

جامعة آكلي محند أولحاج البويرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

التخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

الموضوع :

واقع التسيير الإداري للمنشآت الرياضية
لولاية البويرة

- دراسة ميدانية على بعض المنشآت الرياضية لولاية البويرة-

تحت إشراف الأستاذ :

من إعداد الطلبة :

* برجم رضوان

✓ فرج محمد

✓ خالد عادل

✓ تواتي عبدالقادر

السنة الجامعية : 2017/2016

شكر وتقدير

الشكر والحمد لله الواحد الأحد كثيرا طيبا مباركا ولك
يارب علي ما أنعمت علينا من قوة وصبر الذي وفقنا بقضاء
وقدر بإنهاء هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ المشرف "برجوه رضوان
الذي أشرف على عملنا هذا وسهل لنا الطريق في انجاز
هذا البحث ، الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة، حيث
وجهنا حين الخطأ وشجعنا حين الصواب فكان بذلك نعم
المشرف ونعم الأستاذ.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى المسيرين الذين وجه لهم
الإستبيان وإلى كل الأساتذة الذين درسونا طيلة مرحلة
الدراسة.

ولا ننسى كل من قدم لنا يد المساعدة من الزملاء
والأصدقاء من قريب أو من بعيد
فألف شكر لكل هؤلاء وجزاهم الله ألف خير.

محمد / عادل / عبد القادر

إهداء

قال تعالى

(و أخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا).

إلى نبع الحنان وكل الحنان ...إلى من تفرح لفرحي وتحنن لحزني

إلى بر الأمان ... أمي العزيزة (مسعودة)

إلى الذي يحترق من أجل أن ينير لي درب الحياة

إلى الذي كان يزيد في عزيمتي وقوتي ... أبي العزيز (البشير)

إلى إخوتي الذين أقاسمهم الماء والهواء،

إلى اخوالي وخالتي وإلى الجداتن اطال الله في عمرهما وإلى جدي اطال الله في عمره

وإلى اعمامي وعماتي

وإلى خطيبتي

إلى كل الأصدقاء والأحباب

إلى كل أساتذة المعهد والذي أكن لهم كل التقدير والاحترام إلى : الاستاذ المشرفه برجم

رضوان وإلى كل من ساعدني في انجاز البحث بعوش خالد و بايزيد عبد القادر

إلى كل الأصدقاء الذين جمعتمني بهم أيام الدراسة دون استثناء

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

إلى الأخ والصديق عبد الحميد بلقاسم وكل طلبة المعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية

والرياضية.

وإلى من علمني حرفا أو اهداني نصحا

وإلى كل قارئ هذا الإهداء.

فرج

محمد

إهداء

الى التي ارضعتني من لبنها وخذتني من حنانها الى الحائرة دوما عني والمشتاقه
دائما لي الصنونة غلبا الى من وضع الخالق الجنة تحت اقدامها امي الغالية امي
الى الذي ضحى بالكثير من اجلنا الى الذي يفيض كرمها وينساب سماعته ويتلفظ
كما ال الغالي ابي

الى كل من شاركني في ظلام رحو امي اخواتي ابدأ بمن كان قدوة في الدراسة
واخواني واعمامي

وإلى الأستاذ المشرف " بروج رضوان "

وفي الأخير

الى كل من ساندني في اتمام هذا العمل من قريب او من بعيد.

خالدي عادل

إهداء

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة عملي وجمدي إلى الذي قال فيهما الله: فَلَا تَقُلْ لَهَا أُنْثَىٰ وَلَا تَسْمُرْهَا وَمَقُلْ لَهَا قَوْلًا حَرِيمًا (23) وَأَخْفِزْ لَهَا جَنَاحَ الذَّلَّةِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ اجْرِفْنَا كَمَا رَبَّيْتُنِي صَغِيرًا 23، 22. الإسراء.

إلى والدي التي كانت مندي في كل شيء ، وان اليوم بفضل تشجيعها لي .
إلى والدي الذي لعب دور الأم والأب في نفس الوقت وأنا اليوم أشكره جزيل الشكر على وقوفه معي كما أرجو من الله أن يجزيه خير جزاء .

إلى إخوتي وأخواتي من الصغير إلى الكبير

إلى إخوتي وأصدقائي

إلى كل من زملائي

إلى كل من عرفهم من السنة الأولى إلى يومنا هذا

إلى من لم تذكرهم مذكرتي وهم في ذاكرتي

توأتي عبدالقادر

محتوي البحث

أ.....	شكر وتقدير
ب.....	اهداء
ج.....	محتوى البحث
د.....	قائمة الجداول
د.....	قائمة الأشكال
ذ.....	ملخص البحث
ز.....	المقدمة

الفصل التمهيدي

02.....	1- الإشكالية
03.....	2- الفرضية العامة
03.....	3- أهمية الدراسة
03.....	4- أهداف البحث
03.....	5- أسباب اختيار الموضوع
5-4.....	6- تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث
05.....	7- الدراسات السابقة
06.....	8- صعوبات البحث

الجانب النظري

الفصل الأول: التسيير الإداري

09.....	1- تمهيد
10.....	2- مفهوم التسيير
10.....	2- تعريف التسيير
10.....	3- التسيير في الرياضة
10.....	4- تعريف المسير
11.....	4-1- ادوار المسير
12.....	4-2- وظائف المسير
12.....	4-3- مؤهلات المسير الناجح
13.....	4-4- أقسام المسيرين:
13.....	5- واقع التسيير في الجزائر:
13.....	6- الأسس العامة للتنظيم والإدارة:
13.....	6-1- تعريف الإدارة:

- 6-2- وظائف الإدارة: 14
- 6-3- الإداري: 16
- 6-4- المراحل الرئيسية للعمل الإداري: 17
- 7- علاقة علم الإدارة بعلم التربية البدنية و الرياضية..... 17
- 8- أهمية الإدارة في المجال الرياضي: 18
- 9- الخصائص الرئيسية للإدارة : 19
- 10- مفهوم الإدارة الرياضية: 20
- 11- التنظيم: 20
- 11-1- مفهوم التنظيم: 20
- 11-2- تعريف التنظيم: 21
- 11-3- مميزات التنظيم..... 21
- 11-4- التنظيم في المجال الرياضي..... 21
- 12- العلاقة بين التنظيم والإدارة:..... 22
- 12-1- أساليب المتابعة..... 22
- 13- أهمية التنظيم في التربية الرياضية : 22
- 23..... خلاصة

الفصل الثاني: المنشآت الرياضية

- تمهيد..... 26
- 1- المنشآت الرياضية في العصر القديم 27
- 1-1- ملعب البنتاثون..... 27
- 1-2- ملعب الهيبودروم 27
- 1-3- البلاسترا..... 27
- 1-4- الليونيدون..... 27
- 1-5- الكولوسيوم..... 27
- 2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث..... 28
- 3- مفهوم المنشأة الرياضية..... 29
- 4- إدارة المنشآت الرياضية..... 30
- 4-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية 30
- 4-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية..... 30

- 3-4- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية.....31
- 5- خصائص المنشآت الرياضية.....31
- 6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية.....32
- 7- تعريف الإمكانيات.....32
- 8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية.....33
- 9- مبادئ الإمكانيات الرياضية.....34
- 10- أنواع الملاعب.....34
- 11- مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية.....35-36
- 37..... خلاصة

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: الطرق المنهجية للبحث

- 40..... تمهيد
- 1- الدراسة الاستطلاعية.....41
- 2- المنهج المتبع.....41
- 3- متغيرات البحث.....41
- 4- المجتمع.....42
- 5- عينة البحث وكيفية اختيارها.....43
- 5-1- العينة.....44
- 6- مجالات البحث.....44
- 6-1- المجال البشري.....44
- 6-2- المجال المكاني.....44
- 6-3- المجال الزمني.....44
- 7- أدوات وتقنيات البحث.....45
- 8- الطريقة الإحصائية.....46
- 9- خلاصة.....47

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

- مناقشة الفرضية الأولى: للتخطيط دور في تسيير المنشآت الرياضية.....49-54
- مناقشة الفرضية الثانية: للتنظيم دور في تسيير المنشآت الرياضية.....54-59

65-60.....	مناقشة الفرضية الثالثة: للرقابة دور في تسيير المنشآت الرياضية.
66	مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.....
68.....	خلاصة.....
69.....	الاستنتاج العام
70.....	خاتمة.....
72.....	اقتراحات.....
76-74.....	البيبلوغرافيا.....
80-79.....	الملاحق
81.....	الملحق(01).....
83.....	الملحق(02).....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
49	يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول	01
50	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني	02
51	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث	03
52	يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع	04
53	يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس	05
54	يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول	01
55	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني	02
56	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث	03
57	يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع	04
58	يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس	05
59	يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول	01
60	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني	02
61	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث	03
62	يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع	04
63	يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس	05
65	يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس	06

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
49	دائرة نسبية لسؤال الأول	01
50	دائرة نسبية لسؤال الثاني	02
51	دائرة نسبية لسؤال الثالث	03
52	دائرة نسبية لسؤال الرابع	04
53	دائرة نسبية لسؤال الخامس	05
54	دائرة نسبية لسؤال الأول	01
55	دائرة نسبية لسؤال الثاني	02
56	دائرة نسبية لسؤال الثالث	03
57	دائرة نسبية لسؤال الرابع	04
58	دائرة نسبية لسؤال الخامس	05
59	دائرة نسبية لسؤال الأول	01
60	دائرة نسبية لسؤال الثاني	02
61	دائرة نسبية لسؤال الثالث	03
62	دائرة نسبية لسؤال الرابع	04
63	دائرة نسبية لسؤال الخامس	05
65	دائرة نسبية لسؤال السادس	06

ملخص البحث:

إذا ما أردنا للرياضة أن تزدهر وتتقدم فلا بد من أن تتخذ العلم طريقا والتسيير الإداري هي أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة الدول المتقدمة ومنشأتها ومؤسساتها في النهوض بالرياضة والتربية الرياضية، وبالرغم من أن هذه المذكرة قد حوت عناصر التسيير الإداري الرياضية والتربية الرياضية إلا أنها عرفت في صورة تطبيقية متخذة باختصار غير المخل بالمضمون والمحتوى منها في عرض مادتها محاولة تحويل المادة النظرية الأكاديمية للتسيير الإداري الرياضي إلى مادة تطبيقية تتماشى مع احتياجات الرياضة والتربية البدنية والرياضية في المؤسسات والمنشآت والهيئات الرياضية.

وفي هذا العدد نحاول من خلال دراستنا هذه، التعرف على التسيير الإداري ودوره في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

وفي دراستنا لهذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي 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:

تطرقنا في الفصل الأول إلى التسيير الإداري الرياضي وقمنا بشرح مفهومه ومكوناته و وظائفه و مهاراته الأساسية. والفصل الثاني تطرقنا فيه إلى المنشآت الرياضية حيث اعدنا نبذة تاريخية عن المنشآت الرياضية ثم شرحنا مفهوم المنشأة الرياضية وكيفية بناء منشأة رياضية وكيفية استخدامها و خصائصها و أنواع المنشأة الرياضية. ثم عرجنا في الجانب التطبيقي على فصلين تناولنا في الفصل الأول منهجية وأدوات البحث، الفصل الثاني يحتوي على عرض النتائج وتحليلها.

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

مقدمة

مقدمة:

يطبق التسيير على الإنسان كعنصر أساسي في المنظمة في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بفعالية لا تتحقق إلا بالعنصر البشري¹.

ولقد أصبح اليوم للتسيير الإداري الدور الهام إن لم نقل الأساسي في تطوير الرياضة والمنافسات الرياضية ومن هذا المنطلق العلمي وبغية التعرف على واقع التسيير الإداري المنشآت الرياضية ، ومن هنا نرمي إلي لفت الانتباه لضرورة التسيير والإدارة اللذان أصبحا الغاية بل الهدف الرئيسي لخدمة الرياضة كما تعتبر المنشآت الرياضية من أهم العوامل والأسس لعنصر ممارسة الرياضة في أي مكان كان حيث أنها تساهم بقسط وفير في عدة أشياء كروح التكامل والتكافل والإخوة والمنافسات... الخ.

فالإدارة الرياضية أصبح لزاما عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغير المستمر في مختلف مجالات الحياة في المجتمعات المختلفة وذلك من خلال اكتسابها لأنماط تنظيمية مرنة ومتداخلة وبما يتناسب مع طبيعة العمليات والأدوار التي تؤديها خاصة في تطوير المنافسات الرياضية كما أن تقدم الدول في الرياضة يعكس مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية إذ كلما ارتقى مستوى التسيير الإداري فيها كلما تحسن في تسيير المنشأة الرياضية لذا أصبح التسيير الإداري عملا تخصصيا ونظاما يجب أن تكون مبنية علي أساس متين من مسؤولية الأداء.

وفي دراستنا لهذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي 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 تطرقنا في الفصل الأول إلى التسيير الإداري، وفي الفصل الثاني إلى المنشآت الرياضية، ثم عرجنا في الجانب التطبيقي على فصلين تناولنا في الفصل الأول منهجية وأدوات البحث، الفصل الثاني يحتوي على عرض النتائج وتحليلها.

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

¹ محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999- 2000 ص 343 ، ص 67 .

مدخل عام

التعريف بالبحث

1- الإشكالية:

إن التسيير في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشآت الرياضية إلى التكامل والارتفاع بقدراتهم وإكسابهم الخبرات في مجال التسيير الإداري وتعتبر الإدارة فن علم من العلوم الإدارية البارزة وهي علم يبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم، التخطيط في المنشآت ومن ناحية الأفراد والجماهير، ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق الذي تتبعه في تحسين تسيير المنشآت.

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

ويعمل التسيير الإداري إلى تحقيق أهدافها المنشودة في أي مؤسسة أو منشأة رياضية حيث ركز التسيير الإداري على عدة عناصر منها التنظيم، التخطيط، الرقابة في مجال التسيير والتي تعمل لصالحها ومن خلال هذه الدراسة ارتأينا إلى طرح التساؤل العام التالي: ما هو واقع التسيير الإداري للمنشآت الرياضية؟.

وجاءت التساؤلات الجزئية على النحو التالي:

- 1- هل للتخطيط دور في تسيير المنشآت الرياضية؟.
- 2- هل للتنظيم دور في تسيير المنشآت الرياضية؟.
- 3- هل للرقابة دور في تسيير المنشآت الرياضية؟.

2- الفرضية العامة:

للتسيير الإداري دور في تسيير المنشآت الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- للتخطيط دور في تسيير المنشآت الرياضية.
- للتنظيم دور في تسيير المنشآت الرياضية.
- للرقابة دور في تسيير المنشآت الرياضية.

3- أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع التسيير الإداري من المواضيع التي لها أهمية كبيرة والتي يتطلب دراستنا نظرا للأدوار التعليمية والرياضية الهامة، التي تقوم بها في تحسين وتسيير المنشآت الرياضية وفي هذا السياق، إذا أردنا تحسين تسيير المنشآت الرياضية علينا بدراسة العوامل المؤثرة في إدارة المنشآت والمؤسسات والهيئات الرياضية والأنماط التسييرية في منشآتنا الرياضية.

4- أهداف البحث:

يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة أثر التسيير الإداري في تحسين سير المنشآت الرياضية.
- الكشف على أهمية مساهمة التسيير الإداري في تحسين سير المنشأة الرياضية.
- التعرف على مدى تأثير التسيير الإداري داخل المنشأة الرياضية.
- التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين تسيير المنشأة الرياضية بواسطة التسيير الإداري.

5- أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا البحث نذكر منها:

- أهمية الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشأة الرياضية.
- نقص الدراسات وقلتها في هذا المجال بالجزائر.
- عدم إدراك أن للتسيير الإداري دورا في التأثير على المنشآت الرياضية

6- تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث:

المغوي:

الإدارة: والتي حسب القاموس "السبيل" تستعمل كما يلي:¹

- إدارة مال: فندق وهي بمعنى تسيير رأس المال.
- إدارة مركزية: تسيير أعمال وهي مبنى توجه فيها مختلف الأعمال العمومية في أغلب الأحيان.
- مجلس الإدارة: وهو بمعنى اجتماع، جلسة.

التعريف الإجرائي:

يتفق الباحثون في تعريف الإدارة مع "عصام بدوي" والقائل أن المعنى العام لإدارة الذي هو: "هيئة أو منظمة تتألف من شخص أو عدة أشخاص يتحملون مسؤولية تسيير عمل أو هيكل أو برنامج"، نعني أيضا: تنظيم، تنسيق، توجيه، تخطيط، مراقبة، جمع بشري لتحقيق هدف معين.

الاصطلاح:

الإدارة الرياضية:

حسب تعريف "سونس كلي"، "بلاش وبيتل 1990" هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويجية.²

التعريف الإجرائي:

هي عملية إنسانية اجتماعية فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة.

المؤسسة الرياضية:

هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربويا وتعليميا.¹

¹ - دانيال ريغ: معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1983، ص 1875.

² - إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 41.

التسيير:

يرى "محمود رفيق الطيب" أن التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه، وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.² كما يعرفه "يوسف يصدق": هو مساندة التعقيد والجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة والمعقدة تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق.³

التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفين السابقين فإن الطلبة الباحثين يتفقون على أن التسيير هو عملية يشترك فيها العلم والفن وتقنية قيادة شؤون تنظيم وتخطيط وتدبير وتنشيط ومراقبة الأعمال، كما يعني إسناد جملة النشاطات والقدرات الفردية ذات نوعية عالية، ويعمل على توصيل الخطة لإدراك هذه الفرديات مع تحديد مسؤولية تكلف كل خطة.

7- الدراسات السابقة:

يعد موضوع المذكرة التي أنجزناها من المواضيع النادرة في نظرنا، وذلك بعد إطلاعنا على مختلف الأرشيفات المكتبية للمعاهد الرياضية، لأن طبيعة الموضوع صعبة نوعا ما إلا أننا وجدنا بعض المواضيع المشابهة نوعا ما لموضوع مذكرتنا هذه والتي يعالج أغلبها الإدارة الرياضية بصفة عامة ونذكر منها:

- مذكرة الطالب خليفة صديق تحت عنوان "التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي".
- مذكرة من إعداد الطلبة بن مهدي عمار و طيب مراد و معارفية هاجر تحت عنوان: "التسيير الإداري للمنشآت الرياضية وأثرها على المردود الرياضي".
- مذكرة من إعداد الطلبة دامو كمال حجاج احمد تحت عنوان: "التسيير الإداري للمنشآت الرياضية وأثرها على الأداء الرياضي".

¹- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص 17.

²- محمد رفيق الطيب: مدخل إلى التسيير، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 216.

³- يوسف يصدق: القيادة والتسيير والتباين التكامل، جريدة النبا، الجزائر، العدد 271، ص 07.

8- صعوبات البحث:

في إطار إنجازنا لهذه المذكرة واجهتنا بعض الصعوبات والتي نوردتها في النقاط التالية:

- رفض بعض الإداريين الإجابة على الأسئلة والإدلاء بأرائهم.
- نقص المذكرات في مجال التسيير الإداري وخاصة المنشآت الرياضية.
- نقص الكتب في المكتبات وخاصة مكتبة المعهد.
- التكاليف الباهضة لطبع هذه المذكرة وكذا استمارة الاستبيان.

الجانب التنظري

الفصل الأول

التسيير الإداري

تمهيد:

إن التربية البدنية والرياضية تعمل دائما بلغة الفريق، سواء كان ذلك على مستوى مؤسساتها وأنشطتها، ومن هنا يكون التسيير الإداري ضرورة حتمية مصاحبة للتربية البدنية والرياضية. ويرتبط نجاح أي مؤسسة أو منشأة ما بنجاح قيادتها وإدارتها في حسن تسييرهم وكيفية تعاملهم مع العوائق والمشاكل التي تواجههم والتي هي في سيرورة دائمة.

1- مفهوم التسيير:

يعتبر التسيير من العلوم الحديثة مقارنة بالعلوم الاقتصادية والاجتماعية وكلمة التسيير العلمي هي كلمة مرادفة لعلوم التسيير ظهرت بدافع الحاجة إلى تحسين مردودية المؤسسات بحثاً عن مستوى عالي من النمو والتطور.

2- تعريف التسيير:

إن الوصول إلى تعريف محدد للتسيير لقي عدة صعوبات، حيث تختلف معاني كلمة التسيير باختلاف وجهة نظر القائم بتعريفه، فالتسيير مثلاً مثل باقي العلوم الأخرى طرأت عليه عدة تطورات التي أضافت معاني جديدة لمعناه، حبا للإطلاع على الكتب التي تتكلم عن التسيير نجد أن هناك تعاريف مختلفة لهذه الكلمة فنجد أن:

فريدريك تايلور: >> يرى أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم أن تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة<<(1).

ويقول هنري فايول: >> التسيير هو أن تنتبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب<<(2).

ويرى "روبرت البانيز": >> أنه إيجاد والمحافظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية<<(3).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن التسيير هو قيام الأفراد بعملية التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر بأحسن الوسائل الممكنة وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية.

3- التسيير في الرياضة:

يحتاج كل عمل منظم توديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية فيهيأ لها المناخ الملائم والإمكانات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الأولى من الكفاءة والفعالية ونظراً للأهمية البالغة لهذا الدور الذي يؤديه المسير بدرجات مختلفة وأعباء متنوعة على مستويات إدارية متفاوتة في مختلف الهيئات الرياضية من لجان أولمبية واتحادات رياضية وأندية ومراكز الشباب وحتى داخل الهيئات من لجان متخصصة(4).

1- 2- أحمد الشراوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الوظيفية، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص123.

3- محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسياً. وظائف. تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص3.

4 - عصام بدوي، استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، ط1، مطبعة النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002، ص35.

4- تعريف المسير:

هناك عدة تعاريف للمسير منها: هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنشط ومنظم ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك وعليه يعتبر المسير كل مسؤول عن أعمال الآخرين، ولا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فقط⁽¹⁾.

ولكي يستطيع أن يقوم بمهامه يجب عليه أن يشرف على جماعة من المرؤوسين الذين يقومون بتأدية الأعمال والمهام المطلوبة منهم وذلك عن طريق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات في نطاق اختصاصه. و المسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين و يبين لهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم وهو الذي يضع خطة التنفيذ أي تحدد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن لتأدية الوسائل والأدوات المستخدمة للتنفيذ، والأفراد الذين يتولون تأدية كل ذلك في ضوء التكاليف المقدرة وتحقيق درجة كافية في الإنتاج إضافة إلى ذلك قيامه بالأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها وكذلك بمتابعته ورقابته لنتائجه ليتمكن من اتخاذ قرارات والإجراءات لتصحيح ومعالجة الأخطاء والانحرافات⁽²⁾، ويجب على الجميع أن يحصل على القدر الكافي من المعرفة ومبادئ الإدارة قبل أن يقوم بممارستها.

4-1- أدوار المسير:

يتبع "منزج برج" سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون بوظائف حيث رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة صنفها إلى ثلاث مجموعات وهي: 4-1-1- الأدوار العلائقية:

وتتمثل في تأمين سير العمل في صور منتظمة وهي كالاتي:

- 1- **الواجهة:** هنا يجب أن يفهم المسير الآخرون بأنه هو الممثل وصاحب الأمر في عمله.
- 2- **القائد:** حيث يقوم المسير بتوجيه المرؤوسين.
- 3- **الرابط:** يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين.

4-1-2- الأدوار الإعلامية:

وتعني الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية وهي كما يلي:

- 1- الملتقط للمعلومات التي تفيد في تسيير شؤون عمله.
- 2- موصل إطلاع المرؤوسين على مجريات العمل.
- 3- المتحدث مع الجهة الرسمية وصاحب النفوذ في الداخل والخارج.

1 - محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، مرجع سابق، 12، 13.

2 - محمد قطب راشد، سمير عباس، الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 1997، ص12.

4-1-3- الأدوار التقريرية:

وتشمل اتخاذ القرارات وهي على الشكل الآتي:

- 1- المستحدث: حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطور.
 - 2- معالج المشاكل: أي يجب تقادي المشاكل قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عند ما تقع.
 - 3- موزع الموارد: هو الذي يوزع المهام على الأشخاص المعنيين باستعمال الوسائل.
 - 4- هو الذي يبرم العقود ويقبل الإلتزامات ويقدم التنازلات للمسؤولين⁽¹⁾.
- 4-2- وظائف المسير: إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إماما لأساليب القيادة ويمكننا أن نذكر الأعمال التي يقوم بها المسير:

- التخطيط وتحديد السياسات.
- تنظيم أنظمة الآخرين.
- تفويض السلطة والمسؤولين.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- الإشراف على تقديم النتائج.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- تفسير وتبليغ السياسات.
- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية وتحمل العمل الإداري.
- تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة للعمال الإداريين⁽²⁾.

4-3- مؤهلات المسير الناجح:

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

- امتلاك الطاقة الإدارية.

(1 - 2) محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، مرجع سابق، (17-20).

- المحافظة على السلك الإداري ومميزات القيادة.
- القدرة على تكوين الرجال وإعدادهم.
- الجدارة في استخدام التنظيم.
- إبداء الآراء السديدة.
- ضبط النفس.
- الاستقامة.
- القدرة على تنسيق أعمال الزملاء.
- الرقابة.(1)

4-4- أقسام المسيرين:

يمكننا التمييز بين ثلاث مستويات للمسيرين كما يلي:

4-4-1- المسيرون القاعديون:

يقومون بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في المستويات التنظيمية ويجري انتقائهم بالنظر لخبرتهم ومهارتهم التقنية حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في تأكيد أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصـح والإرشاد.

4-4-2- المسيرون الأواسط:

يلعبون دور الوسيط بين المسيرين القاعديين من جهة الإدارة العليا من جهة أخرى و يتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن تسيير التنظيم و يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات .

4-4-3- الإدارة العليا:

يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي حيث يقومون برسم المسار العام للمنشآت، أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط و رسم السياسات العامة و تنسيق أنشطة الإداري الوسطى والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة و تجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى و خاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج أو التحويل و البيع(2).

1 - إبراهيم العمري، الإدارة دراسة نظرية تطبيقية، ط2، دار النشر للكتاب، القاهرة مصر، 1998، ص 13/12.

2- محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، مرجع سابق، ص (12-14).

5- واقع التسيير في الجزائر:

يلاحظ في الجزائر أن ظهور المهنة التسييرية تأخذ نظرا لعدم وجود طلب فعال على خدمات المسير المتمهن وهذا راجع لعدة أسباب منها:

- غموض مفهوم تسيير منشآت الأعمال الاقتصادية، فهو يختلط تارة مع القانون وتارة أخرى مع السياسة وأخرى مع الإدارة العامة وأخرى مع الاجتهادات الشخصية.
- واقع منشآتنا الاقتصادية في قبضة بيروقراطية وصائي لم تسمح بظهور جزر تسييره متميزة ذات استقلالية مسؤولية.
- تأقلم بيئة التسيير الداخلية والخارجية مع مقتضيات النمط التجميعي للإدارة، فذلك النمط المنجز بطبيعته ضد الإنتاجية نظرا لتركيزه على تجميع موارد الإنتاج أكثر من استغلالها.

6- الأسس العامة للتنظيم والإدارة:

6-1- تعريف الإدارة:

إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمعنى كلمة "الإدارة" لاقى الكثير من الصعوبات حيث يختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة من خلالها والوقت الذي صيغ فيه التعريف فالإدارة - مثلها مثل باقي العلوم الاجتماعية- قد طرأ عليها الكثير من التطورات التي أضافت أبعادا جديدة لمعناها، ومن ثم فإن التعاريف المطروحة في الكتابات الإدارية المختلفة تعكس ما هو متاح من متغيرات في ذلك الوقت.

- وباستعراض هذه التعريفات نجد أن أغلبها يعكس انتقادات واهتمامات تقديمها والمشاكل التي واجهها المفكرون في ذلك الوقت.
- فعلى سبيل المثال، وفي وقت معاصر للثورة الصناعية كانت معظم المشاكل التي تواجه هذه الفترة هي كيفية زيادة الإنتاج والإنتاجية وتخفيف التكاليف، ومن ثم انعكس ذلك على معظم التعريفات التي قدمت وتعكس في نفس الوقت هذه المشكلة.
- ف نجد أن "فريدريك تايلور" يرى أن الإدارة هي >> أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤيدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة<<(1).
- وفي نفس الإتجاه يقول "ويب" أن >> الإدارة المختصة هي تجنب أي ضياع في الجهد الإنساني <<.

1 - محمد فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، ط1، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص(09).

- بينما يشير "جون مي" إلى الإدارة بأنها>> فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع<<.

- كما يعرفها "حسن شلتوت وحسن معوض" بأنها>> فن تطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعى هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان<<(1).

ومن هذه التعاريف يمكن استخلاص مفهوم شامل للإدارة والتي هي فن تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المسطرة.

6-2- وظائف الإدارة:

يرى "فايول" أن الوظائف الرئيسية للإدارة هي:

- التخطيط.
- التنظيم.
- القيادة.
- التنسيق.
- الرقابة.(2)

ويرى "لوثرجيليك" أن الوظائف الإدارية تتمثل في:

- التخطيط.
- التنظيم.
- إدارة الأفراد.
- التوجيه والقيادة.
- التنسيق.
- وضع التقارير.
- وضع الميزانيات(3).

ومن خلال هذه التصنيفات للوظائف يمكن حصرها في: التخطيط، التنظيم، الرقابة والقرار.

1 - إبراهيم عبد المقصود، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981، ص27.

2-عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة: 2001 ص(29).

3- عصام بدوي:موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق،ص(30)

6-2-1- التخطيط:

يعد التخطيط من أهم عناصر الإدارة فهو الذي يكفل الاستخدام الأمثل لكافة الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف بطريقة علمية وعملية وإنسانية تتميز بتحديد مواعيد بدأ الأعمال والانتهاؤها منها، و التخطيط هو عبارة عن تحديد الأهداف حسب أولوياتها وحصر كافة الموارد والإمكانات المتاحة ثم تحديد أنسب الوسائل والسبل لاستغلال هذه الموارد في تحقيق الأهداف⁽¹⁾.

6-2-2- التنظيم:

إن من الخصائص المميزة لحياتنا اليومية في الوقت الحاضر هو التنظيم والذي إبتدعه الإنسان قديماً، فلا يمكن لأي عمل من الأعمال أن يسر بكفاءة عالية بدون تنظيم فهو يساعد على توفير الوسائل، التي يتمكن من خلالها الأشخاص بالعمل مع بعضهم بكفاءة وإقتدار لغرض تحقيق الأهداف المحددة، وقبل البدء في أي عمل من الأعمال لا بد من رسم الطريقة التي يسير عليها هذا العمل ويجب تنظيم ذلك في إطار يتضح من خلاله بما يمكن العاملين من العمل والإنتاج بكفاءة عالية ووقت مناسب⁽²⁾.

6-2-3- الرقابة:

تعد الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية، فالرقابة هي التأكد من النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف التي تقرررت وذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياسية دقيقة للأداء ثم تشخيص المشكلات وعلاجها.

6-3- الإداري:

هو الفرد الذي يشغل مركزاً من المراكز ذات المسؤولية وهو بهذا الوضع يتولى إختصاصات محددة تلقي عليه المسؤوليات تتطلب إنجازات على مدى السياسة العامة الموضوعية وفي نطاق خطة محددة التي يلتزم بتنفيذ الجزء الداخلي منها في نطاق اختصاصه ولكي يستطيع الإداري إنهاء الالتزامات الواقعة عليه فإنه يشرف على جماعة من المرؤوسين يتولون تأدية المهام والأعمال المطلوبة منهم⁽³⁾.
ويقوم الإداري ببعض الأنشطة منها:

- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.

- تنظيم أنشطة الآخرين.

1 - أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، القاهرة، 2003، ص16.

2 - كمال أميري محمد، عصام بدوي، التطور العلمي لمفهوم الرياضة، ط1، دار الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، ص178.

3-3 حسن شلتوت وحسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص(11-12).

- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- التنسيق بين الجهود⁽¹⁾.

6-4- المراحل الرئيسية للعمل الإداري:

إن المراحل الرئيسية لأي عمل إداري هي الخطوات الرئيسية التي يجب أن تتبع لتسيير تدفق الخدمات التي تؤديها الهيئة بالنسبة لكل الوظائف الملقاة على عاتقها ويمكن تحديد المراحل الإدارية الرئيسية في الآتي:

- تحديد الغرض .
- التخطيط.
- التنظيم.
- تهيئة الجو للعمل.
- القيام بالعمل.
- القيادة والإشراف والتنسيق.
- المتابعة والتقويم.

7- علاقة علم الإدارة بعلم التربية البدنية و الرياضية:

التربية البدنية والرياضية هي وسيلة من الوسائل التربوية التي تعمل على إعداد الفرد المتكامل بدنيا واجتماعيا ونفسيا وذلك من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة سواء كانت فردية أو جماعية وذلك لا يتم إلا بتوفير القيادة التربوية المؤهلة لذلك في المجال التعليمي أو التدريبي أو الترويحي. وإذا كانت الإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين لتحقيق الأهداف الموضوعية ولذلك فإن محور الإدارة العامة هو العنصر البشري وبالتالي التربية البدنية أو الرياضية محورها العنصر البشري، فعلم التربية البدنية أو الرياضية وعلم الإدارة يتفقان على أنهما يركزان على العنصر البشري في تحقيق أهدافها، ولذلك إذا توافرت الإدارة العامة في التربية البدنية والرياضية سوف يتحقق الهدف الأصيل لممارسة الأنشطة الرياضية وهو إعداد الإنسان تربويا بصفة شاملة ومتكاملة.

من هذا المنطلق جاء استخدام علم الإدارة لتطبيقه في التربية البدنية أو الرياضية وذلك في مجالات مختلفة وأساسية ركزت عليها كليات التربية الرياضية وهي مجال التعليم بمراحله المختلفة، مجال التدريب الرياضي لجميع الألعاب الفردية والجماعية بصفة عامة ومحليا ودوليا وفي مجالات إدارة المؤسسات الرياضية المختلفة محليا ودوليا.⁽¹⁾

وإذا أما قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي فسوف نجد أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم وأنه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة⁽²⁾.

8- أهمية الإدارة في المجال الرياضي:

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات و الجوانب المشبعة و التي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة ، فالنشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة و تكمن أهمية الإدارة في المجال الرياضي في بعض النقاط منها أن المجال الرياضي يتميز عن سائر المجالات الأخرى أنه مجال التفاعل و الممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب و خلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذي يعيشون فيه .

وعليه فمجال التربية البدنية الرياضية يعد من أنجح مجالات التربية تأثيرا في الأفراد و ترتبط أهدافه بالأهداف التربوية إلى حد كبير حيث تترجم هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادات متأصلة لدى الفرد، ومن هنا تتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل المتكامل المتزن لدى الفرد و حتى تتمكن التربية البدنية و الرياضية من تحقيق الأهداف المنشودة لا بد من إتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها.⁽³⁾

1 - إبراهيم محمود عبد المقصود أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية- نظريات الإدارة وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص82.

2 طلعت حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997، ص(19).

3 طلعت حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص(25).

9- الخصائص الرئيسية للإدارة :

تعد الإدارة من أهم عوامل التسيير الناجح فهي تمتاز بعدة خصائص نذكر منها :

- 1- يغلب على الإدارة طابع الدوام و الإستقرار لفترات طويلة لأن العمل الإداري يعتمد على التأهيل العلمي و الكفاءة الفنية و هذا إخلافا للوظائف السياسية التي تعتبر مؤقتة⁽¹⁾.
- 2- إن الإدارة تهدف بصفة رئيسية إلى دراسة الطلبات المقدمة إليها من طرف أفراد المجتمع المتعاملين معها و اتخاذ القرارات اللافتة بشأن القضايا المعروضة عليه و ذلك وفقا للقوانين المعمول بها و الإمكانيات المتوفرة
- 3- إن الإدارة مرتبطة بالقانون لأن هدفها الأساسي هو تطبيق القوانين بالعدل و المساواة.
- 4- إن الإدارة مكتملة للسياسة لأن القادة السياسيون هم الذين يقومون بتحديد الأهداف العامة للدولة و رجال الإدارة المتخصصون يتولون عملية تنفيذ القرارات التي اختارتها القيادة العليا للبلاد .
- 5- إن الإدارة عبارة عن ترجمة سابقة لجهود جماعي لتحقيق أهداف عامة ومشتركة .
- 6- إن الإدارة نشاط إنساني هادف ، فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة وتسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من الوظائف والمهام .
- 7- إن الإدارة الفعالة تستلزم دائما استخدام أنواع معنية من المعرفة و المهارة وإذا كانت الإدارة الفنية مهمة جدا لتنفيذ العمل فإن دور المدير لا يستلزم خبرة فنية متخصصة.
- صحيح أن كثيرا من المديرين كانوا خبراء فنيين أو أخصائيين قبل دخولهم العمل الإداري كما أن الخبرة و المهارة الفنية تضيف الكثير إلى قدرة المدير إلا أن دخول ميدان العمل الإداري يستلزم من الفرد تخصصا آخر وهو أن يدير بفعالية .
- والمهارة التشغيلية الضرورية لأداء العمل التشغيلي المتخصص لا تعتبر كافية لعمل الإدارة .⁽²⁾
- 8- تتصف الإدارة بالتغيير، فبيئة الأعمال المتغيرة والعنصر البشري متغير برغباته وطموحاته، كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة يتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته.
- 9- إن الإدارة كعملية تنطوي على العديد من التصرفات والمهام التي يقوم بها المدير وهذه المهام تتمثل في : التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة واتخاذ القرار و.....إلخ.
- 10- إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر إستمراريتها هو بقاء منظمات خدمة البيئة التي تسعى إلى إشباع رغبات المجتمع، فهي الأداة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤولياتها اتجاه المجتمع.

¹ أحمد نجم :مبادئ علم الإدارة العامة ، إدارة الفكر العربي ، القاهرة ، 1979 ، ص32.

² - عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم و الإدارة ، دار الجامعة الجديد للنشر ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2002، ص15

10- مفهوم الإدارة الرياضية:

يتجه بنا هذا إلى تحديد مفاهيم عن الإدارة بصفة عامة ويمكن تعريفها بأنها تلك العمليات أو الوظائف الاجتماعية التي يمارسها المسؤولون ومن كل هذا أن يقودنا إلى القول بأن الإدارة هي ذلك العمل الإنساني الذي يدور في المنشأة ويكون مستمرا مبكرا ومتبادلا بين الأفراد ويحتوي على جملة من الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف كما يمكن أن تعرف الإدارة بأنها >> توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها<<⁽¹⁾ ويكون هذا وفقا لبرامج وخطط مستمرة تشغلها جملة من الأسئلة وتستخدم جملة من الموارد المتاحة وذلك عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة للوصول إلى فعالية في تطبيقات الإدارة الرياضية وبالتالي فإن العنصر الرئيسي في الوظائف الإدارية هو القدرة على الخلق والإبداع الإنساني من خلال مجموعة العلاقات والاتصالات المتاحة للأفراد.

11- التنظيم:

1-11- مفهوم التنظيم:

كثرت آراء العلماء حول مفهوم التنظيم فمنهم من يرى أن التنظيم هو مرحلة تحديد الواجبات وتقسيمها إلى أجزاء ثم إسنادها لأفراد من أجل تنفيذها ومنهم من يرى أن التنظيم عبارة عن منظمة تحتوي على مجموعة من الأفراد لهم مصالحهم ودوافعهم ومنهم يقول أن التنظيم هو نظام يحوي على مجموعة من الإجراءات ذات علاقة ببعضها البعض ويجب التعامل مع هذه الإجراءات ككل ويسمى هذا بالاتجاه الفكري أو نظرية التنظيم.

وبغض النظر عن الأقوال السابقة نرى أن التنظيم أحد أهم عناصر الإدارة فبدونه تفقد الكثير وتصبح عملية عاجزة غير قادرة على السير في الطريق بالسرعة والأهمية المطلوبة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، وعموما التنظيم هو توجيه الجهود وتجميعها في محطة واحدة وإطلاقها نحو الهدف المنشود عن طريق تحديد العلاقات التنظيمية بين مكونات هذا التنظيم⁽²⁾.

11-2- تعريف التنظيم:

تعددت تعريفات التنظيم من علماء الإدارة ونذكر منها:

يقول "هنري فايول" >> هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال والمستخدمين وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها البعض <<.

1 - مفتي إبراهيم عماد، التطبيقات الإدارية الرياضية، دار الكتاب للنشر، 1999، ص(18).

2- عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط1، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1998، ص(15-17-14).

يعرفه 'كونترو وزنل' >> أنه تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف وتجميع كل نشاط الإدارة المناسبة، بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتسويق <<. (1)

كما يعرفه 'رولف دافيز' >> أنه تعاون أي مجموعة من الأشخاص سواء كانت صغيرة أو كبيرة تحت قيادة رشيدة بحيث يكون لديهم رغبة أكيدة في تحقيق الأهداف المشتركة مع قدر كاف من العناية بالعمل الإنساني <<. (2)

كما عرفه 'ليندال إيرويك' >> هو عملية تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وذلك في مجموعات حيث يمكن إسنادها للأشخاص <<. (3)

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكننا القول أن التنظيم هو توجيه الجهود وتجميعها في محطة واحدة وإطلاقها نحو الهدف المنشود عن طريق تحديد العلاقات التنظيمية بين مكونات هذا التنظيم.

11-3- مميزات التنظيم:

التنظيم غني عن تعريف مزاياه ولكن ترابط الموضوع يفرض علينا أن نتطرق إلى مزايا التنظيم ومزاياه عديدة وكثيرة ومن أهم النقاط التي تبرز مزايا التنظيم ما يلي:

- التنسيق و تحديد الأعمال.
- تحديد العلاقات العامة بين الأفراد.
- الاستقرار النفسي لجميع الأفراد.
- تحقيق أفضل استخدام للإمكانات. (4)

11-4- التنظيم في المجال الرياضي:

في مجال التربية الرياضية والبدنية الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع أنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى للأداء في أقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة، فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديدا واضحا للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين والتنسيق بين مختلف الجهود الجماعية منعا للاحتكاك والتضارب بين الأفراد أثناء التنفيذ، كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد العاملين (5).

1- عصام بدوي وآخرون ، الإدارة في الميدان الرياضي، مرجع سابق، ص (29).

2- 3- عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص(27-41-42).

5- طلعت حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997، ص(75).

12- العلاقة بين التنظيم والإدارة:

هناك علاقة بين التنظيم و الإدارة و هي علاقة عضوية مباشرة و النقاط التالية تبرز مدى العلاقة بينهما :

- التنظيم أحد عناصر الإدارة و من صلب مكونات العملية الإدارية و الإدارة بدون تنظيم تكون فاشلة و لن تستطيع أن تحقق أهدافها .
- التنظيم هو المرآة التي تعكس التخطيط و تلبي متطلباته و بدون التنظيم يضل التخطيط خطوات تنفيذية لا تتحول إلى واقع .
- التنظيم يحقق السرعة المحسوبة في الأداء للعملية الإدارية حيث لا يوجد هناك تضاد أو ازدواجية في الأعمال بل يكون هناك سرعة في الإنجاز و بالتالي نجاح عملية الإدارة في تحقيق مهامها .
- التنظيم يهب الإدارة الإستقرار حيث أن كل فرد في التنظيم يعرف من هو رئيسه، ومن هو مرؤوسه، ومن أين يأخذ التعليقات ، وهذه الحدود الواضحة بين العاملين وتحديد العلاقات بينهم تجعل كل فرد في التنظيم يعرف ما له و ما عليه و هذا يشعر بالإستقرار، والتنظيم يجعل العملية الإدارية عملية محسوبة تتميز بالدقة و الفعالية و يساعدها على إنجاز مهامها و من خلال ما سبق نجد أن هناك علاقة طردية بين التنظيم و الإدارة فلا توجد إدارة بدون تنظيم و العكس صحيح .

12-1- أساليب المتابعة : ونذكر منها:

12-1-1 لإستبيان: جمع المعلومات من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالعملية الترتيبية .

12-2-2- الملاحظة: من خلال المشاهدة أو المراقبة الفعلية للتدريب والمنافسة باستخدام استمارات خاصة لتوضيح ما يجب ملاحظته .

13- أهمية التنظيم في التربية الرياضية :

التربية البدنية و الرياضية تعمل دائما بلغة الفريق سواء كان ذلك على مستوى مؤسساتها أو أنشطتها و من هنا يكون التنظيم ضرورة حتمية مصاحبة للتربية الرياضية وهناك عدة نقاط تبرز أهمية التنظيم في التربية الرياضية منها :

1- يحدد الوظائف التنظيمية لكل المستويات.

2- يوضح العلاقات بين الإدارات و الأقسام المختلفة.

3- يساعد على خلق الروابط الإنسانية.

4- البعد عن الشيوخ في تنفيذ المهام.

5- تجميع الجهود في تناسق تام نحو الهدف.

الخلاصة:

يمكن القول في النهاية أن التسيير الإداري هو مسايرة التعقيدات التي تواجه الإدارة فبدون تسيير دقيق تعم الفوضى بشكل يهدد وجود الشيء المسير إدارياً وهو يوفر درجة من الانتظام والتنسيق، ولا يتم ذلك إلا بوجود قيادة ذات كفاءة عالية،.

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

ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة يجب أن تكون هناك سياسة إدارية ناجحة ومدروسة.

الفصل الثاني

المنشآت

الرياضية

تمهيد:

لكي يمكن لكل فقرة تعليمية في المنهج الدراسي أو تدريبية في النشاط الرياضي أن تحقق أهدافها فإنه من الضروري توافر المنشآت الرياضية بشكل كاف فكما أن الأماكن المناسبة ضرورية من أجل تعليم ناجح وممارسة جيدة، فهي أيضا مطلوبة من أجل ممارسة ناجحة وجيدة في التربية البدنية والرياضية. إن النقص في الأماكن التعليمية والمنشآت الرياضية المناسبة والملاعب هي أسباب استمرار البرامج الهزيلة للتربية البدنية والرياضية وهذا لا يعني أن البرامج الجيدة والممارسة الجيدة لا يمكن أن تقوم على الإمكانيات والمنشآت القديمة والغير مناسبة وإنما يعني أنه على الأقل يمكن توافر الأرض الفضاءات الكافية لتعليم مجموعة رياضية بطريقة فعالة وبعض البرامج الممتازة التي تقام على المنشآت القديمة بينما تقدم أسوء البرامج في المنشآت الحديثة والتجهيزات الحديثة.

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

1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية.

والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "أوليمبيا" استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ إستاد *STADAM* وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ استاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

1-1- ملعب البنثاثون:

رياضة البنثاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي العدو، الوثب العالي، قذف القرص...

1-2- ملعب الهيبودروم:

وخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص هذا الملعب هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.

1-3- البالاسترا:

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة.¹

1-4- الليونيدون:

وهو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.

1-5- الكولوسيوم:

وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور تيتوس بناؤه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له بيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية

¹ - عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998، ص59.

التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فنلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

2-1- المدن الرياضية:

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

- الملعب:

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

- الصالة المغطاة:

يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية... الخ.

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

3- الملاعب المفتوحة:

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء للممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز

¹ - عفاف عيد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 60.

فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

4- حمام السباحة والغطس:

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

5- مناطق الإعاشة:

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

6- الخدمات المركزية:

وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريدية الاستعلامات، الأمن ... الخ.

3- 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.¹

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (91-416) المؤرخ في 1991/11/02 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 1993/02/03 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهياة للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك

¹ - المرسوم التنفيذي رقم: (91-416) المؤرخ في 1991-11-2، الجزائر

التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية وللتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

4- إدارة المنشآت الرياضية:

4-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

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

- 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.¹
- 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.

4-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

- 1- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه 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.²

¹ - د. مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999 ص153.

² - مفتي إبراهيم حماد: مرجع سبق ذكره، ص 154.

4-3- 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، وصيانتته، 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 ومبانيه آمنة وجذابة.
- 4- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتته 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.

5- خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:¹

- 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 تلبية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات

¹ - المرسوم التنفيذي رقم: (91-416)، المؤرخ في 2-11-91 الجزائر.

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 ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

6- 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:¹

- اختيار الموقع:

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

- 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.²

7- 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

¹ - حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط 1، 2004، ص18.
² - بوداود عبد اليمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بو ضياف المسيلة 2006.

الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف.¹

8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

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

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

- إن تفريخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.

- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها 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 والمدرب 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 (كالساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.

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

¹ - عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 24.

- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.
- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخطئية.
- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

9- 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.¹

10- 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 ترويجية - 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.

¹ - د- الحسن الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص 51.

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 دورا كبيرا 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.

11- مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية:

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

أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.¹

ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفة والميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

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

د- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

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

¹ - د. عفاف عبد المنعم: مرجع سبق ذكره، ص 27.

هـ- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

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

و- زيادة أعداد الممارسين:

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

ي- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

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

ك- تحقيق أفضل الأهداف:

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

خلاصة:

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

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث
منهجية البحث
والاجراءات
الميدانية

تمهيد:

للتأكد من صحة الفرضيات المقدمة في الجانب النظري كان لا بد لنا من دراسة تكون أكثر دقة وأكثر منهجية والمتمثلة في الدراسة الميدانية التي من خلالها اختيار المنهج المتبع في هذا البحث وكذا مجالاته والعينة التي تم اختيارها له، وكذا أداة البحث كما قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها.

1- الدراسة الاستطلاعية:

البحوث الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة لم يتطرق اليها اي باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات او معلومات او حتى يجهل الباحث كثيرا م أبعادها وجوانبها .

وفي دراستنا حول موضوع "واقع التسيير الاداري للمنشآت الرياضية لولاية البويرة " توجهنا الى بغض المنشآت الرياضية من أجل تقديم الاستبيان للمسيرين وهذا من اجل تشخيص وجمع معلومات وافكار و التحقق من الفرضيات

2- المنهج المتبع:

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول إلى النتائج.¹

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

والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيًا وتعبيراً كميًا فالأول يصف لنا ظاهرة ويوضح خصائصها أما الثاني فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

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.²

3-متغيرات البحث:

تكتسي مرحلة تحديد متغيرات البحث، اهمية كبيرة لهذا يمكن القول انه كي تكون فرضية البحث قابلة لتحقيق ميدانيا، لابد من العمل على صياغة وتجميع كل متغيرات البحث بشكل سليم ودقيق اذ لابد ان يحرص كل باحث حرص شديدا على التمييز بين متغيرات بحثه وبين بعض العوامل الاخرى التي من شأنها ان تؤثر سلبا على مسار اجراء دراسته.

3-1 المتغير:

هو ذلك العامل الذي يحصل في تعديل اي تغير لعلاقته بمتغير آخر وهو نوعان³

¹ - محمد أزه السماك وآخرون: الأصول في البحث العلمي، دار الحكمة للطباعة والنشر، الموصل، 1990، ص 42.

² - محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية، القاهرة، ط1 1992، ص 181.

³ - ناصر ثابت، أضواء على الدراسة الميدانية، مكتبة الفلاح، ط1 ، الكويت، 1984 م، ص 58

أ - المتغير المستقل: هو عبارة عن تلك العوامل التي تؤثر على متغير تابع.

ب - المتغير التابع:

هي تلك العوامل أو الظواهر التي يسعى الباحث لقياسها، وهي تتأثر تبعاً لمتغير مستقل.

تتمثل متغيرات بحثنا فيما يلي:

- المتغير المستقل يتمثل في : واقع التسيير الإداري.

- المتغير التابع : المنشآت الرياضية .

4- مجتمع البحث:

جميع المنشآت الرياضية بولاية البويرة.

الرقم	المنشأة الرياضية	التسمية	الوضعية	الملاحظة
01	الملعب 10000 مقعد	رابح بيطاط	غير ملحق	يوجد في حالة اعادة تهيئة
02	ملعب الريش	/	ملحق	في نشاط
03	ملعب تكجدة	/	ملحق	/
04	وحدة الايواء	رابح بيطاط	ملحق	في نشاط
05	مسيح النصف الاولمبي البويرة	رابح بيطاط	ملحق	في نشاط
06	مسيح النصف الاولمبي حيزر	فضيل محمد	ملحق	في نشاط
07	مسيح النصف الاولمبي بشلول	شراق سعيد	ملحق	في نشاط
08	مسيح النصف الاولمبي امشدالة	يحياوي حميش	ملحق	في نشاط
09	مسيح النصف الاولمبي برج اخريس	بداني محمد	ملحق	في نشاط
10	مسيح النصف الاولمبي عين بسام	الاخوين الشهيدان عمارى	ملحق	في نشاط
11	مسيح النصف الاولمبي بئراغبالو	زهواني عبد النور	ملحق	في نشاط
12	مسيح النصف الاولمبي سور الغزلان	سعدود العيد	ملحق	في نشاط
13	مسيح النصف الاولمبي الاخضرية	اوكيل خالد	ملحق	في نشاط
14	مسيح النصف الاولمبي القاديرية	خلفى بلقاسم	ملحق	في نشاط
15	القاعة المتعددة الرياضات البويرة	رابح بيطاط	غير ملحق	في نشاط
16	القاعة المتعددة الرياضات حيزر	بوعمرىون امر	ملحق	في نشاط
17	القاعة المتعددة الرياضات عين بسام	اوسعديت محمد	ملحق	في نشاط

18	القاعة المتعددة الرياضات الاخضرية	عيادي احمد	ملحق	في نشاط
19	القاعة المتعددة الرياضات سور الغزلان	راعي فرحوح	ملحق	في نشاط
20	القاعة المتعددة الرياضات امشدالة	زقان مسعود	ملحق	في نشاط
21	القاعة المتعددة الرياضات الشرفة	/	غير ملحق	/
22	القاعة متخصصة اغبالوا	بوستة خالد	ملحق	في نشاط
23	القاعة متخصصة ديرة	منصوري كلثوم	ملحق	في نشاط
24	القاعة متخصصة عين بسام	يوسفي احمد	ملحق	في نشاط
25	القاعة متخصصة قاديرية	فودي محفوظ	ملحق	في نشاط

جدول رقم 01: يوضح مجتمع الدراسة.

5- عينة البحث وكيفية اختيارها:

العينة هي " جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل"، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث الأصلي تمثيلاً دقيقاً¹ فبعد تحديد المجتمع الإحصائي للدراسة تأتي هذه الخطوة المتمثلة في اختيار العينة.

حرصنا للوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع باختيار العينة الخاصة ببطارية الاختبارات بطريقة احتمالية (عشوائية) منتظمة والتي تعرف بأنها "شكل من أشكال العينة العشوائية يتم اختيارها في حالة تجانس المجتمع الأصلي"² وفي هذه الدراسة أراد الباحث بالضبط اختيار عينة عشوائية مكونة من (05) منشآت الرياضية من ولاية البويرة من أصل (25) منشأة، أي ما يعادل نسبة (30 %) لذلك قام بالخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: ترقيم مفردات المجتمع (المنشآت) بالترتيب من 1 إلى 25، بحيث كل رقم يعبر عن منشأة.
- الخطوة الثانية: حساب مسافة الاختيار بين كل رقم والرقم الذي يليه من خلال قسمة عدد أفراد المجتمع على عدد أفراد العينة المراد اختيارها وذلك على النحو التالي:

$$\text{مسافة الاختيار} = \frac{\text{عدد أفراد المجتمع}}{\text{عدد أفراد العينة}}$$

¹ - (رشيد زرواتي، 2007، ص334)

² - (محسن علي السعداوي، سلمان الحاج عكاب الجنابي، 2013، ص42)

25

$$- \text{مسافة الاختيار} = \frac{05}{05} = 05$$

- **الخطوة الثالثة:** وضع الأرقام الخمسة للعينه في صندوق أسود وسحب رقم بطريقة عشوائية فيكون هذا الرقم هو الأساس في الاختيار، وعند القيام بهذه العملية تم سحب الرقم (02).

الذي يمثل في الترتيب المسبح النصف الاولمبي سور الغزلان .

- **الخطوة الرابعة:** اختيار المنشآت المتبقية مع مراعاة مسافة الاختيار وذلك على النحو التالي:

(5)، (7) 5 + 2 ، (9) 2 + 7 ، (11) 2 + 9 ، (13) 2 + 11. لنحصل في النهاية على خمس منشآت . والتي تمثل على

المسبح النصف الاولمبي سور الغزلان، قاعة متعددة الرياضات البويرة ، قاعة متعددة الرياضات سور الغزلان، ملعب 10000 مقعد رابح بيطاط البويرة، المسبح النصف الاولمبي البويرة، كما هو موضح في الجدول اعلاه .

5-1- العينة :

وبهذا نكون قد أعطينا فرصا متكافئة لكل أفراد المجتمع للدخول كمفردة من مفردات العينة. وتم اختيار 30 مسير من أصل 100 مسير وهذا بأخذ نسبة 30 %

6- مجالات البحث:

6-1- المجال البشري:

التمثل في مسيري منشآت الرياضية لولاية-البويرة.-

6-2- المجال المكاني:

تم توزيع استبيان الموجه للإداريين في المنشآت الرياضية التالية:

-البويرة : المسبح النصف الاولمبي سور الغزلان.

-البويرة: قاعة متعددة الرياضات البويرة .

- البويرة : قاعة متعددة الرياضات سور الغزلان.

-البويرة : المسبح النصف الاولمبي البويرة .

-البويرة: ملعب 10000 مقعد رابح بيطاط.

6-3- المجال الزمني:

شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 05 أشهر من منتصف شهر جانفي 2017 حتى منتصف شهر ماي 2017 وتنقسم الفترة إلى مرحلتين:

المرحلة 01:

من منتصف شهر جانفي حتى شهر مارس وهي مرحلة البحث النظري حيث قمنا من خلالها بجمع أهم ومختلف المعلومات حول التسيير الإداري في المنشآت الرياضية وكذا الإدارة الرياضية.

المرحلة 02:

من شهر أبريل حتى شهر ماي 2017 وهي مرحلة خصصت للجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات ومناقشة النتائج.

7- أدوات وتقنيات البحث:

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

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

- الأسئلة المغلقة:

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

- 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 أساتذة في المجتمع.

- الأسئلة الاختيارية:

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

- الأسئلة النصف مفتوحة:

يحتوي هذا النوع من الأسئلة على نصفين، النصف الأول يكون مغلقا أي الإجابة عليه مقيدة "نعم أو لا" والنصف الثاني تكون فيه الحرية للمستجوبين للإدلاء برأيهم الخاص.¹

- صدق الاستبيان :

للتأكد من صدق الاستبيان قمنا بتقديمه إلى مجموعة من الأساتذة المحكمين، حيث تم تعديله عن طريق تغيير بعض الأسئلة التي اقترحها المحكمون، حيث تم تحكيم استبيان بحثنا من طرف الاساتذة. (أنظر الملحق (03).

8- الطريقة الإحصائية:

تساعد هذه الطريقة على تحويل البيانات والنتائج من حالتها الكمية إلى نسب مئوية وقد اعتمدنا في تحليلنا للمعطيات العددية للاستبيانات علي القاعدة الثلاثية وذلك لاستخراج والحصول على نسب لمعطيات كل سؤال

وفيما يلي قانون القاعدة الثلاثية: $n = \frac{س}{100} ت$

ن: النسبة المئوية

س: العدد

ت: المجموع التكرار

واعتمدنا كذلك على نفس الطريقة (الطريقة الثلاثية) وهذا لتحويل النسبة المئوية إلى دوائر نسبية لنتائج المحصل عليها و إعتدنا في تحليل النتائج على اختبارات الكاف تريبع .

اختبار كا²:

يسمى باختبار التوافق النسبي وهو من أهم الطرق التي تستخدم عند مقارنة مجموعة من النتائج المشاهدة أو التي يتم الحصول عليها، كما يسمح لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه للمسيرين ، ذلك بمقارنة التكرارات الحقيقية المشاهدة والتكرارات المتوقعة، يتم حساب الاختبار من خلال العلاقة التالية:²

مجموع التكرارات الحقيقي - التكرارات المتوقع²

= كا²

التكرارات المتوقع

¹ - خير الدين علة عويس: مرجع سبق ذكره، ص 55.

² -فريد كامل ابو زينة، عبد الحافظ الشايب مناهج البحث العلمي للإحصاء في البحث العلمي، دار المسيرة الأردن 2006، ص213

خلاصة:

تعتبر تعاليم إجراءات البحث الخطوة الأساسية التي يجب الانطلاق منها لحل المشكل المطروحة ويمكن اعتبار هذا الفصل الذي تناولنا فيه منهجية البحث من بين أهمية الفصول ضمنيتها دراستنا هذه لأنه يحتوي على أهم العناصر الأساسية، التي قادتنا إلى احتواء أهم المتغيرات والعوامل التي كان بالإمكان أن تعيق السير الحسن لهذه الدراسة.

إن هذا الفصل، يعتبر بمثابة الدليل أو المرشد الذي ساعدنا على تخطي كل الصعوبات، و بالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف البحث بسهولة كبيرة.

وتناولنا في هذا الفصل أهم العناصر التي تهتم دراستنا بشكل كبير، منها متغيرات البحث، الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع، أدوات والوسائل المستعملة... الخ من العناصر التي يعتمد عليها أي باحث في الجانب التطبيقي لدراسته .

الفصل الرابع

عرض وتحليل

النتائج

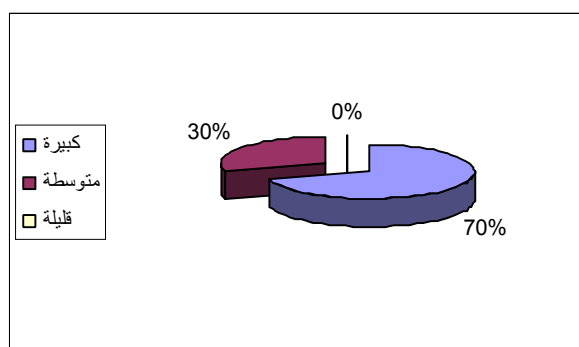
المحور الأول: التخطيط.

السؤال الأول: - ما مدى أهمية التخطيط في تسيير المنشآت الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى أهمية التخطيط في تسيير المنشآت الرياضية.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
كبيرة	21	70%	22.2	5.99	2	0.05	دالة
متوسطة	09	30%					
قليلة	00	0%					
المجموع	30	100%					

جدول رقم 02: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.



الشكل رقم 01: يبين الدائرة النسبية لإجابة الإداريين على السؤال الأول.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط له أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 30% يعتبرون التخطيط ذو أهمية متوسطة داخل المنشأة ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن قيمة ك² محسوبة 22.2 أكبر من ك² الجدولة أي أنه 5.99 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 وتبين لنا ذلك من خلال آراء وأجوبة المسيرين الإداريين .

الاستنتاج:

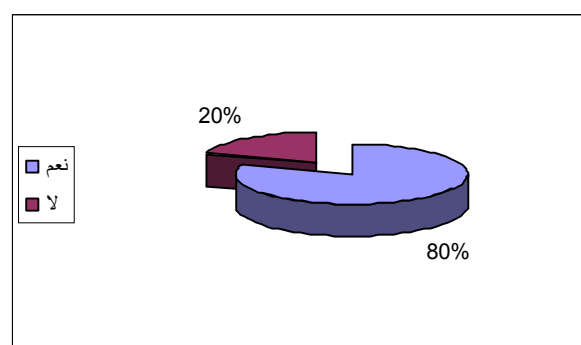
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتخطيط أهمية كبيرة في تسيير المنشأة الرياضية وله دور في تسيير المنشآت الرياضية.

السؤال الثاني: هل التخطيط الجيد يساعد على تسيير المنشآت الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مكانة التخطيط الجيد إن كان يساعد على تسيير المنشآت الرياضية أم لا.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
نعم	24	80%	21.2	3.84	1	0.05	دالة
لا	06	20%					
المجموع	30	100%					

جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.



الشكل رقم 02: يبين الدائرة النسبية لإجابة الإداريين على السؤال الثاني.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط الجيد يساعد على تسيير المنشآت الرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون التخطيط الجيد لا يساهم في تسيير

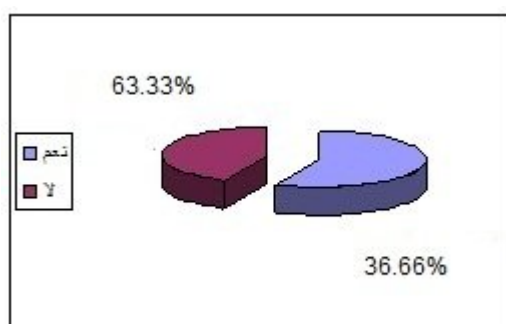
الاستنتاج:

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

السؤال الثالث: - هل وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء الإداري على مستوى المصالح يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة أهمية وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى المصالح في المساهمة في تسيير المنشآت الرياضية.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
نعم	19	63.33%	29.86	3.84	1	0.05	دالة
لا	11	36.66%					
المجموع	30	100%					

جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.



الشكل رقم 03: يبين الدائرة النسبية لإجابة الإداريين على السؤال الثالث.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 63.33% من المسيرين الإداريين يعتبرون أن وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى المصالح يساهم في تسيير المنشآت الرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 36.66% لا يعتبرون وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى المصالح يساهم في تسيير المنشآت الرياضية ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن قيمة ك² محسوبة 29.86 أكبر من ك² الجدولة 3.84 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 وتبين لنا ذلك من خلال إراء وأجوبة المسيرين الإداريين .

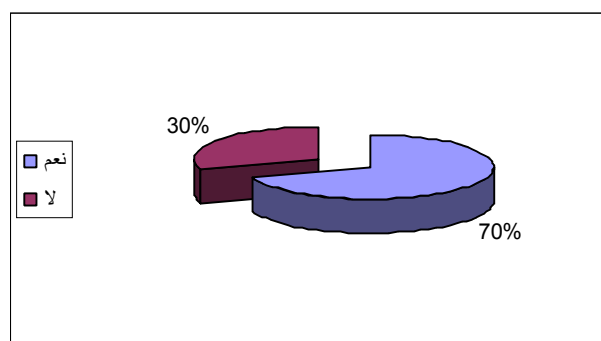
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المديرين الإداريين يعتبرون وضع تفاصيل خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى المصالح يساهم في تسيير المنشآت الرياضية.

السؤال الرابع: هل للبرمجة المحكمة المبنية على قوانين إدارية دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة دور البرمجة المحكمة المبنية على قوانين إدارية في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك 2	ك 2	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
نعم	21	70%					
لا	09	30%					
المجموع	30	100%	12.2	3.84	1	0.05	دالة

جدول رقم 05: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع



الشكل رقم 04: يبين الدائرة النسبية لإجابة الإداريين على السؤال الرابع.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من المديرين الإداريين يعتبرون أن البرمجة المبنية على قوانين إدارية لها دور في تحقيق أهداف المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 30% يعتبرون أن البرمجة ليس لها دور في تحقيق أهداف المنشأة ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن قيمة ك² محسوبة 12.2 أكبر

من كاً² الجدولة 3.84 اي انه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 وتبين لنا ذلك من خلال اراء وأجوبة المسيرين الإداريين .

الاستنتاج:

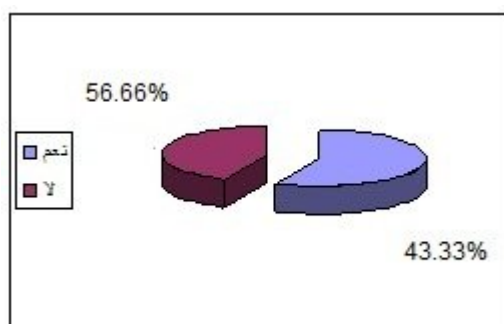
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين الإداريين يعتبرون أن ان البرمجة المبنية على قوانين ادارية لها دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية .

السؤال الخامس: هل تلقيتم تكوين عالي المستوى في عملية التخطيط من اجل تحسين التسيير الإداري؟

الغرض من السؤال: معرفة ان كان المسيرين الاداريين تلقوا تكوين عالي المستوى في عملية التخطيط من اجل تحسين التسيير الإداري.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
نعم	17	56.66%	5.6	3.84	1	0.05	دالة
لا	13	43.33%					
المجموع	30	100%					

جدول رقم 06: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.



الشكل رقم 05: يبين الدائرة النسبية لإجابة الإداريين على السؤال الخامس .

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 56.66% من المسيرين الإداريين تلقوا تكوين عالي المستوى في عملية التخطيط من اجل تحسين التسيير الإداري، أما النسبة الثانية المقدره بـ 43.33% أنهم لم

يتلقوا تكوين عالي المستوى في عملية التخطيط من اجل تحسين التسيير الإداري ومن خلال ما سبق يتضح لنا ان قيمة

ك² محسوبة 5.6 اكبر من ك² المجدولة 3.84 اي انه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 وتبين لنا ذلك من خلال اراء وأجوبة المسيرين الإداريين .

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين الإداريين قد تلقوا تكوين عالي المستوى في عملية التخطيط من اجل تحسين التسيير الاداري .

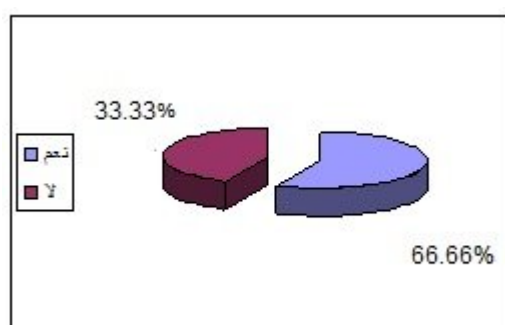
المحور الثاني: التنظيم.

السؤال الأول: ما مدى أهمية التنظيم في تسيير المنشآت الرياضية؟.

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

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
كبيرة	20	66.66%	20	5.99	2	0.05	دالة
متوسطة	10	33.33%					
قليلة	00	0%					
المجموع	30	100%					

جدول رقم 07: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.



الشكل رقم 06: يبين الدائرة النسبية لإجابة الإداريين على السؤال الاول.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 66.66% من المسيرين الإداريين يعتبرون أن التنظيم له أهمية كبيرة داخل المنشأة الرياضية أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 33.33% يعتبرون التخطيط ذو أهمية متوسطة داخل المنشأة الرياضية ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن قيمة ك² محسوبة 20 أكبر من ك² الجدولة 5.99 أي أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 وتبين لنا ذلك من خلال آراء وأجوبة المسيرين الإداريين .

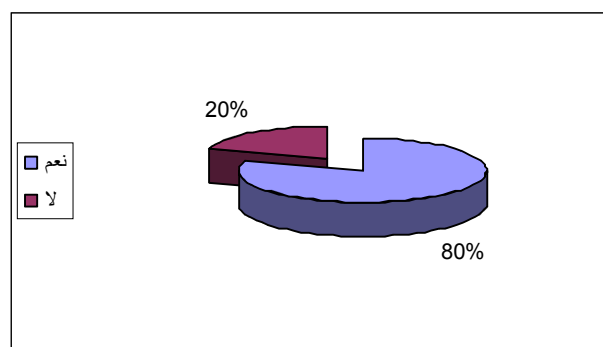
الاستنتاج:

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

السؤال الثاني: هل التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات داخل العمل وتحسينها؟
الغرض من السؤال: معرفة إن كان التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها أم لا.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
نعم	24	80%	21.2	3.84	1	0.05	دالة
لا	06	20%					
المجموع	30	100%					

جدول رقم 08: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.



الشكل رقم 07: يبين الدائرة النسبية لإجابة الإداريين على السؤال الثاني.

عرض وتحليل النتائج:

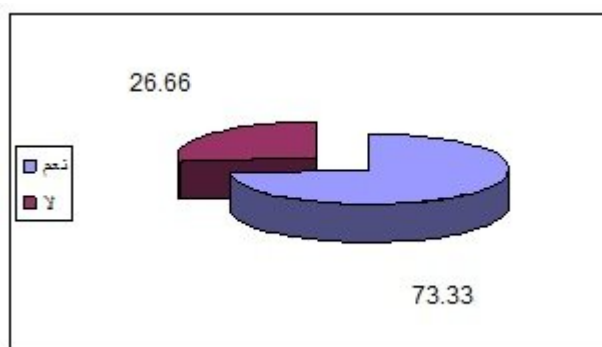
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من المسيرين الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون التنظيم لا يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن قيمة χ^2 محسوبة 21.2 أكبر من χ^2 الجدولة 3.84 أي أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 وتبين لنا ذلك من خلال آراء وأجوبة المسيرين الإداريين .

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

السؤال الثالث: هل التنظيم الجدي يعمل على سير العمل بصورة فعالة داخل المنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة إن كان التنظيم الجدي يعمل على سير العمل بصورة فعالة داخل المنشأة الرياضية

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	22	73.33%	14.8	3.84	1	0.05	دالة
لا	08	26.66%					
المجموع	30	100%					

جدول رقم 09: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.



الشكل رقم 08: يبين الدائرة النسبية لإجابة الإداريين على السؤال الثالث.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 73.33% من المسيرين الإداريين يعتبرون أن التنظيم الجدي يعمل على سير العمل بصورة فعالة داخل المنشأة الرياضية ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 26.66% يعتبرون التنظيم الجدي يعمل على سير العمل بصورة فعالة داخل المنشأة الرياضية ومن خلال ما سبق يتضح لنا ان قيمة ك² محسوبة 14.8 اكبر من ك² الجدولة 3.84 اي انه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 وتبين لنا ذلك من خلال اراء وأجوبة المسيرين الإداريين .

الاستنتاج:

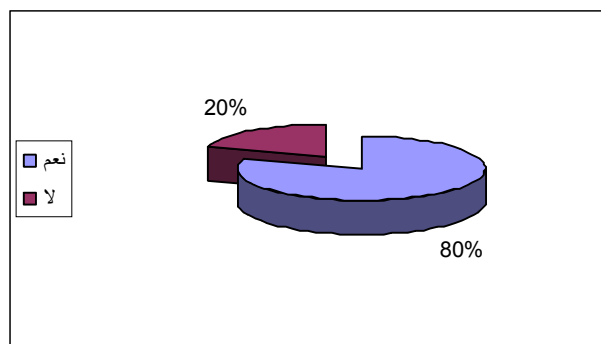
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين الإداريين يعتبرون التنظيم الجدي يعمل على سير العمل بصورة فعالة داخل المنشأة الرياضية .

السؤال الرابع: هل توزيع المهام حسب الكفاءة والتخصص يعتبر عملية تنظيمية تساعد في التسيير الحسن للمنشأة الرياضية ؟

الغرض من السؤال: معرفة ان كان توزيع المهام حسب الكفاءة والتخصص يعتبر عملية تنظيمية تساعد في التسيير الحسن للمنشأة الرياضية .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	24	80%	21.2	3.84	1	0.05	دالة
لا	06	20%					
المجموع	30	100%					

جدول رقم 10: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.



الشكل رقم 09: يبين الدائرة النسبية لإجابة الإداريين على السؤال الرابع.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدرة بـ 80% من المسيرين الإداريين يعتبرون أن توزيع المهام حسب الكفاءة والتخصص يعتبر عملية تنظيمية تساعد في التسيير الحسن للمؤسسة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% لا يعتبرون أن توزيع المهام حسب الكفاءة والتخصص عملية تنظيمية تساعد في التسيير الحسن للمنشأة الرياضية من خلال ما سبق يتضح لنا أن قيمة χ^2 محسوبة 21.2 أكبر من χ^2 الجدولة 3.84 أي أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 وتبين لنا ذلك من خلال آراء وأجوبة المسيرين الإداريين..

الاستنتاج:

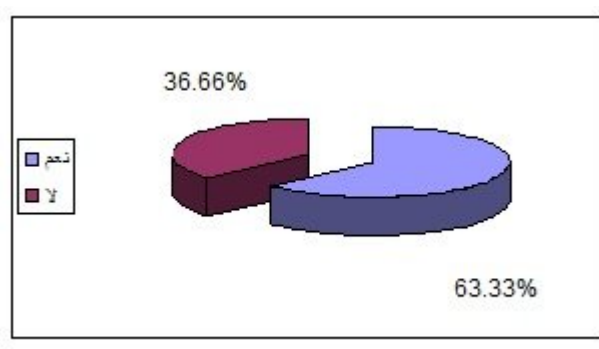
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين الإداريين يعتبرون أن توزيع المهام حسب الكفاءة والتخصص يعتبر عملية تنظيمية تساعد في التسيير الحسن للمنشأة الرياضية .

السؤال الخامس: هل يتم عقد اجتماعات مسبقة قبل عملية التنظيم قصد تحسين التسيير الإداري للمنشأة الرياضية ؟

الغرض من السؤال: معرفة ان كان يتم عقد اجتماعات مسبقة قبل عملية التنظيم قصد تحسين التسيير الإداري للمنشأة الرياضية .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية
نعم	19	63.33%					
لا	11	36.66%					
المجموع	30	100%	8.8	3.84	1	0.05	دالة

جدول رقم 11: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.



الشكل رقم 10: يبين الدائرة النسبية لإجابة الإداريين على السؤال الخامس.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 63.33% من المديرين الإداريين أكدوا أنه يتم عقد اجتماعات مسبقة قبل عملية التنظيم قصد تحسين التسيير الإداري للمنشأة الرياضية ، أما النسبة الثانية المقدر بـ 36.33% انفوا وجود اجتماعات مسبقة قبل عملية التنظيم قصد تحسين التسيير الإداري للمنشأة الرياضية من خلال ما سبق يتضح لنا ان قيمة ك² محسوبة 8.8 اكبر من ك² الجدولة 3.84 اي انه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 وتبين لنا ذلك من خلال اراء وأجوبة المديرين الإداريين .

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يقومون بعقد اجتماعات مسبقة قبل عملية التنظيم قصد تحسين التسيير الإداري للمنشأة الرياضية.

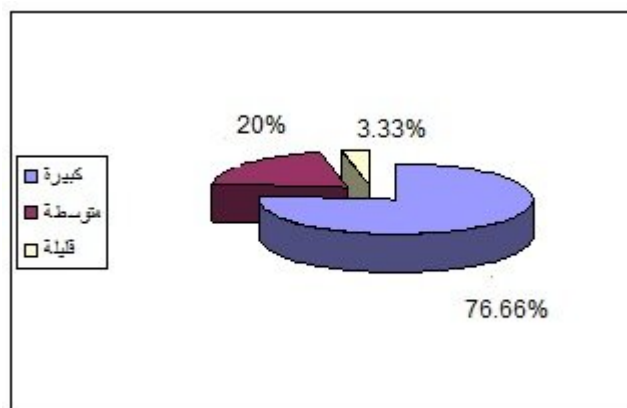
المحور الثالث: الرقابة.

السؤال الأول: ما مدى أهمية الرقابة في تسيير المنشآت الرياضية؟.

الغرض من السؤال: معرفة مدى أهمية الرقابة في تسيير المنشآت الرياضية.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
كبيرة	23	76.66%	26.6	5.99	2	0.05	دالة
متوسطة	06	20%					
قليلة	01	3.33%					
المجموع	30	100%					

جدول رقم 12: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول



الشكل رقم 11: يبين الدائرة النسبية لإجابة الإداريين على السؤال الأول.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 76.66% من المسيرين الإداريين يعتبرون أن الرقابة لها أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدر بـ 20% يعتبرون أن الرقابة لها أهمية متوسطة داخل المنشأة الرياضية أما النسبة الثالثة والمقدر بـ 3.33% يعتبرون أن الرقابة لا أهمية لها داخل المنشأة الرياضية. من خلال ما سبق يتضح لنا أن قيمة ك² محسوبة 26.6 أكبر من ك² الجدولة 5.99 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 وتبين لنا ذلك من خلال إراء وأجوبة المسيرين الإداريين .

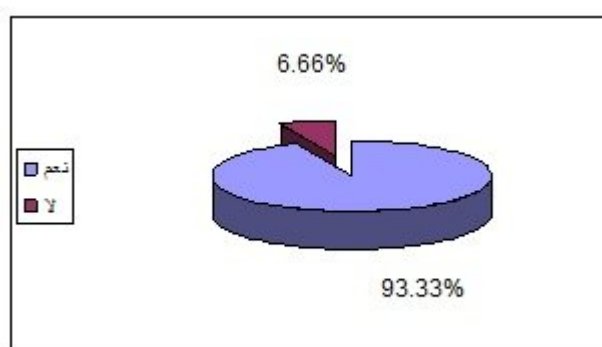
الاستنتاج:

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

السؤال الثاني: هل مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال؟
الغرض من السؤال: معرفة إن كانت مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال أم لا.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
نعم	28	93.33%	38.8	3.84	1	0.05	دالة
لا	02	6.66%					
المجموع	30	100%					

جدول رقم 13: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.



الشكل رقم 12: يبين الدائرة النسبية لإجابة الإداريين على السؤال الثاني.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 93.33% من الإداريين يعتبرون أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال، أما النسبة الثانية المقدر بـ 6.66% يعتبرون أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال. ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن قيمة ك² محسوبة 38.8 أكبر من ك² الجدولة 3.84 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 وتبين لنا ذلك من خلال إراء وأجوبة المسيرين الإداريين .

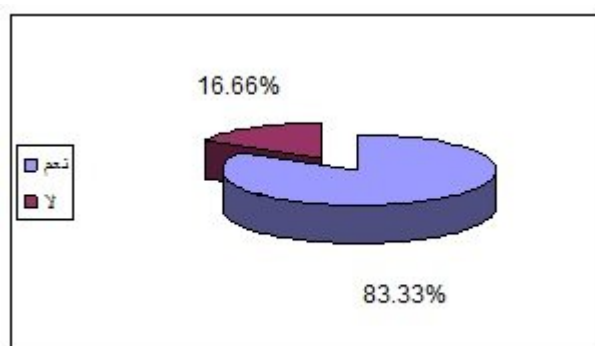
الاستنتاج:

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

السؤال الثالث: هل الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة إن كانت الرقابة تعمل على تسيير العمل تجاه أهداف المنشأة أم لا.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
نعم	25	83.33%	25	3.84	1	0.05	دالة
لا	05	16.66%					
المجموع	30	100%					

جدول رقم 14: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.



الشكل رقم 13: يبين الدائرة النسبية لإجابة الإداريين على السؤال الثالث.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 83.33% من المديرين الإداريين يعتبرون أن الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة الرياضية ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 16.66% يعتبرون الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة الرياضية . ومن خلال ما سبق يتضح لنا ان قيمة ك² محسوبة 25 اكبر من ك² الجدولة 3.84 اي انه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 وتبين لنا ذلك من خلال اراء وأجوبة المديرين الإداريين.

الاستنتاج:

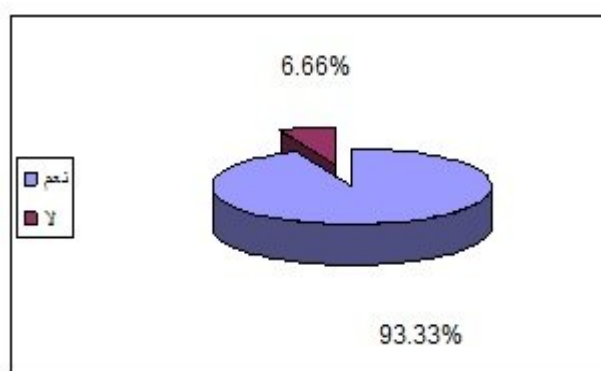
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين الإداريين يعتبرون الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة الرياضية .

السؤال الرابع: هل تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة الرياضية؟.

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

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
نعم	28	%93.33					
لا	02	%6.66					
المجموع	30	%100	38.8	3.84	1	0.05	دالة

جدول رقم 15: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.



الشكل رقم 14: يبين الدائرة النسبية لإجابة الإداريين على السؤال الرابع.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدره بـ %93.33 من المسيرين الإداريين يعتبرون أن تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة الرياضية ، أما النسبة الثانية المقدره بـ %6.66 يعتبرون تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشآت

الرياضية. ومن خلال ما سبق يتضح لنا ان قيمة ك² محسوبة 38.8 اكبر من ك² الجدولة 3.84 اي انه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 وتبين لنا ذلك من خلال اراء وأجوبة المسيرين الإداريين.

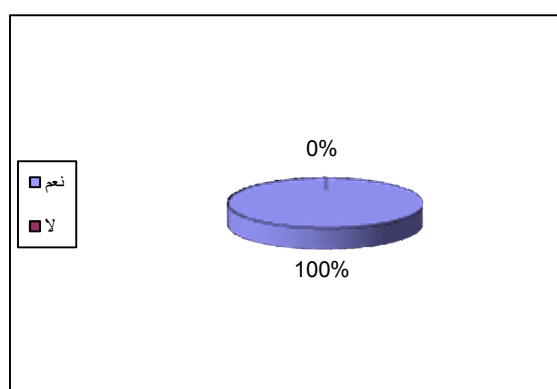
الاستنتاج:

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

السؤال الخامس: هل مراقبة والمتابعة المستمرة و الدورية تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة ؟
الغرض من السؤال: معرفة إن كانت مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة أم لا.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	30	%100	50	3.84	1	0.05	دالة
لا	00	%00					
المجموع	30	%100					

جدول رقم 16: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.



الشكل رقم 15: يبين الدائرة النسبية لإجابة الإداريين على السؤال الخامس.

عرض وتحليل النتائج:

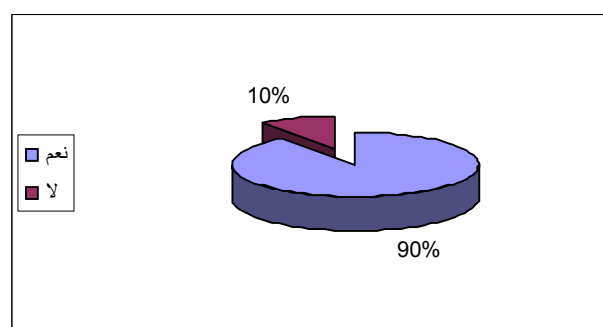
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يعتبرون أن مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنشأة الرياضية ومن خلال ما سبق يتضح لنا ان قيمة ك² محسوبة 50 اكبر من ك² الجدولة 3.84 اي انه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 وتبين لنا ذلك من خلال اراء وأجوبة المسيرين الإداريين .

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المسيرين الإداريين يعتبرون مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنشأة الرياضية.
السؤال السادس: هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ؟.
الغرض من السؤال: معرفة إن كانت الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ أم لا .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية
نعم	27	90%	33.8	3.84	1	0.05	دالة
لا	03	10%					
المجموع	30	100%					

جدول رقم 17: يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس.



الشكل رقم 16: يبين الدائرة النسبية لإجابة الإداريين على السؤال السادس

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90% من الإداريين يعتبرون الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 10% يعتبرون أن الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن قيمة χ^2 محسوبة 33.8 أكبر من χ^2 الجدولة 3.84 أي أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 وتبين لنا ذلك من خلال آراء وأجوبة المسيرين الإداريين

الاستنتاج:

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

1

- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

• مناقشة الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداريي بعض المنشآت الرياضية بمركب رايح بيطاط البويرة و مركب محمد دراجي سور الغزلان ومديرية الشباب و الرياضة البويرة وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقاً من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول: التخطيط ودوره في تسيير المنشآت الرياضية.

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

- مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير.
- التركيز على الأهداف المسطرة .
- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.
- تسهيل عمليات الرقابة.

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 إداري بعض المركبات الرياضية بمركب رابح بيطاط البويرة و مركب محمد دراجي سور الغزلان و مديرية الشباب و الرياضة البويرة وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقا من الفرضية الثانية "التنظيم ودوره في تسيير المنشآت الرياضية" ومن خلال الجداول في المحور الثاني للتنظيم (1، 2، 3، 4، 5) تبين لنا فعلا أن التنظيم يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق عليه في وظيفة التنظيم في المجال الرياضي في الجانب النظري الذي يعتبر التنظيم في عملية الإدارية هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك 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 إداري بعض المركبات الرياضية بمركب رابح بيطاط البويرة و مركب محمد دراجي سور الغزلان و مديرية الشباب و الرياضة البويرة تم الوصول إلى أغلبية الحقائق الثالثة "الرقابة ودورها في تسيير المنشآت الرياضية" ومن خلال الجداول في المحور الثالث (1، 2، 3، 4، 5، 6) تبين لنا فعلا أن الرقابة تلعب دورا مهما في تحسين المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق عليه في الجانب النظري في الرقابة حسب المستويات الإدارية والتي تشمل:

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

- الرقابة على مستوى العمليات.

- الرقابة على مستوى الأفراد.

والرقابة حسب مستوى توقيت القيام بها والتي تشمل:

- الرقابة الوقائية.

- الرقابة التاريخية.

- الرقابة المتزامنة. وهذا يخدم لنا الفرضية الثالثة.

خلاصة:

لقد رأينا من خلال دراستنا الميدانية، وبعتمادنا على المنهج الوصفي أي باستخدام الاستبيان وتحليل النتائج وإظهار دور الإدارة الرياضية في تحسين المنشآت الرياضية، واستنادا للفرضيات المختلفة التي وظيفناها في هذا المجال وبعد مناقشة وتحليل الاستبيان يتبين لنا من خلال الفرضية الأولى توصلنا فعلا إلى أن التخطيط يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المقترحة والمطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري إذ يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى من الوظائف الأخرى لهذا فهو أساس تحديد الأهداف.

ومن خلال الفرضية الثانية توصلنا فعلا إلى أن التنظيم يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجاني النظري إذ يعتبر التنظيم الجيد لاستخدام الأمثل الطاقات البشرية والمادية كما يهدف التنظيم إلى تحديد المسؤوليات.

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

الاستنتاج العام :

لقد رأينا من دراستنا الميدانية، وباعتمادنا على المنهج الوصفي وباستخدام الاستبيان وتحليل النتائج وإظهار أهمية الإدارة والتسيير الرياضي في المنشآت الرياضية وإسنادا للفرضيات المختلفة التي وظفناها في هذا المجال وبعد مناقشة وتحليل الاستبيان تبين لنا وبكل وضوح أن كل من:

- إقرار الاجراءات التي تتبع في تنفيذ مختلف العمليات داخل المنشأة الرياضية.
- رسم السياسات والقواعد التي تحكم تصرفات المسيرين.
- تحديد الأهداف المطلوبة والوصول إليها من خلال الجهد الجماعي.

هي عناصر أساسية من عناصر الإدارة التي تساهم في تسيير المنشآت الرياضية وتطوير المنافسات، وهذه العناصر يجب أن تعتمد عليها جميع المنشآت للتسيير الأمثل والرقى.

خاتمه

خاتمة:

عملنا في هذا البحث على إبراز أهم الأدوار التي يلعبها واقع التسيير الإداري في 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 التسيير الإداري وجميع وظائفه 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:

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

ثانيا: 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 الرديء غير مشرف في جوانب التسيير الفني والإداري إلى أفضل منه لابد من الإسراع في:

- وضع مخططات تسييرية سنوية لتسيير المنشآت الرياضية.
 - التنظيم الجيد والمحكم داخل المنشآت الرياضية.
 - وضع أفضل الوسائل، الرقابة لعمل العنصر البشري داخل المنشآت الرياضية.
- وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا، كان واسعا جدا وإن كل ما بذلناه من جهد وكل مساهمتنا فيه بدت ضئيلة ولكن هذا لا يمنعنا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى إجابات عن الأسئلة المقترحة في واقع التسيير الإداري للمنشآت الرياضية. ونرجو أن تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى.

إِقْتِرَاحَات
وَتَوْصِيَّات
مَسْتَقْبَلِيَّة

اقتراحات وتوصيات:

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

- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة.

- على المدير انتهاج السبل والوظائف الملائمة لتسيير الأمثل للمنشآت الرياضية.

- 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.

السليو غرافيا

قائمة المصادر والمراجع

- أ- قرآن كريم: سورة النحل: الآية 19.
- 1- إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
- 2- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003.
- 3- أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام، ط5، 1995.
- 4- أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة.
- 5- أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001-2002.
- 6- الدكتور السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
- 7- السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترك لنشر والتوزيع، 2001.
- 8- إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 9- بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، جامعة وهران، ط1، 1999.
- 10- الدكتور جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
- 11- حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. الإمكانات والمنشآت.
- 12- حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة والتربية الرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 13- حسن مصطفى: العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية، رسالة علمية.
- 14- حلیم المنبري، عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة 1991.
- 15- خير الدين علا عويس: دليل البحث العلمي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1997.
- 16- دانيال ريغ: معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1983، ص 1875.
- 17- الدكتور طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر
- 18- عادل حسن، ع المنعم فوزي: الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية 1964.
- 19- عايدة خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي 1985.
- 20- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993.
- 21- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر 2000.
- 22- عفاف ع المنعم درويش: الإمكانات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998.

- 23- الدكتور علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مد يولي، القاهرة، 1997، مصر الجديدة، 1997.
- 24- فاروق عباس حيدر: تخطيط المدن والقرى، ط1، 1994.
- 25- محمد أزهر السماك وآخرون: الأصول في البحث العلمي، دار الحكمة والطباعة للنشر، الموصل، 1980.
- 26- الدكتور محمد الشافعي أبوراس: القانون الإداري، دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب.
- 27- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 28- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير ووظائف وتقنيات، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 29- محمد علي محمد: علم الاجتماع منهج علمي، ط1، دار المعارف الجامعية، القاهرة، 1986.
- 30- الدكتور محمد فرкос، الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995،
- 31- محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000
- 32- الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002.
- 33- الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002
- 34- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، 1999.
- 35- الدكتور مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعيات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب لنشر القاهرة 1999
- 36- موسى اللوزي: تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000.
- 37- محمد رفيق الطيب: مدخل إلى التسيير، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995

قائمة المذكرات:

- 1- خيتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999.
- 2- دحماني مراد وآخرون: تسيير قصر بوسعادة، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2001.
- 3- لبنى عابي وآخرون: دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003.

- 4- نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دفعة 2003.
- 5- يوسف قليلي وآخرون: فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002.

الجرائد والمراسيم:

- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، حرر في 19/10/2005، العدد 71.
- 2- المرسوم التنفيذي رقم (416-91) المؤرخ في 2-11-1991.الجزائر.
- 3- يوسف يصاديق: القيادة والتسيير، التباين التكاملي، جريدة النبا، الجزائر العدد.271
- 4- بوداود ع اليمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية محمد بوضياف المسيلة 2006.

ملاحق

جامعة أكلي محند أولحاج البويرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

إستمارة إستبيان

لتحضير مذكرة ليسانس بعنوان:

واقع التسيير الإداري للمنشآت الرياضية
في ولاية البويرة

قصد معرفة واقع التسيير الإداري في تسيير المنشآت الرياضية نرجوا منك سيدي المسير الإداري الإجابة بكل موضوعية وصراحة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تراها مناسبة وصائبة حسب رأيك قصد الوصول إلى نتائج دقيقة تفيد دراستنا وبحثنا. شاكرين لكم تفهمنا ومساعدتنا.

وشكرا

معلومات شخصية:

• السن:

• الجنس: ذكر أنثى

المحور الأول: التخطيط

1- ما مدى أهمية التخطيط في تسيير المنشآت الرياضية؟

كبيرة متوسطة قليلة

2- هل التخطيط الجيد يساعد على تسيير المنشآت الرياضية؟

نعم لا

3- هل وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء الإداري على مستوى المصالح

يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

نعم لا

4- هل للبرمجة المحكمة المبنية على قوانين إدارية دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟

نعم لا

5- هل تلقيتم تكوين عالي المستوى في عملية التخطيط من أجل تحسين التسيير الإداري؟

نعم لا

إذا كان الجواب نعم متى و أين تلقيتموه ؟

المحور الثاني: التنظيم

1- ما مدى أهمية التنظيم في تسيير المنشآت الرياضية؟

كبيرة متوسطة قليلة

2- هل التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات داخل العمل وتحسينها؟

نعم لا

3- هل التنظيم الجدي يعمل على سير العمل بصورة فعالة داخل المنشأة الرياضية؟

نعم لا

4- هل توزيع المهام حسب الكفاءة والتخصص يعتبر عملية تنظيمية تساعد في التسيير الحسن للمنشأة الرياضية ؟

نعم لا

5- هل يتم عقد اجتماعات مسبقة قبل عملية التنظيم قصد تحسين التسيير الإداري للمنشأة الرياضية ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم متى وكم مرة في العام تعقد هذه الاجتماعات؟
إذا كانت لا ما هي الأسباب؟

المحور الثالث: المراقبة

1- ما مدى أهمية الرقابة في تسيير المنشآت الرياضية؟

كبيرة متوسطة قليلة

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

نعم لا

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

نعم لا

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

نعم لا

5- هل مراقبة والمتابعة المستمرة و الدورية تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟

نعم لا

6- هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ؟

نعم لا

كيف يكون ذلك؟

Résumé de la recherche:

Si nous voulons que le sport prospère et que le progrès doit être de prendre la direction du chemin de drapeau est un des piliers scientifiques de base sur laquelle tous les pays développés, des installations et des institutions dans la promotion du sport et de l'éducation physique, et malgré le fait que la note avait une baleine de gestion du sport et des éléments d'éducation physique qu'ils ont défini dans l'image appliquée est prise court teneur en pied de biche et l'approche du contenu dans la présentation de son article essayer de convertir matériel théorique gestion du sport universitaire à une substance appliquée en conformité avec les sports et l'éducation physique et sportive dans les besoins des entreprises et des organismes sportifs.

Dans ce numéro, nous essayons à travers cette étude, d'identifier la gestion du sport et de son rôle dans l'amélioration de la gestion des installations sportives.

Dans notre étude de ce sujet, nous avons divisé nos recherches sur les deux côtés, ainsi que théorique et une autre application et avant cela, et il Arzina du côté d'introduction, qui nous avons traité le contexte théorique du problème et des hypothèses et des objectifs de recherche et la définition des termes et des études antérieures du côté théorique peut avoir divisé en trois chapitres:

Nous avons discuté dans le premier chapitre de la gestion du sport et nous devons expliquer le concept et les composants et DIVHA et les compétences de base.

Dans le deuxième chapitre, nous avons traité avec le management du sport et expliqué le concept et les éléments du processus de gestion et les mécanismes de gouvernance et le rôle que nous avons donné Altsser et des modèles de gestion et nous a rappelé certains des processus de gestion de l'organisation.

Le troisième chapitre dans lequel nous avons parlé aux installations sportives, où nous avons préparé un bref historique des installations sportives et nous a expliqué le concept des installations sportives et de la façon de construire une installation sportive et comment il est utilisé et les caractéristiques et les types d'installations sportives.

Puis Arzina dans le côté pratique deux chapitres que nous avons traités dans la première méthodologie de chapitre et des outils de recherche, le deuxième chapitre contient une vue d'ensemble et analyse des résultats.

Et nous allons offrir dans les derniers résultats finaux et de mettre fin au travail et à mettre en avant quelques suggestions qui sont aussi des solutions.