوصل إلى تحقيق أهداف المنظمة ولا يتم تحقيق هذه الأهداف إلا إذا كانت الإدارة مبنية على أسس علمية ومنهج مفصل يدرس كل جوانب العمل الإداري , ولا يختلف هذا العمل الإداري باختلاف نوع المؤسسة , سواء المؤسسة الاقتصادية إنتاجية أو خدماتية أو رياضية, وتعد الوظائف الإدارية العنصر الشخصي في حياة المؤسسة التي تعمل على تحقيق أهدافها وفي سبيل ذلك تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على النتائج بأقل الجهود الممكنة مع مراعات العامل الانساني أي القيادات الحازمة القادرة وبذلك للمؤسسة نجاح يرضى عنه أصحابها وعمالها وموظفيها والمجتمع الذي تعمل فيه .

وإذا ما أردنا للرياضة أن تزدهر وتتقدم فلا بد من أن تتخذ العلم طريقا والإدارة أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة الدول المتقدمة ومنشأتها ومؤسساتها في النهوض بالرياضة والتربية الرياضية , وبالرغم من أن هذه المذكرة قد إحتوت عناصر الإدارة الرياضية, إلا أنها عرفت في صورة تطبيقية منخدة بإختصار غير المخل بالمضمون والمحتوى منها في عرض مادتها محاولة تحويل المادة النظرية الاكاديمية لوظائف الإدارة الرياضية, الى مادة تطبيقية تتماشى مع إحتياجات التسيير في المؤسسات والمنشآت و الهيئات الرياضية .

ويعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية, والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة الثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمه في المبادئ العلمية, لعلم الإدارة بصفة عامة ونتيجة لإشباع النشاط الحكومي في القرن الحالي أصبح الإهتمام موجهها لوضع نظام الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها.

وواضح أن محور الادارة العلمية الرياضية هو العنصر البشري وكيف يمكن أن يحقق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة, وهذه هي الحقيقة التي تضي على الإدارة طابعا خاصا بإعتبارها عملية إجتماعية إنسانية تسييرها من جهة, وإقتصادية سياسية من جهة أخرى , ذلك يتطلب من الإدارة الحسنة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بأكفاءة تسيير للإمكانيات المتاحة, مع توفير أفضل مناخ تسييري لعمل العنصر البشري مع أقل جهد من جانبه ويعرف العلماء الإدارة بأنها نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد وكل هذا

يقف على نمط تسيير الأفراد العاملين في المنشأة أو الهيئة وتنمية العلاقات الإنسانية وإتباع حاجاتهم و العمل على رضاهم قدر الامكان .(جمال محمد علي 2008 صفحة 10)

ولعل من أهم العوامل التي يجب توفيرها من أجل ممارسة النشاطات الرياضية و البدنية, هو توفير الميادين والأماكن الخاصة بها وكذلك ضبط القوانين الخاصة بممارسة مختلف النشاطات الرياضية والجزائر وكغيرها من الدول, لم يكن لها أي تقصير من أجل شبابها من أجل توفير له الميادين الخاصة بممارسة مختلف النشاطات الرياضية, والمتمثلة في الملاعب والقاعات والمركبات الرياضية, ورغم كل هذه المنشآت الرياضية فهي ضئيلة مقارنة بما توفره الدول المتطورة من منشآت ضخمة ومجهزة بكل مستلزماتها, إيماننا منها بأنه لا يمكن تطوير مستوى الممارسة الرياضية إلا بتوفير الإهتمام لهذه الهياكل.

والجزائر بإعتبارها دولة من الدول السائرة في طريق النمو فإنها تواجه مشكلة إقتصادية, والتي تقع كعائق في التكفل المحكم بكل القطاعات الحيوية في البلاد, رغم هذا فإن سياسة الدولة إتجاه شبابها التي تعتبره إثمراًس مال للأمة وعند إقرار سياسة شاملة تخصه لا يمكن تجاهل الممارسة الرياضية والبدنية, بصفتها عاملاً لتجنيد مصادر الطاقة لدى الإنسان, نحن وإعتقاداً من فإن الجزائر لا تجد أيسر و أثمن وسيلة لتنمية الممارسة الرياضية, إلا بتهيئة وتوفير المنشآت الرياضية المستقبلية للأشخاص و المعنيين و المستفيدين من هذه المنشآت الرياضية .(بورزامة رابح 2005 صفحة 20)

وفي هذا العدد نحاول من خلال دراستنا هذه التعرف على وظائف الإدارة الرياضية و مساهمتها في نجاح العمل الإداري الرياضي .

من المعروف منهجياً أن المقدمة هي أول ما يقرأ وآخر ما يكتب وهي عبارة عن تحصيل حاصل وعليه تم إختيار عنوان الموضوع كالاتي: { وظائف الإدارة الرياضية و دورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية} وفي دراستنا لهذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي كل جانب يحتوي فصلين وقبل هذا وذلك عرجنا على جانب تمهيدي الذي تناولنا فيه الخلفية النظرية للإشكالية والفرضيات وأهداف البحث والتعريف بالمصطلحات والدراسات السابقة أما الجانب النظري قد قمنا بتقسيمه إلى فصلين, و قمنا بتقسيم الفصل الأول بدوره إلى أربعة محاور تطرقنا في المحور الأول إلى الإدارة الرياضية, وفي المحور الثاني تطرقنا إلى وظائف الإدارة الرياضية و في المحور الثالث تطرقنا إلى التسيير الرياضي و في المحور الرابع تطرقنا إلى المنشآت الرياضية ,أما الفصل الثاني فتناولنا فيه الدراسات السابقة المشابهة و المرتبطة بالبحث, ثم عرجنا في الجانب التطبيقي على فصلين تناولنا في الفصل الثالث منهجية وأدوات البحث, الفصل الرابع يحتوي على عرض النتائج وتحليلها.

لنقوم في الأخير بعرض النتائج النهائية ووضع خاتمة بالعمل وطرح بعض الاقتراحات التي تعد كحلول.

مدخل عام

التعريف بالبحث

الإشكالية :

تعد الرياضة منذ العصور القديمة عنصرا جديا فعالا في الحياة الاجتماعية لبناء جسم سليم وبمرور الزمن تطورت وأصبحت لها قوانين وأماكن مخصصة أما في العصر الحالي فقد ارتقى بها الإنسان فتطورت بشكل ملحوظ وسريع بسبب إهتمام وتركيز الباحثين والعلماء من مختلف التخصصات الإنسانية والعلمية وذلك بوضع أسس علمية .

(facts Youcef.2009page11)

ولعله من المفيد أننا في عصر تحظى به أوقات الفراغ بقسط متزايد بحيث تكون للرياضة والتسلية مكانا مرموقا لنشاطات خلال هذه الأوقات، بالإضافة الى هذا فقد أصبح يتميز جيل القرن الواحد والعشرون بوعي الرياضي أيا كان نظام الدول من خلال الوجهة السياسية والإقتصادية والإجتماعية ومن أجل هذا عمدت دول العالم إلى توفير العوامل المساعدة على ممارسة النشاط البدني والرياضي، مثل كافة النشاطات الحيوية لحياة المجتمعات كالتعليم والصحة والصناعة ولعل من أهم العوامل التي يجب توفرها من أجل ممارسة النشاطات الرياضية، هو توفير الميادين والأماكن الخاصة بهذا وكذلك ضبط القوانين الخاصة بمختلف النشاطات الرياضية .

والجزائر وكغيرها من الدول لم يكن لها أي تقصير إتحاف شبابها من أجل توفير له الميادين الخاصة بممارسة مختلف النشاطات الرياضية والمتمثلة في الملاعب والقاعات والمركبات الرياضية ورغم كل هذه المنشآت الرياضية فهي ضئيلة مقارنة بما توفره دول المتطورة من منشآت ضخمة ومجهزة بكل مستلزماتها إيماننا بأنها لا يمكن تطوير مستوى الممارسة الرياضية إلا بتوفير الإهتمام لهذه الهياكل لذلك يمكن إعتبار الجزائر دولة من الدول السائرة في طريق النمو فإنها تواجه مشكلة إقتصادية والتي تقع كعائق في التكفل المحكم بكل القطاعات الحيوية في البلاد رغم هذا فإن سياسة الدولة الجزائرية إتحاف شبابها التي تعتبره أئمن رأس مال للأمة وعند إقرار سياسة شاملة تخصه لا يمكن تجاهل الممارسة البدنية والرياضية، بصفتها عاملا لتجنيد مصدر الطاقة لدي الإنسان نحن وإعتقادنا منا فإن الجزائر لاتجد أيسر وأئمن وسيلة لتنمية الممارسة الرياضية إلا بتتمة وتوفير المنشآت الرياضية المستقبلية للأشخاص والمعنيين والمستفيدين من هذه المنشآت الرياضية التي تبقى في خدمة الرياضة. (بورزامة رايح، 2004_2005 صفحة 19_20)

ونظرا للتغيرات الطارئة التي يشهدها العالم في شتى الميادين فإن إستحداث طرق التسيير أصبح أمرا ضروريا، وهذا لسرعة تطور التكنولوجيا الجديدة لوسائل الإعلام والإتصال وحتى المؤسسة الرياضية كغيرها من المؤسسات جلبت إهتمام المختصين لتطوير فنونها ودروبها لمواكبة هذا العصر لأن توفري الأموال والمركبات والمنشآت الرياضية الضخمة ليس لتحقيق أداء رفيع المستوى بل ذلك بحاجة إلى إدارة وتنظيم لتحقيق الأهداف المنشودة، فلمؤسسة الرياضية تحتاج إلى إداريين ذوي كفاءة وخبرة عالية للإستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، ولكل مؤسسة رياضية إطار يحدد وظائفها ويحدد صلاحية كل فرد طبقا للوائح والقوانين الداخلية لها، وبهذا فلتتحقيق الأهداف المنشودة للرياضة لابد من إتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها والذي يستلزم التخطيط والتنظيم التوجيه، المتابعة من خلال سياسات وقرارات وإجراءات موضوعية تحدد الإطار العام للعمل للتمكن من التخطيط والتنظيم، وصولا لتحقيق الأهداف. (طلحة حسام الدين 1994. صفحة 25)

إن التسيير في الإدارة الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أساس علمية تعمل وصول المنشآت الرياضية على التكامل والإرتقاء بقدراتهم وإكساب 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 التخطيط في المنشآت

ومن ناحية الأفراد والجماهير ودرجة تأثر المؤسسة على الجمهور التي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق التي تتبعهم في تحسين تسيير المنشآت .

ونظراً لما أصبح يتميز به التسيير الحالي من قدرة فائقة على الأداء الإداري الدقيق في بناء الإدارة حيث أنا متابعة تسيير الإدارة الرياضية وتحركات الإداريين تتطلب منه ان يأخذ مكانا مناسباً للتسيير الإداري ولهذا أصبح لزاماً على الإداريين الإلتزام المعرفي للأسس العلمية الحديثة أثناء وإختيار المبادئ أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة وتعمل الإدارة الرياضية على تحقيق أهدافها المنشودة في أي مؤسسة أو منشأة رياضية حيث ركزت الإدارة على عدة عناصر منها التنظيم،التخطيط،الرقابة في مجال التسيير والتي تعمل لصالحها.(عمر السعيد وآخرون 2003 صفحة 09)

الإدارة الجزائرية وكغيرها من الإدارات تعاني من الحواجز البيروقراطية عل كل الأصعدة وهذا ما يبدو واضحاً من خلال إحتياجات المواطنين المتزايدة على سوء الإستقبال والتوجيه،والنوعية الرديئة للخدمات المقدمة لهم بالإضافة إلى ضياع الوقت. وإن كانت هذه المساوئ تشكل خطورة في السابق فإن ذلك يزيد حدة في هذه السنوات الأخيرة. وهذا نظراً للتطورات العديدة والسريعة التي يعرفها العالم في جل الميادين العلمية و التكنولوجيا إقتصادية والتجارية السياسية وحتى الإجتماعية،هذا بالإضافة إلى التفتح العلمي وإتساع مجال التبادل والتعامل بين الدول،الأمر الذي أجبر العديد من الدول إلى إعادة النظر في مبادئها وفي نظام تسييرها،وهذا حتى تسيير هذه التطورات المهمة. وهذا التفتح سمح بدخول مؤسسات متعددة الجنسيات بأحدث طرق التسيير الإداري بنشوء "المناجمنت" ولمواكبة التغيرات لادب من المؤسسات الجزائرية بلاسراع في تحديث الإدارة.(فروجن غنية.2008-2007 صفحة 18)

إن كل هذا وغيره جعلنا نعيد التفكير فتبادر إلى ذهننا أنه من العوامل الأساسية التي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الرياضة و تظاهراتها ألا وهي المنشآت الرياضية وهذا ما أشعني بوجود مشكلة متعلقة بنمط التسيير المنتهج داخل المنشآت الرياضية وكيفية إدارتها في ظل التطورات التي تشهدها الرياضة

أصبحت هناك ضرورة لدراسة الوظائف الإدارية وتجسيدها في المؤسسات الرياضية والتمرس في فنونها فأصبحت الدول المتقدمة متميزة عن غيرها من الدول لتمييزها في علم وفن الإدارة ولعل من أهم ما يميز المدخل الحديث للإدارة لهذه الوظائف الإدارية أنه يستمد مادته من كل العلوم الإنسانية ويشق منها ما يمكن أن يتكامل مع طبيعة وجوهر العملية الإدارية الرياضية ومن بين كل العلوم التي كان لها أثر في تطور مفهوم وظائف الإدارة وتكنولوجياها أثرت بدرجة كبيرة في علوم النفس والاجتماع وعلم النفس الاجتماعي و علم النظم كما أفادت الوظائف الإدارية في تطور ونجاح العمل الإداري الرياضي وهذا ما نلاحظه خلال السنوات الأخيرة حيث بدأت تتطور وتستفيد من المستجدات الحديثة في الإدارة وتوظيف الأساليب متنوعة تلاؤم التغيرات الجارية وخاصة في التسعينات واستعداد لدخول القرن العشرين فمهما بلغت قوة وصلاحيات أنشطة التربية البدنية والرياضية فلن تتمكن من الوصول إلى تحقيق أهدافها ما لم يتوفر لها القدر الكافي من التخطيط والتنظيم والتنفيذ الجيد والتوجيه والرقابة وهذا ما جعلنا نتساءل.

- هل تساهم وظائف الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟

الإشكاليات الجزئية:

- هل تعتمد المنشأة الرياضية على خطط وبرامج مسبقة للوصول إلى أهدافها؟

- هل تعتمد المنشأة الرياضية على أسس علمية في تنظيم عملها؟

- هل للمنشأة الرياضية توجيه كاف على متابعة العمل الإداري؟
- هل للرقابة في المنشأة الرياضية دور في تصحيح مسار العمل؟

02- الفرضيات :

أ- الفرضية العامة:

نعم تساهم وظائف الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

ب- الفرضيات الجزئية:

- نعم تعتمد المنشأة الرياضية على خطط و برامج مسبقة للوصول إلى أهدافها.
- نعم تعتمد المنشأة الرياضية على أسس علمية في تنظيم عملها.
- نعم للمنشأة الرياضية توجيه كاف على متابعة العمل الإداري.
- نعم للرقابة في المنشأة الرياضية دور في تصحيح مسار العمل.

3) أسباب اختيار الموضوع :

أ- أسباب شخصية:

مبولنا ورغبتنا في الخوض في هذا الموضوع مع اطلاعنا مع الجزء النظري خلال السنوات الدراسية الخمسة .

ب- أسباب بيداغوجية:

- إثراء مكتبتنا لتغطية النقص الموجود بنوع هذه البحوث.
- نقص الدراسات حول مساهمة الوظائف الإدارية بنجاح العمل الإداري الرياضي في المنشآت.

ج - أسباب علمية:

- اللامبالاة لأهمية الوظائف الإدارية ومساهمتها في نجاح العمل الإداري الرياضي.
- التقريط في بعض أو أحد الوظائف الإدارية.
- محاولة التأكيد على أهمية الوظائف الإدارية ونجاحها في العمل الإداري الرياضي.
- موضوع الوظائف الإدارية من المواضيع الهامة المؤثرة على صيرورة العملية الإدارية في المنشآت الرياضية.

4) أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في

- إبراز حقيقة الإدارة الحديثة وطرق تسيير المنشآت الرياضية وكذا التسيير الجيد وما يقابله من نجاحات.
- إبراز فشل ونجاح هذه المنشآت الرياضية وإعطاء صورة حقيقية عن تسييرها ودور وظائف الإدارة في تحقيق الأهداف
- معرفة مايمكن أن يقدمه التخطيط والتنظيم والتوجيه والإتصال والرقابة في تحقيق أهداف وإدارة المنشآت الرياضية.
- إبراز ما يمكن أن تقضيه وتحتاج المنشآت الرياضية أثناء عملية التسيير الإداري.
- دراسة العوامل المؤثرة في إدارة المنشآت والمؤسسات والهيئات الرياضية والأنماط التسييرية في منشآتنا الرياضية.

5 أهداف البحث:

يهدف بحثنا أساساً إلى:

- إثراء مكتبتنا لتغطية النقص الموجود في مثل هذه البحوث.
 - إدراج القارئ إلى الغوص في أعماق الموضوع ومعرفة حقيقة التسيير في إدارة المنشآت الرياضية وكذا أسباب نجاحه وفشله.
 - توضيح تأثير وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه والإتصال والرقابة على تسيير إدارة المنشآت الرياضية وكذا انعكاسها.
 - التعرف على الصعوبات والعراقيل التي تواجه عملية تسيير المنشآت الرياضية.
 - فتح مجال للطالب للتفكير في مواضيع الإدارة والتسيير والخوض فيها مستقبلاً.
 - تقديم أهم الحلول والإقتراحات لتوظيف عناصر الإدارة و التسيير في المنشآت الرياضية.
 - معرفة الأسس النظرية للوظائف الإدارية بالإضافة إلى كيفية مساهمتها ودورها في نجاح العمل الإداري الرياضي
 - كشف الحقيقة النظرية للإدارة كمفهوم علمي يساهم في تطور المجتمعات
 - البحث بمثابة إطلالة على الواقع العملي للمنشأة كعينة مختارة تكون دليلاً بسيطاً عن مجتمع المنشآت الرياضية الجزائرية.
 - الكشف عن مدى نظرية إدارة المنشأة بحقيقة الوظائف الإدارية و كذا مدى مساهمتها لتحقيق نجاح العمل الإداري الرياضي.
 - التعرف على مدى تطبيق إدارة المنشآت الرياضية للوظائف الإدارية بطريقة علمية ومنهجية.
 - معرفة إذا كانت طريقة التطبيق المنشأة للوظائف الإدارية تساهم حقيقة بتحقيق نجاحاً لعمل الإدارة الرياضية.
- ### 6_ تحديد المصطلحات والمفاهيم:

تعد المصطلحات عمل علمي منهجي يتطلبه إنجاز أي بحث علمي، ولقد لجأنا إلى تعريف بعض المصطلحات الوارد في بحثنا هذا، بغية نزع الغموض عنها وإبرازها للقارئ لكي يتسنى له فهمها بكل وضوح.

1 / الإدارة:

التعريف اللغوي: حسب قاموس السبيل تستعمل كما يلي:

• إدارة مال: فندق وهي تسيير رأس المال

• إدارة مركزية: تسيير أعمال، وهي مبنى توجه فيها مختلف الأعمال العمومية في أغلب الأحيان

• مجلس إدارة: وهو بمعنى إجتماع جلسة (دنيال رينغ 1983، صفحة 1875)

التعريف الإصطلاحي: هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المنظمة وإستخدام جميع الموارد الأخرى للمنظمة لتحقيق الأهداف المحددة لها، (زياد محمد 2009 صفحة 15)

التعريف الإجرائي: يتفق الباحثون في تعريف الإدارة مع عصمان بدوي القائل أن المعنى العام للإدارة هو هيئة أو منظمة تتألف من شخص أو عدة أشخاص يتحملون مسؤولية تسيير عمل أو هيكل أو برنامج وهي الإستخدام الأنسب للموارد المتاحة بشرية مالية وتكنولوجية ومعلوماتية لتحقيق هدف المؤسسة، سلع خدمات بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة عن طريق الوظائف الأساسية للإدارة التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة .

2_ الإدارة الرياضية :

هي المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتفويض داخل هيئة تقدم رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية

هي عملية إنسانية إجتماعية فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها، متخذين في ذلك أفضل إستخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة (إبراهيم عبد العزيز الشيجا، 1983 صفحة 14)

3_ التسيير:

لغة؛(مصدر سيّر) عند المتحكمين والفلاسفة كَوْن الإنسان مجبرا على أعمالها وليس مخيرا،(المعجم العربي المسير، صفحة 19)

إصطلاحا: يرى محمد رفيق الطيب أن التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم الرقابة والتوجيه، وهو باختصار تجسيد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها،(رفيق الطيب. 1995 صفحة 216)

كما يعرفه يوسف الصديق بأنه "مسايرة التعقيد والجزئيات ،فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة والمعقدة تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي، وهو ما يوفر درجة من الإنتظام والتوافق،(يوسف الصديق، العدد 271 صفحة 07)

4_ المنشآت الرياضية:

لغة: من الفعل نشأ أي موضع النشأة (المنجد الأبجدي 1993)

إصطلاحا: هي عبارة عن مجتمعات رياضية تُمارس فيها مختلف الرياضات، سواءً الفردية أو الجماعية، وهذه المنشآت لها إدارة تسييرها وفقا لبرنامج معين (طلحة حسام الدين، 1996، صفحة 23) أو هي ذلك المكان المجهز بالوسائل والإمكانات الرياضية والمخصص لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضرا أو مستقبلا. (الوشاح محمد، الشعارين، 2012، صفحة 15)

التعريف الإجرائي: المنشآت الرياضية هي كل مكان معد ومجهز لممارسة الأنشطة البدنية والرياضية سواء كانت أنشطة تعليمية أو تدريبية أو تنافسية وتختلف حسب نوع النشاط والهدف الذي أنشأت لأجله.

الجانب النظري

الفصل الأول

الخلفية النظرية للدراسة

المحور الأول

الإدارة الرياضية

تمهيد:

قبل الإنطلاق في أي مشروع أو مشروع أو أي عمل صغيرا أو كبيرا كان لزاما على المشرفين على العمل أو المشروع تبين و شرح كل ما يتعلق بالعمل ، الذي سينجز و ذلك ليتضح الغموض و يذهب الشئ المبهم و يتضح السبيل الذي سيسلكه القائمين بالعمل ، فإن من هذا المنطق توجب علينا وضع هذه المادة العلمية المتمثلة في الخلفية النظرية للدراسة حيث تم التطرق في محاوره إلى كل ما تعلق لموضوع بحثنا من مفاهيم و مصطلحات و مفردات هذه الدراسة .

حيث تطرقنا في المحور الأول ،الإدارة الرياضية إلى تعريف الإدارة الرياضية و عرض نماذج عن الإدارة الرياضية الحديثة ،أما المحور الثاني المتمثل في وظائف الإدارة الرياضية فقط تطرقنا إلى التخطيط، تعريفه ،أهميته مراحل و التنظيم ،تعريفه ،أهميته،أنواعه،و التوجيه تعريفه، مبادئه و أهدافه، و الرقابة تعريفها ، أهميتها، خطواتها أما المحور الثالث المتمثل في التسيير فقد تطرقنا إلى مفهوم التسيير ،أنواعه ، عناصره ، أهدافه، آلياته وظيفته المسير ، أنواع المسيرين ، نماذج عن التسيير ، أما المحور الرابع و الأخير و المتمثل في المنشآت الرياضية فقد تطرقنا إلى تعريف المنشآت الرياضية ،خصائصها ، أنواعها ، أسس تخطيطها ، و أخيرا الإمكانيات .

1- تعريف الإدارة الرياضية

"الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة" (طلحة حسام الدين 1997 صفحة 8).

"الإدارة الرياضية تعني الخدمة وإن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي الخدمة عن طريق الإدارة إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم الإدارة الرياضية هي فن وتنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات (حسن شلتوت 1974 صفحة 152)

وقد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة سوف نرى منها:
ماري باركر: فن انجاز الأعمال بواسطة الناس.

فايول fayol : يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.
فريدريك تايلور: فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، رؤيتك أي ملاحظتك ومباشرتك إياهم وهم يعلمونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا (عصام بدوي 2001 صفحة 20)

2- النماذج الحديثة للإدارة الرياضية :

1-2- الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي:

الإدارة بالأهداف هي أسلوب علمي يجمع مختلف أساليب الإدارة التي تثبت فاعلتها ويستخدمها لتحقيق أهداف المنشأة من خلال تحقيق كل مستوى إداري لأهدافه والتي تسهم بدورها في الوصول لأهداف عليا للتنظيم ذلك أن هذا النظام إذا طبق بالأسلوب الصحيح يشكل أساسا فعلا للتطوير والتنمية الإدارية حيث يرشد الإدارة لترجمة أهدافها إلى خطة عمل متكاملة وفق ظروف الوحدات الإنتاجية ثم التطبيق الواقعي لهذه الخطة، وصولا إلى الأهداف المخططة ويرجع اغلب المتخصصين في الإدارة بالأهداف إلى بيتر دروكر.

الذي أشار إلى أن الإدارة بالأهداف قد وجدت منذ المبكرة للتعاون بين بني الإنسان، وقد ادمج دروكر بعض العناصر لنخرج منها الفلسفة المعروفة بالإدارة بالأهداف، حددها في النقاط الآتية:

- إرساء أهداف واضحة وموجزة ومفهومة
- أن يشارك في عملية تحديد الأهداف كل من ينتظر منهم أن يعملوا في ظل الهيئة
- أن يكون تقييم الأداء على أساس النتائج

1-1-2- مبادئ الإدارة بالأهداف:

"لا يزال هناك جدل حول أسلوب ممارسة الإدارة بالأهداف، فلن تظهر بعد مجموعة مبادئ متفق عليها في هذا الصدد، وقد نرى بعض التداخل في المبادئ سنتعرض لها كذلك فإنها ليست جامعة أو شاملة وهذه المبادئ هي:

- أ- التمييز بين الغايات والوسائل
- ب- وضوح الهدف النهائي
- ج- المساندة التنظيمية
- د- المرونة في تطوير الأهداف الأساسية

2-1-2- أهمية الأهداف الكمية وغير الكمية:

عادة ما تكون الأهداف المخططة قابلة للتغيير الكمي ولن هناك بعض العوامل المؤثرة على الأداء وهي:

أ- المشاركة

ب- أفكار من داخل التنظيم

ج- الاهتمام بالفرد

2-1-3- عناصر الإدارة بالأهداف:

في ضوء ما تقدم يمكن القول أن الإدارة في الأهداف هي نظام تطبيقي وعملي للإدارة بموجب يشترك المدير ومروؤسه في تحديد الغايات والأهداف و يمكن تلخيص العناصر الأساسية التالية والتي تعتبر ضرورية لتطبيق ناجح للإدارة بالأهداف في الآتي:

* **الأهداف الرئيسية والفرعية:** ويحدد فيها بوضوح ما الذي يجب عمله وكيفية قياسه وفي خلال أي فترة زمنية.

* **الخطوة:** سلسلة الأنشطة التي عندما يتم استكمالها بنجاح فإنها تؤدي انجاز الأهداف الأساسية.

* **الأداء:** ما الذي يجب على الفرد أن يعمل للوصول إلى هدفه؟

* **أحوال العمل:** الظروف المحيطة في منطقة العمل.

* **معايير الأداء:** العوامل التي يقاس الأداء بموجبها.

* **قياس الأداء:** قياس ما يتم انجازه بناء على المعايير المتفق عليها والتي توضح ما إذا كان التنفيذ نتيجة لتحقيق الأهداف من عدمها.

* **التقييم:** مراجعة الانجاز النهائي للأهداف وتحديد مدى النجاح في إحرازها ومراجعة أسباب الأداء. الجيد واتخاذ القرارات الجديدة للتغيير في ضبط الأداء في المستقبل

2-1-4- مزايا الإدارة بالأهداف:

- توجيه اهتمامنا لأداء العاملين في المستقبل وتؤدي إلى تغيير في سلوك العاملين.

- تنمي القدرة التخطيطية لكل المديرين المرؤوسين فهي ترفع من وعي المديرين بأهداف المؤسسة.

- تجعل مهمة الإشراف والتوجيه سهلة عند إتباع منهج الإدارة بالأهداف.

- تساعد على التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية أو مستقبلية.

- يعتبر منهج الإدارة بالأهداف ذو قيمة تعليمية لأنه يرشد المديرين إلى مهارات.

- المرؤوسين وطاقاتهم والى طرق توجيهها واستثمارها.

- تقوم بتقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين ونشر المعلومات بين الطرفين.

- تساعد على وضع مقاييس موضوعية لأداء العمل.

2-1-5- عقبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:

- عدم مرونة اللوائح.

- عدم تقدير الإدارة العليا.

- عدم الاستقرار في إدارة الأندية وعدم كفاءة بعض مجالس الأندية.

2-2- إدارة الوقت في المجال الرياضي:

إن النظرة الحديثة لإدارة الوقت تركز على إدارة وقت المدير أو من يعمل في مجال الإدارة الرياضية باعتباره صاحب سلطة يؤثر على من يليه في الهرم الإداري إلى أن يصل هذا التأثير إلى العامل في إدارة الوقت بالنسبة للعامل حسب النظرة الحديثة لإدارة الوقت هي مشكل رقابية يمكن التحكم فيها بسهولة من خلال وضع معايير محددة لوقت العمل وزمن ابتدائي وانتهائي وفق ما ورد في الخطة والتنظيم .

2-2-1- ما هو الوقت:

الوقت هو أهم ما نملكه من مصادر ولا نستطيع تخزينه ولا يمكن شرائه وكل ما نملكه هو أن تصرف فيه ونستخدمه إما بطريقة سلمية أو نتركه يمضي دون استخدام مفيد.

2-2-2- أين يذهب الوقت:

كل مدير مسؤول عن تنفيذ حجم معين من الأعمال ولكنه يحتاج لوقت يخصصه للترويح والراحة من ضغط العمل ولن يتحقق له ذلك إلا بتنظيم وقته والمدير الناجح هو الذي يعلم أن القدرة هي التنفيذ الصحيح للوظيفة بينما الكفاءة هي القيام بالوظيفة الصحيحة.

فالمدير الكفاء هو الذي يستخدم وقته في انجاز أعماله وفق أولويات يضعها لنفسه" (عصام بدوي 2000 صفحة 149-150).

2-2-3- كيف تنظم وقتك جيدا

"يعتقد كل مدير انه أحسن من ينظم وقته ويعتقد البعض أن مراكزهم الوظيفية هي التي تعكس ما يتمتعون به من قدرات وسلطة في إدارة وتنفيذ واجبات ووظائفهم .

وإذا أردت أن تتعرف على الطريقة التي تدير بها عملك وهل هي سليمة أم لا فراجع القائمة التالية التي توضح السلبيات التي تتصف بها الإدارة الغير سليمة وكم من هذه السلبيات تنطبق على أسلوب عملك:

- ليس هناك وقت إطلاقا لإنهاء الأعمال المهمة.
- تستهلك الأعمال العاجلة وقتنا طويلا أكثر من الأعمال المهمة.
- القيام غالبا بأعمال الآخرين.
- الشعور بالأهمية وعدم إمكان الاستغناء عن جهودك .
- الشعور الدائم بالقلق وضغط الوقت.
- حضور اجتماعات كثيرة جدا (عصام بدوي 2000 صفحة 152).

2-2-4- نصائح إدارة الوقت بفاعلية:

- حدد أهدافك أولا ثم اكتبها وبعد ذلك ضع الأولويات.
- ركز على الأهداف وليس على الأنشطة.
- حل كل شيء تقوم به نحو تحقيق أهدافك.
- اكتب قائمة أعمال يومية ولا تعتمد على النمط الارتجالي.

- لا تهدر أوقاتك في الأشياء ذات الأهمية البسيطة لطلحة حسام الدين (1997 صفحة 50).

2-2-5- مراحل الوقت:

وهناك أربعة مراحل لعملية استخدام الوقت

- احتياجاتنا لتنظيم استخدام الوقت

- تجميع المعلومات

- تحليل الوقت

- خطة العمل

2-2-6- السلوك الإداري في تحديد قيمة الوقت:

هناك أربعة مراحل يمكن من خلالها تحديد السلوك الإداري المناسب لقيمة الوقت :

- المرحلة الأولى : تحليل الأنشطة تستنفذ الوقت.

- المرحلة الثانية: تحديد الأعمال لا تحقق عائدا أو إضافة.

- المرحلة الثالثة: تحديد الأعمال المكررة أو المعادة.

- المرحلة الرابعة: تحديد الأعمال المستفيدة في الاتصالات.

3- الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية

3-1- تعريف الجودة الشاملة:

" هو ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التعاون والمشاركة من كافة العاملين للهيئة الرياضية بهدف تحسين الخدمات والأنشطة بمهامها ، مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة وتحقيق أهداف الهيئة ذاتها.

3-2- كيف نحقق الجودة الشاملة:

أ- الأداء الصحيح

ب- استخدام نظم المعلومات في حل المشكلات

ج- التركيز على كل المعلومات والنتائج معا

د- تنمية الموارد البشرية

3-3- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

"تتطلب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية التزام كل من:

- الإدارة العليا بالمؤسسة الرياضية والإدارة الوسطى والتنفيذية.

- إتباع السلوك الصحيح للجودة من العاملين بالمؤسسة الرياضية.

- توفر الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو بشرية مع سلامة وصحة السجلات.

- التحكم والسيطرة على العملات لجميع الأنشطة بالمؤسسة.

- استخدام النظم الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة" (حسن أحمد الشافعي 2004 صفحة 57).

3-4- المبادئ الأساسية لمفاهيم الجودة في المؤسسات الرياضية:

- دمج العاملين وتعليمهم لتطوير وحدة الغرض الخاص بنشاط رياضي معين أو إدارة أي جهاز إداري بمؤسسة.

- التحسن المستمر للعمليات والنظم الخاصة بالأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.

- وضع المستفيد في المقام الأول لإهتمام الإدارة في المؤسسات الرياضية

المحور الثاني

وظائف الإدارة الرياضية

- وظائف الإدارة الرياضية :

1- وظيفة التخطيط:

1-1- تعريف التخطيط

"يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط، وهو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر لبناء شيء في المستقبل، لذا فإن أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل، وبالتالي بالقيمة التنموية وقد يفسر ذلك عدم لجوء الكثير من العاملين في المجال الرياضي لمختلف قطاعاته إلى التخطيط في أعمالهم خوفا من المخاطرة في اتخاذ القرارات، والاختيار من بين البدائل المتاحة ما يرتبط بشيء غير معلوم" إبراهيم محمود عبد المقصود 2003 ص 16-17.

"ويعرفه فايول بقوله: "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.

ويعرف السلمي التخطيط هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذا الاعتبار الإمكانيات و القيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع" عثمان محمد غنيم 1999 ص 9.

1-2- أهمية ومزايا التخطيط :

"التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مساره وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو للعمل العشوائي غير الهادف ومن أهم مزايا التخطيط :

أ- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها .

ب- يبين مقدما جميع الموارد اللازم استخدامها كما ونوعا

ج- يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تفاديها قبل حدوثها

د- يمكن بواسطة التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والمواد

هـ- يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشآت إلى أدنى حد.

و- يساعد على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم عن طريق التنسيق الأول الذي يتم بين الخطط.

ز- يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلا أن الأمور التي تهمهم قد حسب حسابها واعدت عدتها.

1-3- مبادئ التخطيط:

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف.

- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط.

- مبدأ شمولية التخطيط. (خيتم شامة وآخرون 2006 صفحة 48)

2- وظيفة التنظيم :

2-1- تعريف التنظيم:

"هو عملية تجميع وتحديد العمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف ويعرفه شيلدون أن التنظيم عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الأفراد أو المجموعات القيام به مع الإمكانيات أو القدرات الأزمنة لتنفيذه من أجل أن نعطي الواجبات بهذا الشكل ،أحسن الطرق للتطبيق الايجابي الكفاء المتناسق المنظم. «(عصام بدوي 2000 ص 69).

2-2- أهمية التنظيم:

"التنظيم هو تحديد للمسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق الأهداف المحددة ويتم التنظيم الوظيفي على مرحلتين :

أ - تصميم الهيكل الوظيفي.

ب- الجمع بين المناصب الإدارية وبين الأشخاص الملائمين بها وتظهر أهمية التنظيم في خمس زوايا رئيسية هي:

- التنظيم يقسم العمل بين العاملين.
- التنظيم ينقل القرارات إلى أجزاء منظمة سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى
- التنظيم يحدد أسلوبا نمطيا في العمل.
- التنظيم يوفر نظاما ومعلومات للاتصالات.
- التنظيم يوفر ويحقق التنمية وتدريب العاملين" (حسن عبد الجواد 1984 ص 5).

2-3 أنواع التنظيم

أ- **التنظيم الرسمي:** وهو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو مظهرها الهندسي وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أراد لها المشروع أو المخطط أو كما وردت في الوثيقة الرسمية للمؤسسة. (إبراهيم محمود عبد المقصود 2003 ص 11).

ب- **التنظيم غير الرسمي:** "وهو الذي يهتم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائيا وتتبع من احتياجات العاملين بالمؤسسة وسلوكهم. (إبراهيم محمود عبد المقصود 2003 ص 11).

3- وظيفة التوجيه:

يعد التوجه احد الأركان الأساسية للعملية الإدارية، ومثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيد الارتباط ما بكل العمليات الإدارية وخاصة بالقيادة والاتصال. فالتوجيه يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية فالتوجيه ليس إلا عملية اتصال وأسلوب القيادة ويرتبط التوجيه أيضا بوجود الدوافع والحوافز أو عدم وجودها.

3-1 - تعريف التوجيه:

ويعرفه على الشرقاوي وعمر غنايم بأنه: "العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسيهم لإرشادهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف".

ويعرفه سيد الهواري التوجيه بأنه: "الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف، وبذلك يحل التوجيه إلى عنصرين مترابطين" (طلحة حسام الدين 1997 ص 83).

- الاتصال بالمرؤوسين من قبل الرئيس (لإعطاء التعليمات والحصول على المعلومات).
- القيادة وتنمية التعاون الاختياري.

3-2 - مبادئ التوجيه:

- "إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر وبعمله وبإحاطته الشاملة بالموقف وقدرة على مواجهته.
- تنمية الإخلاص للرئيس.
- إشعار المرؤوسين بالثقة بهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم.
- أن يكون التوجيه واضحا ومفهوما وفي اختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته على التنفيذ.

3-3 - الأبعاد الرئيسية لعملية التوجيه:

- انه عمل ديمقراطي يسيره التفاهم والتعاون عن طريق النصح والإرشاد بدلا من إصداره.
- انه يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم .
- انه يعطي الموجه قيمته من حيث قوة أفكاره ومهاراته ومعلوماته المتجددة وخبراته المتطورة وليست من حيث مكانته وسلطته.

- انه برنامج متكامل ومحدد وهادف نحو تحسين العملية الإدارية مستخدما أساليب الاتصال المتنوعة.
- انه لا يعتبر التقييم هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتحسين الأداء والارتفاع بمستواه.

3-4 - أغراض التوجيه وأهدافه:

- تحسين الأداء.
- تقييم عمل المؤسسات وتقديم المقترحات لتحسينها.
- تطوير النمو المهني والفني للعاملين وتحسين مستوياتهم وأدائهم.
- تحسين استغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية.

3-5 - أنواع التوجيه: يوجد نوعان من التوجيه:

- التوجيه الفني.
- التوجيه الإداري (طلحة حسام الدين 1997 ص 83).

4 - وظيفة الرقابة:

تمثل الرقابة الحلقة الأخيرة في سلسلة العمليات الإدارية وهي تشمل التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حينها.

4-1 - تعريف الرقابة: "وهي التأكد من أن ما تم عمله يتمشى مع ما تم التخطيط له مسبقا.

وتعني أيضا" التحقق من أن فعاليات العمل تسير وفقا للخطط المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعية وفي ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها" ،وهي أيضا تقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الانجاز ومن ثم التعرف على أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضروريا.

4-2- أهمية الرقابة:

يرى فايول : "أن مهمة الرقابة في أي منشأة هو التحقيق من كل شيء يحدث وفقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة ،كما وتهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء حتى تعمل المنشآت على تلاقي وقوعها أو تمنع من حدوثها مرة أخرى" (عصام بدوي 2000 ص 73) .

ومعنى ذلك أن يتعرف المدير على الانحرافات المختلفة عن الخطط المرسومة وأن يحدد الأشخاص المسؤولين عن حدوث هذه الانحرافات عن معايير العمل ،وأن يتخذ اللازم نحو تصحيح الأوضاع بالشكل الذي يعمل على استمرار تحقيق أهداف المنشأة.

4-3- فوائد الرقابة للإدارة الرياضية:

- تسهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر وفي زمن أقل.
- حث وتشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم.
- تحلل أسباب الخطأ والإخفاق وتتعرف على وسائل التصحيح والعلاج
- تكشف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع بعلاجها.
- التعرف على معوقات العمل والمشكلات التي تعترض العمليات الإدارية.

4-4 - خطوات الرقابة:

- وضع المعايير الرقابية.
- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم انجازه فعلا.
- تحديد ما إذا كان هناك انحرافا وتحديد درجته وذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير الأداء.
- تحديد أسباب الانحراف وتحليل هذه الأسباب.
- تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها والنتائج المتوقعة طبقا للخطة.

4-5 خصائص النظام الرقابي الفعال:

- كي يكون للنظام الرقابي فعالية يجب أن يتوفر فيه عدد من الخصائص منها ما يلي:
 - أ- الموضوعية: وذلك حتى يستوعب المخطأ خطئه و يسعى لتصحيحه
 - ب- المرونة: وتعني التلاؤم مع الواقع في حالة حدوث بعض التغيرات ولكن لا بد للمرونة من حدود وضوابط بمعنى أن لا يكون ذلك على حساب دقة العمل وملائمته.
 - ج- التحديد الدقيق للعناصر الرقابية: مثل المطلوب رقبته ومعايير القياس.
 - د- الابتعاد عن تصيد الأخطاء: استخدام التشجيع بدلا من التصيد والبحث عن العمل الجيد.
 - هـ- مراعاة البعد الإنساني: بث أجواء التعاون والمودة بدلا من إظهار صورة التفنيش وتولد الضغوط.

و- الاستمرارية: من المهم أن تكون الرقابة على فترات متقاربة.

4-6- كيف تتم الرقابة:

* القياس الفعلي باستخدام التقارير: هذا الأسلوب هام جدا خاصة في حالة تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمشروع أو الهيئة الرياضية وذل برفع التقارير الرقابية.

*القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية: وتعني أن يقوم المراقب بالاطلاع بنفسه على الأداء ثم تسجيل الملاحظات في ضوء المعايير المحددة فيما يلي نحدد مزايا وعيوب الرقابة بالملاحظة الشخصية.

المحور الثالث

التسيير الرياضي

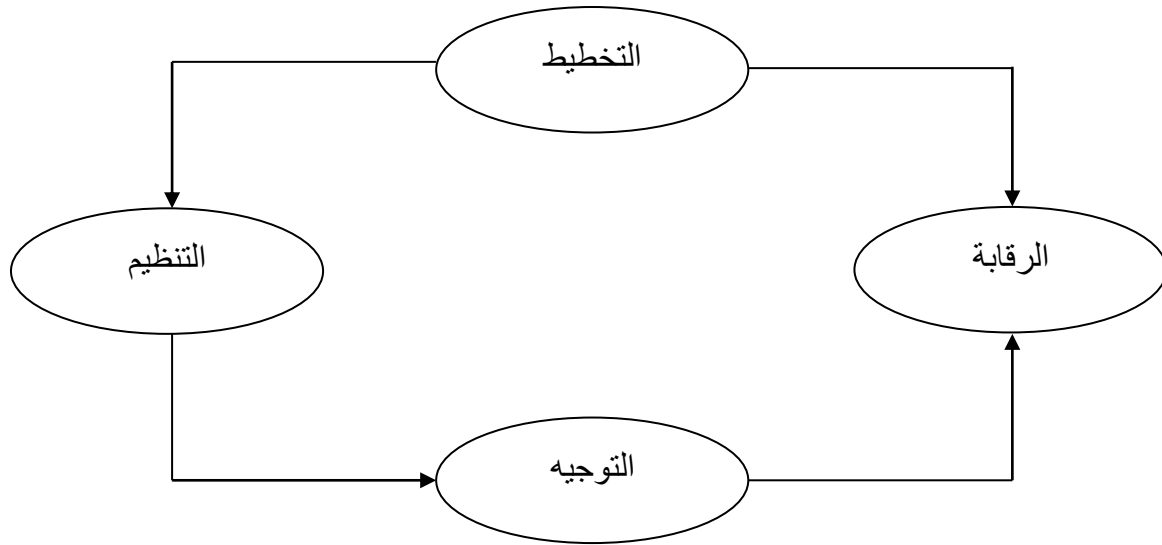
1- مفهوم التسيير:

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه.

وهو باختصار وتحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها والتسيير عملية إدارية مستمرة. (محمد رفيق الطيب

1995 ص 216)

شكل رقم 1: يوضح عملية التسيير



هذا الشكل مخطط توضيحي يبين العلاقة التكاملية بين مختلف عمليات التسيير إذا اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد لأهداف أي التخطيط فهذا لا يعني أنها تنتهي عند الرقابة ولا بد أن نكشف على وجود انحرافات وتصحيح هذه الانحرافات وبالتالي إجراء تعديلات جذرية أو وظيفية على السياسات والإجراءات وغيرها من التخطيط بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط بعد تناول كل من التنظيم والتوجيه والتحفيز للكشف على النقائص وتداركها.

2- عناصر عملية التسيير:

-التخطيط

-التنظيم

-التوجيه

-الرقابة

3- أنواع التسيير:

ينقسم تسيير المجموع العقاري (المنشآت)

3-1- التسيير المباشر:

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

3-2- التسيير غير مباشر:

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

3-3- التسيير المشترك:

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

3-4- التسيير غير مشترك:

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

4- أنواع المسيرين:

4-1- مسيرين غير عموميين:

مثل الوكالات العقارية والجمعيات والمنظمات.

4-2- مسيرين عموميين:

مثل البلدية، ديوان الترقية والتسيير العقاري، مؤسسات رياضية. (دحماني مراد و آخرون 2001 ص 9)

5- وظيفة المسير:

يعتبر المسير المفكر الذي يقوم بتجميع المعلومات الكافية عن مشكلة خاصة تواجه منطقه ما يراد حلها ويتم ذلك بدراسة المشكلة وعلاقتها بالمشاكل الأخرى المتشابهة معها ثم عزلها. بعد ذلك يقوم المسير بتحليل المعلومات وإرساء أنسب حل للمشكلة مع وضع برنامج زمني ينفذ على مراحل وذلك للوصول إلى الهدف المنشود ولا يغيب عن البال أن هناك عوامل تعرقل عملية التسيير وتتمثل في:

- طغيان الجانب الشخصي (المنافع الشخصية).

- الاعتبارات السياسية.

- الحالة الاقتصادية والاجتماعية.

6- آليات التسيير:

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم و التوجيه.

الرقابة وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها وهو جوهر مهمة المسير.

إن التنسيق شأنه في ذلك شأن إتخاذ القرارات، فالوظيفة التسييرية مستمرة تسير مختلف الوظائف الأخرى

من التخطيط حتى الرقابة تتناول التنظيم باعتبار إجراء من العملية التسييرية، تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها بما

تتمثل عليه هذه البنية من تقنيات إدارية، ومناصب عمل، علاقة سلطة وغيره. (فاروق عباس حيدر 1994 ص 11)

يشكل التسيير من منظم حركي عملية دائرية فلو اعتبرنا أن هذه العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط، فإنه لا يمكن أن يعتبرها تنتهي عند الرقابة، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود (أخطاء).
تتطلب تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط كذلك فإن العلاقة بين عملية التسيير والتنظيم هي أيضا علاقة دائرية مبنية على أساس التفاهم المتبادل، ذلك أن عملية التسيير لدى تطبيقاتها تنتج التنظيم الذي لا يتواصل سيره إلا بالتوجيه.

7- أهداف التسيير:

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

- ضمان سير الأنشطة الإنتاجية وفق ما جاء في البرنامج الإنتاجي.
- إيجاد صيغ مثلى لاستعمال عوامل الإنتاج من يد عاملة، مواد أولية، رؤوس أموال، تكنولوجيا، استعمالا عقلانيا بدون تبذير أو نقص.
- إنتاج المنتج بنمط خاص مع ضمان تسويقه.
- تلبية رغبات وحاجيات المستهلك من حيث الكم، الكيف والزمن.

8- دور التسيير:

وظيفة الإنتاج تتضمن إنتاج (توفير) في المدة المحددة للكمية المطلوبة من طرف الزبائن، حسب سعر التكلفة، ونوعية محددة، فالإنتاج هو هدف كل مؤسسة أو منشأة، مع توفير منافع وخدمات للمستهلكين وحصول الزبائن على السلعة يجب أن يكون في الوقت المطلوب ليس قبله ولا بعده، لأن التنسيق يعرض المؤسسة أو المنشأة إلى تجميد مالي والتأخير يعرضها إلى مخالفة (غرامة) والتسيير الجيد يستلزم أنه كلما كانت الاستمرارية في الاستهلاك يقابلها الاستمرارية في العمل والإنتاج.

ولذلك نرى أنه من المهام الأساسية للمسير البحث عن أقل تكلفة للإنتاج والعمل، والسيرة الحسنة للمؤسسة مرهونة بنوعية المادية المنتجة لذلك يستوجب دراسة حول المنتج (الشكل، النوع، اللون، الخدمة... الخ). (محمد فركوس حيدر 1995 ص 4)

9- بعض العمليات التسييرية التي تقوم بها الإدارة داخل المنشآت:

نأخذ منها على سبيل المثال:

- تحضير العمليات المتعلقة بميزانية الإدارة المركزية وتنفيذها.
- تسيير الوسائل البشرية والمادية للإدارة.
- تنفيذ مخطط تكوين مستخدمي القطاع بالاتصال مع الهياكل المعنية.
- ضمان تسيير الذمة المالية والمحافظة عليها.
- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية بالاتصال مع الهياكل المعنية والسهر على تنفيذه.
- ضمان تنفيذ ميزانيته التسيير والتجهيز للمنشأة.
- تقدير الحاجات المالية للمنشأة واقتراحها.
- وضع الاعتمادات الضرورية لسير الحسن للإدارة وأقسام المنشأة. (الجريدة الرسمية 2005 ص 71)

- ضبط مقاييس المنشآت والتجهيزات والسهر على صيانتها.
 - إعداد وتطبيق البرامج في مجال المنشآت والتجهيزات الرياضية.
 - إعداد مخططات تسيير ونذكر منها مخطط التسيير السنوي.
- 10- نماذج التسيير الثلاثة:** يقدم مايلز (Miles) نماذج تسييرية متدرجة من النموذج التقليدي إلى النموذج الحديث. (محمد رفيق الطيب 1995 ص 154)

النموذج التقليدي	نموذج العلاقات الإنسانية	نموذج الموارد البشرية
<p>الافتراضات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - كراهية العمل المتواصل في نفوس معظم الناس. - العمل الذي يقدمه الأشخاص أقل أهمية لديهم عما يحصلون عليه. - لا يوجد سوى أشخاص قلائل يرغبون ويستطيعون أداء أعمال تتطلب الإبداع ومراقبة النفس. <p>السياسات التسييرية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المهمة الأساسية للمسير هي مراقبة مرؤوسيه والإشراف عليهم بشكل دقيق - على المسير أن يجزأ الأعمال إلى مهام بسيطة متكررة وسهلة الفهم. - عليه أن يعد إجراءات تفصيلية ويطبقها بحزم وإنصاف. <p>التوقعات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يمكن الأفراد أن يتعارضوا عن نوعية العمل إذا كان الأجر عاليا والرئيس منصفا. - إذا بسطت المهام بشكل كاف وتمت مراقبة المرؤوسين بدقة فإنهم ينتجون وفقا للمعايير المطلوبة. 	<ul style="list-style-type: none"> - يريد الأفراد أن يشعروا بأهميتهم وبأنهم مفيدون. - يريد الأفراد الاعتراف بهم كأشخاص متميزين. - الحاجات المشار إليها أعلاه أكبر أهمية من المال في مجال تحفيز الأفراد. <ul style="list-style-type: none"> - المهمة الأساسية للمسيرهي إشعار كل فرد بأنه مفيد ومهم. - عليه أن يحيط مرؤوسيه علما بما يجري ويستمع لاعتراضاتهم على خططه - عليه أن يسمح لمرؤوسيه بممارسة قدر من التسيير والمراقبة الذاتيين فيما يتعلق بالقضايا الروتينية. <ul style="list-style-type: none"> - يؤدي تزويد المرؤوسين بالمعلومات وجعلهم معنيين باتخاذ القرارات العادية إلى تنمية شعورهم بالانتماء والأهمية. - يؤدي إشباع حاجات السابقة إلى ارتفاع معنويات المرؤوسين وتقليل مقاومتهم للسلطة الرسمية وتعاونهم بمحض إرادتهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - العمل ليس مكروها أصلا إنما يريد الأفراد المساهمة في تحقيق الأهداف يشاركون في وضعها. - لدى معظم الناس قدرة على الإبداع والرقابة، والرقابة والتوجيه الذاتي أكثر مما تتطلبه أعمالهم الاعتيادية. <ul style="list-style-type: none"> - المهمة الأساسية للمسير هي تعبئة واستخدام الموارد البشرية المتاحة. - عليه أن يخلق الجو الملائم لكي يساهم الأعضاء بكل ما يستطيعون المساهمة به. - عليه أن يسمح بالمشاركة الكاملة في القضايا المهمة ويوسع باستمرار ممارسة التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية على مستوى مرؤوسيه. <ul style="list-style-type: none"> - يؤدي توسيع نفوذ المرؤوسين وممارستهم للتوجيه والرقابة الذاتيتين إلى تحسين مباشر في كفاية العمليات. - يتحسن الرضا عن العمل كنتاج عرضي لكون المرؤوسين يستخدمون فيه طاقاتهم بكاملها.

المحور الرابع

المنشآت الرياضية

1- مفهوم المنشأة الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية. (مرسوم تنفيذي رقم 416-91 صادر سنة 1991)

2- إدارة المنشآت الرياضية:

1-2- 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:

1- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار. (مفتي إبراهيم حمادة 1999 ص 153)

2- يجب أو 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.

2-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

1- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم 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. (مفتي إبراهيم حمادة 1999 ص 154)

2-3- 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 سيعملون 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... الخ).

- 3- يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانية آمنة وجذابة.
- 4- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتها استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- 5- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر 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 المبنى.
- 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 الإحلال والتجديد.

3- خصائص المنشآت الرياضية:

- لإعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين: (المرسوم التنفيذي 416-91 مؤرخ في 1991)
- 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 يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.
- وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدّة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

4- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والاستادان والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي: (حسن أحمد الشافعي 2004 ص 18)

- إختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة لإقامتها، حيث يختلف إختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل إختيار

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.

- وسائل المواصلات:

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

- التجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

أ- إن وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.

ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.

5- 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 تلك الأهداف. (عفاف عبد المنعم درويش 1998 ص 24)

6- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

يمكننا 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 أبنائه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.

- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب الإمكانيات.

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

- إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرّب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى 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 تنتافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.

7 - مبادئ الإمكانيات الرياضية:

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية. (حسن أحمد الشافعي 2004 ص 51)

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 هذه التقسيمات كلها مرتبطة ببعضها ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:

أ- من حيث الأهداف: - ملاعب علاجية - ملاعب تدريبية - ملاعب ترويحية - ملاعب تنافسية.

ب- من حيث الشكل الهندسي: - ملاعب مستطيلة - ملاعب مربعة - ملاعب دائرية - ملاعب بيضوية.

ج- من حيث الشكل العام: الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

د- من حيث اللعبة: - ملاعب المنازلات - ملاعب الألعاب الجماعية - ملاعب الألعاب الفردية والزوجية.

هـ- من حيث القانونية: - ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

و- من حيث التبعية: - ملاعب حكومية (مدارس وكليات، مراكز الشباب) - ملاعب تابعة لهيئة معينة مثل النوادي ونوادي الشركات.

ي- من حيث الأرضية:

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

9- مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية:

- أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة
- ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة
- ت- زيادة حماس العاملين بالمنشأة
- ث- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية
- ج- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية
- ح- زيادة أعداد الممارسين
- خ- استخدام أفضل الموارد المتاحة
- د- تحقيق أفضل الأهداف

خلاصة:

من خلال عرض الجانب النظري لهذه الدراسة، تبين لنا أن الإدارة الرياضية علم له أصوله، أسسه مبادئه شيء حديث من مواليد القرن العشرين، وبناء على ما تقدم فإنه هناك تداخلا وتشابكا في المفاهيم الإدارية بين الإدارة الرياضية و الإدارة عامة وهذا الأمر طبيعي فالتشابه من سمة علم الإدارة.

لوظائف الإدارة الرياضية دور كبير في الرفع من مردود المنشآت الرياضية بحيث تعد ضرورة حتمية في إدارة العمل ، و ركن أساسي تعتمد عليه كل الهيئات الإدارية الرياضية في تحقيق أهدافها مستندة على تخطيط ، و تنظيم ، وتوجيه ، و رقابة ، والتي تعتبر المحرك الأساسي للعملية التسييرية من خلال الأدوار التي تؤديها في التسيير الأمثل والحسن داخل المنشآت الرياضية.

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

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

بحيث لا يمكن تطبيق أي منهج دراسي أو تعليمه أو تحقيق أهدافه في النشاط الرياضي دون توافر المنشآت الرياضية بشكل كاف، فكما أن الأماكن المناسبة ضرورية من أجل تعليم ناجح و ممارسة جيدة ، فهي أيضا مطلوبة من أجل ممارسة ناجحة و جيدة في التربية البدنية و الرياضية ، فإن نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة وطريقة تسييرها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط للمنشآت والإمكانات الرياضية حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير، و إتخاذ القرارات.

الفصل الثاني

الدراسات المرتبطة بالبحث

تمهيد:

حتى يتمكن الباحث من السير بخطى واضحة ،لابد له أن يتبع طريق واضح و مفهوم و سليم ،يمكن من خلاله أن يثبت نتائجه ، لذا سنحاول من خلا هذا الفصل عرض الدراسات السابقة و المشابهة ،التي تناولت موضوع بحثنا من قبل و ذلك ليبين لنا السبل الذي سلكه الباحثين، الذين قامو بدراسات من قبل و نحاول التآني ،و الإستفادة من بحوثهم و مما توصلوا اليه ،فمن خلال الدراسات السابقة يتمكن الباحث من تجنب إعادة نفس الفرضيات و يحاول القيام ببحث ممكن أن يضيف شئى جديد للبحث العلمي.

إن المواضيع التي تطرقت للإدارة الرياضية عامة كثيرة لكن التي تطرقت لوظائف الإدارة ومدى تطبيقها قليلة و ذلك بعد أن إطلعنا على مختلف الأرشيفات المكتبية للمعاهد الرياضية ، و بالرغم من الأهمية البالغة لهذا الموضوع خاصة من جانب تطوير تسيير المنشآت الرياضية ، و تشابه العديد من المواضيع في حال التسيير الإداري إلا أننا إرتئينا أن نتطرق ،للمواضيع المتعلقة بدراستنا هذه خاصة وأنا سنتخذها بداية لبحثنا هذا و كانت من بين الدراسات.

الدراسة الأولى:

إسم ولقب الباحث: ناظور ياسين

السنة: 2013/2014

عنوان البحث: دور الإدارة الرياضية والتسيير الرياضي في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

مستوى الدراسة: مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماستر

مشكلة الدراسة: هل الإدارة والتسيير لها دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟

هدف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى:

• إثراء البحث العلمي، مع كشف أسباب تدهور المنشآت الرياضية، وكذلك التعرف على أثر الإدارة والتسيير الرياضي

في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

الفرضيات التي تتناولها هذه الدراسة :

1- إعتقاد إدارة المنشآت الرياضية على برنامج تخطيطي يمكنها من تحقيق أهدافها بشكل إيجابي

2- هناك أسباب تؤدي الى تدهور المنشآت الرياضية منها المادية والبشرية

المنهج المتبع: إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي

مجتمع البحث: يتكون مجتمع بحث هذه الدراسة من إداري المنشآت الرياضية على مستوى ولاية البويرة

عينة البحث: لقد إعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية وقد وقع الإختيار على عشرين إداري للمنشآت الرياضية

لولاية البويرة

أدوات البحث: إعتمدت هذه الدراسة على الإستبيان لجمع المعلومات

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

• للتخطيط دور كبير في تحسين المنشآت الرياضية وإعتماها على برنامج تخطيطي أمر ضروري إذا أردت تحقيق

نتائج إيجابية وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط.

• إن أسباب تدهور المنشآت الرياضية إما تكون بشرية أو مادية. فهذه الأخيرة تتمثل في نقص الدعم والإمكانيات

داخل المنشآت وتهاون الجهات المعنية بتسيير المنشآت الرياضية ودعم تخصصهم في مجال التسيير الرياضي.

أهم الإقتراحات والتوصيات التي تم التوصل إليها:

• أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت مختصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في مجال

الرياضة .فتح مراكز رياضية تهتم بتكوين الإطارات في مجال التسيير والإدارة .

• تشجيع الأفكار الجيدة المفيدة لتحسين التسيير التابعة لأفراد العاملين في المنشآت الرياضية وعلى كافة المستويات

التعليق على الدراسة :

أعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في العمل، وهذا هو المنهج الذي إعتمدناه في دراستنا، وقد استعملت

العينة العشوائية في طريقة إختيار أفراد المجتمع وهي نفس الطريقة التي إعتمدناها ،كما تناولت هذه الدراسة أداة

الإستبيان في جمع المعلومات، وإعتمدنا كذلك على هذه الأداة، وقد إشتراك هذه الدراسة مع دراستنا في محاولة

الكشف عن أسباب نستطيع من خلالها معرفة دور وظائف الإدارة في ترقية المنشآت الرياضية، وبالتالي تنعكس

على النتائج الرياضية .

الدراسة الثانية:

إسم ولقب الباحث: قرينيش واهيبة

عنوان البحث: تأثير إستراتيجية الإدارة الرياضية على الأداء الرياضي

تاريخ الدراسة: 2009/2010

مستوى الدراسة: مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

مشكلة الدراسة: ما مدى تأثير إستراتيجية الإدارة الرياضية التي تنتهجها أندية القسم الأول للبطولة الجزائرية على مردودها الرياضي ؟

هدف البحث: تهدف هذه الدراسة إلي:

• وضع دليل بين أيدي المسؤولين في قطاع الرياضة والهيئات المعنية للإستعانة به قصد تفادي الأوضاع التي تتلائم مع الأهداف الرياضية، هذا الى جانب حث المسؤولين على إعادة النظر في حالة الإدارة الرياضية القائمة على إحداث إصلاحات على مستوى الإدارة.

الفرضيات التي تتناولها هذه الدراسة:

1/ تأثير وظيفة التخطيط على أداء الرياضيين لدى أندية القسم الاول للبطولة الجزائرية لكرة القدم

2/ وظيفة التنظيم لها تأثير على الأداء الرياضي للاعبين كرة القدم للبطولة الجزائرية

3/ تأثير وظيفة التوجيه على الأداء الرياضي للاعبين كرة القدم للبطولة الجزائرية.

4/ عملية إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر تؤثر فعلا على الأداء الرياضي للاعبين القسم الاول للبطولة الجزائرية.

5/ للرقابة تأثير على الأداء الرياضي للاعبين القسم الاول للبطولة الجزائرية .

المنهج المتبع: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي

مجتمع البحث: يتكون مجتمع هذه الدراسة من أفراد الطاقم الاداري للنوادي الرياضية، أي مسيرين وإداريين النوادي الرياضية للقسم الاول في كرة القدم الجزائرية.

عينة البحث: لقد اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية، وقد وقع الإختيار على خمسة نوادي من القسم الاول

لكرة القدم من مسيرين وإداريين والنوادي هم: نصر حسين داي، مولودية العاصمة، اتحاد الحراش، شباب بلوزداد، والمركز الوطني لتجمع الفرق الرياضية العسكرية .

أدوات البحث: اعتمدت هذه الدراسة على الإستبيان لجمع المعلومات

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

• إن طبيعة التخطيط التي تعتمد عليها الإدارة الرياضية لاندية القسم الاول لكرة القدم يؤثر على مردود لاعبيها

• إن نوع التنظيم الذي تعتمده الإدارة الرياضية لأندية القسم الاول لكرة القدم لا يؤثر على مردود لاعبيها

• إن كيفية إصدار الأوامر من طرف الإدارة الرياضية لأندية القسم الاول لكرة القدم تؤثر على مردود لاعبيها

• إن عملية التوجيه المعتمدة من طرف الإدارة الرياضية لأندية القسم الاول لكرة القدم تؤثر على مردود لاعبيها

أهم الإقتراحات والتوصيات :

يجب توفير جميع الإمكانيات البشرية والمادية معا وضبطها وفق معايير دولية تكون مساهمة للتطور المشهود

إجراء دورات تكوينية للمسيرين في النوادي الرياضية

التركيز على الجوانب الإجتماعية للمسيرين والإداريين في تعاملهم في النوادي الرياضية
التعليق على الدراسة :

لقد إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في العمل، وهو هذا المنهج الذي اعتمدناه في دراستنا، كما إعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية إختيار أفراد المجتمع و هي نفس الطريقة التي إعتدناها في تحديد أفراد المجتمع كما تناولت هذه الدراسة أداة الإستبيان في جمع المعلومات كما إعتدنا نحن أيضا على هذه الأداة ولقد إشتراكت هذه الدراسة مع دراستنا في دور وظائف الإدارة الرياضية على تحسين الأداء والرفع من مردود المنشآت الرياضية بالنسبة ل دراستنا و الرفع من مردود الأداء الرياضي بالنسبة لهذه الدراسة.
الدراسة الثالثة :

إسم ولقب الباحث: بن عقلية جمال الدين

عنوان البحث: أساليب الإدارة والتسير في تطوير النخبة الجزائرية

مستوى الدراسة: مذكر ضمن نيل شهادة الماجستير

مشكلة الدراسة: هل تتبع الإدارة الرياضية الأساليب العلمية والمنهجية في تسير الهيئة الرياضية النخبوية لكرة القدم الجزائرية؟

هدف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى تحسين طرق العمل في الإدارة الرياضية وتطوير أساليبها بما يساير ظاهرة العولمة والتقدم السريع الذي يشهده العالم في كافة الميادين

الفرضيات التي تتناولها هذه الدراسة :

1- مبادئ الإدارة الحديثة غير متبع في تسير المنظمة الرياضية لكرة القدم الجزائرية

2- المشرفون على الإدارة الرياضية لكرة القدم النخبوية لا يسعون إلى تنمية العنصر البشري الإداري

3- يتم إتباع عدة أساليب إدارية في المنظمة الرياضية في كرة القدم

المنهج المتبع : المنهج الذي إتبعته هذه الدراسة هو المنهج الوصفي

مجتمع البحث: يتكون مجتمع هذه الدراسة من أفراد الطاقم الإداري للنوادي الرياضية، وهذه النوادي النخبوية لكرة القدم الرياضية، بالإضافة الى الطاقم الإداري في الرابطة الوطنية لكرة القدم ووزارة الشباب والرياضة.

عينة البحث: إعتمدت هذه الدراسة على العينة المقصودة وقد تم إختيار أربع نوادي لكرة القدم من القسم الاول و يبلغ

حجم العينة والتي تمكن الباحث بالتقرب الى أفرادها التي إستطاع ان يحصل على الموافقة ل تسعة وثلاثين فردا من بين أمناء عاملين لنوادي ومسيرين وإداريين

أدوات البحث: إعتمدت هذه الدراسة على الإستبيان لجمع المعلومات.

أهم النتائج التي توصل إليها البحث :

• الإدارة الرياضية تتبع الأساليب العلمية والمنهجية في تسير الهيئة الرياضية التي ينبغي ان يكون عبر عملية التقييم والتفويج والتدريب والتغيير

• النمط القيادي في المنظمة الرياضية هو نمط ديموقراطي والأتوقراطي الى جانب أنماط أخرى

أهم الإقتراحات:

إنجاز دراسة عملية حول وضعية النادي الرياضي النخبوي من الناحية القانونية والتنظيمية والإقتصادية دراسة إلى أي مدى يمكن أن تؤثر طريقة تسير المنظمة الرياضية النخبوية على مستوى الأداء الرياضي

تحديد النمط الرياضي الأكثر ملائمة في تسيير الموارد في المنظمة لكرة القدم على مستوى النخبة .

التعليق على الدراسة :

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في العمل وهو نفس المنهج الذي إنتهجنه في دراستنا، كما إعتمدت هذه الدراسة على العينة المقصودة في إختيار أفراد المجتمع، اما نحن فقد استعملنا العينة الشوائية في إختيار أفراد المجتمع، كما تناولت هذه الدراسة الإستبيان في جمع المعلومات وإعتمدنا نحن أيضا على هذه الأداة وقد إشتراكت دراستنا مع هذه الدراسة في أن الإدارة الرياضية يجب أن تعتمد على الأساليب العلمية والمنهجية في تسيير الهيئات الرياضية .

الدراسة الرابعة :

إسم ولقب الباحث: إسماعيل محمد

عنوان البحث: دور تسيير المنشآت الرياضية في تنمية رياضة الكاراتي دو

تاريخ الدراسة: 2012-2011

مستوى الدراسة: مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماستر

مشكلة الدراسة: ماهو أثر التسيير الاحسن للمنشآت الرياضية في تنمية رياضة الكاراتي دو

هدف البحث: تهدف تهدف هذه الدراسة الى:

تسليط الضوء على ممارسة التسيير داخل المنشآت الرياضية وكذلك معرفة أهم نقاط التحول التي مست التسيير

الإداري في المنشآت الرياضية

الفرضيات التي تناولتها هذه الدراسة:

1_ ضعف الموارد المالية يؤثر على ضعف رياضة ماراني

2_ إفتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مردودية الاعبين

3_ الإستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يتمثل في إعطاء الأولوية للممارسة رياضة كراتي

المنهج المتبع : إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي

مجتمع البحث: أجريت هذه الدراسة على مستوى المركب المتعدد الرياضات وقد شملت كل من المدربين الذين

يشغلون على مستوى الوحدات وكذا المشرفين المسؤولين على تسيير المنشآت الرياضية

أدوات البحث : إعتمدت هذه الدراسة على الإستبيان

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

• نقص تسيير المنشآت الرياضية وضعف الموارد المالية يؤدي إلي انهيار بصفة عامة

• إفتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مردودية الرياضيين

• عدم الإستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يؤدي الى تدمير الرياضة بصفة عامة

أهم الإقتراحات والتوصيات :

• على المسيرين والمشرفين إتخاذ القرارات الصائبة وتحمل المسؤولية وأن يكونوا قادرين على أداء عملهم بشكل جيد

• يجب على المشرفين للمنشآت الرياضية مقنعين للمهمة محبين ومخلصين

• توفير الإمكانيات اللازمة للمدربين للقيام بعملهم على أحسن وجه

التعليق على الدراسة :

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في العمل وهو المنهج الذي إعتمدناه في دراستنا، كما إعتمدت هذه الدراسة العينة العشوائية في إختيار أفراد المجتمع وهي نفس عينة بحثنا، كما تناولت هذه الدراسة أداة الإستبيان في جمع المعلومات وإعتمدنا نحن أيضا على هذه الأداة ، وقد إشتراك دراستنا مع هذه الدراسة في محاولة الكشف عن أسباب نستطيع من خلالها معرفة دور وظائف الإدارة في ترقية المنشآت الرياضية، ورفعها من المردود الرياضي لدي الرياضيين.

الدراسة الخامسة:

اسم ولقب الباحث: نجاري بن حاج علي محمد

عنوان البحث: اهمية التخطيط الاستراتيجي لدى المدربين في تحسين المردود الرياضي لدى لاعبي كرة القدم

تاريخ الدراسة: 2014/2013

مستوى الدراسة: مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر .

مشكلة الدراسة: ما هو تأثير التخطيط الاستراتيجي لدى المدربين في تحسين المردود الرياضي للاعبين كرة القدم

اقل من 17 سنة ؟

الفرضيات التي تناولتها هذه الدراسة:

1) تحديد الاهداف المراد تحقيقها المدرب تأثر على تحسين المردود الرياضي للاعبين كرة القدم اقل من 17

سنة

تحديد التوقيت الزمني التخطيطي للمدرب اثر على تحسين المردود الرياضي للاعبين كرة القدم اقل من 17 سنة .

المنهج المتبع: المنهج الذي اتبعته هذه الدراسة هو المنهج الوصفي .

مجتمع البحث: يتكون مجتمع الدراسة من 24 مدرب من ثمانية اندية من ولاية عين الدفلة .

عينة البحث: هي العينة القصدية العمدية ، التي تخص العينة اقل من 17 سنة اي لهم نفس الخصائص في

هذه المرحلة العمرية ونفس الامكانيات التدريبية داخل المنشآت الرياضية .

ادوات البحث: اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات .

أهم النتائج التي توصل اليها الباحث:

إن التخطيط الجيد لدى المدرب له تأثير كبير على المردود الرياضي لدى لاعبي كرة القدم اقل من 17 سنة

أهم الاقتراحات والتوصيات:

المرحلة العمرية لفئة الاشبال تناسب تطوير الاداء والرفع من مستواه ، وهذا الاخير مرتبط بنوعية التخطيط

المنتهج.

لابد على المدربين الإلتزام بالتخطيط في التدريب كمنطق في العملية التدريبية والقيام بعدة بحوث مختصة في هذا

المجال .

يمكن الإستفادة من الخبرة التي يكتسبها المدربين في مجال التدريب عند القيام بعملية التخطيط في التدريب

التعليق على الدراسة:

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في العمل وهذا هو المنهج الذي إعتمدناه في دراستنا، كما إعتمدت هذه الدراسة على العينة القصدية العمدية في إختيار أفراد المجتمع، وإعتمدنا نحن العينة العشوائية في دراستنا كما تناولت هذه الدراسة أداة الإستبيان في جمع المعلومات وإعتمدنا أيضا على هذه الأداة ولقد إشتراك هذه الدراسة مع دراستنا في الدور الفعال الذي تلعبه وظيفة التخطيط في تحسين التسيير الرياضي .

الدراسة السادسة:

إسم ولقب الباحث: إفروجن غنية

عنوان البحث: التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي (دراسة متمحورة حول البعد القانوني والتشريعي) حالة نوادي كرة القدم النخبوية في الجزائر

تاريخ الدراسة: 2007_2008

مستوى الدراسة: مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

مشكلة الدراسة: ماهو واقع التسيير الإداري في النوادي الجزائرية لمستوى النخبة ؟

هدف البحث

- الكشف على مدى تماشي التسيير الحالي النخبوي مع المتغيرات العالمية
 - إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء لرياضة النخبة في كرة القدم
 - إظهار أهمية العلاقة الموجودة بين التسيير الإداري والأداء الرياضي النخبوي في كرة القدم
- الفرضيات التي تناولتها الدراسة:**

- التخطيط الإداري الحالي في النوادي النخبة لكرة القدم الجزائرية له إنعكاس سلبي على مستوى الأداء الرياضي
- التنظيم الإداري الحالي في النوادي النخبوية في كرة القدم الجزائرية له إنعكاس سلبي على مستوى الأداء الرياضي
- التوجيه الإداري الحالي في النوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية . له انعكاس سلبي على مستوى الاداء الرياضي

المنهج المتبع: اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات و المقابلة مع العمال و المسيرين

مجتمع البحث: مجتمع البحث لهذه الدراسة هم اعضاء النوادي الجزائرية لكرة القدم, من الصنف الاول وعدد هذه

النوادي 16 فريق , يتم توزيع افراد مجتمع الدراسة كما يلي:

الجدول رقم 1 : توزيع افراد مجتمع الدراسة كما يلي:

حسب الوظيف	العدد الاجمالي
مسؤولي النوادي , رئيس الاتحادية , والربطة الوطنية لكرة القدم	18
مدربين , مساعدين اداريين و اخصائيين	112
لاعبين	308
المجموع	438

عينة البحث: لقد اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية, و قد وقع الاختيار على اربع نوادي للمشاركة في البطولة الوطنية للسنف الاول لكرة القدم اكابر وهي:

- اولمبي العناصر
- نصر حسين داي
- شبيبة القبائل
- اتحاد عنابة

جدول رقم 2 توزيع افراد عينة الدراسة حسب التخصص:

حسب الوظيفة في النادي	العدد الاجمالي
المسؤولون	6
عمال النوادي بما فيهم: مدربين , اخصائيين , لاعبين , واداريين	120
المجموع	126

أدوات البحث : اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان و المقابلة الشخصية لجمع المعلومات.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :

لقد توصل هذا البحث الى ان التسيير الاداري الحالي السائد في النوادي النخبوية لكرة القدم غير الملائم لرفع مستوى الاداء الرياضي , وذلك لعدم التحكم الجيد في اداء اهم الوظائف الادارية , من انعدام التخطيط وسوء التنظيم وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والنمط القيادي الفوضوي.

الفراغ القانوني ومرونة الادارة في تطبيق القانون الادارية وضعف مستوى المسيرين الذي لا يسهل فهم تلك القوانين.
أهم الإقتراحات:

(1) إدراج التسيير العقلاني او المناجمنت في ادارة النوادي الرياضية لمسايرة التغيرات العالمية .

(2) القيام بدراسات تحليلية عميقة لكل القوانين الخاصة بالتسيير الاداري للنوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية

التعليق على هذه الدراسة : اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في العمل , وهذا هو المنهج الذي تم الاعتماد عليه في دراستنا كما اعتمدت هه الدراسة على العينة العشوائية في اختيار افراد المجتمع , و هي نفس عينتنا في إختيار أفراد المجتمع كما تناولت هذه الدراسة أداة الاستبيان في جمع المعلومات و أعتمدنا نحن ايضا على هذه الاداة , وقد اشتركت هذه الدراسة مع دراستنا في ان التسيير الاداري الجيد دور فعال على الاداء الرياضي والنتائج الرياضية .

كيفية الإستفادة من الدراسات السابقة:

كانت بمثابة الإنطلاقة الفعالة التي إنطلقت منها في هذا البحث
ساعدتني كثيرا على تحديد وصياغة مشكلة الدراسة

كما ساعدتني في تحديد إجراءات البحث وتحديد المنهج العلمي المناسب وعينة البحث وأدوات جمع البيانات و الأسلوب الإحصائي المناسب

كما ساهمت في تصميم إستمارة الإستبيان وتحديد المحاور الأساسية

كما ساعدتني في معالجة البيانات وتفسير النتائج

كما ساهمت في تعريف الباحث بالمراجع العلمية الخاصة بالإدارة والتسيير التي يمكن الرجوع إليها والإعتماد عليها
مميزات الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية بأنها موضوع جديد في البحث العلمي نستطيع من خلال هذه الدراسة معرفة وظائف الإدارة الرياضية و كيف تساهم في تحسن تسيير المنشآت الرياضية.

خلاصة :

مما سبق يتضح , ان جل الدراسات تناولت التسيير الاداري للمنشآت الرياضية وعلاقاته بالمرودود الرياضي , كما توصلت اغلب هذه الدراسات الى ان التسيير الجيد للمنشآت الرياضية يرفع من المرودود الرياضي , بحيث ان المرودود الرياضي للرياضيين يتأثر بمستوى الادارة الرياضية فكلما كانت الادارة تعمل وفق تخطيط وتوجيه وتنظيم استراتيجي فعال وجيد كان المرودود الرياضي للاعبين جيد , فمن خلال كل هذا يتضح لنا ان الدور الفعال الذي تلعبه وظائف الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية و هذا ما ينعكس بالإيجاب على مرودود الرياضيين داخل المنشأة الرياضية .

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث

منهجية البحث

و إجراءاته الميدانية

تمهيد:

يتم التركيز كثيرا على الجانب التطبيقي في البحوث العلمية، وهذا قصد الإجابة على التساؤلات التي تطرح حول الموضوع المدروس، وهذا بتوظيف التقنيات الإحصائية في التحليل والتفسير للتأكد من صحة الفرضيات المُضافة أو بطلانها وهنا تتجلى أهمية إختيار الوسائل الصحيحة والمناسبة لجمع المعلومات والتقنيات المناسبة للترجمة المتعلقة بالبيانات.

بحث يعتبر هذا الفصل "منهجية إجراء البحث" العمود الفقري لتصميم وبناء بحث علمي، نقوم في هذا الجزء بالإطاحة بالموضوع بالجانب التطبيقي بالقيام بدراسة ميدانية، وذلك عن طريق توزيع استمارات الإستبيان على أفراد العينة المختارة والتي تقوم أساسا حول الفرضيات التي قمنا لوضعها ثم تقديم مناقشة وتحليل الأسئلة التي تم طرحها في هذه الإستمارة، بحيث نقوم بعرض الإستنتاج والذي نوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

1- الدراسة الإستطلاعية:

تعد الدراسة الإستطلاعية الخطوة الأولى التي يقوم الباحث وتساغده على إلقاء نظرة إستشرافية من أجل الإلمام بجوانب دراسة ميدانية، وبصدد دراسة ميدانية لابد من إجراء دراسة إستطلاعية كانت بدايتها التوجه إلى ديوان المركب المتعدد الرياضات رابح بطاط بالبويرة، والمنشآت التابعة له، والتي كانت ترمي إلى جمع المعلومات ومعرفة الظروف التي ستجري فيها الدراسة، حيث قمنا بتوزيع 30 إستمارة على المسيرين والإداريين التابعين للمسابح النصف أولمبية، حيث قمنا بجمع كل هذه الإستمارات بعد أن تم الإجابة عنها من طرف المسيرين والإداريين.

2- الدراسة الأساسية:

1-2- المنهج المتبع:

هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليليا كافيا ودقيقا لإستخلاص والوصول إلى نتائج وتعليمات عن الظاهرة أي موضوع محل البحث. (رشيد زرواتي، 2002، صفحة 33)

ومن أجل تحليل ودراسة الإشكالية التي طرحناها، وإستجابة لطبيعة الموضوع المقترح، فإننا إعتدنا على "المنهج الوصفي، حيث إنه عبارة عن إستقصاء ينصب على الظاهرة كما هي قائمة في الحاضر بقصد تلخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها، وكذلك إعتدنا على هذا المنهج الذي يقوم على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة، نظرا إلى معطيات هذه الدراسة من إشكالية وفرضيات.

ويلجأ الباحث إلى استخدام هذا المنهج من أجل فتح مجالات جديدة للدراسة التي ينقصها القدر الكافي من المعارف وهو يريد التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة لموضوع البحث التي تفيد في تحقيق فهم لها أو وضع إجراءات مستقبلية خاصة بها. (محمد علي محمد 1986 صفحة 181)

2-2- متغيرات البحث:

أ- المتغير المستقل: هي تلك التغيرات التي يتناولها الباحث بالتجريب في الدراسات العلمية المختلفة، أو هي تلك الموضوعات التي تدور حولها التجارب البحثية، وفي هاذا البحث يتمثل المتغير المستقل في "وظائف الإدارة الرياضية"

ب- المتغير التابع: هي تلك التغيرات التي لا تخضع لتحكم الباحث، ويمكن التعبير عنها بالبيانات أو النتائج المتحصل عليها من خلال التجربة، وفي هذا البحث لدينا المتغير التابع هو: دورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

3- المجتمع:

يقصد بمجتمع البحث مجموع الوحدات التي سيتم الإعتماد عليها في الحصول على البيانات لكي تثبت مصداقيتها على إختيار مجتمع البحث.

ومجتمع الدراسي يتكون من مسؤولين مسيرين وإداريين تابعين ل ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة وخمسة وحدات عبارة عن مسابح نصف أولمبية تابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة.

4-العينة:

عبارة عن عدد محدود من المفردات، التي سوف يتعامل معها منهجياً، ويشترط فيها أن تكون ممثلة لمجتمع البحث في الخصائص والسمات، فالعينة إذن هي جزء أو نسبة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله. (أحمد بن مرسل، 2005، صفحة 20)

و في هذه الدراسة حرصا منا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة بحثنا بطريقة عشوائية أي أننا لم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات وذلك لسببين:

- العينة العشوائية تعطي فرصا متكافئة لكل الأفراد لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو تمييز أو إعفاء أو صفات أخرى غير التي حددها البحث. (خير الدين علة عويس 1997 صفحة 58)

- العينة العشوائية لكونها أبسط طرق اختيار العينات.

الجدول رقم 1: توبع عينة الدراسة تبعا للمنشأة:

المنشأة الرياضية	التسمية	مكان تواجدها
ديوان المركب متعدد الرياضات	ديوان مركب متعدد الرياضات	البويرة
المسيح نصف أولمبي	شرارق سعيد	بشلول
المسيح نصف أولمبي	يحياوي حميش	امشدالة
المسيح نصف اولمبي	بداني محمد	برج اخريص
المسيح نصف أولمبي	الاخوان الشهيدان عماري سعيد و اعمر	عين بسام
المسيح نصف أولمبي	خليف بلقاسم	قادرية

5-مجالات البحث:

من اجل التحقق من صحت الفرضيات، والتي تم تسطيرها للوصول الى الهدف التي تزيد حقيقتها ، قمت بتحديد مجالات البحث كالتالي:

- **المجال البشري:** يتمثل مجال بحثي من 30 مسير واداري تابعين للمسابح النصف اولمبية لولاية البويرة .
- **المجال المكاني:** لقد تم مشروع الدراسة على بعض المنشآت التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات {رابح بيطاط} لولاية البويرة المتمثلة في 5 مسابح نصف اولمبية.
- **المجال الزمني:** لقد تقسيم المجال الزمني الى قسمين:

المجال الخاص بالجانب النظري يمتد من بداية شهر فيفري 2018 إلى غاية شهر ماي 2018، وأما المجال الخاص بالجانب التطبيقي، يمتد من شهر ماي إلى غاية شهر جوان 2018، حيث يتم توزيع الإستهيين على مجموعة من المسيرين والإداريين والمدرين وبعد 15 يوم تم إسترجاع الإستهيين، وهذا ما جعلنا نقوم ببعض التأخير لعدم تواجد المسيرين بالمنشآت.

6- أدوات وتقنيات البحث:

يعتمد المنهج الوصفي على البيانات الخاصة بالظواهر والموضوعات التي يدرسها وعلى الوسائل وأدوات القياس التي تساعد على جمع البيانات وتصنيفها تمهيدا لتحليلها وإستخلاص النتائج منها، ولهذا إعتدنا على إستمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة موجهة إلى المسيرين والإداريين التابعين لديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة .

_الإستهيين:

يعرف الإستهيين على أنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبطة بطريقة منهجية، وهو كذلك وسيلة لجمع المعلومات يستعمل كثيرا في البحوث العلوم الإجتماعية.

هذه الطريقة تستمد المعلومات من المصدر الأصلي، وهو عبارة عن جملة من الأسئلة مغلقة، شبه مفتوحة والمفتوحة يتم صياغتها في إستمارة يتم توزيعها إلى الأشخاص المعنيين، وهذا قصد إجراء على الأسئلة، يشترط أن تكون الأسئلة واضحة تتميز بعدم التحيز ويتجنب فيها الباحث الأسئلة الحساسة التي ترتبط بحيات الفرد، ويجب أن تكون الألفاظ والكلمات التي تتضمنها الأسئلة أو الجمل بسيطة وسهلة ومفهومة. (عبد الله ريد الكيلاني، 2007، صفحة، 103)

_الأسئلة المغلقة:

هي أسئلة بسيطة في أغلب الأحيان تكمن خاصيتها في تحديد الإجابة مسبقا، وتحددها يعتمد على أفكار الباحث وأغراضه، والنتائج المستوحاة منه إذ يطلب من المستوجب الإجابة بنعم أو لا صحيح أو خطأ أو إختيار الأجابة الملائمة.

- الأسئلة المفتوحة:

في هذه الأسئلة أعطيت الحرية الكاملة للمستجوبين في إبداء آرائهم والتعبير عن المشكلة وهذا النوع من الأسئلة له درجة كبيرة في تحديد آراء أسانذة في المجتمع.

- الأسئلة الاختيارية:

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

تحكيم الإستهيين:

بعد صياغة الإستهيين قمنا بتسليم نسخة منه للأستاذ المؤطر لتصحيح وترتيب الأسئلة، حسب فرضيات البحث وقد تم فعلا تحديد بعض عبارات الأسئلة من طرف الأستاذ، كما قمنا بتقديم نسخ منه إلى أسانذتنا بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية المتخصصين في تسيير الموارد البشرية والمركبات الرياضية فخرجنا بإستهيين موحد ومحكم.

حيث قمنا ببناء إستهيين موجه للمسيرين والإداريين المكون من 20 سؤال .

المحور الأول: الذي يخدم الفرضية الأولى، التي تنص على أن "نعم تعتمد المنشأة الرياضية على آلية واضحة للبرمجة المستقبلية لنشاطاتها".

وقد تطرقنا إليها في المحور الأول من الإستبيان في الأسئلة التالية (س1، س2، س3، س4، س5).

المحور الثاني: الذي يخدم الفرضية الثانية، (نعم تعتمد المنشأة الرياضية على أسس علمية في تنظيم عملها).

وقد تطرقنا إليها في المحور الثاني من الإستبيان في الأسئلة التالية (س1، س2، س3، س4، س5).

المحور الثالث: الذي يخدم الفرضية الثالثة ، التي تنص على أن (نعم للمنشأة الرياضية توجيه كاف على متابعة العمل الإداري).

وقد تطرقنا إليها في المحور الثالث من الإستبيان في الأسئلة التالية (س1، س2، س3، س4، س5).

المحور الرابع: الذي يخدم الفرضية الرابعة، التي تنص على أن (نعم للرقابة في المنشأة الرياضية دور في تصحيح مسار العمل).

وقد تطرقنا إليها في المحور الثالث من الإستبيان في الأسئلة التالية (س1، س2، س3، س4، س5).

7- الوسائل الإحصائية:

علم الإحصاء هو ذلك العلم الذي يبحث عن جميع البيانات وتنظيمها وعرضها وإتخاذ القرارات بناءً عليها، إن هدف الدراسة هو محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية ذات الدلالة التي تساعد في تحليل وتفسير مدى صحة الفرضيات. (قيس ناجي عبد الجبار، 1988 صفحة 53)

لقد تم إخضاع النتائج المتحصل عليها في شكلها الكمي ، وهذا قصد التحليل إلى المعالجة باستعمال حزمة

البرامج (spss8) وهذا لحساب كل من :

النسبة المئوية:

النسبة المئوية = عدد التكر $\times 100 \div$ مجموع أفراد العينة

طريقة الاحصاء بالدرجة المئوية:

الدرجة المئوية = عدد التكرارات \div العدد الكلي للعينة $\times 360$

اختبار كاف تربيع X^2 :

بعد الاجابة عن اسئلة الاستبيان من طرف عينة البحث وفرزها من اجل تحليل وترجمة النتائج المتحصل

عليها الى ارقام معتبرة ، اعتمدت الى وسيلة احصائية باستخدام اختبار X لدراسة الدالة الاحصائية ، حيث يسمح لنا هذا

الإختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المتحصل عليها م خلال الاستبيان وهي كالتالي:

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

a: نسبة الدالة = 0.05

df: درجة الحرية

$df = n - 1$

n = عدد الفئات

*درجة الحرية (ن) = (هـ - 1) حيث (هـ) تمثل عدد الفئات. (مقدم عبد اللطيف 2003 صفحة 80)

إذا كانت F^2 محسوبة $< F^2$ مجدولة \leftarrow لا توجد دلالة احصائية .
إذا كانت F^2 محسوبة $> F^2$ مجدولة \leftarrow توجد دلالة احصائية .

الجدول رقم (2): نموذج لكيفية حساب F^2 :

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	F^2 المحسوبة	F^2 المجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم							
لا							
المجموع				3.84	0.05	1	

الخلاصة:

إن نجاح أي عمل مهما كانت درجته العلمية مرتبطة بشكل أساسي بإجراءات البحث الميدانية ونظراً لطبيعة مشكلة هذا البحث فقد تناولنا في هذا الفصل (الجانب التطبيقي) الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة وتوضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتسلسلها وتنظيمها وأيضاً عرض هذه الطرق والأدوات وتوضيح كيفية إستعمالها بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني كما حددت كل من مجتمع وعينة البحث الذي تمحورت حوله هذه الدراسة والهدف منها جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن الصور ، لأجل الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سلفاً ، وتكمن أهمية هذا الفصل كونه يعتبر الركيزة المنهجية التي إعتدنا عليها لرسم خريطة عمل واضحة المعالم والأبعاد ،ويحدد الإطار العلمي والمنهجي الذي يجب على الباحث أن يلتزم به ليعطي مصداقية علمية لبحثه، فالباحث الذي يتبع هذه الخطوات والإجراءات أثناء إنجازه لبحثه للوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الإعتماد عليها مستقبلاً وحتى إمكانية تعميمها .

الفصل الرابع

عرض و تحليل

و مناقشة النتائج

تمهيد:

بعد التقيد بالخطوات المنهجية للبحث ، يأتي هذا الفصل الذي سنعرض فيه البيانات المتحصل عليها بعد إسترجاع إستمارة الاستبيان ،التي تم توزيعها على العينة ،حيث نقوم بتحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة لإعطاء توضيحات لكل نتيجة توصلنا إليها، ثم نعرض هذه النتائج في جداول خاصة ونقوم بتمثيلها بيانيا .

و في الأخير نختم هذا الفصل بالنتائج العامة المتوصل إليها و نعطي بعض الإقتراحات المستقبلية .

عرض و تحليل النتائج :

المحور الأول: نعم تعتمد المنشأة الرياضية على خطط وبرامج مسبقة للوصول إلى أهدافها.

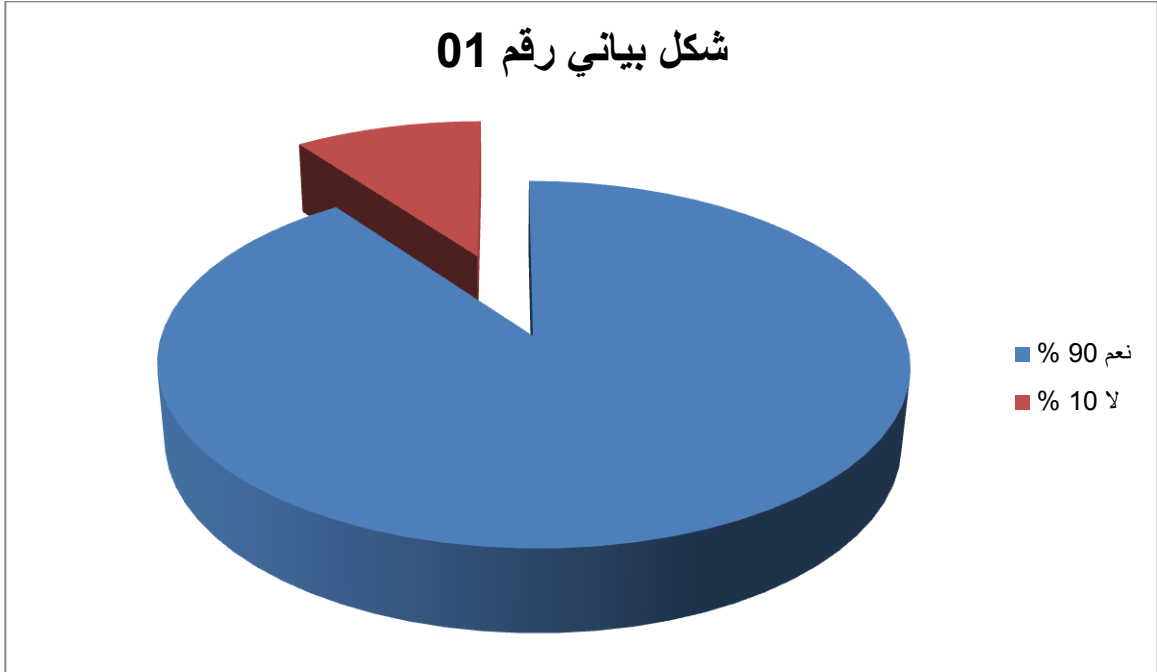
السؤال الأول: هل تحدد منشأتكم أهدافها عند بداية كل موسم؟.

الغرض من السؤال: لمعرفة إذا تحدد منشأة رياضية أهدافها عند بداية كل موسم.

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

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	27	90%	19.2	3.84	1	0.05	دالة
لا	03	10%					
المجموع	30	%100					

شكل بياني رقم 01 :يبين إجابة المسيرين و الإداريين على السؤال الأول .



عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين يؤكدون أن منشأة رياضية تحدد أهدافها عند بداية كل موسم حيث بلغ عددهم 27 مسير من مجموع العينة و بنسبة 90% ،بينما أجاب 3 مسيرين من مجموع العينة بنسبة 10% أن منشأة رياضية لا تحدد أهدافها عند بداية كل موسم.

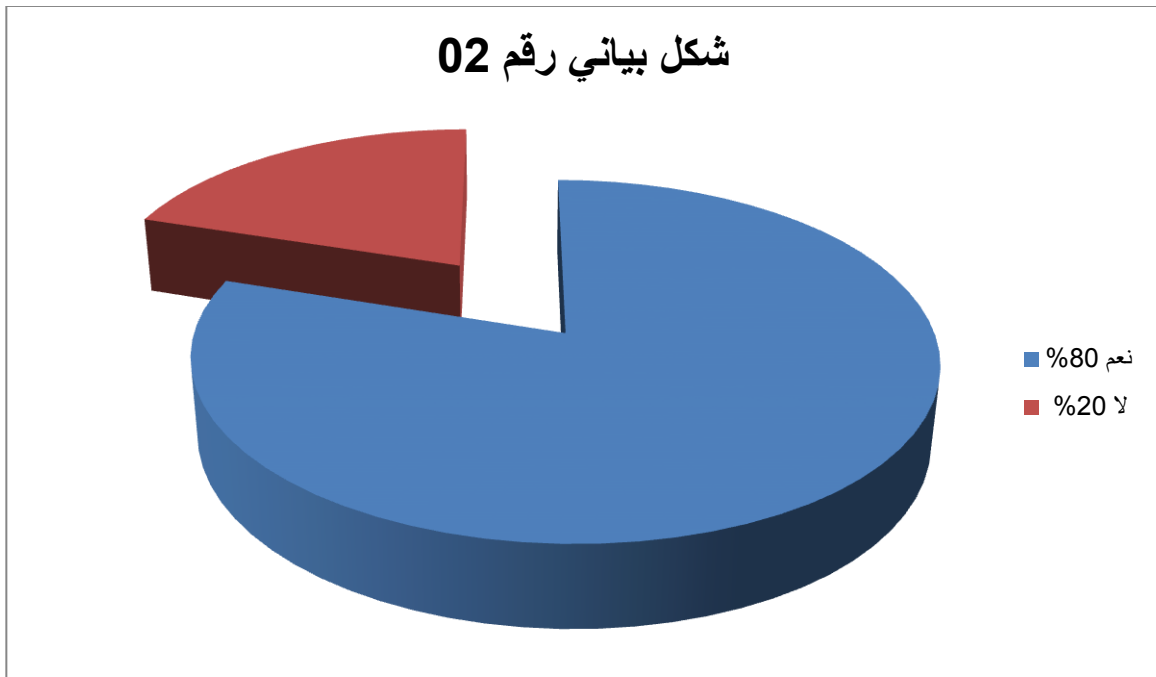
الإستنتاج:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه نستنتج أن أغلب المنشأة الرياضية تحدد أهدافها عند بداية كل موسم .

السؤال الثاني: هل تقومون بوضع خطط و برامج مسبقة للوصول إلى أهدافكم ؟
الغرض من السؤال : لمعرفة إذا كانت منشأة رياضية تقوم بتخطيط و برمجة مسبقة للوصول إلى أهدافها
جدول رقم 02: يبين إجابة الإداريين و المسيرين على السؤال الثاني .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	24	80%	10.8	3.84	1	0.05	دالة
لا	06	20%					
المجموع	30	%100					

شكل رقم 02: يوضح إجابة على السؤال رقم 02



عرض وتحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن أغلب المسيرين و الإداريين ،يرون أن منشأة رياضية تقوم بوضع تخطيط و برمجة مسبقة للوصول إلى أهدافها حيث بلغ عددهم 24 من مجموع العينة أي بنسبة 80% فيما يرى الباقي و عددهم 6 أي بنسبة 20 % أن المنشأة الرياضية لا تقوم بوضع خطط و برامج مسبقة للوصول إلى أهدافها .

الإستنتاج:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه نستنتج أن المنشأة الرياضية تقوم بوضع خطط و برامج مسبقة للوصول على أهدافها .

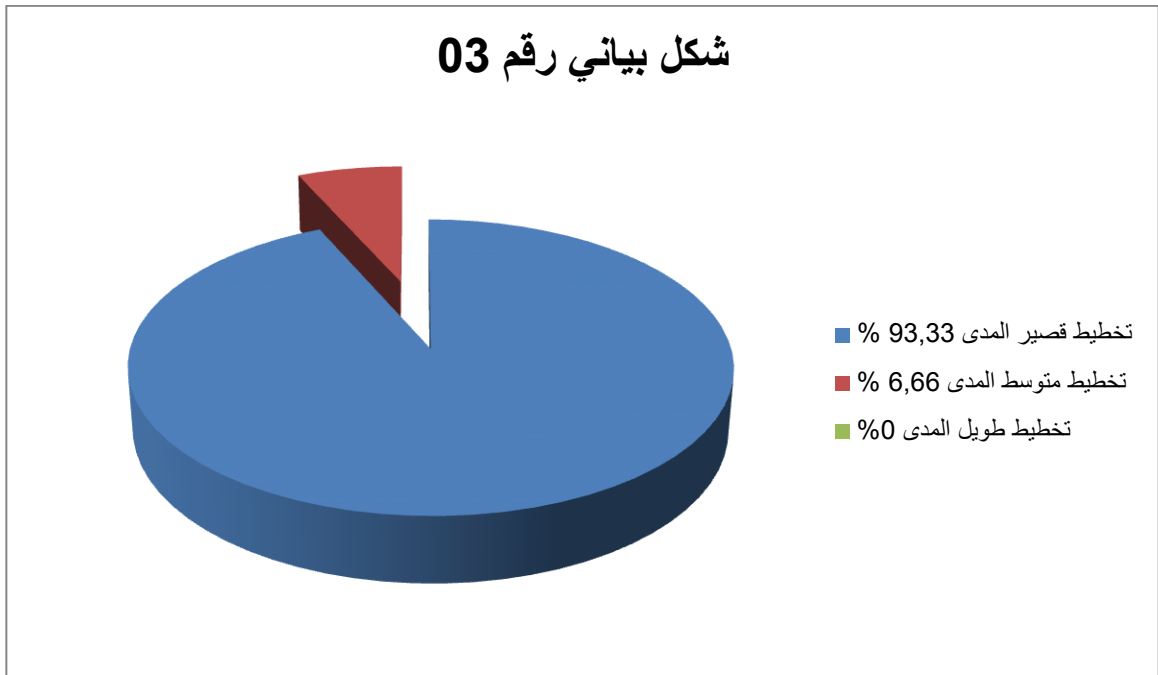
السؤال الثالث: ما نوع التخطيط الذي تتبعونه في منشأتكم؟

الغرض من السؤال: معرفة نوع تخطيط متبع في منشأة رياضية؟

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

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	نسبة الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
تخطيط قصير المدى	28	93.33%	38.8	5.99	0.05	2	دالة
تخطيط متوسط المدى	2	6.66%					
تخطيط طويل المدى	0	0%					
المجموع	30	100%					

شكل رقم 03: يبين الإجابة على السؤال رقم 03



عرض و تحليل النتائج :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن 29 مسير و إداري و نسبتهم 93.33% من مجموع العينة أجابو بأن المنشأة الرياضية تقوم بتخطيط على المدى القصير فيما يرى 2 من إداريين و مسيرين و نسبتهم 6.66 % من عينة البحث أن المنشأة الرياضية تقوم بتخطيط على المدى المتوسط فيما لم يرى أي أحد أن المنشأة الرياضية تقوم بتخطيط على المدى الطويل .

الإستنتاج :

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نستنتج أن المنشأة الرياضية تقوم بالتخطيط على المستوى القصير.

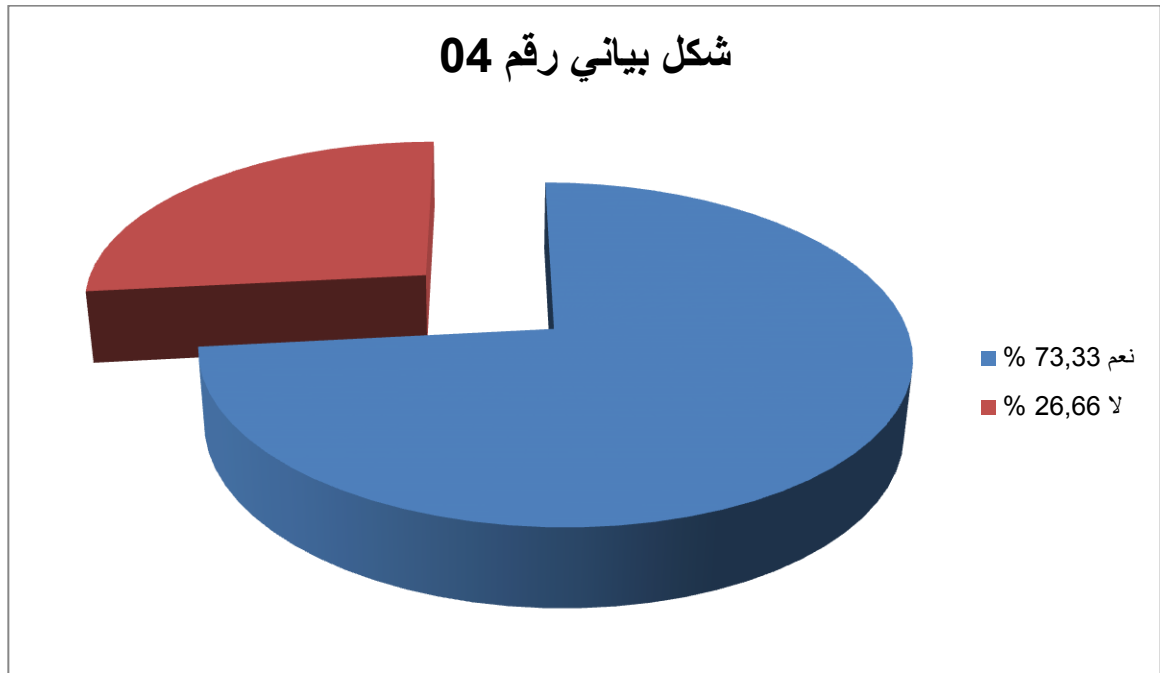
السؤال الرابع : هل تقوم الإدارة بإستشارتك في عملية تحديد الأهداف ؟

الغرض من السؤال : لمعرفة إذا كانت إدارة المنشأة الرياضية تقوم بإستشارة في عملية تحديد الأهداف .

جدول رقم 04 :يبين إجابة الإداريين و المسيرين على السؤال الرابع .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية	الدالة
نعم	22	73.33%	6.52	3.84	1	0.05	دالة
لا	08	26.66%					
المجموع	30	%100					

شكل بياني رقم 04: يبين الإجابة عن السؤال رقم 04



عرض و تحليل النتائج :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين و الإداريين و عددهم 18 أي بنسبة 73.33% من مجموع العينة يؤكدون أن إدارة تقوم بإستشارتهم في عملية تحديد الأهداف بينما ينفي 8 من مسيرين و الإداريين أي ما نسبته 26.66% أن الإدارة تقوم بإستشارتهم في عملية تحديد الأهداف .

الاستنتاج: من خلال النتائج أعلاه نستنتج متحصل عليها من الجدول نستنتج أن المنشأة الرياضية تقوم بإستشارة موظفيها في تحديد الأهداف .

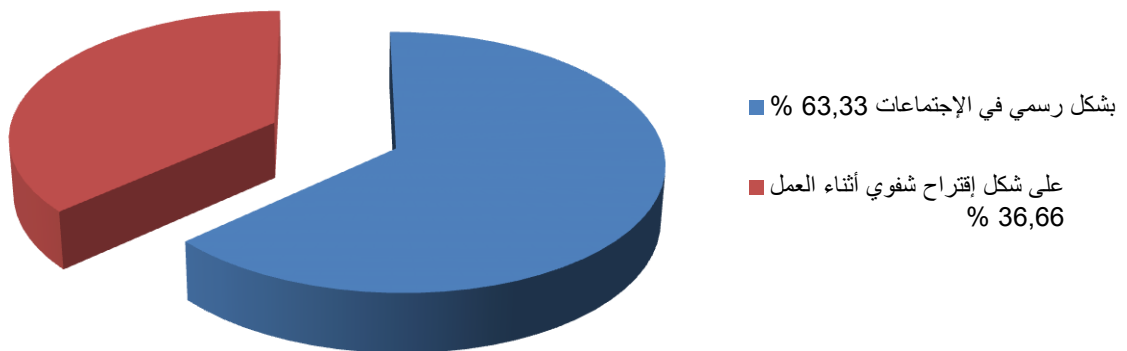
السؤال الخامس : كيف تشارك في عملية التخطيط ؟

الغرض من السؤال : لمعرفة كيف يشارك موظفو منشأة رياضية في عملية التخطيط.

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

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	م ² المحسوبة	م ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
بشكل رسمي في الاجتماعات	19	63.33%	2.13	3.84	1	0.05	غير دالة
على شكل إقتراح شفوي أثناء العمل	11	36.66%					
المجموع	30	100%					

شكل بياني رقم 05



شكل رقم 05:يبين الإجابة عن السؤال رقم 05

عرض و تحليل النتائج :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين و الإداريين و عددهم 19 أي بنسبة 63.33 % يشاركون في عملية التخطيط داخل المنشأة الرياضية بشكل رسمي أثناء الإجتماعات، بينما 11 من المسيرين و الإداريين أي بنسبة 36.66% يشاركون في عملية التخطيط داخل المنشأة الرياضية على شكل إقتراح شفوي أثناء العمل .

الإستنتاج :

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نستنتج أن جميع المسيرين و الإداريين يشاركون في عملية التخطيط داخل المنشأة الرياضية سواء بشكل رسمي في الإجتماعات او على شكل إقتراحات أثناء العمل .

المحور الثاني: نعم تعتمد المنشأة الرياضية على أسس علمية في تنظيم عملها .

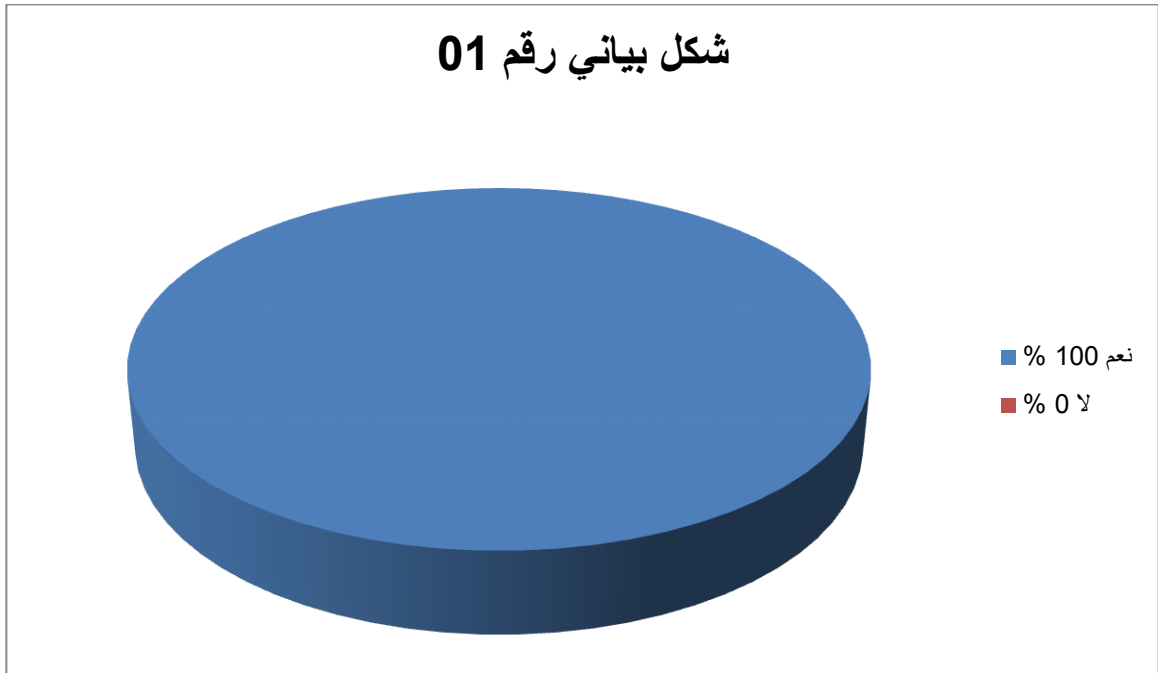
السؤال الأول: هل في منشأتكم هيكل تنظيمي تحدد فيه كل المهام ؟

الغرض من السؤال: لمعرفة إذا كان في منشأة رياضية هيكل تنظيمي تحدد فيه المهام ؟

جدول رقم 01: يبين إجابة عن سؤال الأول

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
نعم	30	100%	15	3.84	1	0.05	دالة
لا	0	0%					
المجموع	30	%100					

شكل بياني رقم 01: يبين الإجابة على السؤال الأول



عرض و تحليل النتائج :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن جميع المسيرين الإداريين أي نسبة 100 % من العينة أجابو أن المنشأة الرياضية لديها هيكل تنظيمي تحدد فيه المهام .

الإستنتاج :

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه نستنتج أن للمنشأة الرياضية هيكل تنظيمي تحدد فيه المهام .

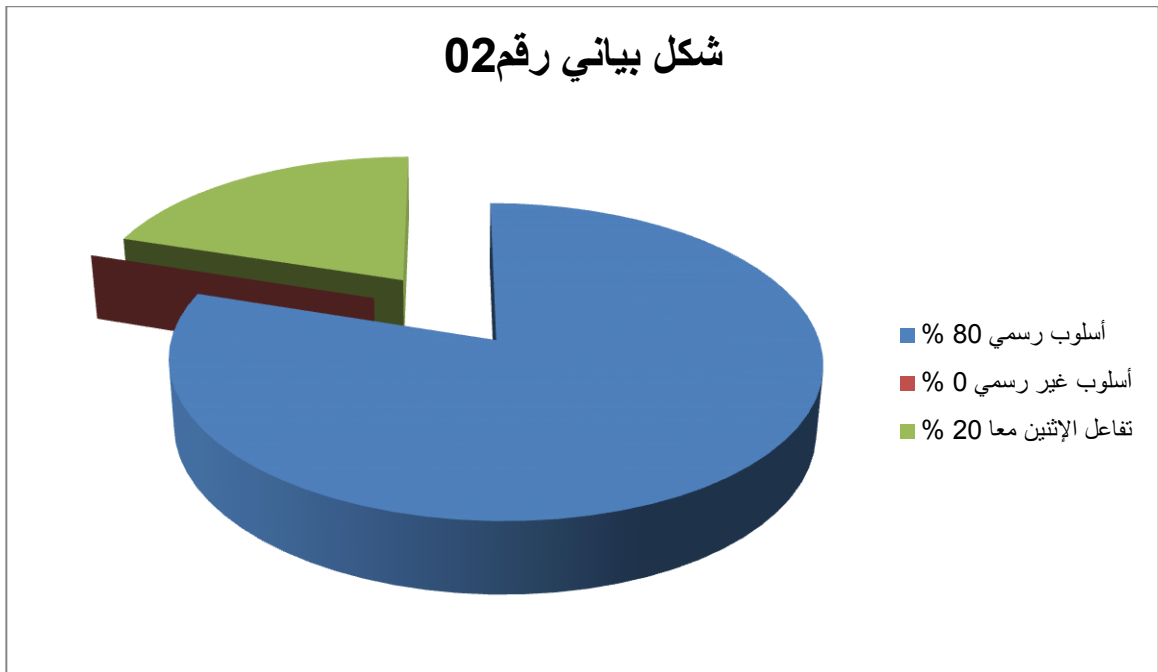
السؤال الثاني : ماهو الأسلوب التنظيمي المعتمد في منشأتكم؟

الغرض من السؤال :معرفة أسلوب التنظيمي المعتمد في المنشأة الرياضية.

جدول رقم 02: يبين الإجابة على السؤال الثاني.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	مك المحسوبة	مك الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
أسلوب رسمي	24	80%	14.12	5.99	2	0.05	دالة
أسلوب غير رسمي	0	0%					
تفاعل الإثنين معا	06	20%					
المجموع	30	100%					

شكل بياني رقم 02 : يبين الإجابة على السؤال الثاني .



عرض و تحليل النتائج :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين و الإداريين و عددهم 24 أي بنسبة 80 % من عينة البحث يؤكدون أن المنشأة الرياضية تعتمد أسلوب تنظيمي رسمي فيما يرى 06 من المسيرين والإداريين أي نسبة 20 % أن منشأة رياضية تعتمد على تفاعل الأسلوب التنظيمي الرسمي و الغير رسمي .

الاستنتاج :

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نستنتج أن المنشأة الرياضية تعتمد على الأسلوب التنظيمي الرسمي .

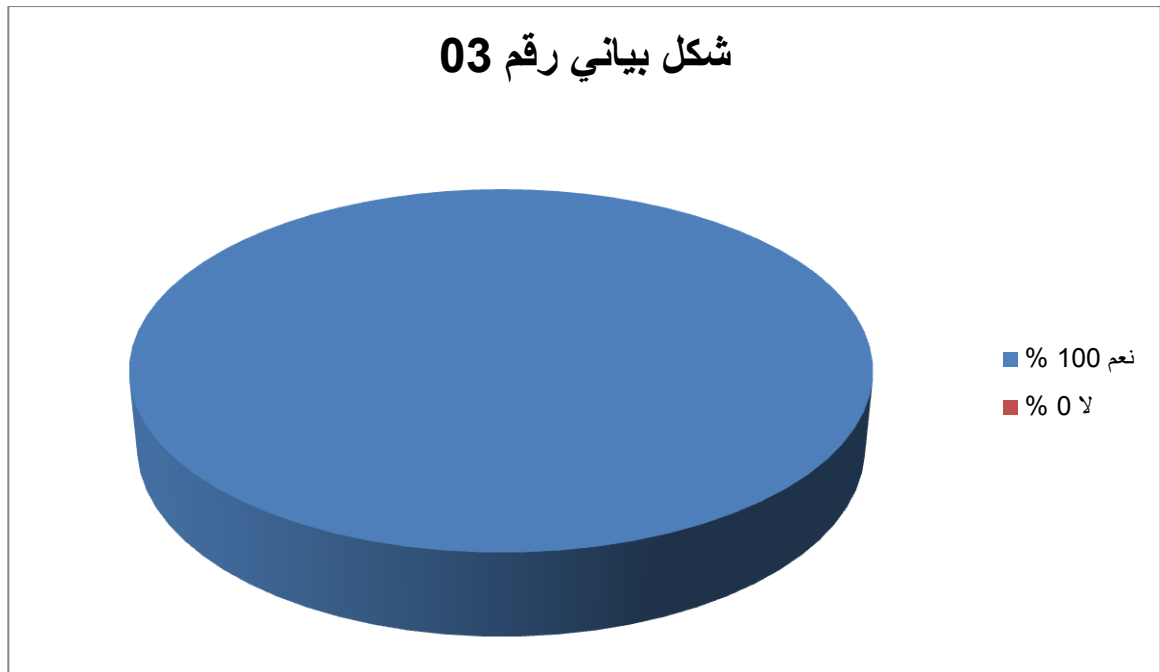
السؤال الثالث : هل تحديد المهام و الصلاحيات يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

الغرض من السؤال : لمعرفة إذا كان تحديد المهام و الصلاحيات يساهم في تحسين المنشآت الرياضية.

جدول رقم 03: يبين الإجابة عن السؤال الثالث.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
نعم	30	100%	15	3.84	1	0.05	دالة
لا	0	0%					
المجموع	30	%100					

شكل بياني رقم 03: يبين الإجابة عن السؤال الثالث



عرض و تحليل النتائج :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن جميع المسيرين و الإداريين يرون أن تحديد المهام و الصلاحيات يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

الاستنتاج :

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه نستنتج أن تحديد المهام و الصلاحيات يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

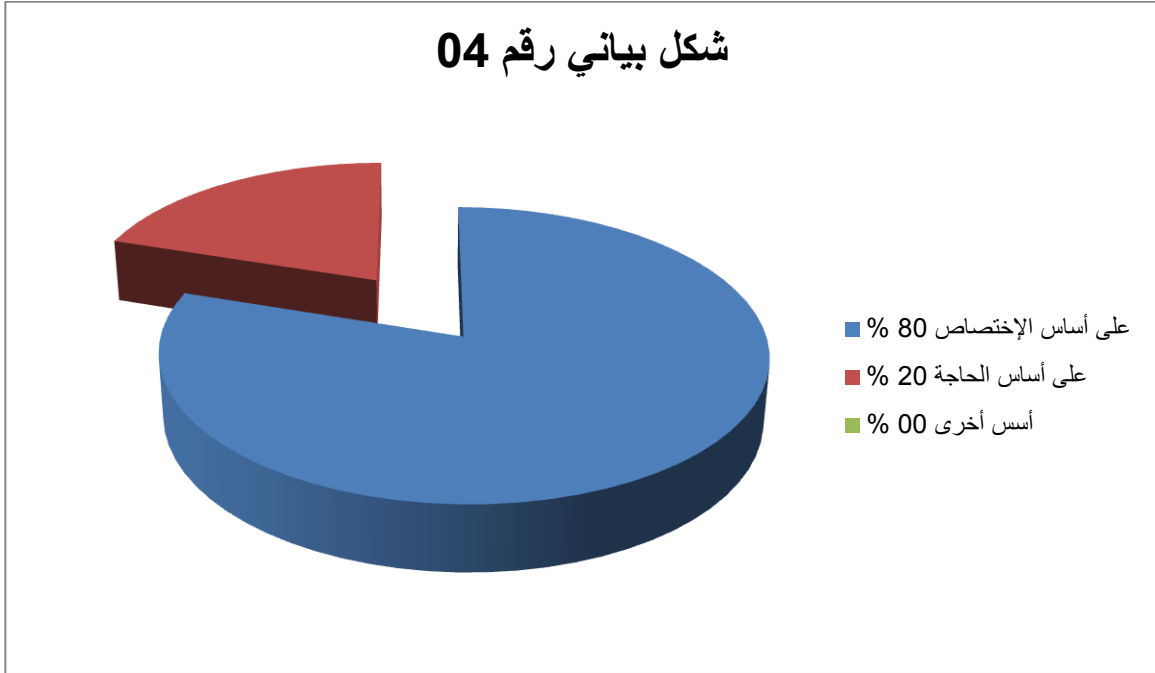
السؤال الرابع: على أي أساس تتم هيكلة تنظيمية في منشآتكم ؟

الغرض من السؤال : معرفة أسس التي تعتمدها المنشأة الرياضية في هيكلتها التنظيمية.

جدول رقم 04 : يبين الإجابة عن السؤال الرابع.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
على أساس الإختصاص	24	80%	14.12	5.99	2	0.05	دالة
على أساس الحاجة	06	20%					
أسس أخرى	00	00%					
المجموع	30	100%					

شكل بياني رقم 04 : يبين الإجابة عن السؤال الرابع.



عرض و تحليل النتائج :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب مسيرين و الإداريين و عددهم 24 اي بنسبة 80 % من عينة البحث يرون أن المنشأة الرياضية تعتمد في هيكلتها التنظيمية على أساس الإختصاص بينما يرى الباقي و عددهم 06 أي بنسبة 20 % من عينة البحث أن المنشأة الرياضية تعتمد في هيكلتها التنظيمية على أساس الحاجة .

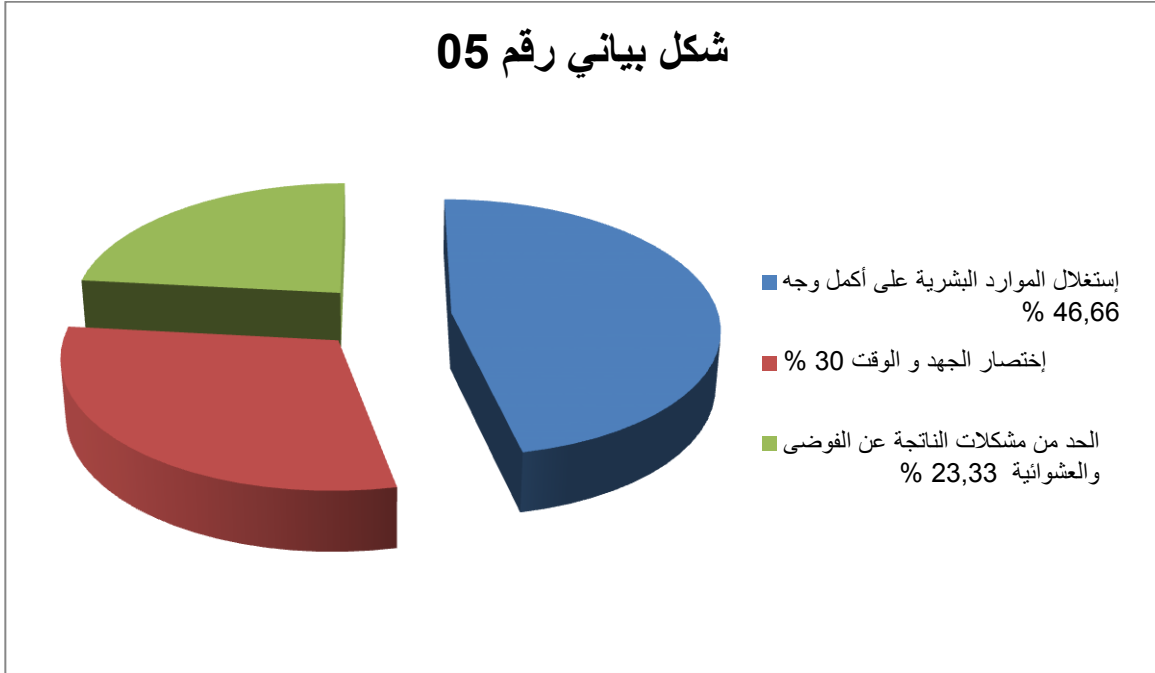
الإستنتاج :

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه نستنتج أن المنشآت الرياضية تعتمد في هيكلتها التنظيمية على أساس التخصص .

السؤال الخامس: في رأيك كيف يسهم التنظيم في تحسين تسيير المنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال: لمعرفة كيف يسهم التنظيم في تحسين تسيير المنشأة الرياضية.

جدول رقم 05: يبين الإجابة على السؤال الخامس.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	مك المحسوبة	مك المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
إستغلال الموارد البشرية على أكمل وجه	14	46.66%	2.6	5.99	2	0.05	غير دالة
إختصار الجهد والوقت	9	30%					
الحد من مشكلات ناتجة عن الفوضى و العشوائية	7	23.33%					
المجموع	30	%100					



عرض وتحليل النتائج :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ 46.66 % من عينة البحث يرون أن التنظيم يسهم في تحسين تسيير المنشأة الرياضية و ذلك بإستغلال الموارد البشرية على أكمل وجه، بينما يرى 30 % أن تنظيم يسهم في تحسين المنشأة الرياضية ب إختصار الجهد و الوقت ،و يرى 23.33 % أن التنظيم يسهم في تحسين تسيير المنشأة الرياضية من خلال الحد من مشكلات الناتجة عن الفوضى والعشوائية.

الإستنتاج :

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه نستنتج أن التنظيم يسهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية من خلال إستغلال الموارد البشرية على أكمل وجه.

المحور الثالث: نعمل للمنشأة الرياضية توجيه كاف على متابعة العمل الإداري.

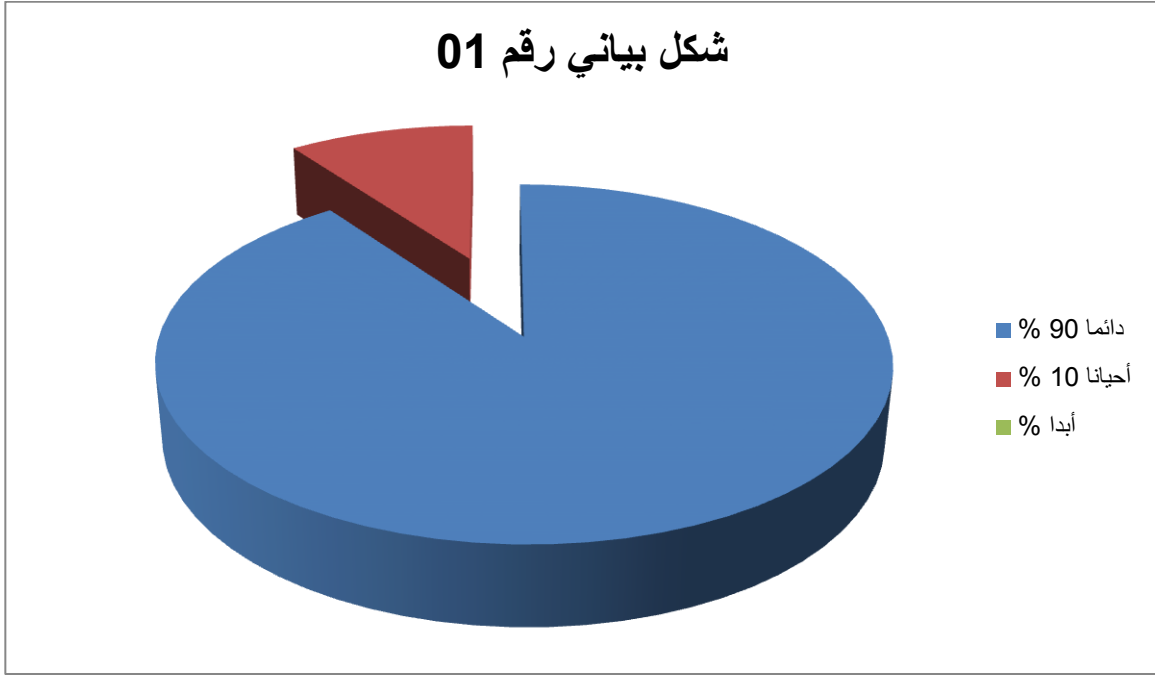
السؤال الثاني: هل ترى أن الإستغناء عن عملية التوجيه له أثر سلبي في تسيير المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: لمعرفة إذا كان إستغناء عن التوجيه له أثر سلبي في تسيير المنشأة الرياضية.

جدول رقم 01: يبين الإجابة عن السؤال الأول .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	م ² المحسوبة	م ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية
دائما	27	90%	33.8	5.99	2	0.05	دالة
أحيانا	03	10%					
أبدا	00	0%					
المجموع	30	100%					

شكل بياني رقم 01 : يمثل الإجابة عن السؤال الأول.



عرض و تحليل النتائج :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين و الإداريين أي ما نسبته 90 % من عينة البحث يرون أن الإستغناء عن عملية التوجيه له دائما أثر سلبي في تسيير المنشأة الرياضية ، بينما يرى 10 % من عينة البحث أن الإستغناء عن عملية التوجيه له أحيانا أثر سلبي في تسيير المنشأة الرياضية.

الإستنتاج :

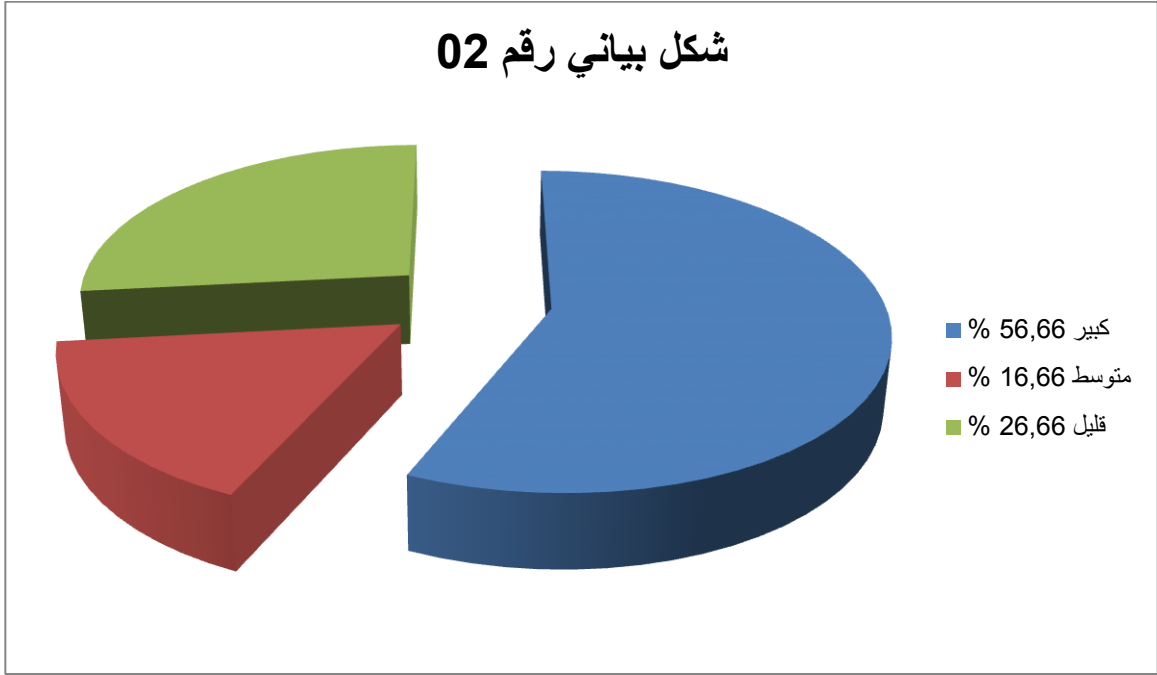
من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نستنتج أن الإستغناء عن عملية التوجيه له دائما أثر سلبي في تسيير المنشأة الرياضية .

السؤال الثاني : ما هو حجم التوجيه الذي تتلقونه خلال العملية التسييرية في المنشأة الرياضية ؟

الغرض من السؤال : لمعرفة حجم التوجيه الذي يتلقاه المسيرين خلال عملية تسيير منشأة رياضية .

جدول رقم 02 : يبين الإجابة عن السؤال الثاني .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	مك المحسوبة	مك الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
كبير	17	56.66%	8.3	5.99	2	0.05	دالة
متوسط	5	16.66%					
قليل	8	26.66%					
المجموع	30	100%					



عرض وتحليل النتائج :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين و الإداريين مانسبته 56.66 % من عينة البحث يرون أنهم يتلقون توجيه كبير خلال عملية تسيير المنشأة الرياضية ، بينما يؤكد يرى 16.66 % من المسيرين و الإداريين أنهم يتلقون توجيه متوسط خلال عملية تسيير المنشأة الرياضية ، و يرى 26.66 % من المسيرين و الإداريين أنهم يتلقون توجيه قليل خلال عملية تسيير المنشأة الرياضية.

الإستنتاج :

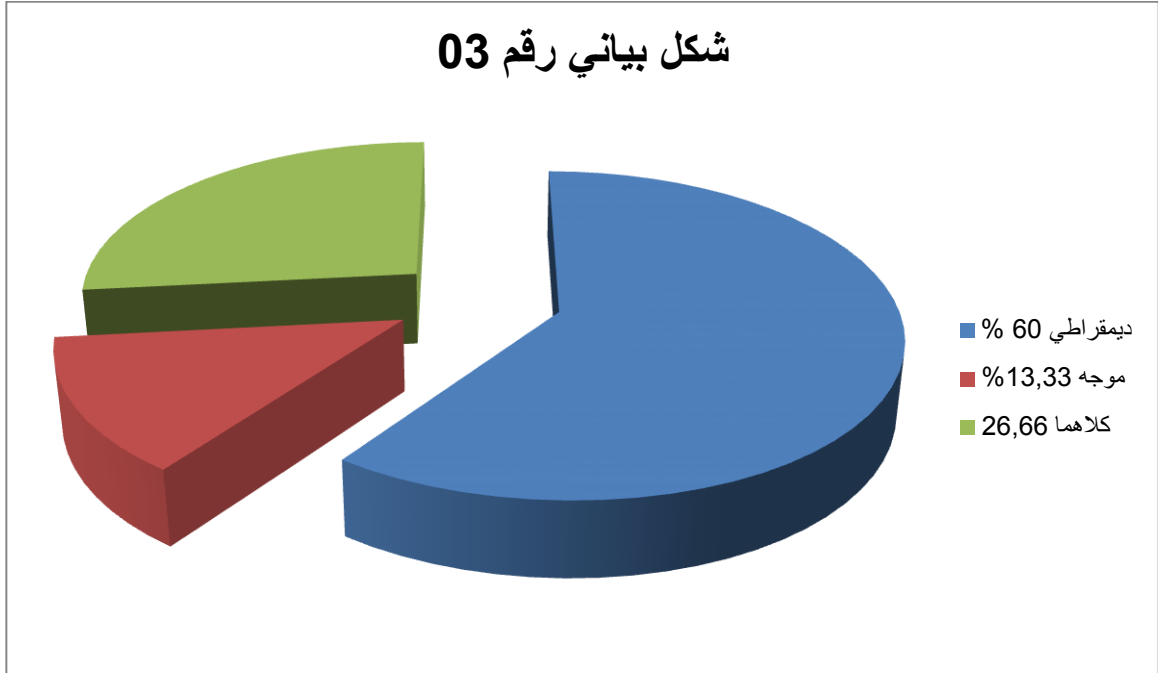
من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه نستنتج أن المسيرين و الإداريين في المنشأة الرياضية يتلقون توجيه كبير خلال العملية التسييرية .

السؤال الثالث : في رأيك ماهو نمط التوجيه الأنسب لتحسين تسيير المنشأة الرياضية ؟
الغرض من السؤال : لمعرفة نمط التوجيه الأنسب لتحسين تسيير المنشأة الرياضية .

جدول رقم 03 : يبين الإجابة عن السؤال الثالث .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² محسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية	الدالة
ديمقراطي	18	60%	10.4	5.99	2	0.05	دالة
موجه	04	13.33%					
كلاهما	08	26.66%					
المجموع	30	100%					

شكل بياني رقم 03 : يبين الإجابة عن السؤال الثالث .



عرض و تحليل النتائج :

من خلال الجدول المتحصل عليه أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين و لإداريين و نسبتهم 60 % من عينة البحث يرون أن نمط التوجيه الديمقراطي هو الأنسب لتحسين تسيير المنشأة الرياضية ، بينما يرى 13.33 % من نسبة العينة أن نمط توجيه الموجه هو الأنسب لتحسين تسيير المنشأة الرياضية ، فيما يرى 26.66 % من مسيرين و الإداريين أن نمط التوجيه الديمقراطي و الموجه كلاهما الأنسب لتحسين تسيير المنشأة الرياضية .

الإستنتاج :

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه نستنتج أن النمط الأنسب لتحسين تسيير المنشأة الرياضية هو نمط التوجيه الديمقراطي .

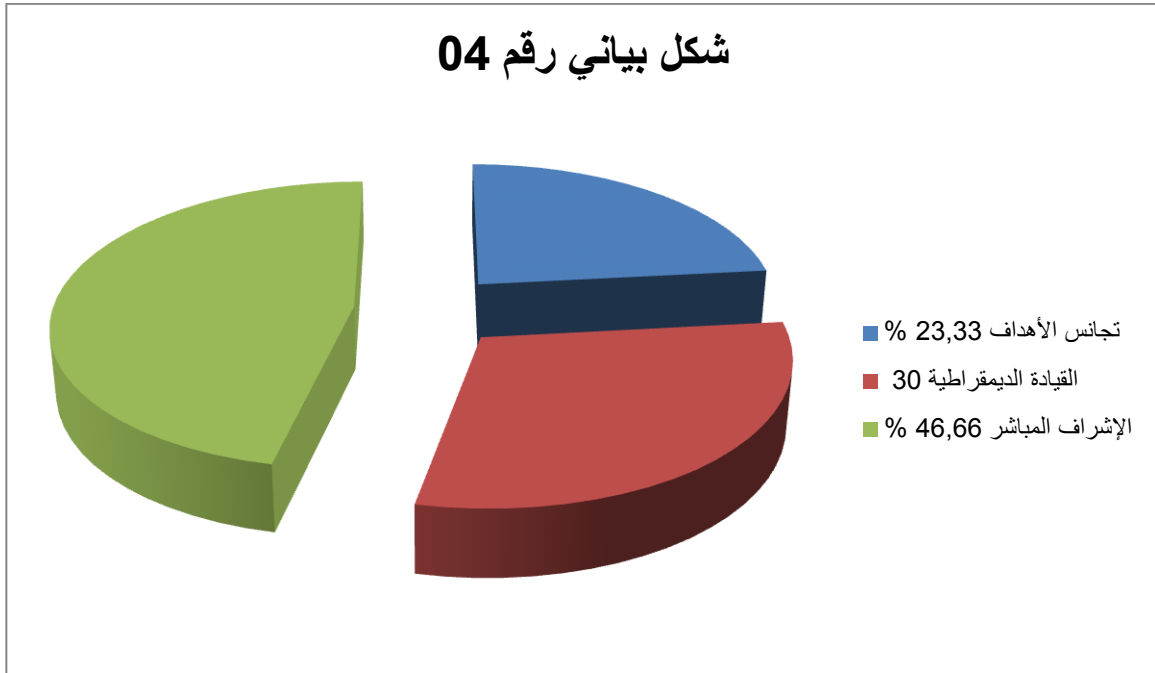
السؤال الرابع : في رأيك إلى ما يهدف التوجيه في المنشأة الرياضية ؟

الغرض من السؤال : لمعرفة هدف التوجيه في المنشأة الرياضية .

جدول رقم 04 : بين الإجابة عن السؤال الرابع .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	مك المحسو بة	مك المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
تجانس الأهداف	07	23.33%	2.6	5.99	2	0.05	غير دالة
القيادة الديمقراطية	09	30%					
الإشراف المباشر	14	46.66%					
المجموع	30	%100					

شكل بياني رقم 04 : يبين الإجابة عن السؤال الرابع .



عرض و تحليل النتائج :

من خلال الالجدول الوضح أعلاه نلاحظ أن اغلب المسيرين و الإداريين و نسبتهم 46.66 % من عينة البحث يرون أن التوجيه في المنشأة الرياضية يهدف إلى الإشراف المباشر ، فيما يرى 30 % من الإداريين و المسيري أن التوجيه في المنشأة الرياضية يهدف إلى القيادة الديمقراطية ، بينما يرى 23.33 % من المسيرين و الإداريين أن التوجيه في المنشأة الرياضية يهدف إلى تجانس الأهداف .

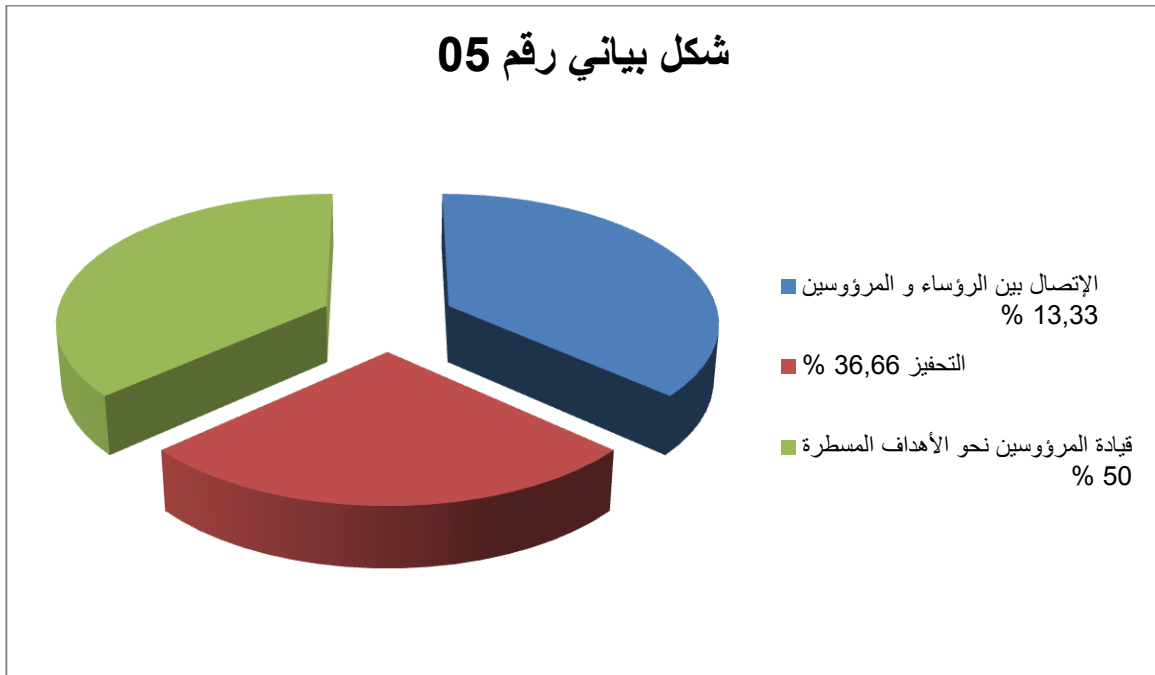
الإستنتاج :

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه نستنتج أن التوجيه في المنشأة الرياضية يهدف إلى الإشراف المباشر على عملية التسييرية .

السؤال الخامس : كيف يسهم التوجيه في تحسين تسيير المنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال : لمعرفة كيف يسهم التوجيه في تحسين تسيير المنشأة الرياضية.
جدول رقم 05 : يبين الإجابة عن السؤال الخامس .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	مؤك	مؤك	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الإتصال بين الرؤساء و المرؤوسين	04	13.33%	6.2	5.99	2	0.05	دالة
التحفيز	11	36.66%					
قيادة المرؤوسين نحو الأهداف المسطرة	15	50%					
المجموع	30	100%					

شكل بياني رقم 05 : يبين الإجابة عن السؤال الخامس .



عرض و تحليل النتائج :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين و الإداريين أي ما نسبته 50 % من عينة البحث يرون أن التوجيه يسهم في تحسين تسيير المنشأة الرياضية من خلال قيادة المرؤوسين نحو الأهداف المسطرة ،بينما يرى 36.66 % من المسيرين و الإداريين أن لتوجيه يسهم في تحسين تسيير المنشأة الرياضية من خلال التحفيز ويرى 13.33 % من المسيرين و الإداريين أن التوجيه يسهم في تحسين تسيير المنشأة الرياضية من خلال الإتصال بين الرؤساء و المرؤوسين .

الإستنتاج :

من خلال لنتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه نستنتج أن التوجيه يسهم في تحسين تسيير المنشأة الرياضية و ذلك من خلال قيادة المرؤوسين نحو الأهداف المسطرة .

المحور الرابع: نعم للرقابة في المنشأة الرياضية دور في تصحيح مسار العمل.

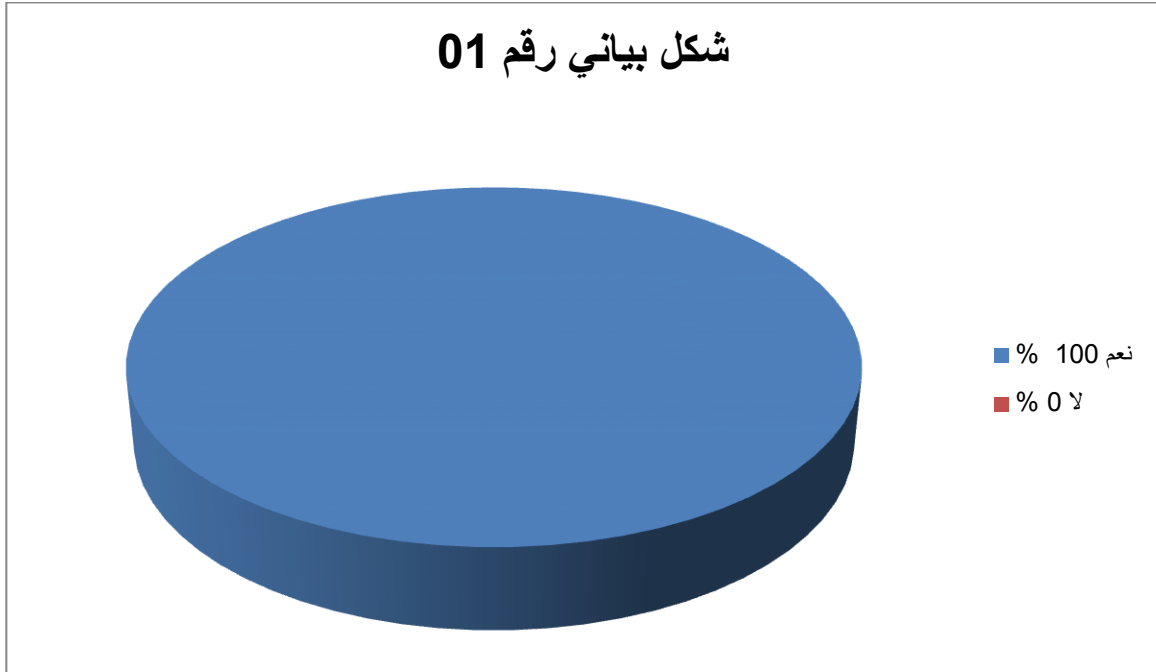
السؤال الأول: هل ترى أن لوظيفة الرقابة دور في تنفيذ الخطط بشكل جيد في المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: لمعرفة إذا كان لوظيفة الرقابة دور في تنفيذ الخطط بشكل جيد في المنشأة الرياضية.

جدول رقم 01: يبين الإجابة على السؤال الأول.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	30	100%	15	3.84	1	0.05	دالة
لا	0	0%					
المجموع	30	100%					

شكل بياني رقم 01: يبين الإجابة عن السؤال الأول.



عرض و تحليل النتائج :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن جميع الإداريين و المسيرين و بنسبة 100 % من عينة البحث يؤكدون أن لوظيفة الرقابة دور في تنفيذ الخطط بشكل جيد في المنشأة الرياضية .

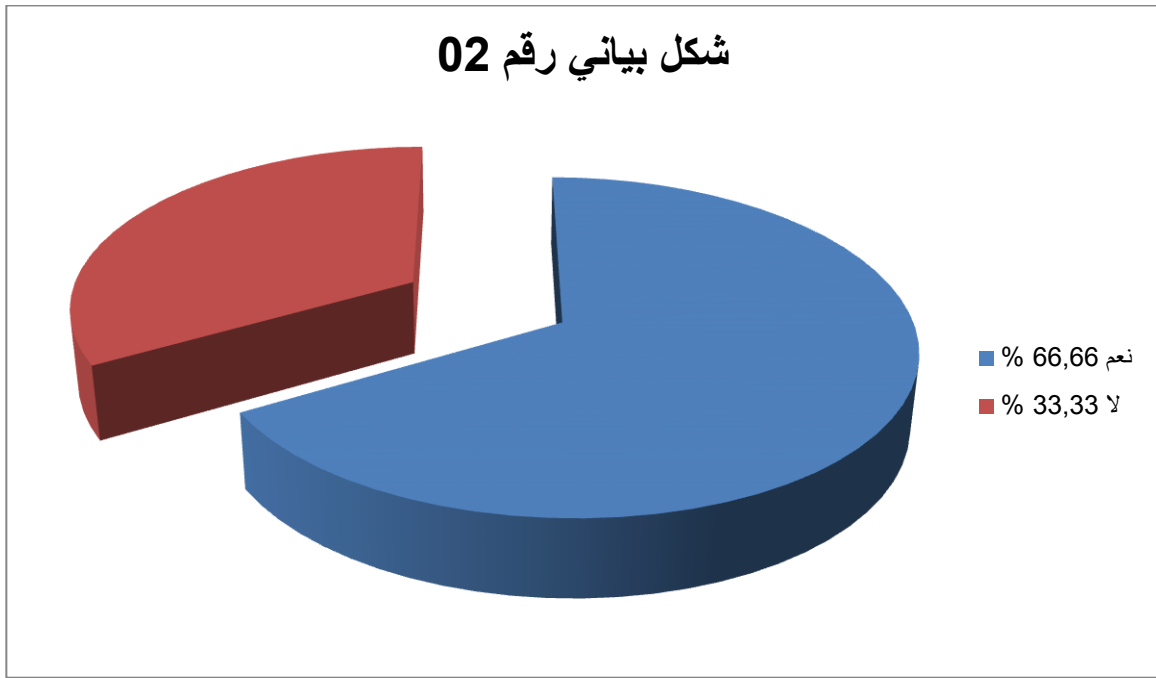
الإستنتاج :

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول الموضح أعلاه نستنتج أن لوظيفة الرقابة دور في تنفيذ الخطط بشكل جيد في المنشأة الرياضية .

السؤال الثاني: هل مراقبة و تقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال ؟
الغرض من السؤال : لمعرفة إذا كان مراقبة و تقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال .
جدول رقم 02 : يبين الإجابة عن السؤال الثاني .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	20	66.66%	3.32	3.84	1	0.05	غير دالة
لا	10	33.33%					
المجموع	30	100%					

الشكل رقم 02 : يبين الإجابة عن السؤال الثاني .



عرض و تحليل النتائج :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين و الإداريين و ما نسبته 66.66% من عينة البحث يرون أن مراقبة و تقييم الأداء تساهم في تحسين أداء العمال في المنشأة الرياضية، بينما ترى نسبة 33.33% من عينة البحث لا يرون أن مراقبة و تقييم الأداء تساهم في تحسين أداء العمال في المنشأة الرياضية .

الإستنتاج :

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه نستنتج أن مراقبة و تقييم الأداء تساهم في تحسين أداء العمال في المنشأة الرياضية.

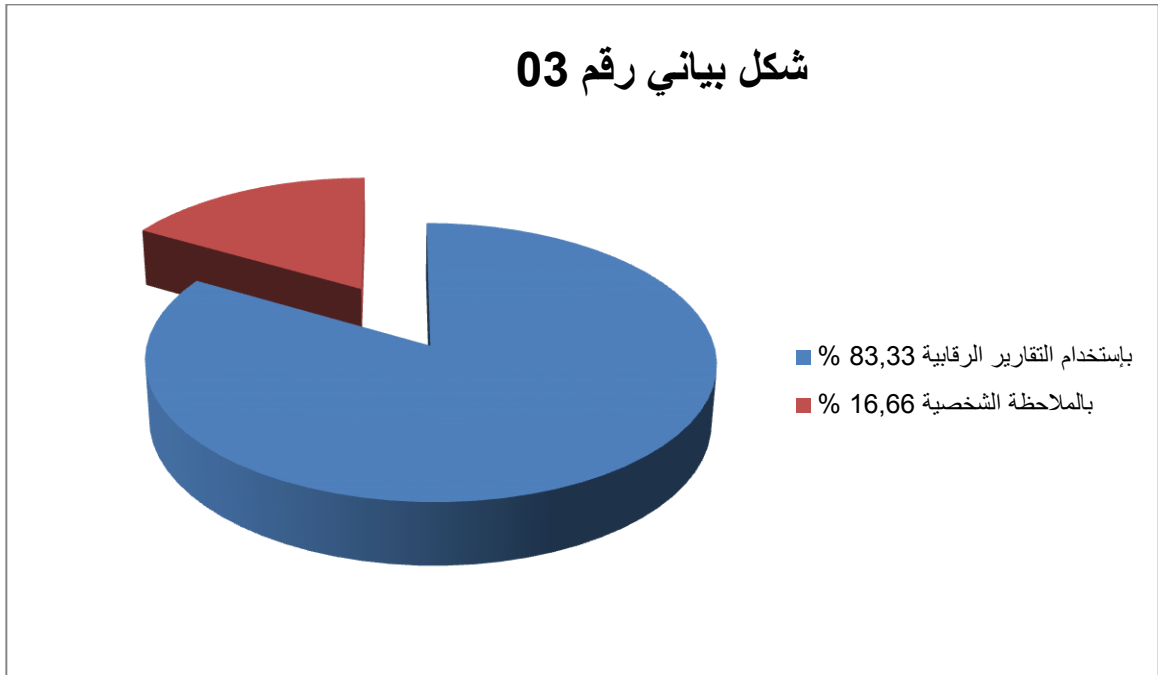
السؤال الثالث : كيف تتم عملية الرقابة في المنشأة الرياضية ؟

الغرض من السؤال : معرفة كيف تتم عملية الرقابة في المنشأة الرياضية ؟

جدول رقم 03 : يبين الإجابة عن السؤال الثالث.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	مك المحسوبة	مك الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
باستخدام التقارير الرقابية	25	83.33%	25	5.99	2	0.05	دالة
بالملاحظة الشخصية	05	16.66%					
أخرى	00	0%					
المجموع	30	%100					

شكل بياني رقم 03 : يبين الإجابة عن السؤال الثالث .



عرض و تحليل النتائج :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن معظم المسيرين و الإداريين أي بسبة 83.33% من عينة البحث يرون أن عملية الرقابة في المنشأة الرياضية تتم بالملاحظة الشخصية ، بينما يرى الباقي أي نسبة 13.33 % من عينة البحث أن عملية الرقابة في المنشأة الرياضية تتم بإستخدام التقارير الرقابية .

الإستنتاج :

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه نستنتج أن الرقابة في المنشأة الرياضية تتم بالملاحظة الشخصية.

السؤال الرابع : هل تستخدمون نتائج الرقابة لتعديل المخطط و تصحيح مسار العمل في منشآتكم ؟
الغرض من السؤال : لمعرفة إذا تستخدم المنشأة الرياضية نتائج الرقابة في تعديل المخطط و تصحيح مسار العمل ؟

جدول رقم 04 : يبين الإجابة عن السؤال الرابع .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	مك المحسوبة	مك الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية	الدالة
دائما	28	93.33%	38.8	5.99	2	0.05	دالة
أحيانا	02	6.66%					
أبدا	00	0%					
المجموع	30	100%					

شكل بياني رقم 04 : يبين الإجابة عن السؤال الرابع .



عرض و تحليل النتائج :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن معظم المسيرين و الإداريين ، ما نسبته 93.33 من عينة البحث يرون أن المنشأة الرياضية تستخدم نتائج الرقابة دائما في تعديل المخطط و تصحيح مسار العمل ، بينما يرى الباقي أي نسبة 6.66 من عينة البحث أن المنشأة الرياضية تستخدم نتائج الرقابة أحيانا في تعديل المخطط و تصحيح مسار العمل .

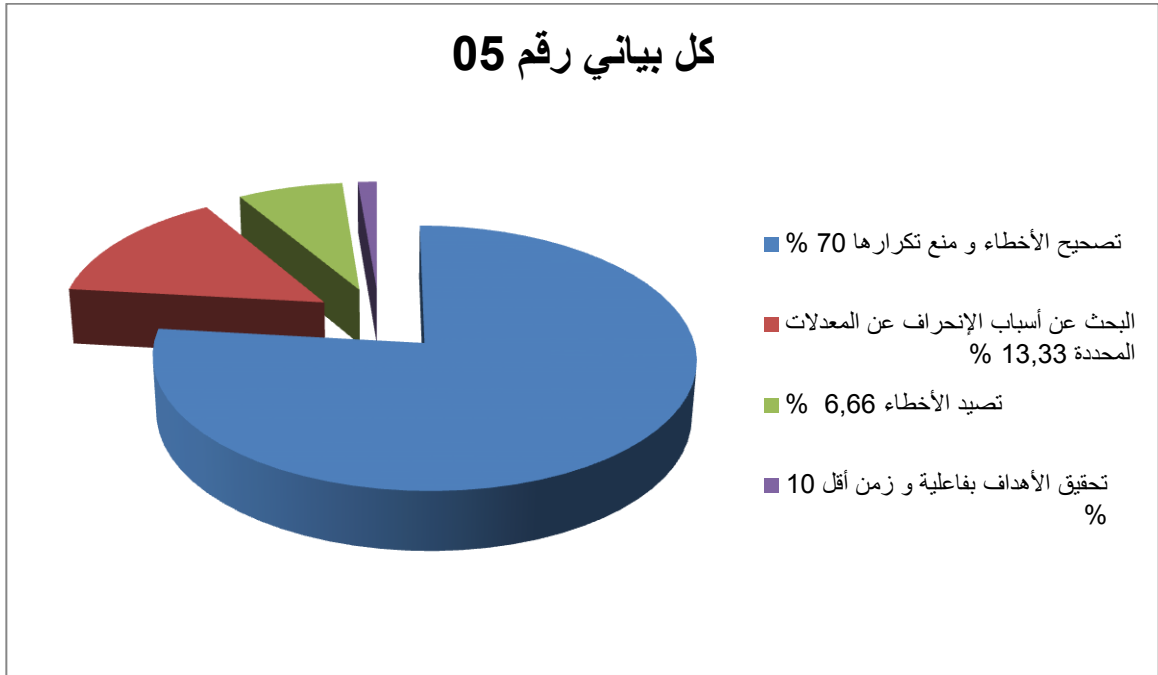
الإستنتاج :

من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن المنشأة الرياضية تستخدم نتائج الرقابة دائما في تعديل المخطط و تصحيح مسار العمل .

السؤال الخامس : في رأيك إلى ما تهدف عملية الرقابة الممارسة في المنشأة الرياضية ؟
 الغرض من السؤال : لمعرفة هدف عملية الرقابة في المنشأة الرياضية .
 جدول رقم 05 : يبين الإجابة عن السؤال الخامس.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	مك المحسوبة	مك الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدالة الإحصائية
تصحيح الأخطاء و منع تكرارها	21	70%	9.99	7.82	3	0.05	دالة
البحث عن أسباب الإنحراف عن المعدلات المحددة	04	13.33%					
تصيد الأخطاء	02	6.66%					
تحقيق الأهداف بفاعلية و زمن أقل	03	10%					
المجموع	30	100%					

شكل بياني رقم 05 : يبين الإجابة عن السؤال الخامس .



عرض تحليل النتائج :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين و الإداريين، وما نسبته 70 % من عينة البحث أن عملية الرقابة في المنشأة الرياضية تهدف إلى تصحيح الأخطاء و منع تكرارها ، بينما ترى نسبة 13.33 % أن عملية الرقابة في المنشأة الرياضية تهدف إلى البحث عن أسباب الإنحراف عن المعدلات المحددة ، و ترى نسبة 6.66 % أن عملية الرقابة في المنشأة الرياضية تهدف إلى تصيد الأخطاء ، و ترى نسبة 10 % أن عملية الرقابة في المنشأة الرياضية تهدف إلى تحقيق الأهداف بفاعلية و زمن أقل .

الإستنتاج :

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول الموضح أعلاه نستنتج أن عملية الرقابة في المنشأة الرياضية تهدف إلى تصحيح الأخطاء و منع تكرارها .

2- مناقشة و مقابلة النتائج بالفرضيات:

مناقشة الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على مسيري و إداريي بعض المنشآت الرياضية التابعة لديوان مركب متعدد الرياضات بولاية البويرة ، وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقا من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول:نعم تعتمد المنشأة الرياضية على خطط و برامج مسبقة للوصول إلى أهدافها.

ومن خلال الجداول في المحور الأول للتخطيط (1، 2، 3، 4، 5) تبين لنا فعلا أن التخطيط يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط في الجانب النظري الذي ينص على أن أهمية التخطيط تكمن في:

-التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مساره وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو للعمل العشوائي.

-التخطيط يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها

- مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير.

- التركيز على الأهداف.

- يبين مقدما جميع الموارد اللازم استخدامها كما ونوعا

- يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تفاديها قبل حدوثها

- يمكن بواسطة التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والمواد

-يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة .

- يساعد على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم عن طريق التنسيق الأول الذي يتم بين الخطط.

- يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلا أن الأمور التي تهمهم قد حسب حسابها واعدت عدتها

مبادئ التخطيط:

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف.

- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط.

- مبدأ شمولية التخطيط.

- فعالية وكفاية التخطيط. وهذا ما يخدم لنا الفرضية الأولى.

مناقشة الفرضية الثانية:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على مسيري و إداري بعض المنشآت الرياضية التابعة لديوان مركب المتعدد الرياضات بولاية البويرة ، وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقا من الفرضية الثانية "نعم تعتمد المنشأة الرياضية على أسس علمية في تنظيم عملها " ومن خلال الجداول في المحور الثاني للتنظيم (1، 2، 3، 4، 5) تبين لنا فعلا أن المنشأة الرياضية تعتمد على أسس علمية في تنظيم عملها وهذا ما يتفق عليه في وظيفة التنظيم في المجال الرياضي في الجانب النظري الذي يعتبر التنظيم في عملية الإدارية هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيما ملائما، كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية للبرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل والرغبات الإنسانية للأفراد وهذا ما يخدم فرضيتنا الثانية.

مناقشة الفرضية الثالثة:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على مسيري و إداري بعض المنشآت الرياضية التابعة لديوان مركب متعدد الرياضات بولاية البويرة، تم الوصول إلى أغلبية الحقائق الثالثة "نعم للمنشأة الرياضية توجيه كاف على متابعة العمل الإداري " ومن خلال الجداول في المحور الثالث (1، 2، 3، 4، 5، 6) تبين لنا فعلا أن المنشأة الرياضية تعتمد على توجيه كاف على متابعة العمل الإداري وهذا ما يتفق عليه في الجانب النظري من خلال أهداف و مبادئ و أبعاد التوجيه التي تنص :

-التوجيه أحد الأركان الأساسية للعملية الإدارية

- إنه عمل ديمقراطي يسيره التفاهم والتعاون عن طريق النصح والإرشاد بدلا من إصداره.
- إنه يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم .
- إنه يعطي الموجه قيمته من حيث قوة أفكاره ومهاراته ومعلوماته المتجددة وخبراته المتطورة وليست من حيث مكانته وسلطته.
- إنه برنامج متكامل ومحدد وهاذف نحو تحسين العملية الإدارية مستخدما أساليب الاتصال.
- تحسين الأداء.

- التوجيه يقيم عمل المؤسسات وتقديم المقترحات لتحسينها.
- التوجيه يطور النمو المهني والفني للعاملين وتحسين مستوياتهم وأدائهم.
- التوجيه يحسن إستغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية.

و هذا ما يخدم الفرضية الثالثة.

مناقشة الفرضية الرابعة :

بعد عرض وتحليل نتائج الإستبيان الذي قمنا به والذي وزع على مسيري و إداري بعض المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة ، تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا و إنطلاقا من الفرضية الثالثة "نعم للرقابة في المنشأة الرياضية دور في تصحيح مسار العمل " ومن خلال الجداول في المحور الثالث (1، 2، 3، 4، 5، 6) تبين لنا فعلا أن الرقابة تلعب دورا مهما في تصحيح مسار العمل في المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق عليه في الجانب النظري في الرقابة :

-تمثل الرقابة الحلقة الأخيرة في سلسلة العمليات الإدارية وهي تشمل التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حينها.

-الرقابة تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها ،وهي أيضا تقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الانجاز ومن ثم التعرف على أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضروريا.

فوائد الرقابة للإدارة الرياضية:

- تسهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر وفي زمن أقل.
- حث وتشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم.
- تحلل أسباب الخطأ والإخفاق وتتعرف على وسائل التصحيح والعلاج
- تكشف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع بعلاجها.
- التعرف على معوقات العمل والمشكلات التي تعترض العمليات الإدارية.

و هذا ما يخدم الفرضية الرابعة

خلاصة:

بعد تحليلنا و عرضنا للنتائج التي تحصلنا عليها من الإستبيان عن طريق الدراسة الإحصائية ،أصبحت النتائج التي تحصلنا عليها من الإستبيان نتائج ملموسة نستطيع قرائتها و مناقشتها و مفايلتها بالفرضيات التي إفترضاها لننوصل إلى صحتها أو خطئها ، فقد قمنا بتطبيق إختبار كاف تربيع على النتائج و حولنا تكرارات إجابات الإستبيان إلى نسب مئوية،ثم مثلنا النسب بدوائر نسبية فأصبحت النتائج المتحصل عليها ملموسة يستطيع أي شخص قرائتها بسهولة.

الإستنتاج العام :

بعد عرض النتائج النهائية نصل إلى الإستنتاج العام و ذلك لمعرفة الجوانب العامة،من الموضوع بالإجابة على كل التسؤلات المطروحة،في هذا البحث والتي يدور موضوعها حول:وظائف الإدارة الرياضية و دورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ،فلقد تبين من خلال دراستنا الميدانية ،بالإعتماد على المنهج الوصفي و بإستخدام لإستبيان الذي وزعناه على مسيري و إداريي بعض المسابح النصف الأولمبية التابعة لديوان مركب متعدد الرياضات بولاية البويرة ن وتحليل النتائج إلى صحة فرضياتنا .

فالفرضية الأولى التي تقول تعتمد المنشأة الرياضية على خطط وبرامج مسبقة للوصول إلى أهدافها،فأغلبية المسيرين والإداريين وافقونا و ساندونا في رأينا من خلال الإجابة على الأسئلة الخاصة بالمحور الأول من إستمارة الإستبيان و قالو بأن عملية التخطيط تلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية و هذا ما يتفق مع الجانب النظري من خلال أهمية التخطيط:

-التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مساره وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو للعمل العشوائي.

-التخطيط يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها

و فيما يخص الفرضية الثانية التي تقول أن تعتمد المنشأة الرياضية على أسس علمية في تنظيم عملها،و هذا ما أكده أغلب المسيرين و الإداريين من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في المحور الثاني من إستمارة الإستبيان كما أكده الجانب النظري :الذي يعتبر التنظيم في عملية الإدارية هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيما ملائما،كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية للبرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل والرغبات الإنسانية للأفراد .

و فيما يخص الفرضية الثالثة التي تقول للمنشأة الرياضية توجيه كاف على متابعة العمل الإداري،و هذا ما ساندنا فيه معظم المسيرين و الإداريين من خلال الإجابة على أسئلة المحور الثالث من الإستبيان و أكده الجانب النظري من خلال أهمية التوجيه:

-التوجيه أحد الأركان الأساسية للعملية الإدارية

- انه عمل ديمقراطي يسيره التفاهم والتعاون عن طريق النصح والإرشاد بدلا من إصداره.

- انه يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم .

- انه يعطي الموجه قيمته من حيث قوة أفكاره ومهاراته ومعلوماته المتجددة وخبراته المتطورة وليست من حيث مكانته وسلطته.

- انه برنامج متكامل ومحدد وهادف نحو تحسين العملية الإدارية مستخدما أساليب الاتصال.

- تحسين الأداء.

-التوجيه يقيم عمل المؤسسات وتقديم المقترحات لتحسينها.

-التوجيه يطور النمو المهني والفني للعاملين وتحسين مستوياتهم وأدائهم.

-التوجيه يحسن إستغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية.

و فيما يخص الفرضية الرابعة التي للرقابة في المنشأة الرياضية دور في تصحيح مسار العمل،وهذا ما أكده أغلب المسيرين و الإداريين من خلال الإجابة على أسئلة المحور الرابع في الإستبيان ، و ما أكده الجانب النظري في الرقابة :

-تمثل الرقابة الحلقة الأخيرة في سلسلة العمليات الإدارية وهي تشمل التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حينها.

-الرقابة تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها ،وهي أيضا تقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الانجاز ومن ثم التعرف على أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضروريا.

الخاتمة:

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

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

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

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

وللخروج من هذا المستوى إلى مستوى أفضل منه لا بد من الإسراع في:

- وضع مخططات تسييرية سنوية لتسيير المنشآت الرياضية.

- الإهتمام على التنظيم الجيد والمحكم و المبني على أسس علمية حديثة داخل المنشآت الرياضية.

- إعتبار التوجيه ركن أساسي في العملية الإدارية و في إستغلال و توجيه المورد البشري وتحسين أداءه.

- وضع أفضل الوسائل، الرقابة لعمل العنصر البشري داخل المنشآت الرياضية بهدف توجيه المورد البشري و تحسين الأداء لا تصيد الأخطاء.

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

ونرجو أن تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى.

إقتراحات وفروض مستقبلية:

يتوقف مردود المنشآت الرياضية وتسييرها الأحسن، سواء كان ذلك تربويا أو رياضيا على نوع الإدارة الرياضية إذ تعتبر الإدارة الرياضية ووظائفها هي السبب الأول والأخير في نجاح أو فشل تسيير هاته المنشآت الرياضية وعليه خلصنا من خلال دراستنا هذه إلى بعض الاقتراحات والتي نأمل أن تساعد في تحسين العمل الإداري والتسييري داخل منشآتنا الرياضية.

- الإهتمام بالمنشآت الرياضية و هذا بتكثيف الجهود من طرف الدولة لتجهيزها .
 - تشجيع القيادة الإدارية على الرفع من حماس عمال المنشأة الرياضية بتوفير الجو الملائم و الحسن .
 - القيام بسياسة إعلامية من أجل شرح النمط التسييري الحديث المطبق عالميا في المنشآت الرياضية .
 - أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة.
 - على المدير انتهاز السبل والوظائف الملائمة لتسيير الأمتل للمنشآت الرياضية.
 - وضع إدارة رياضية تهتم بتكوين الإطار في مجال التسيير والإدارة.
 - تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير النابعة في الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية وعلى كافة المستويات.
 - تسطير برامج عمل يضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منهجية علمية بحتة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوائق والمسببات التي تعيق تسيير المنشآت.
 - وضع خطط طويلة المدى على أن تقسم هذه الخطط إلى مراحل زمنية "سنوية" بهدف تأهيل وصقل المسيرين الإداريين على مستوى المنشآت.
 - زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت.
 - وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين.
 - إبراز ضرورة وضع سياسة متابعة و مراقبة من أجل السير الحسن نحو تحقيق الأهداف.
- في الأخير أمل أن نكون قد قدمنا شيئا نثري به مكتبة معهدنا و البحث العلمي و أن نكون عند حسن ظن الجميع ، وذلك بتوفيق من الله عز وجل في إنجاز هذا البحث الذي نعتبره رسالة رياضية، فاتحة طريق لبحوث علمية أخرى، هذا وإن دل على شيء فإنه يدل على الإهتمام البالغ بوظائف الإدارة الرياضية و دورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

البيئيوغرافيا

1- قائمة المصادر:

-القرآن الكريم : سورة النمل الآية19

-القرآن الكريم : سورة الإسراء الآية 24

-القرآن الكريم : سورة لقمان الآية 15

-دانيال ريغ ،معجم عربي فرنسي،مكتبة لاروس 1983

-المعجم العربي الميسر ،دار الكتاب المصري،دار الكتاب اللبناني،القاهرة،بيروت،1994

-المنجد الأبجدي،دارالشروق،بيروت،ط1، 1993

2- قائمة المراجع باللغة العربية :

-طلحة حسام الدين ،عدلة عيسى مطر : الإدارة الرياضية،ط1،مركز الكتاب للنشر،القاهرة،1994

-جمال محمد علي :التنمية الرياضية في الإدارة الرياضية و الإدارة العامة،مركز الكتاب للنشر مصر 2008

-عمر السعيد و آخرون: مبادئ الإدارة الحديثة،طبعة1،مكتبة دار الطباعة للنشر والتوزيع ،عمان 2003

-زياد محمد :أساسيات علم الإدارة،دار البداية ناشرون و موزعون،عمان،2009

-إبراهيم عبد العزيز الشيجا: الإدارة العامة،الدار الجامعية للطباعة و النشر،بيروت،1983

-الوشاح محمد،عبدالله الشعارين :المنشآت و الملاعب الرياضية،ط1،مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع،2012

-محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1995

- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير ووظائف وتقنيات، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995

-حسن شلتوت، حسن معوض:التنظيم والإدارة والتربية الرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي،1974

- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر 2000

- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار

الوفاء، 2003

- حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية.الإمكانات والمنشآت،ط1،دار

الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،2003

- عثمان محمد غنيم:" التخطيط أسس ومبادئ عامة"،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،1999

- عثمان محمد غنيم:" التخطيط أسس ومبادئ عامة"،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،1999

- حسن عبد الجواد: كرة القدم" ، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان ، ط71، 1984.

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

- فاروق عباس حيدر: تخطيط المدن والقرى، ط1، 1994.

- الدكتور محمد فركوس، الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995

- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، 1999

- عفاف ع المنعم درويش: الإمكانات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998

-رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية،الجزائر،2002

- محمد علي محمد: علم الاجتماع منهج علمي، ط1، دار المعارف الجامعية، القاهرة، 1986.

-أحمد بن مرسللي:مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر،2005
-عبدالله زيد الكيلاني : دليل الرسائل و الأطروحات الجامعية،دار المسيرة، 2007

3-قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

-2009.fates youcef.sport et politique en algerie .ihaomattan.paris.

4-الدوريات و المنشورات العلمية:

-بورزامة رايح : مدى إنعكاس القيادة الإدارية للمنشآت الرياضية على نجاعة المردود الرياضي،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير،جامعة سيدي عبدالله،2005
-إفروجن غنية: التسيير الإداري و علاقته بالأداء الرياضي النخبوي،مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،تخصص إدارة وتسيير رياضي،سيدي عبدالله،2008
- ختيم شامة وآخرون : إتخاذ القرار الإداري في الإنتاج بإستعمال بعض الأساليب الكمية ،العلوم التجارية والاقتصادية والتسيير ، جامعة المسيلة، الجزائر،1999
- دحمانى مراد وآخرون: تسيير قصر بوسعادة، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2001.

5-الجرائد و القوانين الرسمية:

- يوسف يصدق: القيادة والتسيير، التباين التكامل، جريدة النبا، الجزائر العدد271
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، حرر في 19/10/2005، العدد 71.
-مرسوم تنفيذي رقم 91-416 المؤرخ في 3 نوفمبر 1991

Abstract:

If we want the sport to prosper and progress, must take scientific way, management is one of the basic scientific underpinning columns all developed countries, facilities and institutions in promoting sport and physical education, although this memo may whale sports management and education Sport they knew in experimentally taken in short non-breaching content and curriculum content in the presentation of trying to convert the article academic theory of mathematical applied material management aligned with the needs of sport and physical education and sports in institutions, enterprises and organizations Sports.

In this issue we're trying through this study, learn sports management functions and its role in improving the running of sports facilities.

In our study of this subject we divide our research into the theoretical and practical part another prior to this and so we drove over to the introductory part we ate in the theoretical background of problematic and hypotheses and research objectives and definition of terms and previous studies the oretical side we have divided in to three chapters:

And may our first chapter four axes discussed in the first axis into sports management, we explain the concept and explain the modern sports management models, discussed in the second axis to management positions, objectives, principles and their importance, and discussed in the third axis to sports management and Explained the concept and process of the propulsion and steering mechanisms and the role of alt sir and give us some multiplier models and enterprise governance processes reminded us, the fourth and last axis, we talked about the sports facilities where we explained the concept of established sports and how to build a sports facility and how to use it and Characteristics and sports facility types.

Chapter II dealt with in previous studies are similar and related research, and then we drove over in PRATIC two chapters we ate in Chapter 3 methodology and research tools, chapter 4contains the results display and analysis.

For the latter we display the final results and put closure to work and put some suggestions that are counted as solutions.