

جامعة العقيد أكلبي محمد أولحاج

البويرة

معهد علوم وتكنولوجيا النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مشروع تكميلي ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان علوم

وتكنولوجيا

النشاطات البدنية والرياضية

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

الموضوع:

إدارة المنشآت الرياضية وإنعكاسها بدافعية

العمل

دراسة ميدانية لإداري ومسير في التابعة لديوان المركب الرياضي رابع

ببساط لولاية البويرة

إعداد الطالبين:

• ملكي أسامة

• خالد بن عادل

إشراف الدكتور:

برجم رضوان.

السنة الجامعية: 2018/2019

شكر و تقدير

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

بسم الله الرحمن الرحيم

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

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

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

عزو جل تتم الصالحات، عليه توكلنا و اليه أنبنا .

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

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

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

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

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

و أطيب التماني .

الإهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا إلى:

من قال فيهما الله عز وجل بعد بسم الله الرحمن الرحيم:

(واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب إرحمهما كما ربياني صغيرا)

سورة الإسراء الآية 24

إلى أغلى امرأة في الوجود إلى من غمرتني بعطفها وحنانها

إلى قرة العين أُمي

إلى من كان سببا في وجودي

إلى من علمني مبادئ الحياة وقيمها أبي

إلى إخوتي

و إلى كل الأصدقاء

طالب عادل

أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا إلى:

من قال فيهما الله عز وجل بعد بسم الله الرحمن الرحيم:

(... وصاحبهما في الدنيا معروفًا...)

سورة لقمان الآية 15

إلى من سهرت الليالي وتعبت من أجلي وروتني من نبع حنانها وسقتني عطفها أُمي
العزيزة أطال الله في عمره.

إلى الغالي الذي تعب وضحى من أجلي وشجعني على مواصلة درب العلم أبي العزيز
أطال الله في عمره.

إلى الذين جمعني معهم ظلمة الرحم: إخوتي حفظهم الله ورعاهم وأطال في عمرهم.

إلى زملائي وإخوتي مهدي وخديجة الذين جمعني معهم طلب العلم و

إلى جميع الأصدقاء.

الطالب أسامة

الورقة	الموضوع
أ	- شكر وتقدير
ب	- إهداء
ت	- محتوى البحث
ث	- قائمة الجداول
ج	- قائمة الأشكال
هـ	- ملخص البحث
و	- مقدمة
	مدخل عام
2	- الإشكالية .
4	- الفرضيات
4	- أسباب إختيار الموضوع
5	- أهمية البحث
5	- أهداف البحث
6	- تحديد المصطلحات والمفاهيم
	الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث
	الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة
	تمهيد
	المحور الأول: المنشآت الرياضية
9	1- مفهوم المنشأة الرياضية
9	2- إدارة المنشآت الرياضية
9	1-2- الإعتبارات الضرورية في تصميم منشأة رياضية
10	2-2- الإعتبارات الضرورية في بناء منشأة رياضية
10	3-2- الإعتبارات الضرورية في إستخدام منشأة رياضية
11	- خصائص المنشأة الرياضية
11	- أسس تخطيط المنشأة
12	- تعريف الإمكانيات
12	- أهمية إمكانيات في التربية الرياضية
13	- مبادئ إمكانيات في التربية الرياضية

13	- أنواع الملاعب
14	- مزايا إمكانات المنشأة الرياضية
	المحور الثاني: إدارة المنشآت الرياضية
15	1- تعريف الإدارة الرياضية
15	2- نماذج حديثة للإدارة الرياضية
15	2.1- الإدارة بالأهداف
15	2.1- مبادئ الإدارة بالأهداف
16	2.1- أهمية الأهداف الكمية والغير كمية
16	2.1- عناصر الإدارة بالأهداف
16	2.1- مزايا الإدارة بالأهداف
17	2-1- عقيات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف
17	2- إدارة الوقت في المجال الرياضي
17	2- ما هو الوقت
17	2- أين يذهب الوقت
17	2-2-3- كيف تنظم وقتك
18	2-2-4- نصائح إدارة الوقت بفاعلية
18	2-2-5- مراحل الوقت
18	2-2-6- سلوك إداري في تحديد قيمة الوقت
18	3- الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية
18	3-1- تعريف الجودة الشاملة
18	3-2- كيف نحقق الجودة الشاملة
18	3-3- إدارة الجودة الشاملة
19	3-4- مبادئ أساسية لمفاهيم الجودة في المؤسسة الرياضية
	المحور الثالث : دافعية العمل
20	- تمهيد
21	1- تعريف الدافعية
21	2- التعاريف الإصطلاحية
22	3- وظائف الدافعية
22	4- أبعاد الدافعية

23	5- أنواع الدافعية
24	6- خصائص الدافعية
24	7- 1 مؤشرات الدافعية
24	7-2 مؤشرات دافعية مرتفعة
25	7-3 مؤشرات دافعية منخفضة
	- خلاصة
	الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة
	- تمهيد.
29	- الدراسة الأولى: أساليب الإدارة والتسيير في تطوير النخبة الجزائرية
30	- الدراسة الثانية: دور تسيير المنشآت الرياضية في تنمية رياضة الكاراتي دو
31	- الدراسة الثالثة: التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي
33	- الدراسة الرابعة: أساليب الإدارة والتسيير في تطوير النخبة الجزائرية
33	- الدراسة الخامسة: مقارنة لدافعية ممارسة النشاط البدني الرياضي بين تلاميذ المرحلة الثانوية
34	- كيفية الإستفادة من الدراسات السابقة
34	- مميزات الدراسة الحالية
	- خلاصة.
	الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث
	الفصل الثالث: منهجية البحث و إجراءاته الميدانية
	- تمهيد.
39	1- الدراسة الإستطلاعية
39	2- الدراسة الأساسية
39	2-1- المنهج المتبع
39	2-2- متغيرات البحث
39	3- المجتمع
40	4- العينة
40	5- مجالات البحث
41	6- أدوات البحث
42	7- الوسائل الإحصائية
	- خلاصة .

الفصل الرابع: عرض وتحليل و مناقشة النتائج	
	-تمهيد.
47	1-عرض وتحليل النتائج
47	عرض و تحليل نتائج المحور الأول
54	عرض وتحليل نتائج المحور الثاني
61	عرض و تحليل نتائج المحور الثالث
67	2-مناقشة و مقابلة النتائج بالفرضيات
67	مناقشة الفرضية الأولى
67	مناقشة الفرضية الثانية
68	مناقشة الفرضية الثالثة
	-خلاصة.
71	-الإستنتاج العام
73	-الخاتمة
74	-الإقتراحات و الفروض المستقبلية
75	-البيبلوغرافيا
	-الملاحق.
1	الملحق رقم (01):إستمارة الإستبيان
2	الملحق رقم (02):تسهيل المهمة
3	الملحق رقم (03):إستمارة المؤسسات المستقبلية المعنية بالبحث
4	الملحق رقم (04):إستمارة تحكيم الإستبيان

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع
32	جدول رقم (01): يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة
32	جدول رقم (02): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص
40	جدول رقم (03): يبين توزيع عينة دراسة تبعا للمنشأة
43	جدول رقم (04): يبين نموذج لكيفية حساب الكاف تربيع
47	جدول رقم (05) : يبين الإجابة عن السؤال الأول من المحور الأول للإستبيان
48	جدول رقم (06) : يبين الإجابة عن السؤال الثاني من المحور الأول للإستبيان
50	جدول رقم (07) : يبين الإجابة عن السؤال الثالث من المحور الأول للإستبيان
51	جدول رقم (08) : يبين الإجابة عن السؤال الرابع من المحور الأول للإستبيان
53	جدول رقم (09) : يبين الإجابة عن السؤال الخامس من المحور الأول للإستبيان
55	جدول رقم (10) : يبين الإجابة عن السؤال الأول من المحور الثاني للإستبيان
56	جدول رقم (11): يبين الإجابة عن السؤال الثاني من المحور الثاني للإستبيان
58	جدول رقم (12) : يبين الإجابة عن السؤال الثالث من المحور الثاني للإستبيان
59	جدول رقم (13) : يبين الإجابة عن السؤال الرابع من المحور الثاني للإستبيان
61	جدول رقم (14) : يبين الإجابة عن السؤال الخامس من المحور الثاني للإستبيان
62	جدول رقم (15): يبين الإجابة عن السؤال الأول من المحور الثالث للإستبيان
63	جدول رقم (16): يبين الإجابة عن السؤال الثاني من المحور الثالث للإستبيان
64	جدول رقم (17): يبين الإجابة عن السؤال الثالث من المحور الثالث للإستبيان
65	جدول رقم (18): يبين الإجابة عن السؤال الرابع من المحور الثالث للإستبيان
67	جدول رقم (19): يبين الإجابة عن السؤال الخامس من المحور الثالث للإستبيان

قائمة الأشكال

الورقة	الموضوع
47	شكل بياني رقم (01): يبين الإجابة عن السؤال الأول للمحور الأول للإستبيان
49	شكل بياني رقم (02): يبين الإجابة عن السؤال الثاني للمحور الأول للإستبيان
50	شكل بياني رقم (03): يبين الإجابة عن السؤال الثالث للمحور الأول للإستبيان
51	شكل بياني رقم (04): يبين الإجابة عن السؤال الرابع للمحور الأول للإستبيان
53	شكل بياني رقم (05): يبين الإجابة عن السؤال الخامس للمحور الأول للإستبيان
54	شكل بياني رقم (06): يبين الإجابة عن السؤال الأول للمحور الثاني للإستبيان
56	شكل بياني رقم (07): يبين الإجابة عن السؤال الثاني للمحور الثاني للإستبيان
57	شكل بياني رقم (08): يبين الإجابة عن السؤال الثالث للمحور الثاني للإستبيان
59	شكل بياني رقم (09): يبين الإجابة عن السؤال الرابع للمحور الثاني للإستبيان
60	شكل بياني رقم (10): يبين الإجابة عن السؤال الخامس للمحور الثاني للإستبيان
61	شكل بياني رقم (11): يبين الإجابة عن السؤال الأول للمحور الثالث للإستبيان
63	شكل بياني رقم (12): يبين الإجابة عن السؤال الثاني للمحور الثالث للإستبيان
64	شكل بياني رقم (13): يبين الإجابة عن السؤال الثالث للمحور الثالث للإستبيان
65	شكل بياني رقم (14): يبين الإجابة عن السؤال الرابع للمحور الثالث للإستبيان
66	شكل بياني رقم (15): يبين الإجابة عن السؤال الخامس للمحور الثالث للإستبيان

ملخص البحث

ملخص البحث :

من المعروف أن لكل بحث علمي فكرة عن بدايته، أو سبب يدفع الباحث إلى البحث في الموضوع ، أما نحن فقد انطلقنا من موضوع بحثنا هذا، من منطلق أن المنشآت في الآونة الأخيرة أن المنشآت الرياضية تعاني من نقص في دافعية الموارد البشرية المؤهلة بعض المنشآت الرياضية ، و هذا ما ينعكس بالسلب على المنشآت الرياضية و بالتالي على النتائج الرياضية والفرعية ،لأن الإدارة الناجحة هي التي تعتمد على مورد بشري مؤهل و ذو كفاءة عالية في التسيير ،لذا توجب علينا أن نقدم حل من الحلول الذي من شأنه أن يرتقي بمنشآتنا الرياضية و ينعكس بالإيجاب على تسييرها ، لذا قمنا بإعداد موضوع بحث بعنوان :

(إدارة المنشآت الرياضية وانعكاساتها بدافعية العمل) دراسة ميدانية على بعض المنشآت التابعة لديوان مركب متعدد الرياضات بولاية البويرة .

هدف الدراسة : تهدف دراستنا هذه إلى توضيح مساهمة دافعية العمل في تحسين تسيير إدارة المنشآت الرياضية.

مشكلة الدراسة: هل لإدارة المنشآت الرياضية علاقة بدافعية العمل؟

1 - تعتمد المنشآت الرياضية على أسس علمية في تسيير عملها.

2 - تهتم المنشأة الرياضية بمتابعة العمل الإداري.

3 - تهتم المنشأة الرياضية برفع دافعية العمل.

فرضيات الدراسة:

إجراءات الدراسة :

العينة : اعتمدنا على عينة عشوائية في الدراسة لكونها تخدم موضوع بحثنا،حيث شملت الدراسة 30 مسير وإداري من مسابح نصف أولمبية ومركبات الجوارية تابعة لولاية البويرة .

المجال المكاني : تم إجراء الدراسة الميدانية على بعض مسابح النصف أولمبية والمركبات الجوارية التابعة لولاية البويرة .

المجال الزمني: تم تقسيمه على مرحلتين ،المرحلة الأولى الخاصة بالجانب النظري ،من بداية شهر فيفري إلى نهاية شهر مارس ، و المرحلة الثانية الخاصة بالجانب التطبيقي ، من بداية شهر أفريل إلى نهاية شهر جوان .

المنهج المتبع: لقد اعتمدنا على المنهج الوصفي،الذي يقوم على دراسة و تحليل و تفسير الظاهرة ،نظرا إلى معطيات هذه الدراسة من إشكالية وفرضيات .

الأدوات المستعملة : لقد تم الاعتماد على الاستبيان ،و قد استعملنا فيه الأسئلة المغلقة و المفتوحة و الأسئلة الاختيارية ، و قسمناه إلى محاور و كل محور يخدم فرضية معينة،و قدمنا نسخ منه إلى أستاذنا بالمعهد لتحكيمه و بعدها قمنا بتوزيعه على عناصر العينة.

النتائج المتوصل إليها: لقد توصلنا في هذه الدراسة إلى أن وظائف الإدارة الرياضة تساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية و ذلك إذا تم تطبيقها ، و توفير الموارد البشرية المؤهلة في التسيير الرياضي .

أهم الاقتراحات و التوصيات التي توصلنا إليها :

- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة.
- 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.
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت.
- وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين.
- إبراز فشل و نجاح هذه المنشآت الرياضية و إعطاء صورة حقيقية عن تسييرها و دور وظائف الإدارة في تحقيق الأهداف.
- إبراز ما يمكن أن تحتاجه المنشآت الرياضية أثناء عملية التسيير الإداري.
- إبراز حقيقة الإدارة الحديثة و طرق تسيير المنشآت الرياضية.
- إبراز دافعية العمل في المنشأة الرياضية.

مقدمة

مقدمة:

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

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

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

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

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

وواضح أن محور الادارة العلمية الرياضية هو العنصر البشري وكيف يمكن أن يحقق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة، وهذه هي الحقيقة التي تضي على الإدارة طابعا خاصا باعتبارها عملية إجتماعية إنسانية

تسييريه من جهة، واقتصادية سياسية من جهة أخرى، ذلك يتطلب من الإدارة الحسنة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بأكفأ تسيير للإمكانيات المتاحة، مع توفير أفضل مناخ تسييري لعمل العنصر البشري مع أقل جهد من جانبه ويعرف العلماء الإدارة بأنها نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد وكل هذا يقف على نمط تسيير الأفراد العاملين في المنشأة أو الهيئة وتنمية العلاقات الإنسانية وإتباع حاجاتهم و العمل على رضاهم قدر الامكان .(جمال محمد علي 2008 صفحة 10)

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

والجزائر باعتبارها دولة من الدول السائرة في طريق النمو فإنها تواجه مشكلة اقتصادية، والتي تقع كعائق في التكفل المحكم بكل القطاعات الحيوية في البلاد، رغم هذا فإن سياسة الدولة اتجاه شبابها التي تعتبره أئمن رأس مال للأمة وعند إقرار سياسة شاملة تخصه لا يمكن تجاهل الممارسة الرياضية والبدنية، بصفتها عاملا لتجنيد مصادر الطاقة لدى الإنسان، نحن واعتقادا فإن الجزائر لا تجد أيسر و أئمن وسيلة لتنمية الممارسة الرياضية، إلا بتهيئة وتوفير المنشآت الرياضية المستقبلية للأشخاص و المعنيين و المستفيدين من هذه المنشآت الرياضية .(بورزامة رايح 2005 صفحة 20)

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

من المعروف منهجيا أن المقدمة هي أول ما يقرأ وآخر ما يكتب وهي عبارة عن تحصيل حاصل وعليه تم اختيار عنوان الموضوع كالآتي: { ادارة المنشآت الرياضية وعلاقتها بدافعية العمل }.

وفي دراستنا لهذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي كل جانب يحتوي فصلين وقبل هذا وذلك عرجنا على جانب تمهيدي الذي تناولنا فيه الخلفية النظرية للإشكالية والفرضيات وأهداف البحث والتعريف بالمصطلحات والدراسات السابقة أما الجانب النظري قد قمنا بتقسيمه إلى فصلين، و قمنا بتقسيم الفصل الأول بدوره إلى ثلاث محاور تطرقنا في المحور الأول إلى المنشآت الرياضية، وفي المحور الثاني تطرقنا إلى ادارة المنشآت الرياضية و في المحور الثالث تطرقنا إلى دافعية العمل، أما الفصل الثاني فتناولنا فيه الدراسات السابقة المشابهة و المرتبطة بالبحث، ثم عرجنا في الجانب التطبيقي على فصلين تناولنا في الفصل الثالث منهجية وأدوات البحث، الفصل الرابع يحتوي على عرض النتائج وتحليلها.

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

مدخل عام

التعريف بالبحث

1- الإشكالية :

تعد الرياضة منذ العصور القديمة عنصرا جديا فعالا في الحياة الاجتماعية لبناء جسم سليم وبمرور الزمن تطورت وأصبحت لها قوانين وأماكن مخصصة أما في العصر الحالي فقد ارتقى بها الإنسان فتطورت بشكل ملحوظ وسريع بسبب اهتمام وتركيز الباحثين والعلماء من مختلف التخصصات الإنسانية والعلمية وذلك بوضع أسس علمية (facts) (Youcef.2009page11)

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

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

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

إن التسيير في الإدارة الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أساس علمية تعمل وصول المنشآت الرياضية على التكامل والارتقاء بقدراتهم وإكساب الخبرات في مجال التسيير الإداري وتعتبر الإدارة فن وعلم من العلوم الإدارية البارزة التي تبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم التخطيط في المنشآت ومن ناحية الأفراد والجماهير ودرجة تأثر المؤسسة على الجمهور التي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق التي تتبعهم في تحسين تسيير المنشآت .

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

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

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

ولكي ينجح المديرون في العمل فان ما يحتاجونه هو فهم كامل لمفهوم الدافعية ،حيث أن الإنسان يتصف بالحركية ،بمعنى انه يمكن تنشيطه و إثارته من قبل قوة خارجية وان الجانب الحركي للسلوك الإنساني يعتمد على الدافعية ،فالدافع يتضمن السببية ويتصف بالتعاقب والاستمرارية فهؤلاء المديرون يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى وتحسين مستوى الأداء ،وهكذا فان الإدارة تحاول بثتى الوسائل الممكنة حث الأفراد على بذل أقصى جهد لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية ،ومع ذلك فان الإدارة لا تحقق في جميع

الأحوال والظروف ما تصبو إليه من أداء وانجاز وإنتاجية عالية من قبل الأفراد ويعود السبب في ذلك إلى تعقد

نظام الدافعية لدى الإنسان. (محمد حسن محمد حمدا ، 2008 ، ص)

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

- هل تساهم دافعية العمل في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟

الإشكاليات الجزئية: ؟

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

- هل للمنشأة الرياضية توجيه كاف على متابعة العمل الإداري؟

- هل تهتم المنشآت الرياضية برفع دافعية العمل ؟

02- الفرضيات :

أ- الفرضية العامة:

نعم تساهم دافعية العمل في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

ب- الفرضيات الجزئية:

- نعم تعتمد المنشأة الرياضية على أسس علمية في تنظيم عملها.

- نعم للمنشأة الرياضية توجيه كاف على متابعة العمل الإداري.

- نعم تهتم المنشأة الرياضية برفع دافعية العمل .

3- أسباب اختيار الموضوع :

أ- أسباب شخصية:

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

الخمسة .

ب- أسباب بيداغوجية:

- إثراء مكتبتنا لتغطية النقص الموجود بنوع هذه البحوث.

- نقص الدراسات حول مساهمة الوظائف الإدارية بنجاح العمل الإداري الرياضي في المنشآت.

ج - أسباب علمية:

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

4- أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في

- إبراز حقيقة الإدارة الحديثة ودافعية في المنشآت الرياضية وكذا التسيير الجيد وما يقابله من نجاحات.
- إبراز فشل ونجاح هذه المنشآت الرياضية وإعطاء صورة عن تسييرها ودور دافعية العمل في تحقيق الأهداف
- إبراز ما يمكن أن تقضيه وتحتاج المنشآت الرياضية أثناء عملية التسيير الإداري.
- دراسة العوامل المؤثرة في إدارة المنشآت والمؤسسات والهيئات الرياضية والأنماط الدافعية في منشآتنا الرياضية.

5 - أهداف البحث :

يهدف بحثنا أساساً إلى:

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

6 - تحديد المصطلحات والمفاهيم:

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

1- الإدارة الرياضية :

حسب تعريف (سونس كيلي 1990) هي المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقويم داخل هيئة تقدم رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية هي عملية إنسانية إجتماعية فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات كتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها، متخذين في ذلك أفضل إستخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة (إبراهيم عبد العزيز الشياح، 1983 صفحة 14)

2- التسيير :

لغة: عند المتحكمين والفلاسفة كَوّن الإنسان مجبرا على أعمالها وليس مخيّرا، (المعجم العربي المسير، صفحة 19)
اصطلاحا: يرى محمد رفيق الطيب أن التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم الرقابة والتوجيه، وهو باختصار تجسيد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها، (رفيق الطيب، 1995 صفحة 216)

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

3- المنشآت الرياضية:

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

إصطلاحا: هي عبارة عن مجتمعات رياضية تُمارس فيها مختلف الرياضات، سواءً الفردية أو الجماعية، وهذه المنشآت لها إدارة تسييرها وفقا لبرنامج معين (طلحة حسام الدين، 1996، صفحة 23)

أو هي ذلك المكان المجهز بالوسائل والإمكانات الرياضية والمخصص لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضرا أو مستقبلا. (الوشاح محمد، الشعارين، 2012 صفحة 15)

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

4. تعريف الدافعية:

1.1 تعريف الدافعية لغة: تعود كلمة دافع في أصلها كلمة لاتينية move ويعني يحرك أو يدفع، وفي اللغة العربية مأخوذة من الفعل motive الانجليزية لكلمة الثلاثي دفع أي حرك الشيء من مكانه إلى مكان آخر وفي اتجاه معين (محمد محمود بني يونس ، 2009 ، ص14)

2. التعاريف الاصطلاحية: فقد تعددت وتتنوع ونذكر منها: الدافعية عبارة عن القوى المحركة للسلوك وتوجيهه نحو تحقيق غايات معينة ،يشعر الفرد بالحاجة إليها وبأهميتها المادية أو المعنوية له حيث يتم استثارة هذه القوى المحركة بعوامل متعددة قد تنشأ من داخل الفرد ذاته أو تنشأ من المحيط الفيزيائي المادي والاجتماعي (مرجع سابق ، ص16)

اللفية النظرية للدراسة

تمهيد:

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

حيث تطرقنا في المحور الأول، المتمثل في المنشآت الرياضية فقد تطرقنا إلى تعريف المنشآت الرياضية ،خصائصها، أنواعها، أسس تخطيطها، و الإمكانيات ،أما المحور الثاني المتمثل في ادارة المنشآت الرياضية تعريف الإدارة الرياضية و عرض نماذج عن الإدارة الرياضية الحديثة أما المحور الثالث والأخير المتمثل في دافعية العمل فقد تطرقنا إلى مفهوم الدافعية ،أنواعها، عناصرها ، أسبابها، ألياته ، أنواعها، نماذج عن الدافعية.

1- مفهوم المنشأة الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.

والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية. (مرسوم تنفيذي رقم 91-416 صادر سنة 1991)

2- إدارة المنشآت الرياضية:**2-1- 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. (مفتي إبراهيم حمادة 1999 ص 153)

2- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.

3- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.

4- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

2-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

1- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن 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 المنشأ الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقاً للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية. (مفتي إبراهيم حمادة 1999 ص 154)
- 2-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:**
- 1- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:
- عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.
 - تكاليف الانتفاع، وصيانته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
 - عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
- 2- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأ 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 صيانته استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- 5- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- 6- ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.
- 7- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموجز للسياسات.
- 8- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

3- خصائص المنشآت الرياضية:

- لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين: (المرسوم التنفيذي 416-91 مؤرخ في 1991)
- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.
 - أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.
 - وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعددة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

4- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

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

- اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة لإقامتها، 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.

5- تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقويم لتحقيق تلك الأهداف. (عفاف عبد المنعم درويش 1998 ص 24)

6- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

يمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:

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

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

7- مبادئ الإمكانيات الرياضية:

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

8- أنواع الملاعب:

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

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

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، الإسمنت، الجليدية الثلجية، المائية... الخ.

9- مزايا دراسة امكانات المنشأة الرياضية:

أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة

ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة

ت- زيادة حماس العاملين بالمنشأة

ث- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية

ج- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية

ح- زيادة أعداد الممارسين

خ- استخدام أفضل الموارد المتاحة

د- تحقيق أفضل الأهداف

1- تعريف الإدارة الرياضية

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

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

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

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

2- النماذج الحديثة للإدارة الرياضية :**1-2- الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي:**

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

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

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

1-1-2- مبادئ الإدارة بالأهداف:

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

أ- التمييز بين الغايات والوسائل

ب- وضوح الهدف النهائي

ج- المساندة التنظيمية

د- المرونة في تطوير الأهداف الأساسية

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

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

أ- المشاركة

ب- أفكار من داخل التنظيم

ج- الاهتمام بالفرد

2-1-3- عناصر الإدارة بالأهداف:

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

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

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

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

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

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

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

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

2-1-4- مزايا الإدارة بالأهداف:

- توجيه اهتمامنا لأداء العاملين في المستقبل وتؤدي إلى تغيير في سلوك العاملين.
- تنمي القدرة التخطيطية لكل المديرين المرؤوسين فهي ترفع من وعي المديرين بأهداف المؤسسة.
- تجعل مهمة الإشراف والتوجيه سهلة عند إتباع منهج الإدارة بالأهداف.
- تساعد على التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية أو مستقبلية.
- يعتبر منهج الإدارة بالأهداف ذو قيمة تعليمية لأنه يرشد المديرين إلى مهارات.
- المرؤوسين وطاقاتهم والى طرق توجيهها واستثمارها.
- تقوم بتقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين ونشر المعلومات بين الطرفين.
- تساعد على وضع مقاييس موضوعية لأداء العمل.

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

- عدم مرونة اللوائح.
- عدم تقدير الإدارة العليا.
- عدم الاستقرار في إدارة الأندية وعدم كفاءة بعض مجالس الأندية.
- عدم توفر الإمكانيات وقلة الاعتمادات المخصصة للإدارة الرياضية لإبراهيم محمود عبد المقصود 2003 صفحة 104

2-2- إدارة الوقت في المجال الرياضي:

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

2-2-1- ما هو الوقت:

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

2-2-2- أين يذهب الوقت:

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

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

2-2-3- كيف تنظم وقتك جيدا

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

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

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

2-2-4- نصائح إدارة الوقت بفاعلية:

- حدد أهدافك أولاً ثم اكتبها وبعد ذلك ضع الأولويات.
- ركز على الأهداف وليس على الأنشطة.
- حل كل شيء تقوم به نحو تحقيق أهدافك.
- اكتب قائمة أعمال يومية ولا تعتمد على النمط الارتجالي.
- لا تهدر أوقاتك في الأشياء ذات الأهمية البسيطة (طلحة حسام الدين 1997 صفحة 50).

2-2-5- مراحل الوقت:

وهناك أربعة مراحل لعملية استخدام الوقت

- احتياجاتنا لتنظيم استخدام الوقت
- تجميع المعلومات
- تحليل الوقت
- خطة العمل

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

- هناك أربعة مراحل يمكن من خلالها تحديد السلوك الإداري المناسب لقيمة الوقت :
- المرحلة الأولى: تحليل الأنشطة تستنفذ الوقت.
 - المرحلة الثانية: تحديد الأعمال لا تحقق عائداً أو إضافة.
 - المرحلة الثالثة: تحديد الأعمال المكررة أو المعادة.
 - المرحلة الرابعة: تحديد الأعمال المستفيدة في الاتصالات.

3- الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية**3-1- تعريف الجودة الشاملة:**

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

3-2- كيف نحقق الجودة الشاملة:

- أ- الأداء الصحيح
- ب- استخدام نظم المعلومات في حل المشكلات
- ج- التركيز على كل المعلومات والنتائج معا
- د- تنمية الموارد البشرية

3-3- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

- "تتطلب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية التزام كل من:
- الإدارة العليا بالمؤسسة الرياضية والإدارة الوسطى والتنفيذية.
 - إتباع السلوك الصحيح للجودة من العاملين بالمؤسسة الرياضية.

- توفر الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو بشرية مع سلامة وصحة السجلات.
- التحكم والسيطرة على العملات لجميع الأنشطة بالمؤسسة.
- استخدام النظم الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة "حسن أحمد الشافعي 2004 صفحة 57).

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

- دمج العاملين وتعليمهم لتطوير وحدة الغرض الخاص بنشاط رياضي معين أو إدارة أي جهاز إداري بمؤسسة.
- التحسن المستمر للعمليات والنظم الخاصة بالأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.
- وضع المسئفنفف ففف المقام الأول لاهتمام الإدارة ففف المؤسسات الرياضية.

تمهيد:

لقد حظي موضوع الدافعية باهتمام بالغ من قبل الكتاب والباحثين وحاولت الديانات والفلسفات القديمة التعرف إلى القيم والحاجات والبواعث التي تدفع الإنسان إلى سلوك معين.

ولكي ينجح المديرون في العمل فان ما يحتاجونه هو فهم كامل لهذا المفهوم ،حيث أن الإنسان يتصرف بالحركية ،بمعنى انه يمكن تنشيطه و إثارته من قبل قوة خارجية وان الجانب الحركي للسلوك الإنساني يعتمد على الدافعية ،فالدافع يتضمن السببية ويتصف بالتعاقب والاستمرارية فهؤلاء المديرون يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى وتحسين مستوى الأداء ،وهكذا فان الإدارة تحاول بشتى الوسائل الممكنة حث الأفراد على بذل أقصى جهد لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية ،ومع ذلك فان الإدارة لا تحقق في جميع الأحوال والظروف ما تصبوا إليه من أداء وانجاز وإنتاجية عالية من قبل الأفراد ويعود السبب في ذلك إلى تعقد نظام الدافعية لدى الإنسان . (محمد حسن محمد حمدات ،2008،ص125)

تعريف الدافعية :

لغة : تعود كلمة دافع في أصلها كلمة لاتينية يعني يحرك أو يدفع ،وفي اللغة العربية مأخوذة من الفعل Imotive الانجليزية الفعل الثلاثي دفع أي حرك الشيء من مكانه إلى مكان آخر وفي اتجاه معين.
(محمد محمود بني يونس ، 2009 ،ص14)

التعاريف الاصطلاحية :

فقد تعددت وتنوعت ونذكر منها:

الدافعية عبارة عن القوى المحركة للسلوك وتوجيهه نحو تحقيق غايات معينة ،يشعر الفرد بالحاجة إليها وبأهميتها المادية أو المعنوية له حيث يتم استثارة هذه القوى المحركة بعوامل متعددة قد تنشأ من داخل الفرد ذاته أو تنشأ من المحيط الفيزيائي) المادي والاجتماعي (مرجع سابق ،ص16)
الدافعية : بأنها قوى مركبة تقود الحاجات، التوتر، **hoy et miskel** وقد عرف العملية النفسية الداخلية والتي تبدأ بتحريك وتوجيه نشاط الفرد نحو تحقيق أهدافه.

تعريف أديب خلدي : حالة نفسية تستثير نشاط الإنسان وتوجيهه فالدافع إذن هو قوة محركة والموجهة لنشاط الفرد وتصرفاته.

تعريف الدكتور برنوطي سعاد : **motivation** هي عملية نفسية تتناول القوة التي تحرك الكائن الحي وتوجه سلوكه أي إنها العملية التي تدرس الدوافع.

تعريف شاويش الدافعية : بأنها عبارة من الرغبات والحاجات وأي قوى مشابهة تسيير وتوجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة أو أنها نتائج لعمليات داخلية أو خارجية عند الفرد ،تثير حماسه وإصراره واندفاعه للقيام بعمل معين. (محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق ، 2008 ،ص126)

الدافعية : هي العملية التي تتم بها إثارة الدوافع وتعيش السلوك أي تحديد نوعه واتجاهه ومضمونه،سواء أثيرت الدوافع نتيجة لمنبهات داخلية ،فسيولوجية ،أو نفسية أو خارجية كالربواعت (عبد الغفار حنفي ، 2002 ،ص480)

الدافعية:هي عبارة عن حالات الداخلية أو الخارجية للعضوية التي تحرك السلوك و توجهه نحو تحقيق هدف أو غرض معين ، وتحافظ على إستمراريته حتى يتحقق الهدف . (حي الدين توق و آخرون ، 2003 ، ص201)

كما يعرفها وهيب مجد صالح حسن:بأنها مفهوم إفتراضي يقوم على عمليات داخلية تتمثل بالرغبات و الميول و الاتجاهات لتفسير السلوك أو أنها حالات داخلية تزيد من النشاط الموجه نحو تحقيق أهداف معينة .(وهيب صالح حسن ، 2000 ،ص56)

من ذلك يتضح أن الدافع هو الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد إستقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه.

طبيعة الدافعية:

لقد عرف بيرسون وستجيز الدافعية بأنها تشمل كل الحالات الضاغطة داخل الفرد والتي يمكن وضعها كـرغبات أو تمنيات أو قوى داخلية تنشط وتتحرك وبشكل أكثر وتحديدًا فقد وصفت الدافعية بأنها متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على السلوك الفردي، وعلى هذا الأساس فإن الدافعية متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به، لكن يمكن استنتاجه من السلوك، فعن طريق ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفوا ز أم لا، وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل، وهنا تقاس مؤشرات عرضية للحفز وليس الحفز نفسه، فلو لاحظنا أن عاملا ينتج أكثر من الآخر نستنتج بان هذا العامل محفز والاستنتاج هنا تم بطريقة غير مباشرة. إن الحاجات غير مشبعة تؤدي إلى الضغط والضرر عند الفرد، وهذا يدفعه إلى البحث عن السلوك الملائم لإشباع هذه الحاجات، وتجدر الإشارة هنا إلى انه ليس بالضرورة القول بان كل سلوك يقوم به الفرد ينتهي بإشباع الحاجة لأنه ليس بالضرورة أن يكون هنا إشباع كلي وتام للحاجة حتى يتحول الفرد عن حاجات أخرى وإشباعها، فقد يكون هنا إشباع جزئي أو شبه كلي، وهذا يبرر للفرد أو يدفعه للانتقال للبحث عن

حاجات أخرى وإشباعها (عبد الباسط عباس، 2001، ص170)

وظائف الدافعية:

- 1- تحريك وتنشيط السلوك بعد أن يكون في مرحلة من الإستقرار أو الإتزان النسبي، فالدافع تحرك السلوك أو تكون هي نفسها دلالات تنشط العضوية لإرضاء بعض الحاجات الأساسية.
 - 2- توجيه السلوك نحو وجهة معينة دون أخرى فالدوافع بهذا المعنى اختيارية أي أنها تساعد الفرد على اختيار الوسائل لتحقيق الحاجات عن طريق وضعه على اتصال مع بعض المثيرات المهمة لأجل بقائه بذلك سلوك إقدام وعن طريق إبعاد الإنسان عن المواقف تهدد بقاؤه مسببة بذلك سلوك إحجام.
 - 3- المحافظة على إستدامة السلوك طالما بقي الإنسان مدفوعا أو طالما بقيت الحاجة قائمة.
- فالدوافع بالإضافة إلا أنها تحرك السلوك تعمل أيضا على المحافظة عليه نشيطا حتى تشبع الحاجة. (محمد حسن محمد حمادات ، 2008 ، ص253)

4. أبعاد الدافعية:

- التفضيل:** فالمبدأ البديهي يفترض أن الكائنات الحية توجه سلوكها لنقل المثيرات المنفرة وتزيد المثيرات المرغوبة.
- المنافرة:** فكلما كان تفضيلنا لنتيجة ما أكثر ثابرا بقوة ونشاط من اجل تحقيقها.
- الشدة:** ويقصد بها شدة الاستجابة وهي مرتبطة أيضا بالتفضيل.
- (نفس المرجع السابق، ص254)

ومن الأسباب التي ساعدت في تفسير الخصائص السلوكية:

1-تحريك وتيسير السلوك: وقد ساعدت الدافعية إلى تفسير مسببات إثارة السلوك وتحريكه في اتجاهات معينة وقد ساعدت كثير من مفاهيم الدافعية في إيجاد تفسيرات مقنعة لهذه الظاهرة منها ما اقترحه البعض من أن عناصر الدافعية لا توجه السلوك بشكل مباشر ولكنها تثيره من خلال تنشيط الميول الدفينة للإنسان.

2-شدة السلوك وفاعليته: هناك احتياج لتفسير أسباب شدة السلوك وفاعليته واختلافها من فرد لآخر فمن الملاحظ عادة أن مثير ضعيفا يحدث استجابة ما.

وفي حالات كثيرة مشاهدة نجد أن قوة الاستجابة شدة السلوك غير مناسبة مع درجة المثير الخارجي، ومن ثم فإن تباين شدة السلوك توضح الحاجة إلى مفهوم الدافعية ويفسرها ويلقى الضوء على مسبباتها.

3-اتجاه السلوك: بمعنى كيف يختار الإنسان اتجاهها معيناً للسلوك وهي العوامل التي تحكم هذا الاختيار. إن السلوك يوصف عادة بأنه هادف وبالتالي فإن هذه القدرة على الاختيار واتخاذ قرار بالاتجاه الذي يتخذه السلوك إنما يجعل لمفهوم الدافعية قيمة تحليلية واضحة. (علي السلمي ، 1988 ، ص231)

4-تأكيد وتدعيم السلوك: هناك أنواع معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات مختلفة حين يواجه بظروف ومواقف متشابهة وقد ساعدت فكرة تكرار السلوك على تأكيد فكرة وجود الدافع. (محمد حسن حمادات ، 2008 ، ص255)

5-ضعف و تخاؤل السلوك: فهي حالات متعددة تعرض للإنسان وتؤدي إلى تخاؤله أوامتناعه عن الاستمرار في نمط معين من السلوك وهناك تصور ضعف السلوك بسبب انخفاض قوة الدافع وانصراف الفرد عن الاهتمام به في الأساس. (نفس المرجع السابق)

5.أنواع الدافعية:

يتولى الإنسان توجيهه عن طريق حالات الدفع الداخلية، وهي عادة ما ترتبط بدوافع الجوع والعطش أو نقادي الألم وتسمى بالدوافع الأولية وتظهر نتيجة عدم الإلتزان الفسيولوجي. وهناك دوافع أخرى لا ترتبط بالحاجات العضوية للجسم، ولا تتدخل في الحالات عدم الإلتزان ويشار إليها بالدوافع الثانوية والعامة.

دوافع أولية غير متعلمة:

1-وهي دوافع لا يتعلمها الإنسان لكونها فطرية أو غريزية المجموعة الأكبر من هذه الدوافع.
2-وهي دوافع البقاء، وذلك لأن إشباعها ضروري لبقاء الكائن الحي، وتشمل الحاجة للطعام والماء، الحاجة إلى الهواء، إلى الاحتفاظ بدرجة الحرارة الجسم، الحاجة إلى التخلص من التعب، ويشبع الإنسان هذه الحاجات بالطعام والتنفس، المأوى و النوم.

دوافع ثانوية مكتسبة: هي الدوافع التي ينشأ فيها ولهذا نسميها أيضا الدوافع متعلمة وهذه تختلف باختلاف الأفراد، كما تتغير للفرد الواحد.

دوافع مركبة: الدوافع المركبة هي الدوافع التي تشترك في خصائص متعلمة وغير متعلمة، أي لها خصائص أولية وخصائص ثانوية.

خصائص الدافعية:

- 1- الدافعية عملية معقدة: تتبع الدافعية كمتغيرات داخلية في ذات الفرد الذي يتميز بطبيعة الجسمية والعقلية والنفسية الخاصة من جهة ولاختلاف بيئته وتربيته وحاجاته من جهة أخرى.
 - 2- لا يمكن رؤية الدافع للعمل ولكن يمكن ملاحظة آثار ذلك. (محمد حمادات حسن، 2008، ص255)
 - 3- حاجات الإنسان وتوقعاته متعددة، تتغير باستمرار وقد تتضارب معاً.
 - 4- إن إشباع الحاجة يمكن أن يؤدي إلى زيادة قوتها وليس إطفائها.
 - 5- يقوم الأفراد بإشباع حاجاتهم بطرق متعددة ومختلفة.
 - 6- إن السلوك الهادف قد لا يشبه حاجات الفرد وبالتالي عدم تحقيق أهداف الفرد.
 - 7- الدافعية ظاهرة متميزة لدى كل فرد بسبب الفروق الفردية بين الأفراد.
 - 8- الدافعية ذات توجه قصدي أي أن عمل الفرد يكون مقصوداً.
 - 9- للدافعية عدة وجوه ومظاهر ولذلك ظهرت عدة نظريات لتفسيرها.
- 7- مؤشرات الدافعية:

مؤشرات الدافعية المرتفعة: تظهر مؤشرات الدافعية المرتفعة في:

1. المواظبة و الحفاظ على الحضور و الانصراف في أوقات العمل الرسمية.
2. قد يحافظ الفرد على وقت الحضور الانصراف و لكنه لا يكرس وقت عمله، فاستعمال وقت العمل مؤشر هام للدافعية المرتفعة.
3. روح المبادرة لدى الفرد و اقتراح أفكار جديدة لصالح المؤسسة.
4. إلمام الفرد بتفاصيل العمل و كيفية أدائها يعبر عن درجة رغبة العامل نحو العمل.
5. ثقة الأفراد في قدراتهم وإصرارهم على تحقيق الأهداف و الوصول إلى النتائج المرجوة.
6. يمتاز الأفراد ذوي الدافعية المرتفعة بجو حماسي مما يدعو على بذل من الجهد في جو من المنافسة.

مؤشرات الدافعية المنخفضة:

1. كثرة الشكاوي عامل من عوامل انخفاض الدافعية لدى الفرد و ينتج ذلك سواء عن غياب الترقية، الأجر المنخفض..... الخ.
2. يعتبر غياب الفرد مؤشر يمكن استخدامه لمعرفة درجة رضا الفرد، فارتفاع معدل التغيب دليل على انخفاض الدافعية لدى الفرد، و هذا يدل على أن كل حالات التغيب ناتجة عن انخفاض الدافعية فهناك عوامل طارئة لا يمكن تجاهلها أو التحكم فيها مثل المرض، الحوادث، الظروف العائلية القاهرة.
3. ترك العمل و ذلك بمبادرة من الفرد ذاته دليل أو مؤشر على درجة انخفاض الدافعية نحو العامل.

4. عدم الاهتمام بالعمل و ذلك من خلال تحقيق الأهداف و زوال حماسهم مما يعبر عن نفور العمال من عملهم.

5. نقص الإنتاج من قبل الأفراد دليل على استيائهم من عملهم و ذلك مما يدل على إنخفاض دافعيتهم نحو العمل.

خلاصة:

في هذا المحور تم التطرق إلى تعريف الدافعية وطبيعتها ووظائفها وأبعادها وأنواعها وخصائصها و مؤشراتها ، لأنها عملية معقدة تتبع كمتغيرات داخلية في ذات الفرد كما نشير أيضا الى إنعكاساتها على إدارة المنشآت الرياضية ، بإضافة الى مؤشراتها المرتفعة والمنخفضة .

الفصل الثاني:
الدراسات السابقة
والمشابهة

تمهيد:

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

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

الدراسة الأولى :

إسم ولقب الباحث: بن عقلية جمال الدين

عنوان البحث: أساليب الإدارة والتسيير في تطوير النخبة الجزائرية

مستوى الدراسة: مذكر ضمن نيل شهادة الماجستير

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

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

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

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

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

المنهج المتبع : المنهج الذي إتبعته هذه الدراسة هو المنهج الوصفي

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

عينة البحث: إعتمدت هذه الدراسة على العينة المقصودة وقد تم إختيار أربع نوادي لكرة القدم من القسم الأول ويبلغ حجم العينة والتي تمكن الباحث بالتقريب إلى أفرادها التي إستطاع ان يحصل على الموافقة ل

تسعة وثلاثين فردا من بين أمناء عاملين ل نوادي ومسيرين وإداريين

أدوات البحث: إعتمدت هذه الدراسة على الإستبيان لجمع المعلومات.

أهم النتائج التي توصل إليها البحث :

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

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

أهم الإقتراحات:

إنجاز دراسة عملية حول وضعية النادي الرياضي النخبوي من الناحية القانونية والتنظيمية والإقتصادية

دراسة إلى أي مدى يمكن أن تؤثر طريقة تسيير المنظمة الرياضية النخبوية على مستوى الأداء الرياضي

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

التعليق على الدراسة :

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في العمل وهو نفس المنهج الذي إنتهجناه في دراستنا، كما إعتمدت هذه الدراسة على العينة المقصودة في إختيار أفراد المجتمع، اما نحن فقد استعملنا

العينة العشوائية في إختيار أفراد المجتمع، كما تناولت هذه الدراسة الإستبيان في جمع المعلومات وإعتمدنا نحن أيضا على هذه الأداة وقد إشتراكت دراستنا مع هذه الدراسة في أن الإدارة الرياضية يجب أن تعتمد على الأساليب العلمية والمنهجية في تسير الهيئات الرياضية .

الدراسة الثانية :

إسم ولقب الباحث: إسماعيل محمد

عنوان البحث: دور تسير المنشآت الرياضية في تنمية رياضة الكاراتيه دو

تاريخ الدراسة: 2011-2012

مستوى الدراسة: مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماستر

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

هدف البحث: تهدف تهدف هذه الدراسة الى:

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

التسيير الإداري في المنشآت الرياضية

الفرضيات التي تناولتها هذه الدراسة:

1_ ضعف الموارد المالية يؤثر على ضعف رياضة ماراني

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

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

المنهج المتبع : اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي

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

الذين يشغلون على مستوى الوحدات وكذا المشرفين المسؤولين على تسيير المنشآت الرياضية

أدوات البحث : إعتمدت هذه الدراسة على الإستبيان .

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

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

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

• عدم الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يؤدي الى تدمير الرياضة بصفة عامة .

أهم الاقتراحات والتوصيات :

• على المسيرين والمشرفين اتخاذ القرارات الصائبة وتحمل المسؤولية وأن يكونوا قادرين على أداء عملهم

بشكل جيد .

• يجب على المشرفين للمنشآت الرياضية مقنعين للمهمة محبين ومخلصين .

• توفير الإمكانيات اللازمة للمدربين للقيام بعملهم على أحسن وجه .

التعليق على الدراسة :

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

الدراسة الثالثة:

إسم ولقب الباحث: إفروجن غنية

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

تاريخ الدراسة: 2007_2008

مستوى الدراسة:مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

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

هدف البحث

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

الفرضيات التي تناولتها الدراسة

التخطيط الإداري الحالي في النوادي النخبة لكرة القدم الجزائرية له إنعكاس سلبي على مستوى الأداء الرياضي

التنظيم الإداري الحالي في النوادي النخبوية في كرة القدم الجزائرية له إنعكاس سلبي على مستوى الأداء الرياضي

التوجيه الاداري الحالي في النوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية، له انعكاس سلبي على مستوى الاداء الرياضي

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

مجتمع البحث: مجتمع البحث لهذه الدراسة هم اعضاء النوادي الجزائرية لكرة القدم, من الصنف الاول وعدد هذه النوادي 16 فريق , يتم توزيع افراد مجتمع الدراسة كما يلي:

الجدول رقم 1 : توزيع افراد مجتمع الدراسة كما يلي:

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

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

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

جدول رقم 2 توزيع افراد عينة الدراسة حسب التخصص:

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

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

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :

لقد توصل هذا البحث الى ان التسيير الاداري الحالي السائد في النوادي النخبوية لكرة القدم غير الملائم لرفع مستوى الاداء الرياضي , وذلك لعدم التحكم الجيد في اداء اهم الوظائف الادارية , من انعدام التخطيط وسوء التنظيم وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والنمط القيادي الفوضوي .
الفراغ القانوني ومرونة الادارة في تطبيق القانون الادارية وضعف مستوى المسيرين الذي لا يسهل فهم تلك القوانين .

أهم الاقتراحات:

- (1) ادراج التسيير العقلاني او المناجمت في ادارت النوادي الرياضية لمسايرة التغيرات العالمية .
- (2) القيام بدراسات تحليلية عميقة لكل القوانين الخاصة بالتسيير الاداري للنوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية

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

الدراسة الرابعة :

إسم ولقب الباحث: بن عقلية جمال الدين

عنوان البحث:أساليب الإدارة والتسيير في تطوير النخبة الجزائرية

مستوى الدراسة:مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير

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

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

الدراسة الخامسة:

إسم ولقب الباحث:عطية عبد الرحيم

عنوان البحث:دراسة مقارنة لدافعية ممارسة النشاط البدني الرياضي التربوي بين تلاميذ المرحلة الثانوية

مستوى الدراسة: مذكرة ضمن نيل شهادة الماستر

مشكلة الدراسة:هل تختلف دافعية ممارسة النشاط البدني الرياضي التربوي بين تلاميذ مستوى أولى ثانوي والثالثة ثانوي ؟

هدف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دافعية في النشاط البدني الرياضي بين تلاميذ المرحلة الثانوية .

كيفية الاستفادة من الدراسات السابقة

كانت بمثابة الانطلاقة الفعالة التي إنطلقت منها في هذا البحث ساعدتني كثيرا على تحديد وصياغة مشكلة الدراسة كما ساعدتني في تحديد إجراءات البحث وتحديد المنهج العلمي المناسب وعينة البحث وأدوات جمع البيانات و الأسلوب الإحصائي المناسب كما ساهمت في تصميم استمارة الاستبيان وتحديد المحاور الأساسية كما ساعدتني في معالجة البيانات وتفسير النتائج كما ساهمت في تعريف الباحث بالمراجع العلمية الخاصة بالإدارة والتسيير التي يمكن الرجوع إليها والاعتماد عليها.

مميزات الدراسة الحالية:

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

خلاصة :

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

الجانب التطيقي

الفصل الثالث:

منهجية البحث وإجراءاتها
الميدانية

تمهيد:

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

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

1- الدراسة الإستطلاعية:

تعد الدراسة الإستطلاعية الخطوة الأولى التي يقوم الباحث وتساوده على إلقاء نظرة إستشراافية من أجل الإلمام بجوانب دراسة ميدانية، ويصدد دراسة ميدانية لابد من إجراء دراسة استطلاعية الى المنشآت التابعة إلى ولاية البويرة، والتي كانت ترمي إلى جمع المعلومات ومعرفة الظروف التي ستجري فيها الدراسة، حيث قمنا بتوزيع 30 إستمارة على المسيرين والإداريين التابعين للمنشآت الرياضية، حيث قمنا بجمع كل هذه الإستمارات بعد أن تم الإجابة عنها من طرف المسيرين والإداريين.

2- الدراسة الأساسية:**2-1- المنهج المتبع:**

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

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

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

2-2- متغيرات البحث:

أ_ المتغير المستقل: هي تلك التغيرات التي يتناولها الباحث بالتجريب في الدراسات العلمية المختلفة، أو هي تلك الموضوعات التي تدور حولها التجارب البحثية، وفي هذا البحث يتمثل المتغير المستقل في "ادارة المنشآت الرياضية"

ب_ المتغير التابع: هي تلك التغيرات التي لا تخضع لتحكم الباحث، ويمكن التعبير عنها بالبيانات أو النتائج المتحصل عليها من خلال التجربة، وفي هذا البحث لدينا المتغير التابع هو: انعكاساتها بدافعية العمل .

3- المجتمع:

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

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

4-العينة:

عبارة عن عدد محدود من المفردات، التي سوف يتعامل معها منهجيا،ويشترط فيها أن تكون ممثلة لمجتمع البحث في الخصائص والسمات،فالعينة إذن هي جزء أو نسبة من أفراد المجتمع الأصلي،ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله.(أحمد بن مرسل،2005،صفحة20)

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

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

- العينة العشوائية لكونها أبسط طرق اختيار العينات.

الجدول رقم 3: تويج عينة الدراسة تبعا للمنشأة:

المنشآت الرياضية	التسمية	مكان توажدها	عدد افراد العينة
المسبح النص الألمبي		القادرية	7
المسبح النص الألمبي		سور الغزلان	12
المسبح النص الألمبي		عين بسام	11

5-مجالات البحث:

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

- **المجال البشري:** يتمثل مجال بحثي من 30 مسير واداري تابعين للمركبات والمساح النصف اولمبية لولاية البويرة

- **المجال المكاني:** لقد تم مشروع الدراسة على بعض المنشآت التابعة لولاية البويرة المتمثلة في مركبات و مساح نصف اولمبية.

- **المجال الزمني:** لقد تقسيم المجال الزمني الى قسمين:

المجال الخاص بالجانب النظري يمتد من بداية شهر فيفري 2019 إلى غاية شهر ماي 2019 ،وأما

المجال الخاص بالجانب التطبيقي،يمتد من شهر ماي إلى غاية شهر جوان 2019 ،حيث يتم توزيع

الإستبيان على مجموعة من المسيرين والإداريين والمدربين وبعد 15 يوم تم إسترجاع الإستبيان ،وهذا ما

جعلنا نقوم ببعض التأخير لعدم تواجد المسيرين بالمنشآت.

6- أدوات وتقنيات البحث:

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

_الإستبيان:

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

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

_الأسئلة المغلقة:

هي أسئلة بسيطة في أغلب الأحيان تكمن خاصيتها في تحديد الإجابة مسبقا، وتحديد ما يعتمد على أفكار الباحث وأغراضه، والنتائج المستوحاة منه إذ يطلب من المستجيب الإجابة بنعم أو لا صحيح أو خطأ أو إختيارا لأجابة الملائمة.

- الأسئلة المفتوحة:

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

- الأسئلة الاختيارية:

هنا المبحوث 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.

تحكيم الإستیبان:

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

حيث قمنا ببناء إستبيان موجه للمسيرين والإداريين المكون من 15 سؤال .

المحور الأول: الذي يخدم الفرضية الأولى، التي تنص على أن (نعم تعتمد المنشآت الرياضية على أسس علمية في تسيير عملها).

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

المحور الثاني: الذي يخدم الفرضية الثانية، (نعم تهتم المنشأة الرياضية بمتابعة العمل الإداري).

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

المحور الثالث: الذي يخدم الفرضية الثالثة ، التي تنص على أن (نعم تهتم المنشأة الرياضية برفع دافعية العمل).

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

7- الوسائل الإحصائية:

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

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

البرامج (spss8) وهذا لحساب كل من :

النسبة المئوية:

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

طريقة الاحصاء بالدرجة المئوية:

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

اختبار كاف تربيع X^2 :

بعد الاجابة عن اسئلة الاستبيان من طرف عينة البحث وفرزها من اجل تحليل وترجمة النتائج المتحصل عليها الى ارقام معتبرة , اعتمدت الى وسيلة احصائية باستخدام اختبار X لدراسة الدالة الاحصائية , حيث يسمح لنا هذا

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

$$\chi^2 = \frac{\text{مجموع التكرارات المشاهدة} - \text{التكرارات المتوقعة}^2}{\text{التكرارات المتوقعة}}$$

$$a: \text{نسبة الدالة} = 0.05$$

df: درجة الحرية

$$df = n - 1$$

n = عدد الفئات

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

- إذا كانت χ^2 محسوبة < χ^2 مجدولة ← لا توجد دلالة احصائية .
- إذا كانت χ^2 محسوبة > χ^2 مجدولة ← توجد دلالة احصائية .

الجدول رقم 4: نموذج لكيفية حساب χ^2 :

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

الخلاصة:

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

الفصل الرابع:
مناقشة النتائج على ضوء
الفرضيات

تمهيد:

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

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

عرض و تحليل النتائج :

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

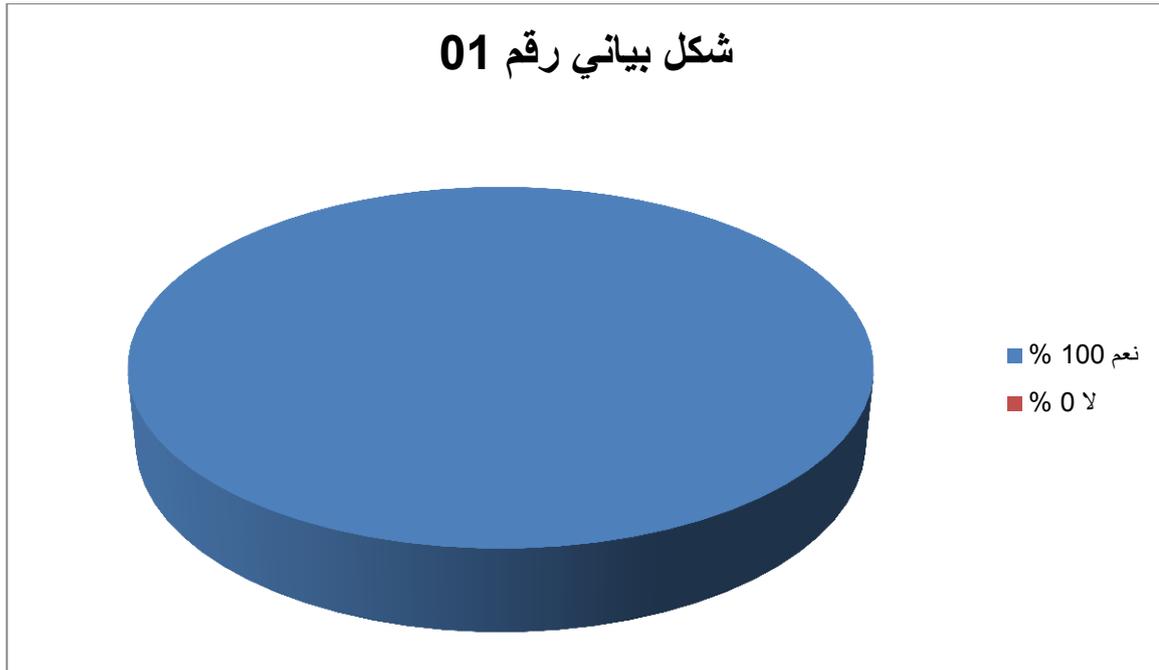
السؤال الأول :هل في منشأتكم هيكل تنظيمي تحدد فيه كل المهام ؟

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

جدول رقم 05: يبين إجابة عن سؤال الأول

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

شكل بياني رقم 01:يبين الإجابة على السؤال الأول



عرض و تحليل النتائج :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن جميع المسيرين الإداريين أي نسبة 100 % من العينة

أجابو أن المنشأة الرياضية لديها هيكل تنظيمي تحدد فيه المهام .

الإستنتاج :

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

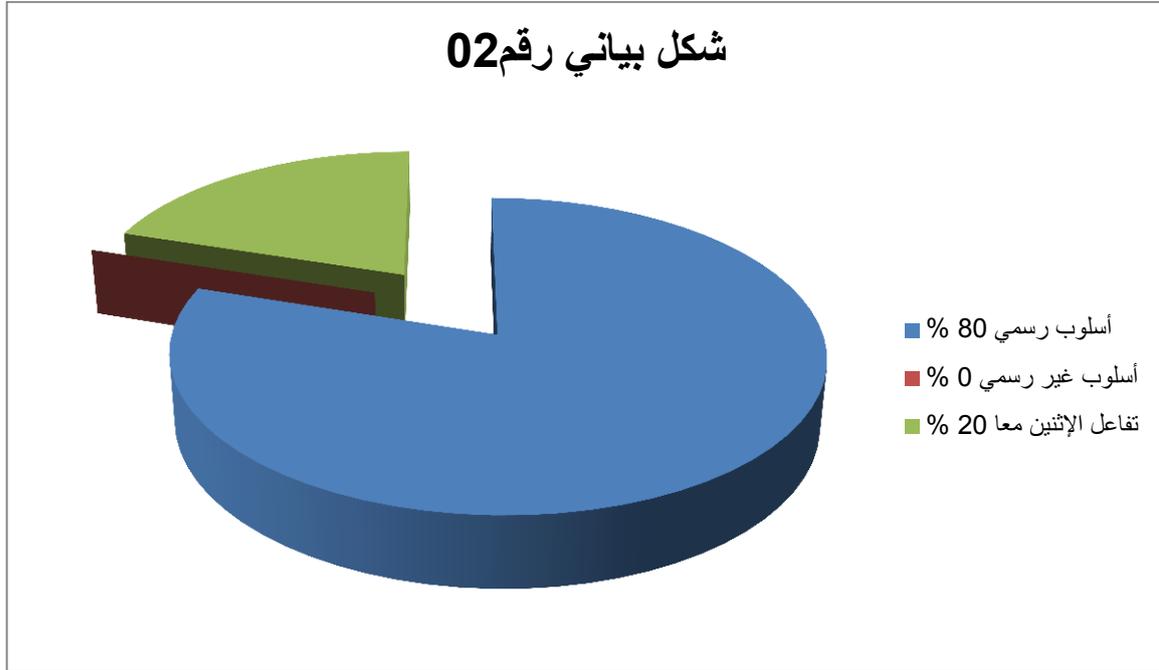
السؤال الثاني : ماهو الأسلوب التنظيمي المعتمد في منشأتكم؟

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

جدول رقم 06: يبين الإجابة على السؤال الثاني.

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

شكل بياني رقم 02 : يبين الإجابة على السؤال الثاني .



عرض و تحليل النتائج :

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

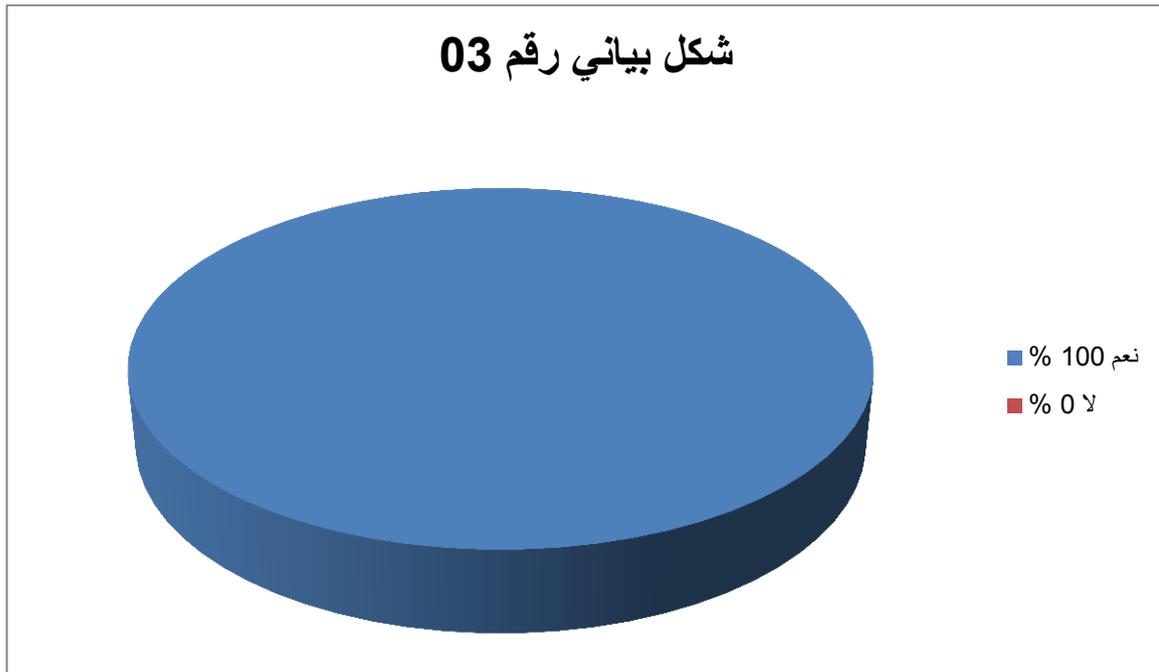
الإستنتاج :

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

السؤال الثالث : هل تحديد المهام و الصلاحيات يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟
الغرض من السؤال : لمعرفة إذا كان تحديد المهام و الصلاحيات يساهم في تحسين المنشآت الرياضية.
جدول رقم 07: يبين الإجابة عن السؤال الثالث.

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

شكل بياني رقم 03: يبين الإجابة عن السؤال الثالث



عرض و تحليل النتائج :

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

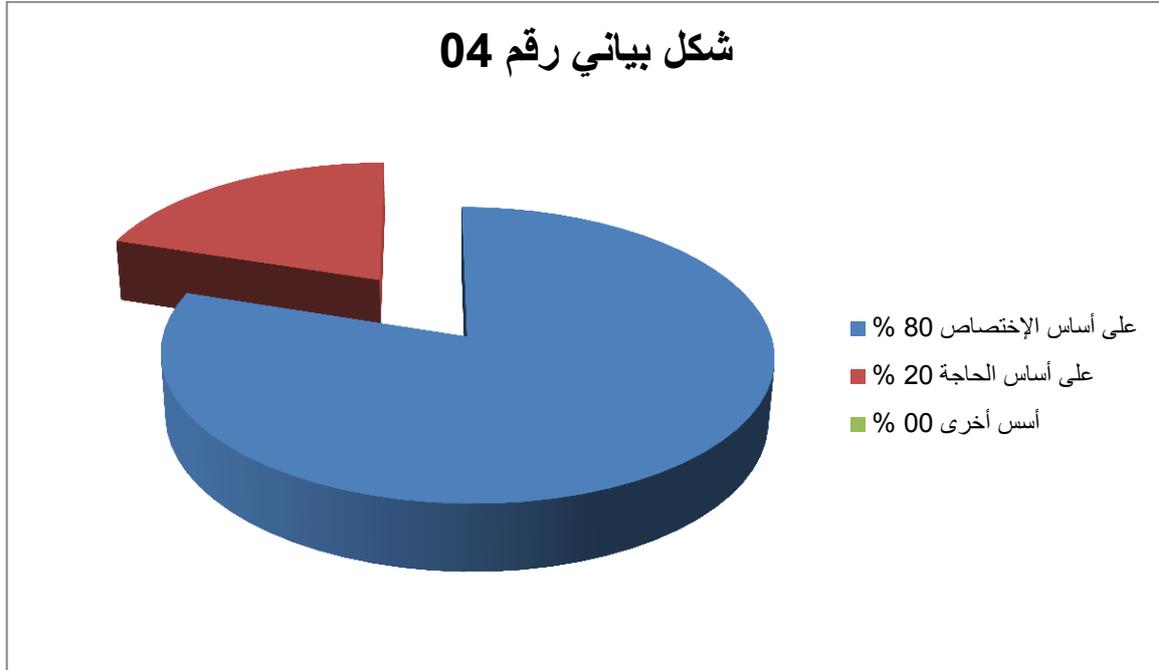
الإستنتاج :

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

السؤال الرابع: على أي أساس تتم هيكلية تنظيمية في منشآتكم ؟
 الغرض من السؤال : معرفة أسس التي تعتمد عليها المنشأة الرياضية في هيكلتها التنظيمية.
 جدول رقم 08: يبين الإجابة عن السؤال الرابع.

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

شكل بياني رقم 04 : يبين الإجابة عن السؤال الرابع.



عرض و تحليل النتائج :

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

الإستنتاج :

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

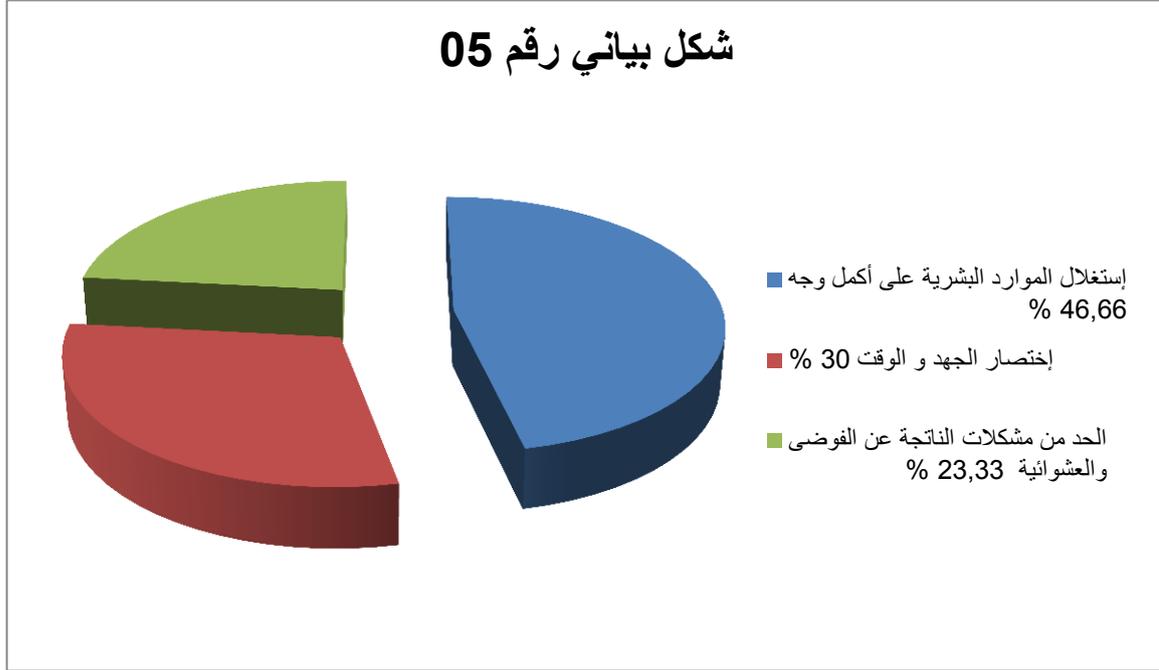
السؤال الخامس: في رأيك كيف يسهم التنظيم في تحسين تسيير المنشأة الرياضية؟

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

جدول رقم 09: يبين الإجابة على السؤال الخامس.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
استغلال الموارد البشرية على أكمل	14	46.66%	2.6	5.99	2	0.05	غير دالة
اختصار الجهد	9	30%					
الحد من مشكلات ناتجة	7	23.33%					
المجموع	30	100%					

شكل بياني رقم 05 :: يبين الإجابة عن السؤال رقم 05



عرض وتحليل النتائج :

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

الاستنتاج :

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

المحور الثاني: نعم تهتم المنشأة الرياضية بمتابعة العمل الإداري.

السؤال الأول: هل ترى أن الإستهناء عن عملية التوجيه له أثر سلبي في تسيير المنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال: لمعرفة إذا كان إستهناء عن التوجيه له أثر سلبي في تسيير المنشأة الرياضية.

جدول رقم 10: يبين الإجابة عن السؤال الأول .

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

شكل بياني رقم 01 : يمثل الإجابة عن السؤال الأول.



عرض و تحليل النتائج :

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

الإستنتاج :

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

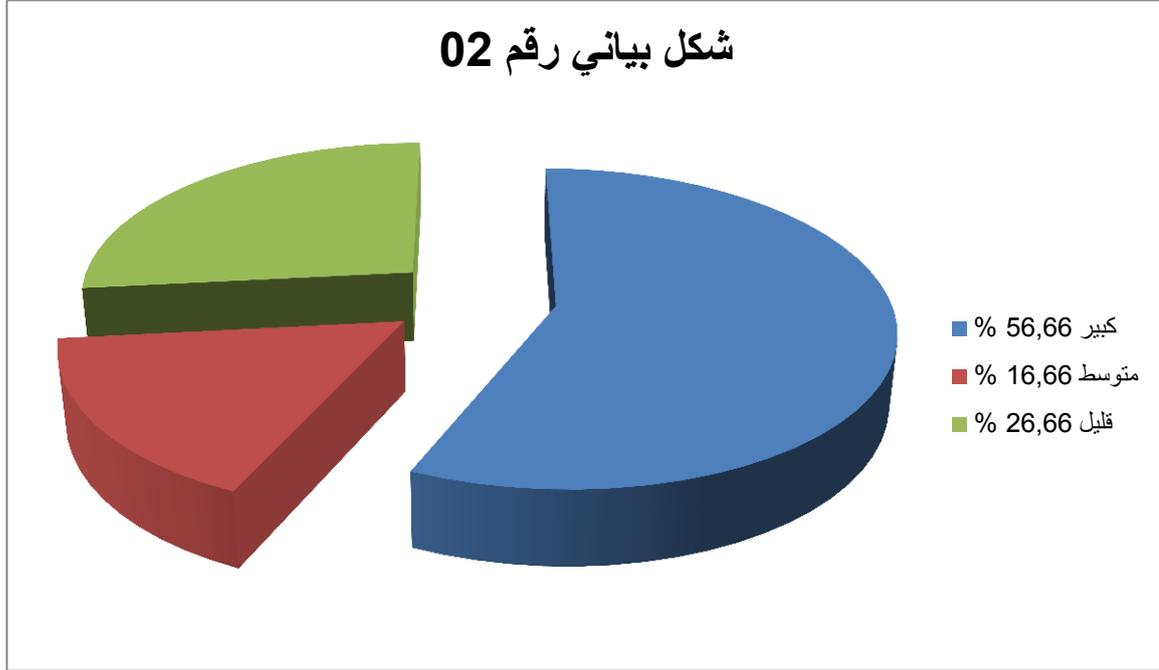
السؤال الثاني : ما هو حجم التوجيه الذي تتلقونه خلال العملية التسييرية في المنشأة الرياضية ؟

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

جدول رقم 11: يبين الإجابة عن السؤال الثاني .

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

شكل بياني رقم 02 : الإجابة عن السؤال الثاني.



عرض وتحليل النتائج :

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

الإستنتاج :

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

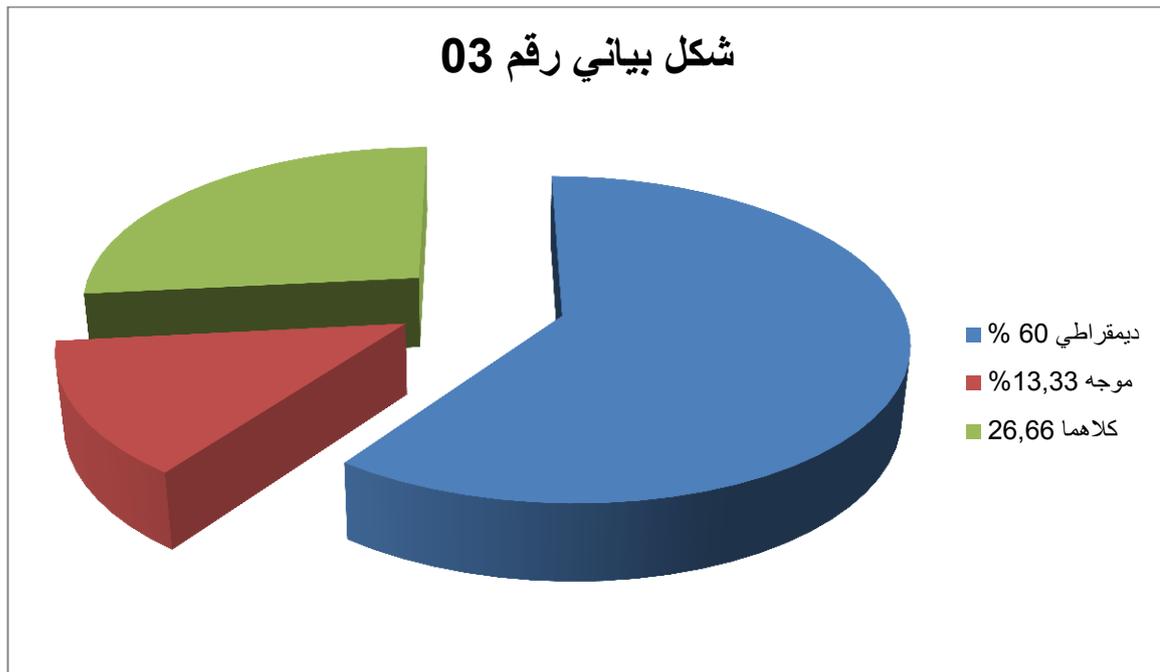
السؤال الثالث : في رأيك ماهو نمط التوجيه الأنسب لتحسين تسيير المنشأة الرياضية ؟

الغرض من السؤال : لمعرفة نمط التوجيه الأنسب لتحسين تسيير المنشأة الرياضية .

جدول رقم 12 : يبين الإجابة عن السؤال الثالث .

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

شكل بياني رقم 03 : يبين الإجابة عن السؤال الثالث .



عرض و تحليل النتائج :

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

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

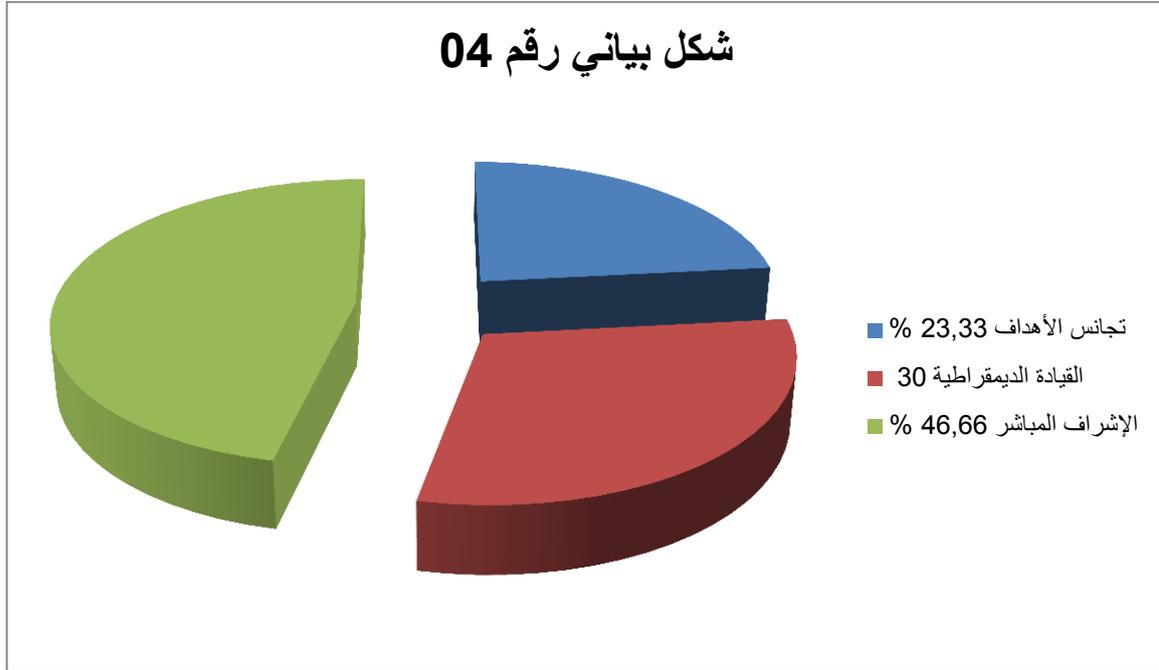
السؤال الرابع : في رأيك إلى ما يهدف التوجيه في المنشأة الرياضية ؟

الغرض من السؤال : لمعرفة هدف التوجيه في المنشأة الرياضية .

جدول رقم 13: بين الإجابة عن السؤال الرابع .

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

شكل بياني رقم 04 : يبين الإجابة عن السؤال الرابع .



عرض و تحليل النتائج :

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

الإستنتاج :

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

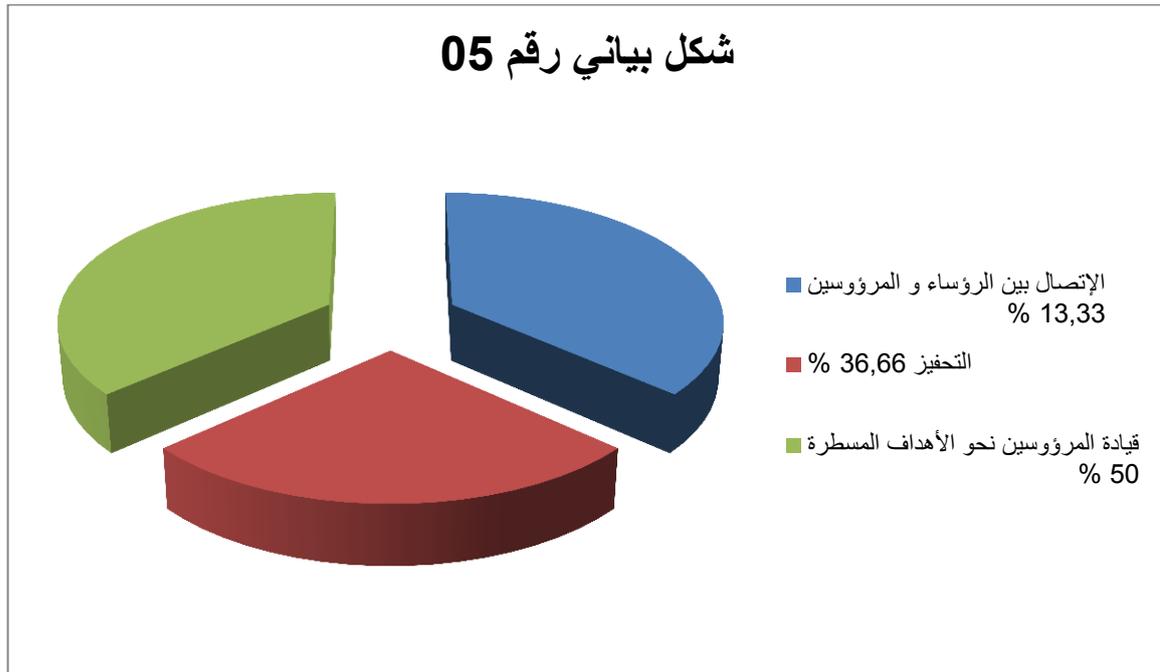
السؤال الخامس : كيف يسهم التوجيه في تحسين تسيير المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال : لمعرفة كيف يسهم التوجيه في تحسين تسيير المنشأة الرياضية.

جدول رقم 14 : يبين الإجابة عن السؤال الخامس .

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

شكل بياني رقم 05 : يبين الإجابة عن السؤال الخامس .



عرض و تحليل النتائج :

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

المنشأة الرياضية من خلال التحفيز ويرى 13.33 % من المسيرين و الإداريين أن التوجيه يسهم في تحسين تسيير المنشأة الرياضية من خلال الإتصال بين الرؤساء و المرؤوسين .
الإستنتاج :

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

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

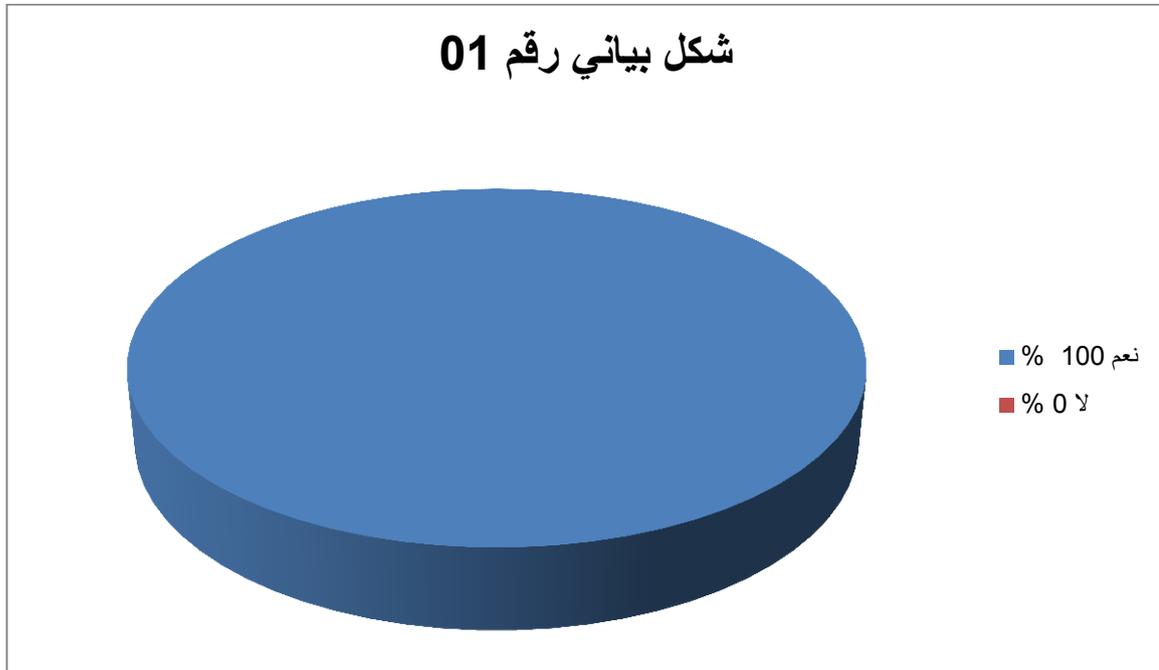
السؤال الأول : هل تقييم الأداء يولد علاقة بدافعية العمل ؟

الغرض من السؤال : لمعرفة اذا كان تقييم الأداء والعمل له علاقة بدافعية العمل .

جدول رقم 15 : يبين الإجابة على السؤال الأول .

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

شكل بياني رقم 01 : يبين الإجابة عن السؤال الأول .



عرض و تحليل النتائج :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن جميع الإداريين و المسيرين و بنسبة 100 % من عينة البحث يؤكدون أن لتقييم الاداء والذي هو ضمن فترات زمنية محددة له علاقة أكيدة تأثر بشكل كلي على دافعية العمل .

الإستنتاج :

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول الموضح أعلاه نستنتج أن لتقييم الأداء يآثر بشكل أكيد على دافعية العمل .

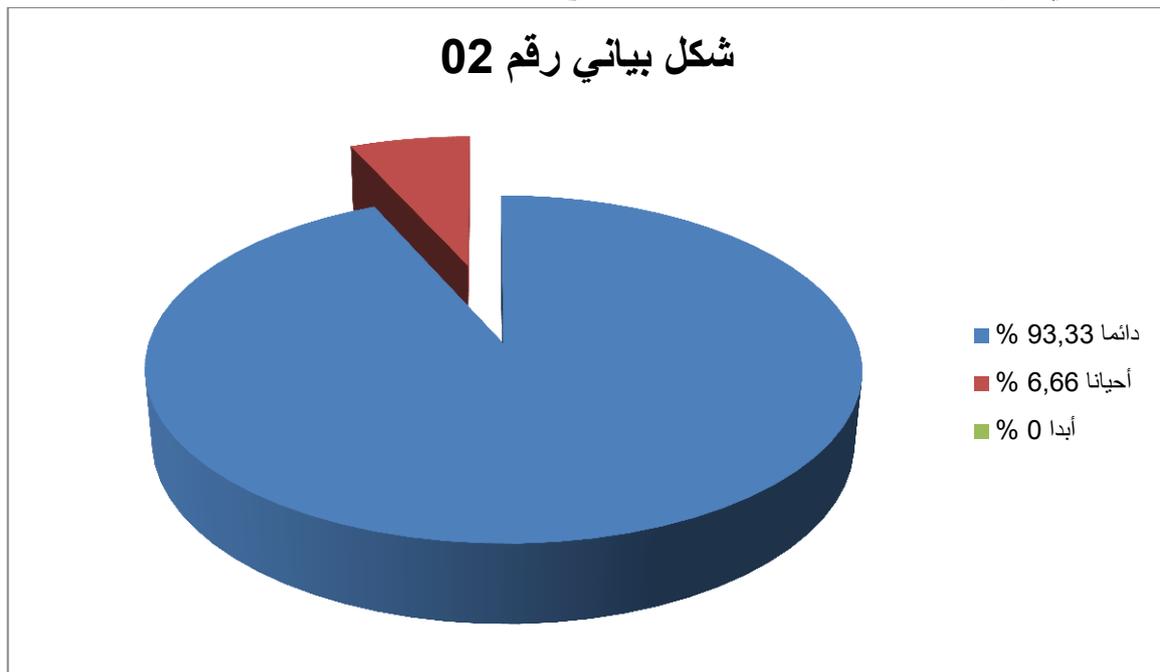
السؤال الثاني : هل تهتم المنشأة الرياضية برفع دافعية العمل للموظف بالحصول على امتيازات عند الانضباط في العمل ؟

الغرض من السؤال : لمعرفة اذا تقوم المنشأة الرياضية برفع دافعية العمل للموظف وذلك بالحصول على امتيازات عند الانضباط في العمل؟

جدول رقم 16: يبين الإجابة عن السؤال الرابع .

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

شكل بياني رقم 02 : يبين الإجابة عن السؤال الرابع .



عرض و تحليل النتائج :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن معظم المسيرين و الإداريين ، ما نسبته 93.33 من عينة البحث يرون أن امتيازات في العمل يرفع دافعية العمل في المنشأة الرياضية ، بينما يرى الباقي أي نسبة 6.66 من عينة البحث أنها تسهم أحيانا في رفع دافعية في المنشأة .

الإستنتاج :

من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن المنشأة الرياضية تستخدم الامتيازات لرفع دافعية العمل في المنشأة الرياضية .

السؤال الثالث: هل الأجرة الوظيفية تتوافق مع منصب العمل في أسلاك المنشأة؟

الغرض من السؤال : لمعرفة إذا كانت إذا يوجد كفاءة بين الأجرة ومنصب العمل .

جدول رقم 17: يبين إجابة الإداريين و المسيرين على السؤال الثالث .

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

شكل بياني رقم 03: يبين الإجابة عن السؤال رقم 03



عرض و تحليل النتائج :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المسيرين و الإداريين و عددهم 18 أي بنسبة 73.33% من مجموع العينة يؤكدون أن الأجرة الوظيفية تتماشى مع منصب العمل في المنشأة بينما ينفي 8 من مسيرين و الإداريين أي ما نسبته 26.66% أن الأجرة لا تتناسب مع منصب العمل في المنشأة الرياضية .

الإستنتاج: من خلال النتائج الأعلى نستنتج متحصل عليها من الجدول نستنتج أن الأجرة تتوافق بشكل معتبر مع منصب العمل الذي يؤديه .

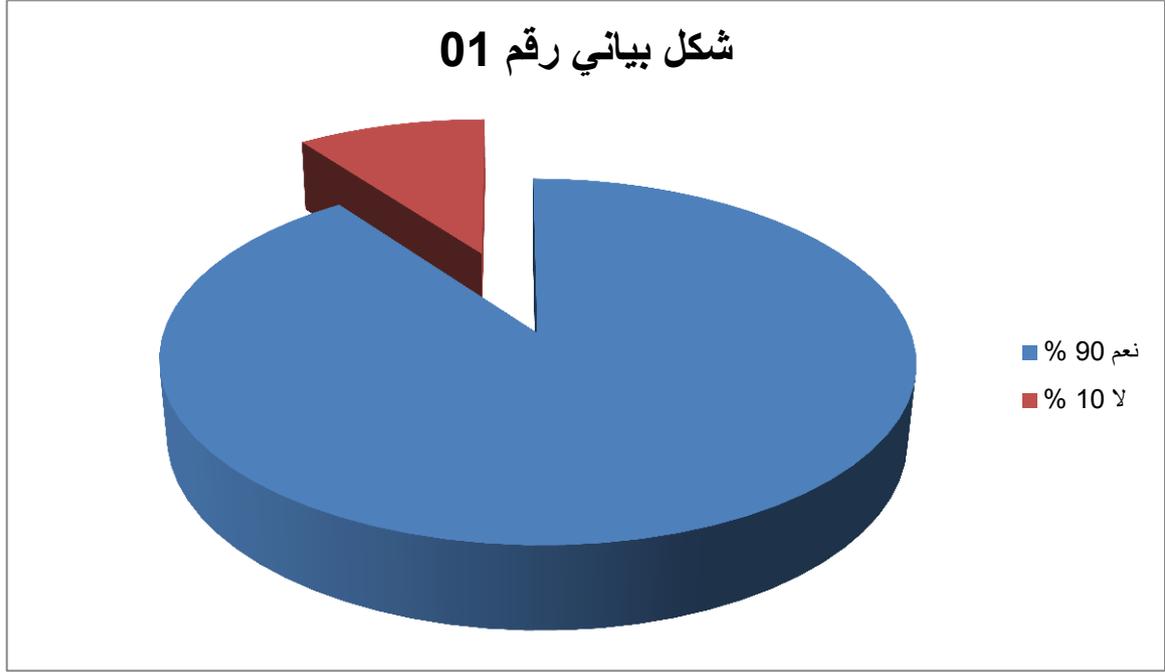
السؤال الرابع: هل تحسن الادارة من كفاءة الموظفين في المنشأة؟.

الغرض من السؤال: لمعرفة إذاتقوم الادارة بتحسين كفاءة الموظفين في المنشأة .

جدول رقم 18: يبين إجابة الإداريين و المسيرين على السؤال الرابع .

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

شكل بياني رقم 04: يبين إجابة المسيرين و الإداريين على السؤال الأول .



عرض وتحليل النتائج:

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

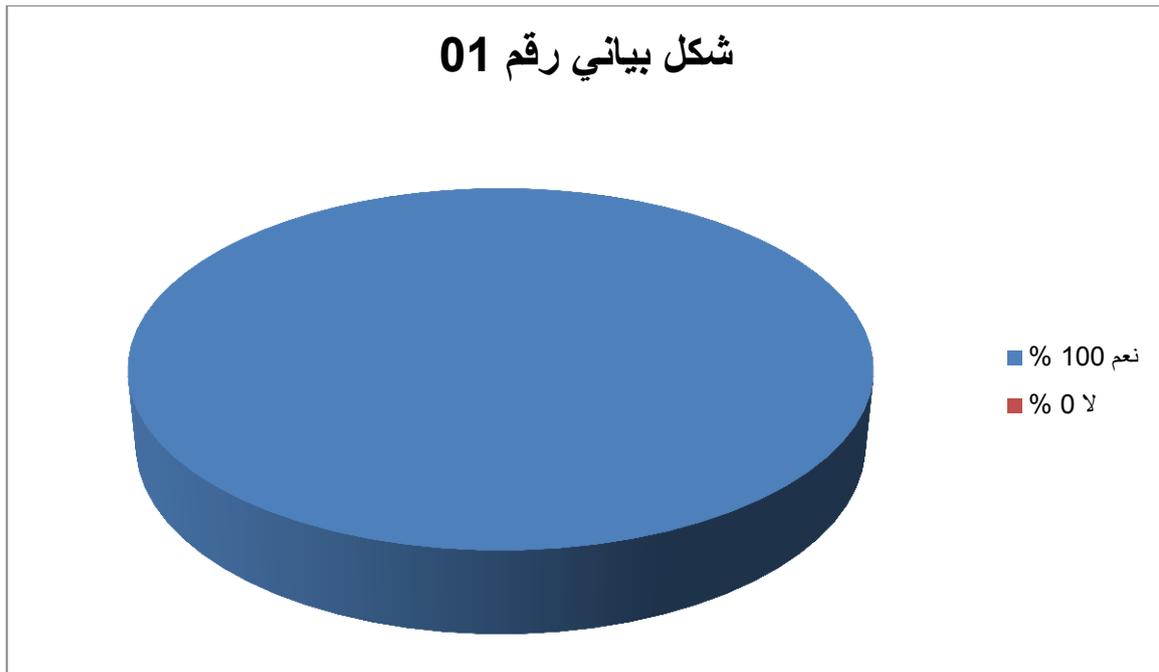
الإستنتاج:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه نستنتج أن أغلب المنشأة الرياضية تحسن من كفاءة الموظفين في كل موسم .

السؤال الخامس: هل نقص الامكانيات الفرعية تؤثر في انتاجية المؤسسة؟
الغرض من السؤال: لمعرفة إذا كان للامكانيات تأثير في انتاجية المنشأة؟
جدول رقم 19: يبين إجابة عن سؤال الخامس

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

شكل بياني رقم 01: يبين الإجابة على السؤال الخامس



عرض و تحليل النتائج :

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن جميع المسيرين الإداريين أي نسبة 100 % من العينة أجابوا أن الامكانيات الفرعية تؤثر بشكل كلي في انتاجية المؤسسة.

الإستنتاج :

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه نستنتج أن الامكانيات الفرعية تؤثر بشكل كلي في انتاجية المؤسسة.

- مناقشة و مقابلة النتائج بالفرضيات:

مناقشة الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على مسيري و إداري بعض المنشآت الرياضية التابعة لديوان مركب المتعدد الرياضات بولاية البويرة ، وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقا من الفرضية الأولى "نعم تعتمد المنشأة الرياضية على أسس علمية في تنظيم عملها " ومن خلال الجداول في المحور الأول للمنشآت (1، 2، 3، 4، 5) تبين لنا فعلا أن المنشأة الرياضية تعتمد على أسس علمية في تنظيم عملها وهذا ما يتفق عليه في وظيفة التنظيم في المجال الرياضي في الجانب النظري الذي يعتبر التنظيم في عملية الإدارية هو إطارها الخارجي ففي المنشآت 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 الثانية:

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

-التوجيه أحد الأركان الأساسية للعملية الإدارية

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

- انه يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم .

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

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

- تحسين الأداء.

- التوجيه يقيم عمل المؤسسات وتقديم المقترحات لتحسينها.

- التوجيه يطور النمو المهني والفني للعاملين وتحسين مستوياتهم وأدائهم.

- التوجيه يحسن إستغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية.

و هذا ما يخدم الفرضية الثالثة.

مناقشة الفرضية الثالثة :

بعد عرض وتحليل نتائج الإستبيان الذي قمنا به والذي وزع على مسيري و إداري بعض المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة ، تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا و إنطلاقا من الفرضية الثالثة "نعم تهتم المنشآت برفع دافعية العمل " ومن خلال الجداول في المحور الثالث (1، 2، 3، 4، 5) تبين لنا فعلا أن الدافعية تلعب دورا مهما في تصحيح مسار العمل في المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق عليه في الجانب النظري في الدافعية : لكي ينجح المديرون في العمل فان ما يحتاجونه هو فهم كامل لهذا المفهوم ،حيث أن الإنسان يتصف بالحركية ،بمعنى انه يمكن تنشيطه و إثارته من قبل قوة خارجية وان الجانب الحركي للسلوك الإنساني يعتمد على الدافعية.

فالدافع يتضمن السببية ويتصف بالتعاقب والاستمرارية فهؤلاء المديرون يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى وتحسين مستوى الأداء ،وهكذا فان الإدارة تحاول بشتى الوسائل الممكنة حت الأفراد على بذل أقصى جهد لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية.

خصائص الدافعية:

- 1-الدافعية عملية معقدة :تتبع الدافعية كمتغيرات داخلية في ذات الفرد الذي يتميز بطبيعة الجسمية والعقلية والنفسية الخاصة من جهة ولاختلاف بيئته وتربيته وحاجاته منجهة أخرى.
- 2-لا يمكن رؤية الدافع للعمل ولكن يمكن ملاحظة آثار ذلك. (محمد حمادات حسن، 2008 ،ص255)
- 3-حاجات الإنسان وتوقعاته متعددة ،تتغير باستمرار وقد تتضارب معا.
- 4-إن إشباع الحاجة يمكن أن يؤدي إلى زيادة قوتها وليس إطفائها.
- 5-يقوم الأفراد بإشباع حاجاتهم بطرق متعددة ومختلفة.
- 6-إن السلوك الهادف قد لا يشبه حاجات الفرد وبالتالي عدم تحقيق أهداف الفرد.
- 7-الدافعية ظاهرة متميزة لدى كل فرد بسبب الفروق الفردية بين الأفراد.

الخلاصة

خلاصة:

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

الاستنتاج العام :

بعد عرض النتائج النهائية نصل إلى الإستنتاج العام و ذلك لمعرفة الجوانب العامة، من الموضوع بالإجابة على كل التسؤلات المطروحة، في هذا البحث والتي يدور موضوعها حول: المنشآت الرياضية وانعكاساتها بدافعية العمل فلقد تبين من خلال دراستنا الميدانية، بالإعتماد على المنهج الوصفي و بإستخدام الإستبيان الذي وزعناه على مسيري و إداريين بعض المنشآت الرياضية التابعة لولاية البويرة ن وتحليل النتائج إلى صحة فرضياتنا .
فالفرضية الأولى التي تقول أن تعتمد المنشأة الرياضية على أسس علمية في تنظيم عملها، و هذا ما أكده أغلب المسيرين و الإداريين من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في المحور الأول من إستمارة الإستبيان كما أكده الجانب النظري :الذي يعتبر التنظيم في عملية الإدارية هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيماً ملائماً، كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية للبرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل والرغبات الإنسانية للأفراد .
و فيما يخص الفرضية الثانية التي تقول للمنشأة الرياضية توجيه كاف على متابعة العمل الإداري، و هذا ما ساندنا فيه معظم المسيرين و الإداريين من خلال الإجابة على أسئلة المحور الثاني من الإستبيان و أكده الجانب النظري من خلال أهمية التوجيه:

-التوجيه أحد الأركان الأساسية للعملية الإدارية

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

- انه يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم .

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

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

- تحسين الأداء.

-التوجيه يقيم عمل المؤسسات وتقديم المقترحات لتحسينها.

-التوجيه يطور النمو المهني والفني للعاملين وتحسين مستوياتهم وأدائهم.

-التوجيه يحسن إستغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية

و فيما يخص الفرضية الثالثة التي هي لدافعية في المنشأة الرياضية دور في تصحيح مسار العمل، وهذا ما أكده أغلب المسيرين و الإداريين من خلال الإجابة على أسئلة المحور الثالث في الإستبيان ، و ما أكده الجانب النظري في الدافعية :

الدافعية بأنها تشمل كل الحالات الضاغطة داخل الفرد والتي يمكن وضعها كـرغبات أو تمنيات أو قوى داخلية تنشط وتتحرك وبشكل أكثر وتحديدًا فقد وصفت الدافعية بأنها متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على السلوك الفردي، وعلى هذا الأساس فإن الدافعية متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به، لكن يمكن استنتاجه من السلوك.

الخاتمة:

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

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

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 في التقدم وتحسن 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.
- الإعتقاد على التنظيم الجيد والمحكم و المبني على أسس علمية حديثة داخل المنشآت الرياضية.
- إعتبار التوجيه ركن أساسي في العملية الإدارية و في إستغلال و توجيه المورد البشري وتحسين أداءه.
- وضع أفضل الوسائل، الرقابة لعمل العنصر البشري داخل المنشآت الرياضية بهدف توجيه المورد البشري و تحسين الأداء لا تصيد الأخطاء.

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

إقتراحات وفروض مستقبلية:

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

- الإهتمام بالمنشآت الرياضية و هذا بتكثيف الجهود من طرف الدولة لتجهيزها .
 - تشجيع القيادة الإدارية على الرفع من حماس عمال المنشأة الرياضية بتوفير الجو الملائم و الحسن .
 - القيام بسياسة إعلامية من أجل شرح النمط التسييري الحديث المطبق عالميا في المنشآت الرياضية .
 - أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة.
 - 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.
 - وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين.
 - إبراز ضرورة وضع سياسة متابعة و مراقبة من أجل السير الحسن نحو تحقيق الأهداف.
- في الأخير أمل أن نكون قد قدمنا شيئا نثري به مكتبة معهدنا و البحث العلمي و أن نكون عند حسن ظن الجميع ،وذلك بتوفيق من الله عز وجل في إنجاز هذا البحث الذي نعتبره رسالة رياضية،فاتحة طريق لبحوث علمية أخرى،هذا وإن دل على شيء فإنه يدل على الإهتمام البالغ بوظائف الإدارة الرياضية و دورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

البيوغرافيا

البيلوغرافيا:

1- قائمة المصادر:

-القرآن الكريم : سورة النمل الآية19

-القرآن الكريم : سورة الإسراء الآية 24

-القرآن الكريم : سورة لقمان الآية 15

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

-المنجد الأبجدي،دارالشروق،بيروت،ط1، 1993

-دانيال ريغ ،معجم عربي فرنسي،مكتبة لاروس 1983

2- قائمة المراجع باللغة العربية :

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

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

- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: ، 2003، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء.

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

-أحمد بن مرسل: ،2005، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.

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

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

- حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: 2003، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية.الإمكانات والمنشآت،ط1،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

- حسن عبد الجواد: 1984 كرة القدم" ، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان ، ط1

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

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

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

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

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

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

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

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

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

-عبدالله زيد الكيلاني : دليل الرسائل و الأطروحات الجامعية،دار المسيرة، 2007.

- عبد الغفار حنفي :دافعية العمل،دار المعارف الجامعية،القاهرة، 1988 .

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

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

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

- محمد حسن محمد حمادات :مقدمة في دافعية العمل ،دار المعارف،القاهرة2008 .

- محمد محمود بني يونس :الدافعية في التربية البدنية ،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،1999.

3-قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

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

4-الدوريات و المنشورات العلمية:

-بورزامة رايح : مدى إنعكاس القيادة الإدارية للمنشآت الرياضية على نجاعة المردود الرياضي،مذكرة تخرج لنيل

شهادة الماجستير،جامعة سيدي عبدالله،2005

-إفروجن غنية: التسيير الإداري و علاقته بالأداء الرياضي النخبوي،مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير،تخصص إدارة وتسيير رياضي،سيدي عبدالله،2008

- ختيم شامة وآخرون : إتخاذ القرار الإداري في الإنتاج بإستعمال بعض الأساليب الكمية ،العلوم التجارية

والاقتصادية والتسيير ، جامعة المسيلة، الجزائر، 1999

- دحماني مراد وآخرون: تسيير قصر بوسعادة، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،

2001.

- عطية عبد الرحيم:دراسة مقارنة لدافعية ممارسة النشاط البدني الرياضي التربوي بين تلاميذ المرحلة الثانوية،

مذكرة ضمن نيل شهادة الماستر .

- بن عقلية جمال الدين:أساليب الإدارة والتسيير في تطوير النخبة الجزائرية،مذكر ضمن نيل شهادة الماجستير .

5-الجرائد و القوانين الرسمية:

- يوسف يصاديق: القيادة والتسيير، التباين التكالمي، جريدة النبا، الجزائر العدد271

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، حرر في 19/10/2005، العدد 71.

-مرسوم تنفيذي رقم 91-416 المؤرخ في 3 نوفمبر 1991 .

Abstract:

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

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

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

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

Chapter II dealt with in previous studies are similar and related research, and then we drove over in PRATIC two chapters we ate in Chapter 3 methodology and research tools.

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