



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة

الماستر في التربية البدنية و الرياضية

الموضوع:

واقع تسيير المنشآت الرياضية وانعكاسها على
المستوى الرياضي

__دراسة ميدانية على مستوى الأندية الرياضية
للمقاطعة الإدارية (أولاد جلال) __

إشراف الأستاذ: __

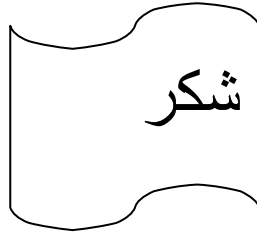
د. رواب عمار

إعداد الطالب: __

✓ دهنون جمال

__السنة الجامعية: 2017/2018





بسم الله الرحمن الرحيم

(و على الله فليتوكل المؤمنون)

وقال أيضا : (وبالوالدين إحسانا)

وقال : (وما خلقت الإنس والجن إلا ليعبدون)

نحمد الله حمدا كثيرا و نشكره شكرا جزيلا الذي كان فضله و عطائه كريما
نحمده لأنه سهل لنا المبتغى وأعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع و ذلل لنا
الصعاب و هون علينا المتاعب .

يسعدنا أن نتقدم بعميق الشكر و خالص التقدير إلى أستاذنا الفاضل الدكتور رواب
عمار الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة ولم يبخل علينا بنصائحه و
إرشاداته القيمة قط

كما يسعدنا التقدم بجزيل الشكر إلى كل أستاذ تتلمذنا على يده طيلة مسيرة الدرب
وكذا المشرفين والمدرّبون الذين قدموا لنا يد المساعدة .

و نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد
وخاصة من ساعدنا في كتابة هذه المذكرة و إلى قسم الإدارة و التسيير الرياضي

و الله المستعان



إهداء

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله ومن والاه :

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا العمل ، فلا هادي إلا هو ولا موفق
سواه ...أما بعد :

أهدي ثمرة جهدي هذه :

إلى التي تحت أقدامها الجنان وبرضاها يرضى خالق الأكوان

إلى ينبوع الحب والحنان
زهرة العطف ومصدر
الاطمئنان

إلى أغلى ما في الوجود أمي الغالية

إلى الذي كان دوماً إلى جانبي ...صاحب الفضل ومصدر الرعاية

إلى الذي لا يسعني إلا أن أقف أمامه احتراماً وعرفاناً وطاعة وحباً
إلى كل إخوتي إلى كل من يعرف الطالب جمال دهنون...

والدي الغالي

إلى من أخلصت له دعواتي

رحمه الله



المحتويات



المحتوى

- كلمة شكر .

- الإهداء .

01 - مقدمة

الفصل التمهيدي:

02 1- مشكلة الدراسة

03 2- فرضيات الدراسة

04 3- أهمية الدراسة

05 4- أهداف الدراسة

06 5- أسباب اختيار الموضوع

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات

09 7- الدراسات السابقة والمرتبطة



الجانب النظري

الفصل الأول: التسيير الإداري

- 14 _ تمهيد
- 15 1- مفهوم التسيير
- 1_1 - تعريف التسيير
- 16 1_2 - عموميات حول التسيير
- 17 1_3 - التسيير في التربية البدنية والرياضية
- 17 _ ا تعريف المسير
- ب- ادوار المسير
- ج- وظائف المسير
- 1_4 - مؤهلات المسير الناجح
- 18 1_5 - أقسام المسيرين
- ا- مسيرون قاعدون
- ب- مسيرون أواسط
- ج- الإدارة العليا



ا_ التخطيط : مفهوم التخطيط خطوات عملية التخطيط مزايا التخطيط الجيد
ب_ التنظيم

ج_ الأمر

26 2_ واقع التسيير في الجزائر

27 3_ الأسس العامة للتنظيم والإدارة

29 1_3 علاقة علم الإدارة بعلم التربية البدنية والرياضية

2_3 آليات التسيير

30 3_3 الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف

_الفصل الثاني : المنشآت الرياضية

34 تمهيد

35 1_ نبذة تاريخية

37 1_1 المنشآت الرياضية في العصر الحديث

38 1_2 اللوائح القانونية للمنشآت الرياضية

1_3_1 الإمكانيات المادية:

ا_ المواد المستخدمة ب_ الأجهزة والمعدات ج_ الأموال

40 1_4_1 أسس تخطيط المنشآت الرياضية:



- ا _ اختيار الموقع وإمكانية الوصول ب _ التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات
ج _ عوامل السلامة والأمان للملاعب د _ الصحة العامة هـ _ نواحي الاستشراق
و _ الناحية الاقتصادية ع _ الصيانة

43

2_ مكونات المنشآت الرياضية

2_1 _ الإستاد اوملي

2_2 _ المدرجات

2_3 _ حجرات تبديل الملابس للرياضيين

2_4 _ حجرات تبديل الملابس للحكام

2_5 _ حجرات تبديل الملابس للصحفيين

2_6 _ صالونات كبار زوار و الضيوف

3_ مزايا دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية

3_1 _ النظام القانوني والإداري لعمل المنشآت الرياضية

3_2 _ تصنيف المنشآت والأجهزة والوسائل

3_3 _ التنظيم المالي للحظائر المتعددة الرياضات

3_4_وضعية المنشآت الرياضية الحالية

3_5 _ محاولة إعطاء البديل

49

4_التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية



51 5_ نقد التنظيم الجديد للمنشآت الرياضية

5_ 1_ ضرورة الفعالية والكفاءة في تسيير المنشآت الرياضية

5_ 2_ أفاق الممارسة الرياضية

54 الخلاصة

_الفصل الثالث :الأندية الرياضية

56 _ مدخل عام

57 1_ النادي الرياضي

59 1_ 1_ الأندية الرياضية

2_ 1_ تعريف النادي الرياضي

61 3_ 1_ مكونات الأندية الرياضية

ا _ الجمعية العامة

ب _ المكتب المسير

ج _ الرئيس

62 4_ 1_ أهمية النادي الرياضي

63 5_ 1_ تشكيل مجلس إدارة النادي

6_ 1_ المكتب التنفيذي للنادي الرياضي

65 2_ تنظيم أعمال النادي الرياضي

ا _ اللائحة الداخلية

ب _ اللائحة المالية

ج _ لائحة النشاط الرياضي و الاجتماعي

د _ اللائحة الصحية



ا_ لجنة الحكماء

ب_ لجنة فض المنازعات

ج_ لجنة تنمية الموارد

د_ لجنة الشباب

ه_ لجنة المرأة

و_ لجنة مشجعي النادي

ز_ لجنة التسويق

3_ نظرة عامة حول الحركة الرياضية حول المستوى الرياضي 68

1 _ 3مرحلة الاولى 1962 1977

2 _ 3مرحلة الثانية 1977 1989

3_ 3أهم المراسيم التنفيذية الخاصة بتسيير وتنظيم الاتحادات الرياضية والوطنية 71

4_ نماذج الحصيلة المالية والأدبية 86

5_ أهداف النادي الرياضي وتأسيسه و إشهاره 93

_ الخلاصة 94

_ الجانب التطبيقي



الفصل الأول

الطرق المنهجية للبحث :

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2-الشروط العلمية للأداة

3- ضبط متغيرات الدراسة

4-المنهج المستخدم

5- أدوات الدراسة

6- الطريقة الإحصائية المستعملة

7_ الخلاصة

الفصل الثاني

عرض وتحليل نتائج الدراسة :

- بالنسبة للإداريين

_ بالنسبة للمسيرين

- بالنسبة للمدربين

-مناقشة نتائج الدراسة

- توصيات واقتراحات

-الخاتمة



المقدمة :

مما لا شك فيه أن واقع المجتمعات البشرية قديمها و حاضرها يوحي بأن كل شيء في هذه الحياة إلا وله هدف و غاية, فالحياة في حد ذاتها أهداف مسطرة فلكذلك للإداريين, المشرفين,المسيرين, المدرسين و غيرهم . من المعروف أن أهم وظائف الإدارة التخطيط و أحد عناصر التخطيط الإمكانيات و المنشآت الرياضية و هي تحديد العناصر المطلوبة لتوظيفها لتحقيق المستهدف في التخطيط من حيث الكم و النوع و هي مادية و بشرية . المادية و منها : المواد المستخدمة, الأجهزة, المعدات و الأموال . البشرية و منها : العاملون, المنفذون و الفنيون .

و هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة مراكز التدريب و القرى الرياضية و المنشآت الرياضية بمختلف أنواعها و أشكالها و مع اختلاف نوع الخدمة التي تقدمها في خدمة المشرفين و المدربون وذلك من اجل الاستغلال الأمثل و ضمان فاعلية و سهولة و سلامة استعمالها حتى تحقق الهدف الذي أنشئت من أجله ، كما نبين في بحثنا هذا أهم المبادئ التي ينبغي وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ ولها عدة مبادئ منها التخطيط ،التنظيم ، الرقابة ، التوجيه و التنسيق كما سنتم دراستها كل على حدة و حسب الترتيب و الأهمية .

كما يطلب من الإدارة الناجحة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بكفاءة من المشرفين و المسيرين وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشري مع أقل جهد .

كما يجب على الباحث في مجال إدارة المنشآت الرياضية أن يتعرف على ما كتبه الأوائل في مجال البحث العلمي و الذين ساهموا بنصيب وافر في توضيح المفاهيم التي تنطوي عليها العلوم في تحديد أركانها و أساسياتها و الذين كان لهم الفضل الأول في تنمية المعلومات الإدارية إلى حالة أصبحت فيها الإدارة مهنة منظمة .

تطرقنا في الجانب النظري في بحثنا إلى ثلاثة فصول في الفصل الأول حول التسيير، الفصل الثاني حول المنشآت الرياضية، في الفصل الثالث حول الأندية الرياضية، أما الجانب التطبيقي تطرقنا إلى فصلين : الفصل الأول الطرق المنهجية للبحث ، الفصل الثاني عرض و تحليل نتائج الدراسة .

غرضنا الأساسي هو الوصول إلى حلول مرضية

الفصل التمهيدي

تمهيد



1- الإشكالية :

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

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

وتعتبر المنشآت الرياضية من أهم أقطاب ممارسة الرياضة لها أهداف ومهام عديدة .

أما بالنسبة للمنشآت الرياضية في بلادنا فقد أبدت في السنوات الماضية تألقا من حيث المردود والأداء ولكن الملاحظ في العشرية الأخيرة أنها باتت تعيش تدهور على مستوى النتائج المحصل عليها ، والوجه غير المشرف الذي ظهرت به سواء في البطولة الوطنية والمنافسات المحلية والمشاركات الخارجية الإفريقية والعربية ، هذا بالرغم من أن المنشآت تحظى باهتمام أو بدعم مادي معتبر من طرف الدولة ودعم الشركات أخرى ، ومع هذا كله يبقى مستوى الرياضي متدني .

ومن كل هذا ما يسعنا سوى طرح التساؤل الآتي ماهو واقع تسيير المنشآت الرياضية ببلادنا . وما هي الانعكاسات التي تطرأ على المستوى الرياضي



2- الفرضيات :

أ-الفرضية العامة : نقص التسيير المحكم للمنشأة الرياضية وضعف الموارد المالية يؤدي إلى تدهور (تدني) النتائج فضلا عن الانعكاسات المخيبة الناجمة عن ذلك على المستوى الوطني اتجاه الأندية الرياضية .

ب-الفرضية الجزئية :

1/ ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضي الأندية.

2/ افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مرودية الرياضيين .

3/ الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يتمثل في إعطاء الأولوية لرياضي الأندية المنخرطة.

3- أهمية الدراسة : إن اهتمامنا بهذا البحث لم يكن صدفة أو لأسباب عارضة و إنما كان لأسباب موضوعية

هي :

- لأنه يعالج ظاهرة اندماج المسيرين و وضعهم في المكان المناسب .
- اهتمامنا لمستقبل المسيرين المشرفين .
- دراسة لدور المسيرين و أثر المنشآت الرياضية للنهوض بالرياضة بصفة عامة .
- معرفة رأي المشرفين من ناحية التمويل و الصيانة و الاستغلال للمنشآت الرياضية .
- نقص الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع إن لم نقل منعدمة .

4- أهداف الدراسة :

- تسليط الضوء على ممارسة التسيير داخل المنشأة الرياضية .
- معرفة أهم نقاط التحول التي مست التسيير الإداري في المنشآت الرياضية.
- أهمية التسيير الفعال في تطوير المنشأة الرياضية وانعكاسه على الرياضة بصفة عامة.
- معرفة دور التسيير داخل المنشآت الرياضية .



5- أسباب اختيار الموضوع :

أ- الأسباب الذاتية :

- ميولنا الشخصي لكل ما تقدمه الإدارة العامة و الإدارة الرياضية .
- تماشيا مع تخصص الإدارة و التسيير الرياضي .

ب- الأسباب الموضوعية :

- قلة الدراسات و البحوث العلمية حول هذا الموضوع بالأخص .
- قلة معرفة العناصر الرئيسية للتسيير, لاسيما ما يتعلق بالمسير .
- الحاجة الماسة لمعالجة هذا الموضوع و خاصة انه الحديث عن التسيير في الإدارة و المنشآت الرياضية .
- تماشيا مع فراضيات البحث و المتمثلة في الموارد المالية, الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية وافتقارها للمعايير الدولية .
- النظر في دور اثر المنشآت الرياضية في تنمية الرياضة الجزائرية .

6- تحديد المصطلحات:

- أ- **تعريف التسيير** : هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط و التنظيم, الرقابة والتوجيه و هو باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها⁽¹⁾.
- و يعرف أيضا بأنه مهارات المسير و التي تشمل المهارات الإدارية, التكنولوجية و الشخصية و مهارة التفكير بمنطق التنظيم⁽²⁾.

¹ - محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير (ج2), ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر 1995, ص5 .

² - عايدة خطاب : الإدارة و التخطيط الإستراتيجي, دار الفكر العربي , القاهرة, 1985, ص23 .



ب- مفهوم المنشآت الرياضية :

هي مؤسسة ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متمشيا مع أهدافه

ج- المستوى الرياضي: هو عبارة عن مقياس افتراضي لنسبة المشاركة أو الممارسة الرياضية في أي مجتمع لكي تستطيع ان نحكم عليه بأنه مجتمع رياضي أو غير ذلك وكذلك معرفة ووصف درجة تطوره و هو أيضا عامل متغير تتحكم فيه عدة عوامل أخرى

د-تعريف الموارد: وتعرف (عفاف عبد المنعم درويش) الموارد بأنه كل ما يصلح لإشباع حاجات البشرية سواء بطريقة مباشرة او غير مباشرة و تنقسم الموارد إلى قسمين رئيسين هما
(الموارد البشرية و الموارد المادية)

وتعرف أيضا عفاف عبد المنعم بان الموارد هي كل ما يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات , وملاعب و أجهزة و أدوات و ميزانية وظروف مناخية و جغرافية ومعلومات لأجل تحقيق الأهداف المسطرة

و-التخطيط:عرفه إبراهيم سعد الدين (بأنه مجموعة النشاط والترتيبات و العمليات لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة لتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى)

— وعرفه السلمي أيضا بأنه هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذا في الاعتبار الإمكانيات و القيود التي تعترضها ظروف المناخ العام للمحيط بالمشروع

هـ-التخطيط في المؤسسات الرياضية هو التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لهذا المستقبل بتحقيق عناصر التحقيق والسعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة مستقبلا,

الإدارة:هي الوسيلة إل فعالة لتنظيم شؤون الحياة لتنظيم شؤون الحياة

يمكن تعريفها أيضا بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالا

امثل عن طريق التخطيط , التنظيم, القيادة , الرقابة للوصول لهدف محدد

عرفها ماري باركر فن انجاز الأعمال بواسطة الناس

فايول الإدارة هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق و الرقابة



الإدارة الرياضية: عرفها كل من بلانتن, بياتل أنها المهارات المرتبطة بالتنظيم, التخطيط, التوجيه, القيادة التقييم
داخل هيئة رياضية

¹ - د _ عصام بدوي موسوعة التنظيم والادارة , دار الفكر العربي القاهرة 2001, ص17

5. د_ احمد حسن الشافعي : التخطيط و التخطيط الاستراتيجي , دار الوفاء للطباعة والنشر -الإسكندرية , ص12



7- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى : واقع التكوين بمديرية الشباب و الرياضة وعلاقته بتحسين مستوى الأداء الإداري دراسة ميدانية لولاية المسيلة للطلبة محمد قبشي و حمزة بودرواز الموسم
وكان هدف الدراسة التطرق حول التكوين في صورته الحالية باعتباره لا يساهم في رفع مستويات الأداء الإداري لموظفي الشباب و الرياضة
سياسة البرامج التكوينية الحالية لا تضمن تطوير و تحسين قدرات المورد البشري

ربط التكوين بالأداء الإداري يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالأداء فوض ع الطالب الفرضية العامة و
الفرضيات الجزئية الآتية

الفرضية العامة: البرامج التكوينية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة تقتصر على الترقية فقط
لا تساهم في تحسين الأداء الإداري من وجهة نظر عمال و مستخدمي المديرية
الفرضيات الجزئية :

التكوين في صورته الحالية لا يساهم في رفع المستوى الإداري لموظفي مديرية الشباب المعنية
سياسة البرامج التكوينية الحالية لا تضمن و تطوير و تحسين قدرات المورد البشري
ربط التكوين بالأداء الإداري يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالأداء

_ الدراسة الثانية: الأداء الوظيفي وعلاقته بضغط العمل لدى العاملين في منشأة رياضية

دراسة حالة مسابح ولاية بسكرة

من إعداد الطالب ساعد يوسف السنة الجامعية 2015/2014

هدف الدراسة :

التعرف على الأداء الوظيفي ومستوياته لدى العاملين في المسابح المنشآت الرياضية بسكرة
التعرف على العلاقة بين الأداء الوظيفي و ضغوط العمل لدى العاملين في مسابح مدينة بسكرة



فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة: الثقافة التنظيمية تساهم في تحسين أداء العمال داخل المنشأة

الفرضيات الجزئية :

تساهم القيم التنظيمية في تحسن أداء العمال داخل المنشأة

تساهم المعتقدات و الأعراف في تحسن أداء العمال داخل المنشأة

تساهم التوقعات التنظيمية في تحسن أداء العمال داخل المنشأة



الدراسة الثالثة: دور نمط القيادة الإدارية للمنشأة الرياضية على نجاعة المردود الرياضي

(دراسة حالة النوادي الرياضية لكرة القدم القسم الجهوي الشرقي لولاية سكيكدة)

من إعداد الطالبة :برانية أمينة

هدف الدراسة :

__معرفة دور القيادة و الإشراف على المنشأة الرياضية في تحقيق نتائج رياضية أي معرفة الأسلوب
القيادي الناجح لتحقيق نتائج رياضية

فرضيات الدراسة :

__الفرضية العامة:هل للقيادة الإدارية للمنشأة الرياضية انعكاس على نجاعة المردود الرياضي أي
القائد الإداري من خلال نمط قيادته هل يؤثر على تنمية المردود الرياضي لدى الفرق المتعاقدة مع
منشأته

__الفرضيات الجزئية :

__لنمط الإداري لقائد المنشأة انعكاس على نجاعة المردود الرياضي

__للاتصال بين القائد و رؤساء النوادي الرياضية داخل المنشأة الرياضية انعكاس على نجاعة المردود
الرياضي

__للقرارات الإدارية للقائد تأثير و انعكاس على نجاعة المردود الرياضي



الدراسة الرابعة

واقع تسيير المنشآت الرياضية بولاية الوادي (دراسة حالة المركب المتعدد النشاطات الوادي)

من إعداد الطالب سفيان جغراب

هدف الدراسة :

معرفة وضعية التسيير الإداري بالمركب وكذا التعرف على العناصر و المبادئ و الأساليب التي يعتمد عليها المركب

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :واقع التسيير الإداري لمركبات ودواوين المتعددة النشاطات الرياضية

الفرضيات الجزئية :

__ دور التخطيط في تسيير المنشآت الرياضية

__ دور التوجيه في تسيير المنشآت الرياضية

__ دور التنظيم في تسيير المنشآت الرياضية



الكتاب الأول

الجانب النظري



الفصل الأول

التسيير



تمهيد :

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة .
 تتم هذه الطريقة حسب الصيرورة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الإدارة و الرقابة قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد .
 و التسيير بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة مثل تكوين سمات القائد، قدرة الاتصال و معرفة المهام ،قدرة التأثير ...الخ.
 والتسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة ،لهذا أن نخطط عمليات التنظيم و الإدارة و الرقابة ، كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط و القيادة و المراقبة و لهذا التسيير يعتبر من أهم المفاهيم و الاستراتيجيات المهمة في الحياة المهنية

- مفهوم التسيير:

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

- تعريف التسيير:

إن الوصول إلى تعريف محدد للتسيير لقي عدة صعوبات، حيث تختلف معاني كلمة التسيير باختلاف وجهة نظر القائم بتعريفه، فالتسيير مثلا مثل باقي العلوم الأخرى طرأت عليه عدة تطورات التي أضفت معاني جديدة لمعناه، حبا للإطلاع على الكتب التي تتكلم عن التسيير نجد أن هناك تعاريف مختلفة لهذه الكلمة فنجد أن:
 فريدريك تايلور: >> يرى أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم أن تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة<<(1).

ويقول هنري فايول: >> التسيير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب<<(2).
 ويرى "روبرتالبانيز": >> أنه إيجاد والمحافظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية<<(3).

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

²⁻¹ ذ_ حسن احمد الشافعي_ المنشآت الرياضية _ دار الوفاء للنشر ط 12012. ص 62

³ نفس المرجع السابق ، ص 77



-عموميات حول التسيير:

-مفهوم التسيير :

يعتبر التسيير من العلوم الحديثة مقارنة بالعلوم الاقتصادية والاجتماعية الأخرى, حيث ظهر في بداية القرن العشرين ميلادي تحت تأثير المهندس الأمريكي (تايلور- Taylor) والفرنسي (فاهون-fhahon)⁽¹⁾.

والتسيير العلمي كلمة مرادفة لعلوم التسيير ظهرت بدافع الحاجة إلى تحسين مرودية المؤسسات بحثا عن مستوى عالي من النمو, ولذلك نرى من حيث المحتوى أكثر تناسب مع مفهوم الفعالية .

لقد بدأ تدريس علوم التسيير في الجامعة الجزائرية لفرع مستقل عن العلوم الاقتصادية سنة 1998م ونظرا لحدائثة وتشعب مواضيعه لم يتفق علماء التسيير على تعريف موحد وجاءت تعاريف مختلفة فقد عرفه تايلور بقوله : "التسيير أنه علم قائم على قوانين ومعارف علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية". وعرفه أيضا العالم كيمبل kimbell في كتابه (أصول التنظيم الصناعي للإدارة) بأنه " يشمل جميع الوحدات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المؤسسة من حيث تمويلها بوضع السياسات الرئيسية وتوفير ما تحتاجه من تجهيزات و إعادة الإطار التنظيمي وكذلك اختيار الرؤساء ، والأعضاء الرئيسيين".

أما تعريف أبلي aplley" بأن التسيير هو تنفيذ الأشياء عن طريق جهود الآخرين وتنقسم هذه الوظيفة على الأقل إلى عنصرين أساسيين أحدهما التخطيط والآخر الرقابة".

ويقول جون ستيوارت ميل John. S عن التسيير "بأنه الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد ممكن حتى يحقق أقصى ربح مساعدة لكل من صاحب العمل والعمال، مع تقديم خدمة ممكنة للمجتمع".

أما مساهمة الباحثين الجزائريين في تحديد مفهومه تظهر على النحو التالي :

(1) - محمد رفيق الطيب: "مدخل التسيير الأساسيات ووظائف التقنيات", الجزء 1, ب ط, ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر, 1992, ص03.



بالحبيب عبد الرزاق في كتابه (اقتصاد وتسيير مؤسسة) بأن التسيير " هو طريقة عقلانية التنسيق بين الموارد البشرية والمادية قصد تحقيق الأهداف المحددة ، ولكن تهم هذه الطريقة في عملية التخطيط ، التنظيم، الإدارة، الرقابة قصد تحقيق أهداف المؤسسة وبالتوفيق بين مختلف الموارد".

بناء على ما سبق ذكره يمكن لنا أن نستنتج مايلي :

- التسيير هو تطبيق العلم على المؤسسة أو المنظمات.

- التسيير هو علم وفن يُستخدم للحصول على نتائج عالية بأقل تكلفة.

- يطبق التسيير على الإنسان كعنصر أساسي في المنظمة في إنجاز الأعمال وتحقيق أهداف بفعالية لا يتحقق إلا بعنصر بشري.

إن التسيير عملية متميزة تتكون من مجموعة من الوظائف المتناسقة هي:

التخطيط، التنظيم، القرار، التوجيه، الرقابة، التنسيق والتي تمارس بصفة عقلانية لتحقيق الأهداف المرجوة.⁽¹⁾

- التسيير فن وعلم ومهنة:

يعتبر التسيير علم لأنه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل ، ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة وتحليلها ودراستها ومن ثم حصر البدائل أو الطرق الممكنة إتباعها ومقارنتها بقصد اختيار أفضلها ، ويعتمد الأسلوب العلمي بدوره على الطرق الكمية سواء كانت رياضية أو إحصائية أو تقنيات مستمدة من البحوث والعمليات أو التقنيات المالية أو غيرها ويعتمد على الحاسب الإلكتروني المكثف لتسيير استخدام الطرق الكمية أو جعله ممكنا ، حيث أن بعض هذه الطرق خاصة منها ببحوث العمليات لا يمكن تطبيقها عمليا بدون الحاسب لما تستهلكه من جهد ووقت.

إن إعطاء التسيير الفن يجب أن لا يُفسر على أنه تفرغ بصفته العلمية بل هو تدعيم لها بالنظر إلى طبيعته التطبيقية ولأنه يعني بتطعيم الأسلوب العلمي مع حكمة المسير وآراءه وتقديراته المستمدة من خبراته وتجاربه واحتكاكه بواقع البيئة، أما التدعيم مع الأمزجة والأهواء الشخصية فكفيل بالفعل بأن يجرد

(1) -محمد رفيق الطيب: " مدخل التسيير الأساسيات ووظائف التقنيات ", مرجع سابق ص04.



أكثر التقنيات تقدما من محتواها العلمي .

بعد أن انفصل التسيير عن الملكية أصبح مع مرور الزمن مهنة تحقق المعايير الأساسية بهذا وأهمها :

- تراكم المعارف والخبرات حول العملية التسييرية .

- نمو وتطور القدرات التسييرية من خلال الممارسة والتطبيق في المجال المناسب.

- وجود أخلاقيات مهنة التسيير وبروز الأهمية الاجتماعية للمسير نتيجة لنمو الطلب على خدماته
ولدوره الحاسم في نجاح عملية التسيير .

نلاحظ بالنسبة لواقعنا الجزائري تأخر ظهور المهنة التسييرية , وإن لم نقل أنها منعدمة تماما نظرا لعدم
وجود طلب فعال على خدمات المسير الممتن ويرجع ذلك لأسباب متعددة نذكر منها:

- غموض مفهوم التسيير داخل الإدارة ، فهو يختلط تارة مع القانون وتارة أخرى مع السياسة ، وثالثا
مع الإدارة العامة ورابعا مع الاجتهادات الشخصية .

تسمح بظهور عدد ولو محدد من المنشآت الناجحة في عملية التسيير التي يمكن أن تكون قدوة لغيرها .⁽¹⁾

- التسيير في التربية الرياضية :

يحتاج كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف
الموضوعية, فيهيئ لها المناخ الملائم والإمكانيات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الواجبة من الكفاءة
والفعالية , ونظرا لأهميته البالغة لهذا الدور الذي يؤديه المسير بدرجات مختلفة وأعباء متنوعة على المستويات
الإدارية متفاوتة في مختلف الهيئات الرياضية من لجان أولمبية أو اتحادات رياضية وأندية ومراكز شباب وحتى

داخل الهيئات من لجان متخصصة وإدارة فنية.⁽²⁾

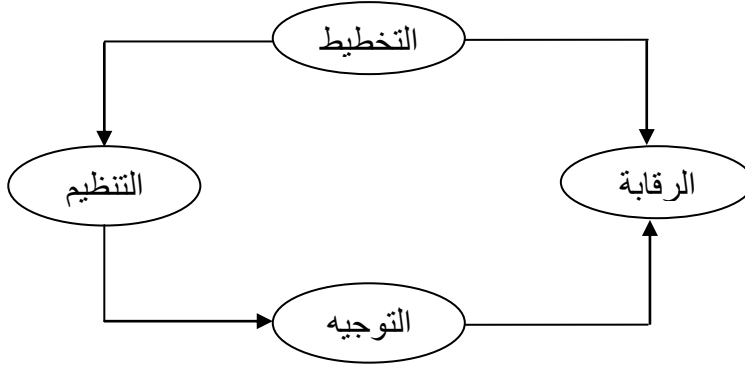
(1)- عصام بدوي: " استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية", دار النهضة العربية, القاهرة, مصر, ب س, ص35.

(2)- عصام بدوي: " استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية ", مرجع سابق, ص35.



- التسيير في التربية الرياضية :

يحتاج كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية فيها لها المناخ الملائم والإمكانيات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الأولى من الكفاءة والفعالي



- تعريف المسير:

هناك عدة تعاريف للمسير منها:

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

ولكي يستطيع أن يقوم بمهامه يجب عليه أن يشرف على جماعة من الرؤوسين الذين يقومون بتأدية الأعمال والمهام المطلوبة منهم وذلك عن طريق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات في نطاق اختصاصه.

و المسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه الرؤوسين ويبين لهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم وهو الذي يضع خطة التنفيذ أي تحدد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن لتأدية الوسائل والأدوات المستخدمة للتنفيذ، والأفراد الذين يتولون تأدية كل ذلك في ضوء التكاليف المقدرة وتحقيق درجة كافية في الإنتاج إضافة إلى ذلك قيامه بالأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها وكذلك بمتابعته ورقابته لنتائجه ليتمكن من اتخاذ قرارات والإجراءات لتصحيح ومعالجة الأخطاء والانحرافات⁽²⁾، ويجب على الجميع أن يحصل على القدر الكافي من المعرفة ومبادئ الإدارة قبل أن يقوم بممارستها.

- أدوار المسير:

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

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

²- عصام بدوي موسوعة التنظيم والادارة ، ط1، دار الفكر العربي ، مصر، 2001، ص77.



- الأدوار العقلانية :

وتتمثل في تأمين سير العمل في صور منتظمة وهي كالاتي:

1- **الواجهة:** هنا يجب أن يفهم المسير الآخرون بأنه هو الممثل و صاحب الأمر في عمله.

2- **القائد:** حيث يقوم المسير بتوجيه المرؤوسين.

الرابط: يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين

- الأدوار الإعلامية :

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

1- **الملتقط للمعلومات** التي تفيد في تسيير شؤون عمله.

2- **موصل إطلاع** المرؤوسين على مجريات العمل.

3- **المتحدث مع** الجهة الرسمية وصاحب النفوذ في الداخل والخارج

- الأدوار التقريرية :

وتشمل اتخاذ القرارات وهي على الشكل الآتي:

1- **المستحدث:** حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطور.

2- **معالج المشاكل:** أي يجب تفادي المشاكل قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عند ما تقع.

3- **موزع الموارد:** هو الذي يوزع المهام على الأشخاص المعنيين باستعمال الوسائل.

4- **هو الذي يبرم العقود** ويقبل الالتزامات ويقدم التنازلات للمسؤولين⁽¹⁾.

- وظائف المسير: إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إلماما لأساليب القيادة

ويمكننا أن نذكر الأعمال التي يقوم بها المسير:

- التخطيط وتحديد السياسات.

- تنظيم أنظمة الآخرين.

- تفويض السلطة والمسؤولين.

- الرقابة على النتائج المطلوبة.

- الإشراف على تقديم النتائج.

- إصدار الأوامر والتعليمات.

- تفسير وتبليغ السياسات.

- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية وتحمل العمل الإداري.

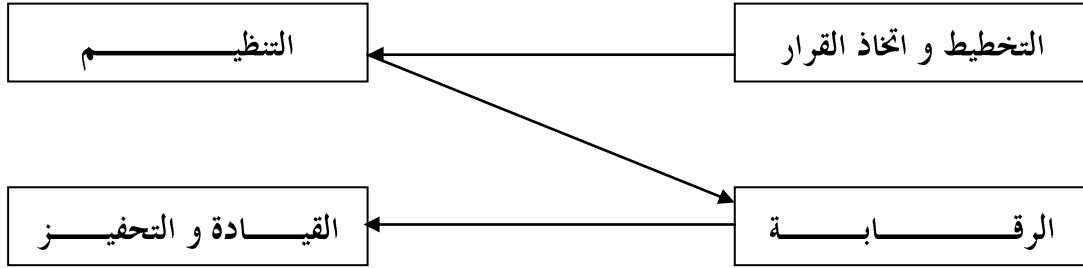
(1) محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، مرجع سابق، (17-20).



- تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة للعمال الإداريين.⁽¹⁾

و نوضح هذه الوظائف في الشكل التالي :

شكل رقم (01): وظائف المسير



- مؤهلات المسير الناجح:

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

- امتلاك الطاقة الإدارية.
- المحافظة على السلك الإداري ومميزات القيادة.
- القدرة على تكوين الرجال وإعدادهم.
- إبداء الآراء السديدة.
- ضبط النفس.
- الاستقامة.
- القدرة على تنسيق أعمال الزملاء.

¹ - عصام بدوي موسوعة التنظيم والإدارة ، ط1، دار الفكر ط1، ، مصر ، 2001، ص97



- الرقابة.⁽¹⁾

- أقسام المسيرين

يمكننا التمييز بين ثلاث مستويات للمسيرين كما يلي:

- المسIRON القاعديون :

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

- المسIRON الأوسط :

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

- الإدارة العليا :

هي المجموعة الصغيرة من الأفراد في اعلي السلم الإداري ;

يمارس المسIRON هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي حيث يقومون برسم المسار العام للمنشآت، أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط و رسم السياسات العامة و تنسيق أنشطة الإداري الوسطى والتأكيد من

سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة و تجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى و خاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج أو التحويل و البيع⁽²⁾.

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

⁽²⁾- مرجع سابق، ص (53).



-وظائف التسيير:

للتسيير عدة وظائف نذكر منها:

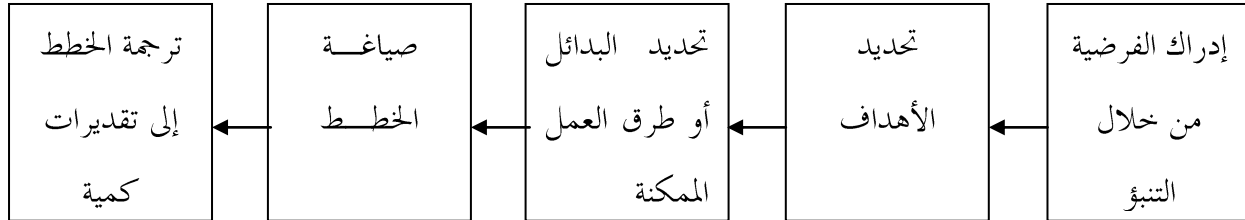
5-1- التخطيط:

أ- مفهوم التخطيط: التخطيط هو عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل وكيف ومتى يتم هذا العمل؟ إنه يتضمن تحديد الأهداف ورسم الخطوات والطرق اللازمة لبلوغها وهو يتطلب قدراً كبيراً من وضوح الرؤيا والدقة في التنبؤ باتجاه الأحداث .⁽¹⁾

يعتبر التخطيط جزءاً هاماً من مختلف الوظائف الإدارية إذ نجد التخطيط عند "w.hnewman" هو تحديد أهداف واضحة ، اختيار سياسات ، وضع برامج و حملات ، البحث عن طرق و إجراءات محددة ، إعداد جداول زمنية يومية .⁽²⁾

ب - خطوات عملية التخطيط :و يمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :⁽³⁾

_خطوات عملية التسيير .



- إدراك الفرصة من خلال التنبؤ : و معنى ذلك أن يدرك المخطط من خلال دراسته للظروف و المعطيات وجود فرص يمكن استغلالها ، إن قدرة المخطط على الرؤية و التنبؤ بما يمكن أن تكون عليه الأمور في المستقبل و قدرته على فهم الواقع و إستعابه أمور لا غنى عنها لإعطاء تخطيطه صفة عملية بعيدة عن التمنيات و الأحلام ، و للتنبؤ مجالات كثيرة منها التنبؤ الاقتصادي و التنبؤات السياسية و الاجتماعية و التنبؤ التقني .

¹ - محمد رفيق الطيب : مدخل علم التسيير(ج2), ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1995, ص 12 .

² - ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين, دار الحمدي العامة, ط2, الجزائر, 1998, ص 229 .

³ - نفس المرجع السابق: ص 12 .



- **تحديد الأهداف:** يتم على المستويات لتنظيمية كلها من القمة إلى القاعدة أي بداية من التخطيط الإستراتيجي إلى التخطيط التشغيلي ، فالأول يركز على الأهداف الرئيسية للمؤسسة أي يركز على الفعالية ، بينما الثاني يركز على الكفاية أي على حسن استغلال الموارد المادية و البشرية الموظفة في المؤسسة ، و هناك فرق آخر و هو التسيير الإستراتيجي، يركز على البيئة الخارجية أي أن هاته الأهداف تكون مرتبطة بالتسويق و التمويل ، أما التخطيط التشغيلي فيركز على مجالات الإنتاج و المستخدمين .
 - **تحديد البدائل و طرق العمل الممكنة :** لابد من حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف و ذلك تمهيدا لتقويمها و اختيار أنسبها .
 - **صياغة الخطط الفرعية :** تساعد صياغة هاته الخطط المؤسسة على سد الثغرة بينما تريده من جهة و ما هي عليه من جهة أخرى .
- و هذا ما يجعلنا نخلص إلى أن مفهوم تفرع الخطط و اشتقاقها يقابل مفهوم تسلسل الأهداف .
- ترجمة الخطط إلى تقديرات كمية :** و هنا تترجم الخطط إلى أرقام هي عبارة عن وحدات عينية و نقدية هاته التقديرات الكمية تكون على شكل موازنات تقديرية .

ج - مزايا التخطيط الجيد في المؤسسة:⁽¹⁾

نذكر هنا بعض مزايا التخطيط الجيد باختصار :

- مواجهة تغيرات البيئة : التخطيط الجيد يساعد المنظمة على تحمل المتغيرات البيئية التي تتصف بسرعة

التغيير و عدم الاستقرار و من أهم هاته العوامل :

- العوامل التربوية
- العوامل الاجتماعية و الثقافية ، السياسية و القانونية ، الاقتصادية و التكنولوجية هذه
- العوامل خارجية

وهناك عوامل داخلية نذكر منها :

- العوامل الإنتاجية ، البشرية ، المادية ، المالية .

- مواجهة المنافسين .

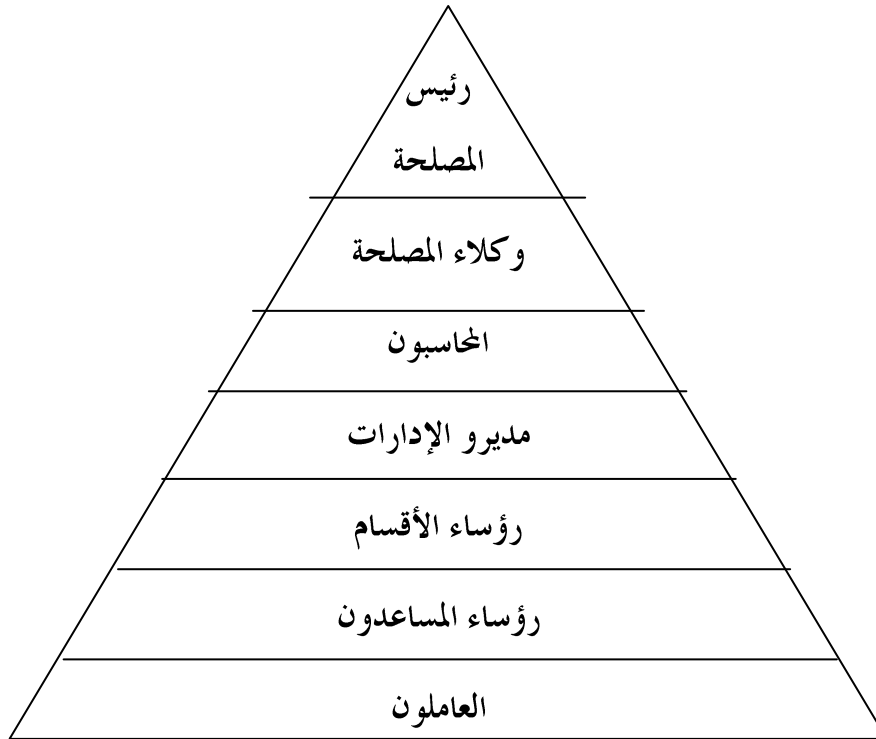
التنسيق مع الإدارات المختلفة

التنظيم :

1- حنا نصر الله و آخرون : مبادئ في العلوم الإدارية، دار الظهران، عمان، 1998، ص (172-173) .



وهو يمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المسؤول وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف، وهي في هذا تشمل تحديد و نوعية المسؤولين و مواصفاتهم وتنتهي بعمل الهيكل التنظيمي المقسم إلى أعمال و سلطات و مسؤوليات .⁽¹⁾



الشكل رقم (02): الشكلاهرمي للتنظيم .



الامر :

ويقصد بها "هنري فايول" توجيه جهود المرؤوسين والعاملين في المؤسسة ،ولتحقيق هذا الأمر يجب على المسؤول أن يدرس ويعرف طبيعة كل شخص و عمله على حدة ،و نوعية الإنفاقات بينه و بين المؤسسة , وكذلك يجب على المسؤول أن يكون لديه اتصال ذو اتجاهين مع مرؤوسيه إلى جانب تقييم الهيكل التنظيمي و مراجعته كل فترة من الزمن ،و أن لا يتردد في تطبيق العقوبات اللازمة للمخالفين أو غير الراغبين في إتباع التعليمات .⁽¹⁾

التنسيق:

ويرى "فايول" Fayol في هذا العمل الذي يوجد و يضع كل الجهود في إطار واحد لتحقيق الهدف العام للعمل المطلوب .⁽²⁾

الرقابة :

وهي العمل الذي يحاول أن يتأكد من أن الجهود متناسقة و منسجمة مع الخطط الموضوعة .⁽³⁾

- واقع التسيير في الجزائر :

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

- غموض مفهوم تسيير منشآت الأعمال الاقتصادية، فهو يختلط تارة مع القانون وتارة أخرى مع السياسة وأخرى مع الإدارة العامة وأخرى مع الاجتهادات الشخصية.

واقع منشآتنا الاقتصادية في قبضة بيروقراطية وصائية لم تسمح بظهور جزر تسييرية متميزة ذات استقلالية مسؤولية.

21 - نفس المرجع السابق، ص56 .

3'''- عبد المقصود عوض سلامة //السلوب تطوير نظم الإدارة دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع , الإسكندرية, ص(99) .

4- نفس المرجع السابق, ص27.



تأقلم بيئة التسيير الداخلية والخارجية مع مقتضيات النمط التجميعي للإدارة، فذلك النمط المنجز بطبيعته ضد الإنتاجية نظرا لتركيزه على تجميع موارد الإنتاج أكثر من استغلالها.⁽¹⁾

- الأسس العامة للتنظيم والتسيير في الإدارة :

1- تعريف الإدارة :

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

-وباستعراض هذه التعريفات نجد أن أغلبها يعكس انتقادات واهتمامات تقديمها والمشاكل التي واجهها المفكرون في ذلك الوقت.

- فعلى سبيل المثال، وفي وقت معاصر للثورة الصناعية كانت معظم المشاكل التي تواجه هذه الفترة هي كيفية زيادة الإنتاج والإنتاجية وتخفيف التكاليف، ومن ثم انعكس ذلك على معظم التعريفات التي قدمت وتعكس في نفس الوقت هذه المشكلة.

فنجد أن "فريدريك تايلور" يرى أن الإدارة هي >> "أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤيدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة"<<

وفي نفس الاتجاه يقول "ويب" أن >> "الإدارة المختصة هي تجنب أي ضياع في الجهد الإنساني"<<.

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

- كما يعرفها "حسن احمد الشافعي" بأنها >> "فن تطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعى هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان"<<⁽²⁾.

²- د_ حسن احمد الشافعي، دار الوفاء للطباعة، القاهرة، 2004، ص81.

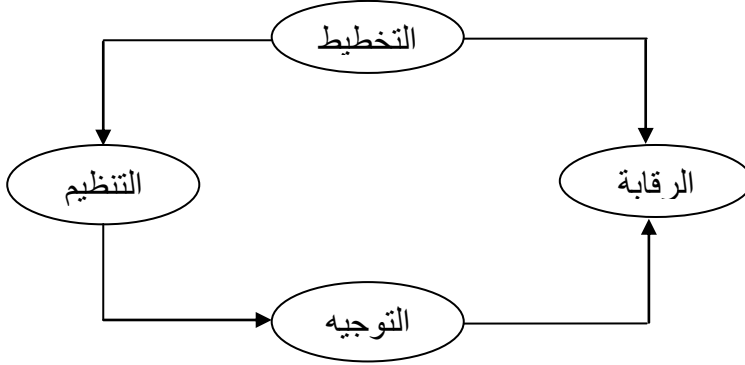


في المنشأة⁽¹⁾، ومن هذه التعاريف يمكن استخلاص مفهوم شامل للإدارة والتي هي فن تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المسطرة.

2- وظائف الإدارة :

يرى "فايول" أن الوظائف الرئيسية للإدارة هي:

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



ويرى "لوثر جيليك" أن الوظائف الإدارية تتمثل في:

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

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

1- التخطيط :

يعد التخطيط من أهم عناصر إدارة المؤسسة الرياضية والمقصود منه هو التنبؤ بالمستقبل والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة مستقبلا بتحقيق عناصر التخطيط⁽⁴⁾.

¹ - ا د زكي محمد محمد حسن المنشآت الرياضية، ط1، دار الكتاب الحديث، الإسكندرية : 2002، ص55.

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

¹ - د كريم محمد محمود الحكيم ادارة المؤسسات الرياضية، مؤسسة عالم الرياضة ط 1 2015، ص(52)

⁴ - أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، القاهرة، 2012، ص13.



2- التنظيم : عملية تقسيم الأعمال إلى مجموعات و توزيع المهام في كل إدارة أو قسم وتحديد المهام والمسئوليات⁽¹⁾.

— هو تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط وإسناد هذه الأنشطة إلى إدارات تقوم بها مع تفويض السلطات والتنسيق بين الجهود

3- الرقابة :

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

4- القرار :

يقصد به الاختيار المدرك من بين البدائل المتاحة في وقت معين
— أو هو اختيار قرار معين بعد دراسة وتفكير بين أفضل البدائل المختلفة القائمة على مجموعة متكاملة من الآراء و الأفكار والاتصالات لتحقيق هدف معين⁽²⁾.

- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

عل الرغم من أن الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بهذه المجالات فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على تطور الفكر الإداري بشكل عام ولكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطته وتباين مستويات العمل لإداري فيها، هذا بالإضافة إلى ارتباطها أصلاً بالعمل في الأداء البشري الذي يزخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية

- علاقة علم الإدارة بعلم التربية البدنية و الرياضية :

التربية البدنية والرياضية هي وسيلة من الوسائل التربوية التي تعمل على إعداد الفرد المتكامل بدنيا واجتماعيا ونفسيا وذلك من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة سواء كانت فردية أو جماعية وذلك لا يتم إلا بتوفير القيادة التربوية المؤهلة لذلك في المجال التعليمي أو التدريبي أو التربوي

وإذا كانت الإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين لتحقيق الأهداف الموضوعة ولذلك فإن محور الإدارة العامة هو العنصر البشري وبالتالي التربية البدنية أو الرياضية محورها العنصر البشري، فعلم التربية البدنية

¹ - الدكتور احمد الشافعي (الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي في المؤسسات الرياضية)، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة، القاهرة، مصر، ص19.

² - د عبد الله الغضاب التخطيط و التخطيط الاستراتيجي، ط1، الدار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2012 ص(25).



أو الرياضية وعلم الإدارة يتفقان على أنهما يركزان على العنصر البشري في تحقيق أهدافها، ولذلك إذا توافرت الإدارة العامة في التربية البدنية والرياضية سوف يتحقق الهدف الأصيل لممارسة الأنشطة الرياضية وهو إعداد الإنسان تربويا بصفة شاملة ومتكاملة.

وإذا كانت التربية البدنية أو الرياضية تتعامل مع السلوك الإنساني فإن الإدارة هي التي تخطط وتنظم وتوجه وتنسق وتراقب وتقوم بهذا السلوك من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة.

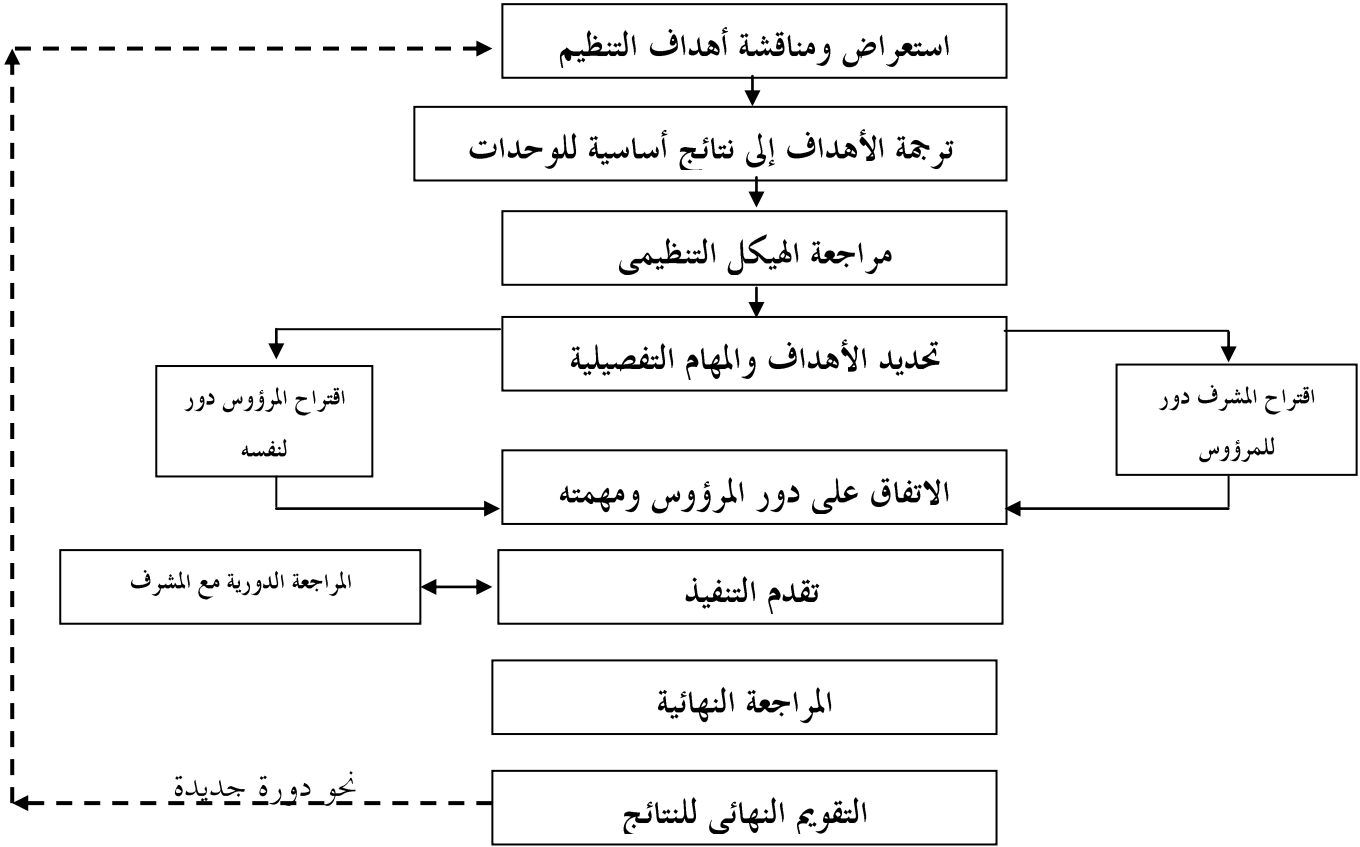
من هذا المنطلق جاء استخدام علم الإدارة لتطبيقه في التربية البدنية أو الرياضية وذلك في مجالات مختلفة وأساسية ركزت عليها كليات التربية الرياضية وهي مجال التعليم بمراحله المختلفة، مجال التدريب الرياضي لجميع الألعاب الفردية والجماعية بصفة عامة ومحليا ودوليا وفي مجالات إدارة المؤسسات الرياضية المختلفة محليا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

من أهم روافد علم الإدارة العلاقات الاجتماعية، حيث تمثل هذه العلاقات انعكاسا للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه

¹ - د_ أحمد حسن الشافعي: معايير تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، ط1، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2002، ص97.



الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف



شكل يمثل: الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف

الخلاصة :

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

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

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



الفصل الثاني

الفصل الثاني

-المنشآت الرياضية -



تمهيد :

يطلق اسم المنشأة الرياضية على مكان تمارس فيه الرياضة البدنية بأنواعها وهي تضم ملعبا واحدا أو أكثر مكشوفاً أو مغلقاً. بمشتملاته من أجهزة و أراض رملية أو صلبة. بما يتبعها من أماكن للمتفرجين ومبان ملحقة لخلع الملابس و دورات المياه و وصلات للتمرين و الرعاية الصحية كما تشمل مكاتب للإدارة و مخازن و خلافة تبعا لكبر المنشأة وأهميتها وتعتبر حمامات السباحة و نوادي التجديف ومضمارات الجري و المدرجات ضمن المنشآت الرياضية وبالنسبة للضرورة توجيه القائمين على إنجاز مثل هذه المنشآت لإتباع الأصول الصحية و تفادي في وقوع في الأخطاء لا يستحق الكمال للمنشأة في تحقيق رسالتها يلزم إتباع أسس عامة وخاصة لكل منشأة نتيجة دراسات وتجارب طويلة تمت في هذا الميدان لذلك يلزم الرجوع إلى الاختصاصيين من مهندسين و رياضيين لوضع التصميمات اللازمة لكل منشأة رياضية وهذه الأسس يلزم مراعاتها في جميع الخطوات اللازمة في التصميم والتنفيذ لأنها تتعلق باختيار الموقع والتخطيط و الإنشاء كما تلتزم بها كل النواحي الفنية والصحية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية المتعلقة بالمنشأة



1/ نبذة تاريخية:

يمكننا تتبع تاريخ تصميم المرافق التي شيدت للرياضة بصفة خاصة المكشوفة منها والمغطاة إذا رجعنا إلى الوراثة لمدة 2400 سنة من تاريخ اليونان العريق و وما لا شك فيه بأن المصريين قاموا بتشبيد المرافق الرياضية قبل هذا التاريخ .

أ /الهندسة المعمارية اليونانية :

تتضمن الهندسة المعمارية على :

- (الساحة العامة) :مكان السوق :

إلى أسفل قلعة أثينا كانت تقام الساحة العامة ولقد كان هذا المكان المكشوف يستخدم في أعمال التجارة ويتيح الفرصة لإقامة مباني عامة مثل المعابد ,الإستاد الرياضي ,والصالة الرياضية .

- الإستاد الرياضي :

كان عبارة عن مضمار السباقات الجري حيث يتم إقامته في المدن التي تجري بها الألعاب وأخيرا أصبح يستخدم لإقامته مختلف المسابقات الرياضية ,وكان أحد طرفيه يشيد في العادة على شكل مستقيم أما الطرف الآخر فكان شبه دائري وكان طوله يبلغ في العادة 600 قدم.

كان يتم تخطيط الإستاد الرياضي في بعض الأحيان بمظلة طويلة من القماش على جانب التل حتى يمكن إعداد الكراسي وتثبيتها على منحدر التل كما هو الحال في أولمبياد وطيبة وايدافروس ودلفي ,وفي أحيان أخرى يتم تشييده على مكان مسطح كما هو الحال في أثينا ويرجع بناء الإستاد في أثينا إلى عام 331 قبل الميلاد ويتم إعادة تشييده عام 160 بعد الميلاد بعرفة هيدروساتيكاس ويعتقد بأن مدرجاته تسع

لـ 50 ألف متفرج وأعيد بناءه كي تقام عليه دورة الألعاب الأولمبية عام 1896.

- مضمار السباق :

يشبه مضمار السباق الإستاد الرياضي إلا انه كان يشيد لسباق الخيل كما يبدو أن سباق العجلات ذات الأربع خيول قد بدأ في لوائل الدورة الأولمبية الثالثة والعشرون حيث كانت تقام سباقات متشابهة في جميع الألعاب الوطنية اليونانية .

- صالة الألعاب الرياضية :

تشبه مثيلاهما في أولمبياد أيفسوسوبرجامون وهم عبارة عن نماذج أولية من الحمامات العمومية الرومانية وكانت



تشتمل عل ملاعب للرياضيين وخزانات تستخدم للاستحمام وقاعات للمحاضرين ومدرجات للمتفرجين¹.

ب /الهندسة المعمارية الرومانية:تشتمل أشكال الهندسة المعمارية الرومانية على:

- الساحة العامة :وفقا لشكل الساحة العامة عند اليونانيين فإنها عبارة عن مكان رئيسي غير معطي يستخدم كمكان للاجتماعات أو كسوق أو مكان لإقامة الاحتفالات ,وتم تأسيسها باعتبارها أقدم وأهم هذه الأشكال في الوادي حيث يشكل التلال السبعة في روما وكانت تستخدم في العصور الأولى كمضمار للخيل ولإقامة المسابقات ولقد تجمعت كافة المباني الرئيسية حولها بما في ذلك المعابد والحمامات العمومية والمدرجات والسيرك .

- الحمامات العمومية :وتسمى أيضا بالحمامات

البلاطية العمومية لإمبراطورية روما ,من المحتمل أن يكون قد تم اشتقاق أشكال هذه الحمامات من الصالات الرياضية اليونانية أو من التصوير بالزيت ,لم تصميم الحمامات العمومية من أجل الرفاهية فقط بل كانت مراكز تنافل الأخبار والتسامر مثلها في ذلك مثل النوادي الحديثة كما كانت تستخدم كملتقى للأحبة بجانب أنها مكان للمحاضرات والرياضات,ولقد كانت تقام الحمامات العمومية على رصيف عال تحيط به الجدران ومن تحتها غرف الصيانة والأفران وتتكون الحمامات العمومية في العادة من 03أجزاء رئيسية:

* الهيكل الرئيسي :جميع المناطق المتصلة بالحمام بما في ذلك مناطق غرف النظافة واللبس كما تتضمن هذه المنطقة للعب الكرة ومكتبة ومسرح صغير .

* مساحة مفتوحة واسعة :وهي عبارة عن سياج يشبه المنتزه والذي يحيط بالهيكل الرئيسي وتوجد به الأشجار المزروعة ,أقيمت بها عدة أنشطة رياضية مختلفة مثل المصارعة ,السباقات ,القفز الملاكمة وتوجد شقق على شكل طرق خارجي يستخدمه الأفراد الذين يقومون بإدارة المنشأة .

* المدرجات :هي غير معروفة لليونانيين إلا أنها موجودة في كل مستوطنة رومانية هامة ويمكننا اعتبار المدرج البيضاوي الشكل بما فيها من صفوف المدرجات على أنه مجمع مكون من مسرحين وهما عبارة عن منطقتين متجاورتين مكونتين قاعة استماع حول مدرج بيضاوي الشكل .

- مدرج روما القديم :هو من النوع الفريد المميز بين المباني القديمة وقد واجه الرومان مشكلات في عملية الإنشاء لأنهم قاموا بتشييد المدرج بأكمله فوق الأرض بدلا من تجويفهم للأرض وهنا ظهر حل جديد وذلك

¹ - د. زكي محمد محمد حسن: "المنشآت الرياضية -الارخونوميكس و المنشأة الرياضية " , دار الكتاب الحديث الطباعة والنشر, ط1 , الإسكندرية , 2012 , ص : 144 .



باختراع الاسمنت المسلح واستعماله ويعتبر البناء بصفة خاصة سمة مميزة لجميع الاستادات الحديثة , يشبه السيرك الروماني في تصميمه ويتسع

السيرك الروماني لإقامة سباق الخيل والعربات التي تجرها الخيول وكما ترى فإن الاستاد وصلات الألعاب الرياضية وغيرها من المناطق الأخرى المصممة للرياضة بصفة خاصة أصبحت جزء من التاريخ الهندسة المعمارية لما يزيد عن 2400 سنة قام اليونانيون والرومان بتغيير طفيف على الإستاد من ناحية التشييد إن التغيرات الفعلية الوحيدة التي طرأت على الاستاد تمت في السنوات الأخيرة مع ظهور القباب الضخمة ويعد ذلك أول إستاد مغطى ملحق به منشآت صممت لتكوين ذات تهوية جيدة¹.

2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث : حيث أصبح القائمون على الرياضة في العصر الحديث يجسدو نفكرة مراعاة مختلف سبل الراحة والرضا الذي توفره الدول للمسؤولين على الرياضة، فأصبحوا يقيمون المدن الرياضية التي تظهر أهميتها في مدى إستعاب اكبر عدد ممكن من الرياضيين مع توفير جميع فرص الراحة لهم

3 لوائح قانونية للمنشآت الرياضية :

حيث وظفت الدولة جملة من القرارات التي تسعى إلى توفير وتسهيل وإنشاء منشأة رياضية وبمقتضاها يسمح لمعظم ولايات الوطن بإنشاء مركبات ومنشآت رياضية تساهم في تطوير ثقافة رياضية، وقد سهرت الدولة جاهدة في تحقيق وإنشاء هذه المنشأة وذلك وفق لما نصت عليه المادة الأولى، عملا بأحكام المادة 67 من القانون رقم 03/98 المؤرخ في فبراير 1989، والمتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية والرياضة وتطويرها الذي حدد هذا المرسوم لشروط إحداث المنشأة الرياضية واستغلالها⁽²⁾.

طبقا للمرسوم رقم 77-117 يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، وهذا ما نصت عليه المادة الأولى تحدث تحت تسمية مكاتب المركبات المتعددة الرياضات مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستغلال مالي⁽³⁾.

ويتكلف المكتب الإداري أو إدارة المركب الرياضي الذي يعتبر منشأة رياضية لجملة من الوظائف :

○ المساهمة في عملية التربية .

¹ - د . نفس المرجع السابق , ص : 146 145.

1- الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة والرياضة بالجزائر : 1999/11/02.

2- نفس المرجع السابق : 1999.



○ المساعدة على نشر الروح الرياضية ونشر الممارسة الرياضية .

○ تهيئة جو ملائم للعمل وتنسيق مع مختلف وحدات المركب .

○ القيام بالاتصالات مع بعض الهيئات ومع السلطات وذلك بالتنظيم المادي .

وبالتالي فالمنشأة لرياضية تعتبر منظمات ذات طابع إداري تساهم في رفع التحدي على جميع الجهات، أي أنها

تهتم بالفرد كشخص وعامل مهني وتسعى لتلبية حقوقه وتهتم بالفرد كرياضي، وذلك باستغلال المنشأة

الرياضية الموجهة والاتصالات مع الأندية و المؤسسات الاقتصادية الأخرى وذلك للتمويل والإشهار، ويكون

هذا بالتدعيم المادي و المعنوي لأقسام الرياضة من خلال التكفل بـ :

○ التأطير .

○ الإيواء والإطعام .

○ التجهيز والعقاد .

○ التأمين .

○ النقل .

○ التمويل .

○ المتابعة الطبية .

وهذا من خلال النصوص والمواد من 02-14 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 03/02/1993 الذي

يحدد شروط التكفل بالمواهب الرياضية المناسبة لقيام دراسة ورياضة⁽¹⁾.

أن أهم عناصر الإدارة هو التخطيط واحد عناصر التخطيط الوسائل، وهي تحديد العناصر المطلوب توظيفها

لتحقيق المستهدف في التخطيط من حيث الكم و النوع، وهي مادية وبشرية.

4- الإمكانيات المادية⁽²⁾ :

❖ المواد المستخدمة.

❖ الأجهزة والمعدات .

❖ الأموال .

أ - المواد المستخدمة : إن أي مادة لتتحول إلى منتج يخالف الشكل البدائي الذي كانت عليه، أي أن المادة

1- Revu Règlementation de sport, ministère de la Jeunesse et de sport , mars 1992,p159.

2- إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، ط1، 2004، ص 14 .

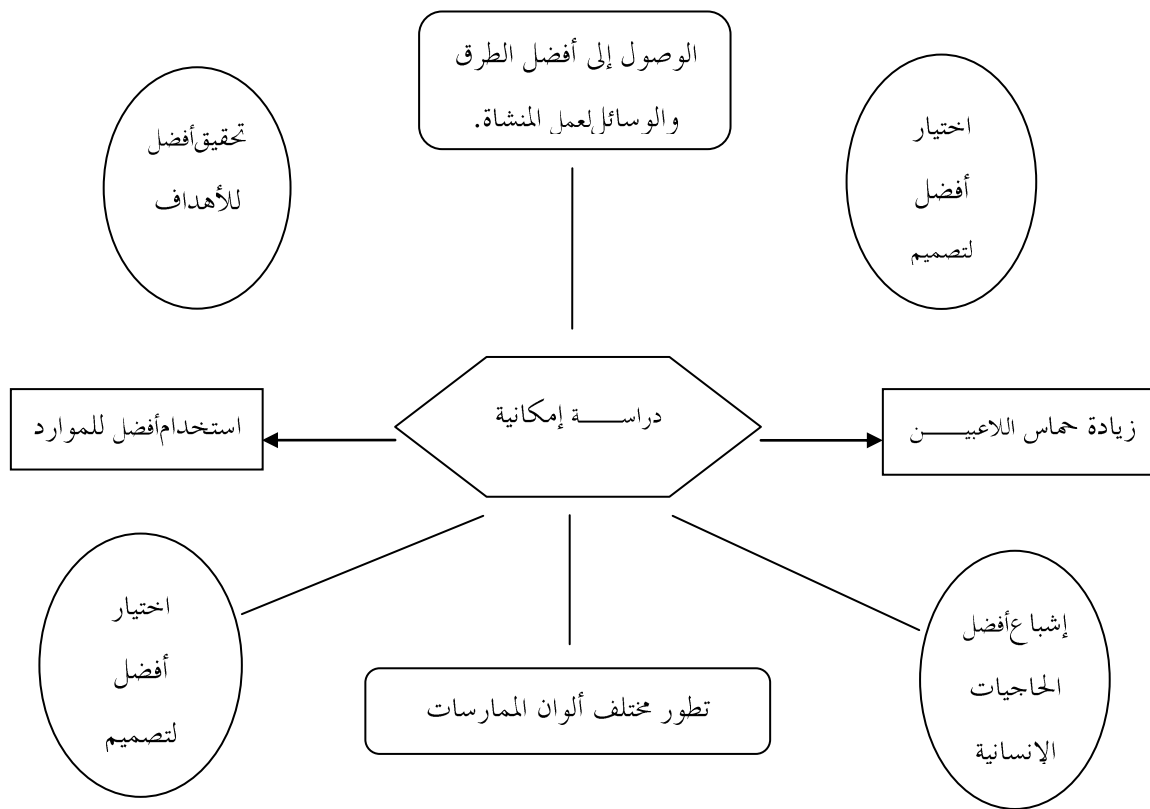


الخام المراد تحويلها إلى الشكل الذي يحتاجه الفرد في الحياة، فالمستخدم من المواد في الإمكانيات الرياضية هو الفرد الذي يتحول بعد عدة متغيرات تحوله من الشكل الخام إلى المنتج النهائي.

ب- **الأجهزة والمعدات:** الأدوات والأجهزة الرياضية والمنشآت والملاعب وكافة التجهيزات الرياضية، وهي كافة التسهيلات المتاحة للإعداد والمساواة في التعليم والتدريب لتحويل الفرد العادي إلى لاعب أو صقل اللاعب ذاته للارتفاع بمستواه الفني والبدني.

ج- **الأموال:** الأموال الأزمة للتمويل والشراء وعمل الموازنات التقديرية في التخطيط طويل المدى وبدونها أو قصورها تصبح كافة الخطط المختلفة عاجزة عن تحقيق أهدافها الموضوعة .

شكل رقم (01): يوضح طرق العمل وفق توفر الإمكانيات في المنشآت الرياضية⁽¹⁾



¹ - نفس المرجع السابق، ص 14.



6 - أسس تخطيط المنشآت الرياضية :

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

ـ اختيار الموقع وإمكانية الوصول:

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوب إقامتها حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته

لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين إلى مجمع رياضي بإحدى المحافظات وكذلك يختلف اختيار الموقع بالنسبة لإنشاء استاد كبير عن التخطيط لإقامة إحدى الساحات الشعبية ومن خلال هذه النظرة يمكن المفاضلة بين مجموعة مواقع اختيار أنسبها لنوع الملاعب والمنشآت المطلوبة مع مراعاة النقاط التالية:

- يفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية بمسافة لا تقل عن 04 كيلومتر حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

يراعي نمو الكثافة السكانية مستقبلاً ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقعة إضافتها أي كردون المدينة ودراسة المشاكل الخاصة بمشروعات المرافق العامة للمشروع.

- دراسة الوسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريباً ما أمكن من المدينة أو القرية

كثرة وسهولة المواصلات المختلفة إليه.

- بالنسبة لاختيار موقع الاستاد أو المدن الرياضية الجديدة يجب دراسة أقصى حد لضغط المرور في أيام المباريات الرسمية حتى يمكن توفير الوسائل الانتقالات للمشاهدين من وإلى الملاعب في أقل وقت ممكن .

- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى الموقع ممهدة جيداً ومضاءة سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الاستاد وجميع الطرق المحيطة بالملاعب والمدن الرياضية حرصاً على سلامة وراحة اللاعبين والجماهير والحكام والإداريين ورجال الصحافة والإعلام وغيرهم .

- العناية التامة بالخدمات العامة للجماهير والمشاهدين وخاصة الأماكن الموصلة إلى ملحقات المباني والملاعب



مثل :دورات المياه ,الإسعافات ,المطاعم سريعة الخدمة ,التليفونات ,والتلكس والبرجيث تكون قريبة من المباني سواء بالنسبة للاعبين أو المشاهدين¹.

التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

- يجب أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب حتى لا يضطر اللاعب لسير لمسافات طويلة عقب الانتهاء من المباراة أو التدريب .
- يجب أن تكون جميع الملاعب المفتوحة ذات المسطحات الخضراء أو الأرضيات الصلبة بجوار بعضها حتى يسهل صيانتها والتحكم في إدارتها .
- هناك عدة أجهزة رياضية تستعمل في نوع واحد من الرياضات مثل :الجمباز ,ألعاب القوى لذلك ينبغي تجميع أماكنها بحيث تكون قريبة من بعضها حتى لا يتعذر على اللاعب مواصلة ممارسة تدرياته على الوجه الكامل .
- يجب أن تكون مباني الغدارة متقاربة وسهلة الاتصال ببعضها لسرعة الإنجاز الأعمال المطلوبة وحسن سير عملها بكفاءة بحيث تكون بجوارها صالة الاجتماعات والحفلات وبقية الخدمات المعاونة .
- عزل العوامل الغير مرغوب فيها:
- يجب عزل أماكن النشاط التي تحتاج إلي الهدوء وإتباع نظام خاص مثل :رياضة السلاح ,بناء الأجسام
- صالات مسابقات الشطرنج ...الخ عن الملاعب والأماكن الأخرى حتى لا تؤثر عن نتائج اللاعبين .
- ضرورة عزل ملاعب وأنشطة الكبار عن الأطفال وكذلك عزل أماكن الذكور عن الإناث وخاصة بالنسبة لحجرات خلع الملابس ودورات المياه وبعض الألعاب الرياضية الأخرى التي تستدعي لذلك .
- يراعى تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام تكفى لوضع الأدوات والأجهزة الفنية مثل : كاميرات
- التلفزيون والسينما والأجهزة الإذاعية...الخ .حتى يمكنهم أداء عملهم بكفاءة وسهولة .
- إبعاد جميع الأجهزة الميكانيكية والكهربائية عن متناول أيدي الأطفال والكبار بتخصيص أماكن مغلقة لها لضمان عدم العبث بها أو التعرض لبعض الأخطار .

¹ - د . كريم محمد محمود الحكيم . إدارة المؤسسات الرياضية مؤسسة عالم الرياضة , ط1 , الإسكندرية , 2015, ص : 31 32 .



عوامل السلامة والأمان للملاعب:

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة بأرضيات الملاعب حتى لا يتعرض اللاعبين أثناء اندفاعهم خارجها للإصابات .
- يراعى في جميع نهايات الملاعب عدم وجود أية حواف مدببة أو أعمدة صلبة يحتمل أضرار منها كما يجب أن تكون الأبواب المؤدية إلى دخول الملاعب المفتوحة والمغطاة أن تفتح للخارج .
- ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة عن أرض الملعب وخاصة صنادير وخرطوم المياه وأدوات النظافة... الخ¹.

الصحة العامة:

- يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية مع العناية المنتظمة بمصادر مياه الشرب وسهولة الصرف الصحي المغطى .
- يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها وعدم وجود فوارغ مثل : زجاجات المياه الغازية أو بعض الحفر حتى لا تعرض اللاعبين للأضرار .
- ضرورة الاهتمام بالتهوية والإضاءة الكافية سواء للملاعب المفتوحة أو المغطاة أو دورات المياه وقانونية مقاييس الحمامات .

نواحي الإشراف:

- يجب أن تكون حجرات وأماكن الإشراف سهلة الاتصال بجميع ميادين النشاط داخل المنشأة وبزاوية رؤية جيدة ولذلك يفضل دائما أن تكون منافذ الإشراف واجهتها من الزجاج وأن تطل على الملاعب مباشرة لضمان سهولة تتبع عمليات الإشراف المستمرة على نواحي الأنشطة المختلفة .
- الاستغلال الأمثل :

يعتبر هذا العنصر هو القاعدة الذهبية في تصميم المنشآت الرياضية حتى يمكن الاستفادة ما أمكن من مساحة وظروف الموقع , لتقسيم مساحته إلى أكثر من ميدان للنشاط الرياضي مع استعمال أجود الأصناف والخامات والبحث على أفضل أنواع الأرضيات للملاعب .

¹ - د . حسن أحمد الشافعي : "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية- الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي " , مرجع سابق , ص : 20, 21 .



الناحية الجمالية :

يجب توزيع الملاعب والمباني على مساحة الأراضي بشكل متناسق مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم والاهتمام بألوان

طلاء المنشآت بطريقة مقبولة وجذابة مع توزيع الزهور والنافورات والمضلات بشكل يبعث على الراحة والجمال.

الناحية الاقتصادية:

يجب ألا يكون الاقتصاد في تكاليف الإنشاء والتجهيز للموقع عاملاً على فقد المنشأة الرياضية لقيمتها الحيوية لذلك ينبغي وضع خطة التنمية حسب الميزانية المخصصة للمشروع. فإذا كان المشروع ضخماً والميزانية لا تسمح باستكمالها فيمكن وضع خطة زمنية على المدى الطويل لاستكمالها ويمكن في هذا الصدد تقسيم المشروع إلى عدة مراحل بحيث تبدأ المرحلة الثانية عقب التأكد من سلامة المرحلة الأولى وهكذا .

10. توقع التوسع مستقبلاً :

بعد أن وضعنا العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند تخطيط وإنشاء الملاعب والمدن الرياضية يجب علينا مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تكنولوجيا التجهيزات الرياضية وتعديل القوانين الرياضية للالعاب المختلفة . يجب أن تكون المنشأة مسالمة للتطورات المعاصرة بحيث يستفاد منها عند تصميم المنشأة وإقامتها بأحدث المنجزات العالمية من المنشأة الرياضية التي تتصف بالقدر الكبير من التطور الذي وصل إليه العلم .

الصيانة :

من أهم العوامل الاقتصادية للمنشأة فالتخطيط السليم للصيانة وللمنشأة ومرفقاتها يمكن استغلالها لسنوات أطول وهي على نفس الشكل التي أنشأت عليه هذه الصيانة وقد تكون (يومية ,أسبوعية ,شهرية ,سنوية .)

مكونات المنشأة الرياضية :

1-2-1/ الاستاد الأولي :

وهو من المنشآت الرئيسية الهامة الموجودة في الدورات الأولمبية وتقام فيه الألعاب الأولمبية الآتية : كرة القدم ألعاب القوى



الخفيفة ,السباق على المسطحة ,سباق الموانع الصناعية المنتظمة ,سباق الموانع الصناعية المختلطة ,المشي , القفز ,الرمي ,المسابقات المركبة والاستاد ينقسم إلى قسمين أولاً أرض الملعب ثانيا المنشأ الرياضي المحيط بأرض الملعب .

- أرض الملعب :وهي تتكون من الملعب الرئيسي الذي تتركب أرضيته من الحشائش الطبيعية أو الصناعية وبه المعدات الخاصة التي تساعد على قيام المسابقات والألعاب الرياضية مثل :كرة القدم وهو يحاط بمضمار للسباق تتركب أرضيته من لدائن صناعية خاصة تعطي نفس الوظيفة للمادة الطبيعية .

- المنشأ الرياضي :وهو يتكون من عدة عناصر وخدمات مختلفة تقوم بخدمة الجمهور واللاعبين والمشرفون والحكام وكبار الزوار والصحفيين وتوزيع العناصر والخدمات وعلاقتها بأرض الملعب تقسم إلى :

* عناصر وخدمات الجمهور:انتظار سيارات,قطع التذاكر ,مداخل ومخارج المدرجات
* عناصر وخدمات اللاعبين:حجرات لتبديل الملابس, دورات المياه ,صالة التدريب والتسخين قبل اللعب , قاعات صغيرة لإلغاء الدروس وشرح خطة اللعب .

* عناصر وخدمات الحكام :حجرات لتبديل الملابس ,دورات المياه وتكون منفصلة عن حجرات الرياضيين لعدم الاحتكاك بهم .

* عناصر وخدمات كبار الزوار وضيوف الشرف :عبارة عن استراحات خاصة متصلة بمكان خاص بالمدرج يقع في منتصف المدرج ويكون مفصولا عن مدرجات الجمهور سواء في الدخول أو في الخروج ومتصل مباشرة بأرض الملعب من أجل سهولة وصول الرياضيين إليه عند توزيع الجوائز.
* عناصر وخدمات الصحفيين :دائما تكون لهم

حجرات خاصة بهم مغلقة تعلو المدرجات وذلك لعدم تأثرهم بضوضاء الجمهور¹.

1-2-2/ المدرجات :

وهي من العناصر الهامة في الاستاد فمنها يمكن للمشاهدين أن يروا الألعاب الرياضية التي تمارس في أرض الملعب وطريقة توزيع المقاعد يمكن توزيعها بعدة طرق مختلفة ويوضح طريقة توزيع المقاعد ومقاييسها المختلفة بالنسبة لحركة الجمهور .

¹ - د حسن احمد الشافعي -معايير تطبيق إدارة الجودة الكاملة في المؤسسات الرياضية الإسكندرية , ص :118.



وتأخذ طريقة تشكيل المدرجات الشكل المنحني بحيث يجعل الرؤية للمشاهد جيدة بحيث يمكن للمشاهد الذي يجلس في أقصى المدرج من رؤية الكرة بوضوح على بعد لا يزيد عن 100م.

1-2-3/ حجرات تبديل ملابس الرياضيين : وهي تتكون من قسمين :

القسم الأول : وهو خاص بألعاب القوى الخفيفة ويتكون من كبائن خاصة لكل لاعب , بها دش ودورة مياه خاص لعدم احتكاك اللاعبين الأولمبيين بعضهم ببعض .

القسم الثاني : وهو خاص بالألعاب الجماعية مثل كرة القدم وهي تنقسم إلى قسمين أيضا كل قسم لفريق من الفرقين . ويتكون كل قسم من أماكن لتبديل الملابس الجماعية مع وجود غرف الاستحمام ودورات المياه الجماعية

1-2-4/ حجرات تبديل ملابس الحكام :

وهي عبارة عن حجرة كبيرة تكفي لتبديل ملابس الكثير من الحكام وتحتوي على دش ودورة مياه خاصة وتكون منفصلة تماما عن حجرات اللاعبين لعدم الاحتكاك بهم

1-2-5/ حجرات الصحفيين :

وتكون دائما منفصلة عن الجمهور لعدم الشوشرة على الأجهزة والمحافظة عليها توضع إما في أعلى المدرجات وتعلق بسقف المدرجات العليا إما بين المدرج العلمي والمدرج السفلي أما آلات التصوير التلفزيوني فإنها توزع في أماكن معينة في أرض الملعب بحيث تعطي لشاشة التلفزيون أحسن الزاوية بالرؤية

–التنظيم المالي للحضائر المتعددة الرياضات:

نحاول تحديد المصادر الرئيسية المكونة للأحوال اللازمة من أجل تسيير الحضائر المتعددة الرياضات , كما نشير الى أن المحاسبة مهيكلة على الشكل الإداري.

إن أموال وميزانية مكتب المركبات المتعددة الرياضات تتكون مما يأتي :

عن طريق المداخل :

أ–مدا خيل عادية :

نصيب من المداخل يكتسب عن طريق إقامة تظاهرات رياضية وثقافية , تنظم في هذه المرافق الرياضية والتي تمثل سوى 25% من المداخل الإجمالية.

– مدا خيلناقصه عن طريق الخدمات والإشهار.



- الأموال المخصصة للتجهيز والعمل تقدم من طرف الدولة والجماعات المحلية وعن طريق المؤسسات والتنظيمات العمومية أو الشعبية الوطنية

ب- مدا خيل غير عادية :

ناجحة عن النفقات والمصاريف منه

مصاريف ونفقات العمل والتجهيز والتشغيل بالإضافة إلى النفقات الضرورية العمل والتجهيز من أجل البلوغ إلى الأهداف المسطرة من طرف إدارة المركب.

- نلاحظ أن التمويل المالي لهذه المؤسسات يعتمد على مساعدات الدولة والجماعات المحلية من خلال تخصيص ميزانية بالإضافة إلى تقديم المساعدات التي تخصص للتجهيز والصيانة.

3- استعمال المنشآت الرياضية :

لقد تم تحديد مخططات وبرامج عمل المنشآت الرياضية الخاصة بالاستفادة والاستعمال من طرف مختلف الأصناف الممارسة للنشاطات الرياضية وفي هذه النقطة نحاول أن نبين كيفية استعمال المنشآت الرياضية. يتم تحديد مخطط سنوي للاستعمال لكل منشأة بالتفصيل وهذا في بداية كل سنة رياضية: ويتم هذا في توافق وتفاهم مع كل الفرق والنوادي المستعملة وهي المرتبة على النحو التالي:

أ- من أجل المنافسات:

1-التظاهرات الرياضية الدولية .

2- البطولات الوطنية المدنية المدرسية الجامعية ,العسكرية في الحالة التي يكون تنظيمها يهدف إلى سياسة رياضية.

3- مهرجان للرياضة بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية .

4- اللقاءات الرياضية بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية .

5- اللقاءات الجهوية بين الفرق الجهوية والشرفية للرياضات الجماعية والفردية .

6- اللقاءات المحلية التي تجمع بين الفرق داخل الولاية.

ب- استعمال المنشآت الرياضية من أجل التدريبات:



1- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الوطني لها الحق في التدريب لمدة ساعتين في كل يوم .

2- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الجهوي أو الشرقي لها الحق في حصتين مدة كل حصّة ساعة ونصف

وهذا في كل أسبوع.

3-المدارس الرياضية التي تحتوي الشباب الموهوبين في الولاية لهم الحق في التدريب لحصتين في الأسبوع كل حصّة حوالي ساعة ونصف.¹

4- مؤسسة تربوية , جامعية أو وحدة عسكرية لا تحتوى على المنشآت الرياضية يسمح لها باحتضان حصص التعليم والتربية الرياضية ويجب أن تكون في بداية اليوم وبعد الزوال .

5- الجمعيات الرياضية المحلية.

ج- استعمال المنشآت الرياضية من أجل تكوين الإطارات:

حصص التربية العملية لها الأولوية بالمقارنة مع العمليات المبرمجة في حالة القيام بالتربصات لتكوين الإطارات, هذه هي كل الترتيبات الخاصة باستعمال المنشآت الرياضية العمومية خصوصا الحضائر المتعددة الرياضات , بدءا باستعمال المنشآت من أجل تنظيم المنافسات الخاصة بكل الأندية المتواجدة على مستوى الولاية سواءا كانت فرق رياضية عادية أو حتى جامعية أو عسكرية وأيضا المدرسية وقد خصص جانب من الوقت لاستعمال هذه المنشآت الرياضية من أجل الممارسة حسب الأولويات

_ وضعية المنشآت الرياضية الحالية:

من خلال نمط التسيير للمنشآت الرياضية فهو لا يختلف عن نظيره في باقي المؤسسات الاقتصادية العمومية, وإن كان يشمل تمويله أساسا على إيرادات ومساعدات الدولة ,فإن مجال التجهيزات والصيانة ,يعرف صعوبات عديدة ومن بين الأسباب التي أدت إلى هذه الأوضاع ندرجها فيما يلي :

- أدت التكاليف المالية للاستقلال الباهضة والمرتبطة باختيار نوعية المنشآت.

- ضعف التسيير وسببه غياب تربصات التحضير وعدم تسطير مخطط في مجال التسيير وتهاون المسيرين.

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ,وزارة الشباب والرياضة , الأمر 77.117 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحضائر المتعددة الرياضات 06 أوت 1977 المادة :6-7



- أدى نقص التردد على المنشآت الرياضية تقليل المداخيل .
 - نسبة الضرائب أدى إلى نقص في إيرادات المنشآت الرياضية.
 - تدهور العملية التسييرية بسبب نقص مساعدة الدولة وارتفاع نسبة تكاليف استعمال الأجهزة (الطاقة الكهربائية والمياه).
 - سوء الصيانة الذي مس جميع هذه المنشآت الرياضية والذي يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء الاهتمام والمراقبة.
 - بعد المسؤول الأول عن هذه المنشآت وعن ميدان التطبيق نتج عن هذه الأسباب تدهور كبير لحالة المنشآت الرياضية وكذا للتجهيزات مما أدى إلى فشل النظام المتبع في تسييرها.
 - وكانت النتائج وخيمة بالنسبة لها وللإقتصاد الوطني حيث كان لعجز الدولة عن تحمل الأعباء المالية لتسيير جميع هذه المنشآت الرياضية الأثر الواضح.
 - كذلك ضعف الإقتصاد الوطني والعجز عن إيجاد موارد جديدة للتمويل . إلى جانب هذا إنحياز منشآت رياضية جديدة وإلغاء البعض منها .
 - فكانت كنتيجة حتمية الذهاب إلى حد القول بفشل تسيير هذه المنشآت الرياضية بالدرجة الأولى وعلى الإقتصاد الوطني حيث تقل المداخيل.¹
- __ محاولة إعطاء البديل :**

- إن وضعية المنشآت الرياضية التي آلت إليها من تدهور يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء التسيير والمسيرة لها وبالتالي فشل نمط التسيير كان فاشلا في طرف تطبيقه ومواد تنظيره.
- ولهذا نحاول إعطاء بعض الاقتراحات أو إيجاد البديل لإعادة إصلاح هذه المنشآت والدفع بها للخروج من دوامة الأزمة التي تحيط بها فيجب على المعنيين والسلطات اتخاذ بعض الإجراءات منها :
- التخفيض من نسبة الضرائب حتى ترتفع نسبة الإيرادات والمداخيل .
 - الالتزام بعمليات إعادة الترميم والصيانة لهذه المنشآت والتجهيزات الرياضية .
 - ترقية عرض مختلف الممارسات الرياضية .

¹ - الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995 , يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها , وزارة الشباب والرياضة , الباب الرابع , ص :



- إعادة النظر في موارد المنشآت ن طريق برنامج استثماري إلى منشآت متعددة الموارد.
 - تدخل الدولة والسلطات العمومية في تقديم المساعدات والائردات.
 - التجفيف الفعالية الاقتصادية والعمل على الرفع من المردودية والإنتاجية لإعطاء الدفع للمنشآت الرياضية.
 - توفير العتاد والتجهيزات الرياضية في السوق الوطنية.
 - كذلك العمل من أجل التصدي لهذا العجز الذي يعتبر عامل توقف تنمية التطبيق الرياضي . وذلك بالقيام بـ
 - إعادة اتفاقية بين وزارة الشبيبة والرياضة ووزارة الاقتصاد , خصوصا الجمارك من أجل تشجيع استيراد المعدات والتجهيزات الرياضية.
 - تشجيع إنشاء شركات مختلفة مع تساوي نظام الجمركة والضريبة.
 - حث المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية لقطاع الشباب , الاستثمار في إنتاج العتاد الرياضي .
 - الترخيص باستيراد العتاد الرياضي وتخفيض رسوم الضريبة.
- __ التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية:**
- لقد أصبحت المنشآت الرياضية تمارس نظاما جديدا في تسيير شؤونها , ويتضح ذلك من خلال ما جاء على سبيل المثال في المرسوم التنفيذي **90.48** لسنة **1990**.
- المعدل والمتمم للأمر **71.71** المتضمن إحداث المركب الأولمي حيث جاء في المادة الثانية من هذا المرسوم إن مكتب المركب الاولمي الذي يدعي في صلب النص المكتب وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري يتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي .
- نستنتج من خلال ما جاء في هذه المادة أنها ذهبت إلى حد كبير لتطبيق المبادئ والأسس التي يقوم عليها تنظيم المؤسسات العمومية , خصوصا المبدأ المتمثل في الاستقلالية .
- حيث جاء في الأساس القانوني للمؤسسة العمومية المستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والتي تصبح تسري عليها قواعد القانون التجاري وبالتالي تخولها القدرة على اكتساب الحقوق . والتحمل بالالتزامات وهذا ما يدعم استقلالية المؤسسة من وجود ذمة مالية مستقلة مما ينتج عنخ أرباح وتراكم في الأموال.



إن الشخصية المعنوية هي عامل إسناد الملكية , كما أنه يترتب عنه سياسة التمويل الذاتي وذلك بالاعتماد على الموارد الخاصة بالمؤسسة , وفائض الأرباح دون تدخل من الدولة ¹.

كذلك تمتعها بالأهلية القانونية أي أن المؤسسة لها حق الاشتراط , الالتزام والتعاقد بكيفية مستقلة بواسطة أجهزتها المؤهلة لهذا الغرض. لكن كماليتها ليست مطلقة بحيث أنها مقيدة بالحدود التي يعينها عقد إنشائها أو المقررة من طرف القانون .

أما فيما يخص الشطر الأول من المادة والمتمثل في الطابع التجاري والصناعي لهذه المنشآت فمبدأ المتاجرة يتعلق بوظيفة ونشاط المؤسسة من حيث خضوعها لمبدأ الإدارة التجارية المعمول بها في المشروعات التجارية الخاصة الخاضعة إلى أحكام القانون التجاري من حيث التنظيمات أو أعمالها أو أموالها .

من ناحية التنظيم فهي منظمة على شكل الشركة ويمكن اعتبار المنشآت الرياضية هي من هذا الشكل مساهمة عامة لمساهمة الدولة في تسيير شؤون هذه المنشآت بأموالها , أما من الناحية الوظيفية فإنها تقوم بأعمال تجارية طبقا لما تبرمه من عقود تجارية توخيا للسرعة والائتمان والإقلاع من الشكليات , واحترام القوة الملزمة للعقود وتشديد الجزاء على عدم التنفيذ.

أما من الناحية المالية للمؤسسة ذات الطابع التجاري فالنظام القانوني الحاكم لأموال وممتلكات المؤسسة يرتد إلى أحكام النظام التجاري لإخراجها من نطاق فكرة الأموال العامة. وبالتالي تبقى خاضعة لأحكام القانون الخاص من حيث التصرفات عليها في تكوينها أو تسييرها , فإن راس المال التأسيسي يجب أن يكون مكتوبا ومدفوعا بكامله حسب الأشكال الذي نصت عليه قواعد التسيير المالي .

أما من ناحية التسيير فإن أموال المؤسسة تدار وفق الشكل التجاري معندمة على نظام التسيير المالي

والمحاسب التجاري. وبالنسبة لأموال التشغيل فأنها على اختلاف أنواعها قابلة للتنازل منها والتصرف فيها وحجزها حسب القواعد المعمول بها في التجارة , فهي محلا لمختلف التصرفات التجارية من بيع , وتنازل وإيجار... الخ وهذا خلافا للوضع السابق , أين كانت أموال المؤسسات العمومية الاشتراكية هي أملاك الدولة ولا يمكن التصرف فيها , أما الأموال الأساسية فهي خارجة عن التعاون المدني والتجاري بحيث لا يمكن التصرف فيه أو اكتسابها وذلك على غرار الحماية المنية المبسوطة على الأموال العمومية , حفاظا باستمرارية

¹ -الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ 30 يناير سنة 1990, المادة 02 المعدل والمتسم للأمر رقم 71.71 المؤرخ في 2 نوفمبر 1971, المتضمن أحداث المركب الأولي, العدد 5 , 01 فيفري 1990 .



المؤسسة العمومية في أداء مهامها.

__ نقد التنظيم الجديد للمنشآت الرياضية :

بعدما مرت الجزائر بعدة مراحل في تسيير المؤسسات ابتداء من فترة استقلالها إلى غاية فترة الثمانينات حيث التجأت الدولة إلى انتهاج منهج جديد في تسيير منشآتها ومؤسساتها والذي تدعمه بقانون **1988** والذي ينص في جميع قواعده على مبدأ الاستقلالية باعتبارها الركن الرئيسي في الإصلاح الاقتصادي الجديد , فهو منبثق من النصوص والمواثيق الأساسية للبلاد وعلى رأسها الميثاق الوطني لسنة **1986** والذي ينص لدى تحديده على ضرورة منح المزيد من الاستقلالية لهذه المؤسسات العمومية قصد تحسين أكثر لفعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة وذلك عن طريق احترام المعايير والتحكم أفضل في قواعد التسيير.

وكذلك مختلف النصوص الأساسية التي كانت تلح على مبدأ الاستقلالية خاصة المؤتمر الاستثنائي لسنة **1980**م الخاص بالقضايا الاقتصادية والمتعلق بلائحة التسيير والتنظيم إلى إصلاح وسائل إعادة التنظيم للممتلكات الدولة وإثراء نظم التخطيط ولا مركزية وديمقراطية الاقتصاد في اتجاه تطوير المؤسسات واستقلالية التسيير على جميع مستويات الجهاز الاقتصادي والاجتماعي .

لهذا فقد انتهج المشرع الجزائري هذا المبدأ في التسيير للمؤسسات كما لاقتة مختلف أنماط التسيير في الجزائر من فشل كان كامن في طريق تطبيقه ومواد تنظيمه . وقد جاء هذا النظام الجديد لينعش ويعيد ويعطي نفس انطلاقة جديدة لهذه المؤسسات

والمنشآت والدفع بها إلى التكور والازدهار والتحسين من مستوياتها والخروج بها من أزمتها , والذي كان مالها الفشل والإفلاس لا محالة من جراء ضعف وسوء التسيير السابق .¹

__ ضرورة الفعالية والكفاءة في التسيير للمنشآت الرياضية:

يقوم المسير بأعماله في إطار من الفعالية والكفاءة حيث تعني هذه الأخيرة إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب ويمكن قياس ذلك بمدى تقديم هذه المنشآت الرياضية بخدماتها الرياضية , أما الكفاءة فتعني إنجاز المهام بطريقة سليمة. فعلى سبيل المثال تخفيف تكلفة الوحدة المنجزة مع المحافظة على النوعية وهذا يدل على زيادة الكفاءة.

¹ - د. كرم محمد محمود الحكيم إدارة المؤسسات الرياضية , دار الوفاء للطباعة ط 2015 ص: 110.



إن الفعالية تشير إلى القيام بالعمل المناسب بينما تشير الكفاءة إلى القيام بالعمل بالطريقة المناسبة , من هذا يمكن القول بأن المسير الفعال الغير كفاء أفضل من المسير الكفاء , ويلاحظ في الواقع أن فشل معظم التنظيمات يرجع إلى عدم الفعالية , أكثر مما يرجع إلى عدم الكفاءة. نستنتج أن عدم الفعالية وعدم الكفاءة في التسيير لعمل المنشآت ينعكسان سلبا على الخدمات المنتجة , حيث تصبح هناك رداءة الخدمات وارتفاع التكاليف ¹.

من خلال هذا نلح على ضرورة التحلي بالكفاءة في التسيير في الأوضاع الحالية لتسيير المنشآت الرياضية وذلك حفاظا على تقديم الخدمات بتكاليف معقولة نتيجة للوضعية الاجتماعية السيئة التي تميز بها بلادنا .

نعني بذلك أن الأندية الرياضية وحتى الرياضيين لا يمكنهم استعمال المنشآت الرياضية , ومنه الكفاءة والفعالية والتسيير يعود بالفائدة المشتركة على كلا الطرفين من جهة وعلى التسيير الحسن لهذه المنشآت الرياضية من جهة أخرى , حيث يكون استثمار وزيادة من حيث الزبائن , أين يكون المستفيد هو المنشآت الرياضية بالدرجة الأولى.

__ أفاق الممارسة الرياضية في ظل النظام الجديد لتسيير المنشآت الرياضية :

على حسب ما جاء في النصوص والمواثيق القانونية التي تحت على توفير وتهيئة المنشآت الرياضية , وضرورة نشرها عبر كافة المناطق السكنية وهذا من أجل مساعدة أكبر عدد ممكن من الشباب الجزائري على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية ولذا فقد قامت الدولة بعمل رائد مشجع .

لكن ونظرا لطريقة التسيير المطبقة غالبا لهذه المنشآت فقد واجهتها مشاكل وعراقيل آلت دون الوصول إلى الأهداف المسطرة , ومن ثم فقد قامت السلطات بالتفكير في شيء جديد يعطي الدعم والنفس القوي للنهوض بها من جديد وانتهاج نظام آخر في تسيير هذه المنشآت الرياضية , والقائم على مبدأ الاستقلالية للتسيير , بما فيه من أسس تشجع على العمل في إطار مستقل بعيد كل البعد عن الضغوطات والمراهقة من طرف الدولة في الحدود المتفق عليها من أجل سير ناجح , وحتى تكون مثالا لكل التنظيمات والمنشآت السابقة الفاشلة. إن طموحات وآفاق الممارسة الرياضية محدودة في إطار عمل هذه المنشآت الرياضية التي تعتمد على نظام أو المبدأ التجاري مثل كافة المؤسسات الأخرى.

¹ - نفس المرجع , ص : 87 88.



لكن في إطار تنظيم عمل الأندية التي تستفيد من تمويل من طرف مؤسسات اقتصادية عمومية ، وحتى الخاصة منها ، وهذا من أجل أهداف مشتركة ومتبادلة وإن زاح هذا النظام على مبدأه هذا فسوف يخلف مشاكل تؤثر سلبا على الرياضة الجزائرية وخصوصا الرياضة الجماهيرية وحتى الفئات الصغرى وعليه فمن واجب السلطات المعنية ، اتخاذ تدابير وإجراءات استعجالية حتى لا تقع في مثل هذه الأزمات والتخفيف من حدة المشاكل التي تعاني منها الرياضة الجزائرية خاصة والأندية الرياضية عامة . كذلك يجب العمل من أجل أن يكون ارتفاع في مستوى الممارسة الرياضية في ظل هذا النظام الجديد للتسيير لهذه المنشآت وإزاحة الذهنيات القديمة التي طرحت عدة مشاكل فيما يخص تسييرها .

وهنا نبين عمل الدولة والقائم على تسيير الندية الرياضية وتمويلها أو على تسيير المنشآت الرياضية بمختلف أنواعها ، وان كانت هذه الأخيرة تأخذ طابع

المؤسسة العمومية ، فلم تذهب إلى خصوصيتها مباشرة بل أقلمتها مع النصوص الأساسية لاستقلالية المؤسسات وذلك بتقليص دعمها المالي لها وإعطائها طابع تجاري في تعاملها مع الرياضيين ، من أجل إعطاء حماس ودفع للنهوض بالممارسة الرياضية ودفع المستوى البدني وبالتالي الارتقاء للمستويات الأعلى ولما لا في ظل العمل المتواصل لهذه المنشآت والمؤسسات العمومية.¹

¹ - د. حسن احمد الشافعي _ نفس المرجع _ ص : 211



الخلاصة :

إن الحاجة إلى المنشآت والوسائل الرياضية أصبحت ضرورية جدا إذ بدونها لا يمكن تحقيق أي أهداف وإن قلّة المنشآت الرياضية والوسائل يعد عائقا في وجه النشاط الرياضي , وإنه من الضروري استنباط طرائق ووسائل جديدة تفسح المجال لاستخدام أدوات ومعدات بسيطة ومصغرة مبتكرة أو مكتسبة لكي تملأ الفراغ الكبير الناتج عن نقص أو عدم توفر هذه التجهيزات.

إن توفر هذه المنشآت والوسائل الرياضية معناه زيادة الإقبال والمشاركة إذ ما توفرت فإنها ستظهر الوجه الحقيقي للرياضة من خلال تحقيق أهداف المنشآت الرياضية .



الفصل الثالث

-الأندية الرياضية



مقدمة :

يعتبر النادي هيئة رياضية تكونها جماعة من الأفراد بهدف تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من الناحية الاجتماعية والصحية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق نشر التربية البدنية و الرياضية والاجتماعية وبث روح القومية بين الأعضاء من الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ممتلكاتهم

فالأندية الرياضية تعتبر هيكل من هياكل التسيير تحمل العديد من المواصفات القانونية والإدارية فهي تعتبر ذات طابع قانوني و التزامي تحت اللواء لعبة معينة ذات طابع انخراطي وتزاول نشاطها بصفة قانونية ومنتظمة



مدخل عام :

الأندية الرياضية هي العمود الفقري الذي يقوم عليه التكوين الرياضي الأهلي في أي دولة من العالم و أي تنظيم رياضي لا يمكن ان تنجي ثماره إلا إذا نظمت الأندية الرياضية بصورة سليمة تمكنها ان تؤدي رسالتها الرياضية و التربوية على أكمل وجه

فالنادي الرياضي لم يعد مجرد مكان فسيح الإرجاء يؤمه الأعضاء للتسلية وقتل الوقت فحسب او مجرد مكان يضم عددا من اللاعبين المسجلين في الاتحادية الرياضية بل هو هيئة رياضية ذات هيكلية وبرامج مسطرة تسير بها وان هدفهم من خلال الممارسة ليس مجرد التنافس للكسب وإحراز الكؤوس والميداليات فحسب بل له عدة أهداف التربوية منها و الثقافية و الاجتماعية و غيرها



1_ النادي الرياضي :

هو هيئة تكونها جماعة من الأفراد بهدف تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من النواحي الاجتماعية والصحية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق نشر التربية البدنية والرياضية والاجتماعية و بث روح القومية بين الأفراد وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم وكذلك تهيئة الوسائل وتسيير السبل لشغل أوقات الفراغ الأعضاء

وقد قام كل من كمال درويش و اشرف عبد المعز 2001 بسرد لمصطلح النادي وكيفية استخدام الكلمة

في عصرنا الحالي وذلك بان النادي تراث إنساني ارتبط بوجود الإنسان على الأرض وتطور بتطور المجتمع الإنساني باعتباره احد الأماكن التي تساعد الإنسان على استكمال سلوكه وحياته الاجتماعية

2 _ الأندية الرياضية

تعتبر هيئة رياضية في تطبيق إحكام القانون كل مجموعة لوحدات تخضع لإدارة واحدة وتنظيم نشاطا بين هذه الوحدات في أكثر من محافظة في مجموعة اللعبة التي يديرها الاتحاد ويكون لها الشخصية الاعتبارية وفقا للسند إنشائها



__ تعريف النادي الرياضي طبقا لقرار لائحة الأندية الرياضية² رقم (85) لسنة 2008 هـ ا

النادي الرياضي الذي تسري عليه أحكام هذه اللائحة هو هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة ويعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام

__ مكونات الأندية الرياضية:

إن الأندية الرياضية تتكون من:

__ الجمعية العامة.

__ المكتب المسير.

__ الرئيس.

__ الجمعية العامة:

هناك شروط يجب توافرها في أعضاء الجمعية العامة منها:

__ التمتع بالجنسية الجزائرية.

__ التمتع بالحقوق المدنية والوطنية.

__ ألا يكونوا قد تعرضوا إلى عقوبة رياضية جسمية.

__ الالتزام بالامتنال للقانون الأساسي للاتحادية وأنظمتها.



مهامها:

- تنتخب الرئيس وأعضاء المكتب الاتحادي.
- تصادق على القانون الأساسي للنادي.
- تعدل القانون الأساسي للنادي .
- تصادق على النظام التأديبي للنادي .
- تصادق على الحصيلة الأدبية والمالية وكذا برنامج عمل الاندية .
- تصوت على الميزانية وتصادق على الحسابات.
- تحدد اشتراكات أعضائها.
- تصادق على النظام الداخلي والتنظيمات العامة للنادي بناء على اقتراح من المكتب الميسير.
- تفصل في الاقتناءات وعقود إيجار الأملاك العقارية.
- تصادق على الاقتراضات.
- تسهر على تجسيد التمثيل الجيد داخل النادي
- المكتب الميسير:
- هو الجهاز التنفيذي للنادي ويضمن التسيير الإداري والتقني للنادي ويتشكل المكتب الاتحادي حسب خصوصيات الاندية من 08 إلى 19 عضو موزعين كالتالي:
- من 06 إلى 14 عضو منتخبا من بينهم واحد من 3 منتخبين بالنسبة للخبراء الذين يعينهم الوزير المكلف بالرياضة للجمعية العامة.
- من 02 إلى 05 مسؤولي المديريات المنهجية من بينهم الأمين العام للاتحادية وينتخب المكتب الاتحادي من بين أعضائه المنتخبين:

▪ رئيسا.

▪ من واحد على أربعة نواب للرئيس.



■ أميناً للخزينة.

وكما يمكن للمكتب الاتحادي أن يتزود بلجان متخصصة مكلفة بمساعدته في القيام بأنشطة ويجتمع المكتب الاتحادي مرتين على الأقل في الشهر باستدعاء من رئيسه.

ويصادق على مداوالات المكتب الاتحادي بأغلبية عدد الأصوات المعبر عنها وفي حالة تعادل الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحاً.

- الرئيس:

ينتخب المكتب المسير للرئيس من بين أعضائه لعهد مدتها (04) سنوات ويمثل الرئيس النادي في كل أعمال الحياة المدنية وكذلك لدى الهيئات الرياضية الوطنية والدولية ويتولى على الخصوص ما يأتي:

- يوزع الوظائف داخل المكتب الإداري.

- يضبط مشروع جدول أعمال دورات المكتب الإداري ودورات الجمعية العامة.

- ينشط وينسق أعمال مجموع أجهزة النادي.



- يستدعي أجهزة النادي ويرأس ويسير أعمالها.
- يسهر على تطبيق قرارات الداخلية للنادي.
- يأمر بصرف النفقات على أساس البرامج المصادق عليها.
- يعد التقرير المعنوي والمالي ويعرضه على المكتب المسير ويقدمه إلى الجمعية العامة لتصادق عليه.
- يتخذ التدابير التحفظية والتأديبية طبقاً للقانون والتنظيمات السارية المفعول.
- يقاضي لدى العدالة لحساب النادي.

أهمية النادي الرياضي :

يذكر صبري راشد (2010) نقلاً عن اشرف ابو عبد المعز النور ان النادي الرياضي يعتبر النواة الأساسية للعملية الرياضية في مصر حيث يقوم بالرعاية الكاملة للبطولة الرياضية ومنه فاي تدهور يلحق به فانه يؤثر سلباً بلا شك على الحركة الرياضية

ويذكر (ناصر يحيى عباس) 2004 ان الأندية الرياضية تعتبر العمود الفقري الذي عليه التكوين الرياضي الأهليوأي تنظيم رياضي لايمكن اي ننحي ثماره الا اذا نظمت الأندية الرياضية بصورة سليمة مكنها من ان تؤدي رسالتها الرياضية والتربوية على أكمل وجه ,فالنادي الرياضي لم يعد مجرد مكان للتسلية وقتل الوقت بل له رسالة أعمق عليه تحقيقها

ويذكر(محمد محمد الحمامي) عايدة عبد العزيز مصطفى 2001 بان الأندية تقوم بتقديم العديد من الخدمات والوظائف نحو المجتمع فهي تعد من اهم المؤسسات الاجتماعية التي تهدف من خلال برامجها التربوية الى تنمية أعضائها من الجوانب البدنية والنفسية والعقلية والاجتماعية الى إتاحة الفرص لهم



لإشباع ميولهم وحاجاتهم وكذلك الى تكوين الصداقات وتدعيم العلاقات الإنسانية بين الأفراد كما تعمل على تنويع البرامج والخدمات التي تقدمها الى جمهورها وأعضائها وتشبع الميول والدوافع والاهتمامات والحاجات المختلفة لأعضائها

ـ تشكيل مجلس إدارة النادي الرياضي :

يتشكل مجلس إدارة النادي طبقا لللائحة النظام الأساسية للأندية الرياضية² رقم (85) لسنة 2008 كما يلي :

مادة(43) (يدير شؤون النادي مجلس إدارة يتكون من النحو التالي :

رئيس و ستة اعضاء يتم انتخابهم بمعرفة الجمعية العمومية بالطريق السري المباشر

للووزير المختص ان يضم الى عضوية مجلس إدارة عضوين على الأكثر من ذوي الخبرة من الأعضاء العاملين الذين تتوفر فيهم الشروط الترشيح بالنادي

مادة(44) (يتولى مجلس إدارة النادي جميع شؤون النادي ويكون جميع أعضائه مسئولين بالتضامن عن كافة أعماله طبقا للقانون واللوائح المنظمة له , ومع عدم الإخلال بالمسؤولية الجنائية حيث يكون كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة و الجهاز الإداري مسؤولا عن القرارات التي يصدرها

مادة(45) (يحدد كل من من مجلس الإدارة في أول اجتماع له بعد انتخابه من يحل من الأعضاء محل الرئيس في حالة الغياب او خلو منصبه ,وفي حال تعذر ذلك يحلوا اكبر الأعضاء سنا محل الرئيس



__ المكتب التنفيذي للنادي الرياضي :

مادة (54) يتكون المكتب التنفيذي للنادي من :

__رئيس مجلس الإدارة "رئيسا"

__ثلاثة أعضاء ينتخبهم مجلس الإدارة من بين أعضائه "أعضاء"

ويحضر المدير التنفيذي والمدير المالي الاجتماعات دون ان يكون لهما حق التصويت

مادة (55) يباشر المكتب التنفيذي الاختصاصات التالية :

__ بحث وتحضير الموضوعات وطلبات العضوية وإبداء الملاحظات عليها قبل عرضها على مجلس الإدارة

__ الإشراف على تنفيذ قرارات مجلس الإدارة

__ اقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين طبقا لللائحة التي يضعها مجلس إدارة

مادة (56) يكون للنادي جهاز وظيفي يصدر بتنظيمه و مسؤولياته قرار من مجلس الإدارة



__ تنظيم أعمال النادي :

يضع مجلس الإدارة ما يراه أحكام لتنظيم أعماله الفنية والإدارية والمالية وعلى الأخص اللوائح التالية :

أولاً _ اللائحة الداخلية :

وتتضمن الوسائل التنفيذية لتحقيق أغراض النادي و أهدافه ومواعيد فتح النادي وغلقه وبيات القواعد والإجراءات التي تتبع في حضور زوار النادي وتنظيم استخدام مرافق النادي وملاعبه وكذلك النظم والقواعد والإجراءات التي تتبع في اجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمكتب التنفيذي وطريقة التصويت وفرز الأصوات كما تتضمن التنظيمات الخاصة بسجلات النادي وكل مايتعلق بالمحفوظات الفنية والإدارية وقواعد استخدام الموظفين والعمال

ثانياً _ اللائحة المالية :

وتتضمن نظام تحصيل الإيرادات وصرف الاعتمادات المدرجة بميزانية النادي وتجاوز البنود وفتح الاعتمادات خلال السنة والسلف القديمة ونظم المخازن والجرد السنوي وكل التنظيمات المتعلقة بالسجلات الحسابية وحفظ المستندات المالية وطريقة اعتماد مشروع الموازنة وأحوال التخفيضات من رسوم الاشتراك والإعفاء من رسوم الالتحاق وغير ذلك من الموضوعات المالية المتعلقة بالنادي

ثالثاً _ لائحة النشاط الرياضي والاجتماعي :

وتتضمن اللائحة إجراءات تعيين المشرفين على النشاط الرياضي والاجتماعي بالنادي ومدى العلاقة بينهم وبين مجلس الإدارة واختصاصاتهم الإدارية والمالية والفنية والشروط والصلاحيات التي يجب توافرها فيهم في حدود القواعد والأسس والمبادئ التي تضعها الجهة الإدارية واتحادات اللعبة المختصة وكذلك تنظيم النشاط الرياضي والاجتماعي بصورة متنوعة في حدود السياسة العامة الدولة الذي يضعه المجلس القومي للرياضة



رابعاً _ اللائحة الصحية :

وتتضمن الأسس والقواعد التي يتبعها النادي في شان الرعاية الصحية سواء فيما يتعلق بمرافقة وخاصة المكان المخصص لطهي وإعداد المأكولات التي تقدم في النادي وفيما يتعلق بالإشراف الصحي على اللاعبين وطريقة علاجهم

اللجان داخل الأندية الرياضية :

تنشأ داخل الأندية الرياضية اللجان التالية :

_ **لجنة الحكماء:** وتضم عددا من الشخصيات العامة بالنادي وأعضاء شرف في النادي لمعونة مجلس الإدارة على تحقيق أهدافه ورفع مستوى أدائه من خلال ما تقدمه من أفكار و مقترحات وتصورات جديدة في هذا الشأن

_ **لجنة فض المنازعات:** وتضم عددا من ذوي الخبرات القضائية والقانونية يرأسها احد المستشارين من الهيئات القضائية وذلك لعمل على حل وتصفية ما قد يثور داخل النادي من منازعات او مشاكل او خلافات بين أعضائه تحقيقا لسيادة روح الإخوة والمودة داخل النادي

_ **لجنة تنمية الموارد:** وتهدف الى تحقيق مساهمة الجهود الذاتية لأعضاء النادي في دعم موارده المالية حتى يتسنى له مواجهة أعبائه والتزاماته وتنفيذ مشروعه الجديد ورفع مستوى خدماته وأدائه في جميع المجالات

_ **لجنة الشباب:** يشارك فيها أعضاء النادي الذين تتراوح أعمارهم من 16 الى 21 عام بهدف :

_شغل وقت الفراغ

_جذب الشباب الى العمل العام والإسهام في ممارسته

_تعويد الشباب على ممارسة الديمقراطية تنمية روح القيادة لدى الشباب



الفصل الثالث _____ الأندية الرياضية

__ لجنة المرأة: وتضم عددا من الشخصيات ذوي الخبرات المتعددة من مختلف الأنشطة المتعلقة بالنهوض بالمرأة وخدمة المجتمع المحيط بالنادي

__ لجنة مشجعي النادي: يشارك فيها أعضاء النادي بمختلف المراحل السنوية من الجنسين وعلى ان تكون برئاسة شخصية عامة من محبي و مشجعي النادي وتهدف الى : __

__ تفعيل دور المشاهدين وجمهور المادي في تأييد ودعم الأندية بصورة حضارية

__ العمل على نبذ القلة من المتعصبين ومثيري الشغب

__ تعميق مفهوم ان الرياضة فوز وهزيمة

__ حث المشجعين على التحلي بالروح الرياضية

__ لجنة التسويق: وتضم عددا من ذوي الخبرة في مجال التسويق وتهدف الى :

__ إعداد الدراسات الخاصة بتسويق الأنشطة الرياضية التي تقام بالنادي لمختلف الرياضات بالتنسيق مع الجهات المعنية

__ العمل على تسويق الأنشطة والبطولات والدورات الرياضية التي ينظمها النادي



- نظرة عامة حول الحركة الرياضية على المستوى الوطني:

كانت الرياضة في الجزائر قبل الاستقلال منظمة طبقا للقانون 1901 الخاص بالجمعيات حيث إن الممارسة الرياضية بالنسبة للجزائريين كانت محدودة اقتصر على بعض الرياضات "كرة القدم، الملاكمة، العدو، الدراجات" في حين أن الرياضات الأخرى كانت مخصصة للمعمرين فقط وكانت هذه التفرقة تعكس السياسة الاستعمارية المبنية على التهميش والاستغلال والظلم.

إن ظهور بعض الجمعيات وخاصة فرق كرة القدم التي أخذت اسم جمعية إسلامية لتمييزها عن الجمعيات الفرنسية وإبراز الطابع الإسلامي للهوية الجزائرية وكذلك وسيلة للتوعية وتحسيس الشعب الجزائري على النضال وضرورة قهر المستعمر واسترجاع سيادته ا

غداة الاستعمار كان التنظيم الرياضي حديث العهد حيث استلزم الأمر إيجاد حلول لمشاكل عديدة متعلقة بالتنظيم والتأطير والتمويل والتنشيط والتجهيز وانطلاق من هذه المعاينة الخاصة بتاريخ الرياضة في العهد الاستعماري ويمكننا حصر مرحلتين مهمتين بعد الاستقلال حيث كان تنظيم الجمعيات والهياكل الرياضية يسير بقوانين عامة وشاملة:

- 1- مرحلة ما بين 1962-1977

- 2- مرحلة ما بين 1977-1989.



1 _ المرحلة الأولى: 1962-1977.

في هذه المرحلة كانت الرياضة تمارس على مستوى كافة المستويات ولقد بذلت السلطات العمومية في تلك الفترة مجهودات معتبرة لجمهرة الرياضة حيث تم إنجاز عدة عمليات في مجال التنظيم للتربية البدنية والرياضية كتكوين الإطارات الدائمة والمتطوعة وصيانة المنشآت الموروثة على الاستعمار والانطلاق في سياسة إنجاز مركبات متعددة الرياضة على مستوى الولايات.¹

وكذلك الإنجاز الضخم لمركب 05 جويلية الذي احتضن مباشرة ألعاب البحر الأبيض المتوسط وكذا الألعاب الإفريقية وأخيرا التكفل بالفرق الوطنية.

إن هذه المرحلة قد حصلت حصيلة إيجابية وذلك من حيث توسيع رقعة الممارسة الرياضية على مستوى كل فئات المجتمع، من إنشاء المدارس الشعبية للرياضة وتنظيم السباق الوطني للحزب والبلديات التي ساهمت في القضاء على التفرقة في الممارسات الرياضية والتي كانت سائدة في العهد الاستعماري، رغم ذلك فقد عرفت أيضا نقائص منها: غياب السياسة التحفيزية والتشجيعية لبروز التكفل بالنخبة باستثناء محاولة واحدة تخص ثانوية "عمارة رشيد" التي عرفت تخصص الرياضة والدراسة على أنها كللت بالفشل نظرا لعدم متابعتها، وأخيرا فبرغم من نقص التنظيم فلقد عرفت الرياضة في هذه المرحلة انتعاشا وتطورا ملموسا وكللت هذه المرحلة بصدر قانون التربية البدنية والرياضية الذي عرف التربية البدنية والرياضية حق وواجب.

ومن هنا أصبح تنظيمها إجباريا في كل قطاعات النشاط بما في ذلك المنظومة التربوية كما استهدفت إدخال العقلانية على العمل الرياضي وكرس إنشاء هياكل التنظيم ووسائل التنسيق وتحديد سبل التكوين ونص على القانون الأساسي للممارسين، وتمويل الممارسة الرياضية على مختلف المستويات وحدد هذا القانون جملة من الأهداف والشروط منها:

- تعميم التربية البدنية والرياضية داخل المدارس.

- الأمر رقم 76 / 81: مؤرخ في 23 / 10 / 1976 المتضمن قانون التربية البدنية والرياضية.¹



الفصل الثالث الأندية الرياضية

- تدعيم الأنشطة البدنية والرياضية في مختلف الثانويات والجامعات في عالم التشغيل والجيش الوطني الشعبي وفي البلديات.

- تكوين الإطارات وتكيف اختصاصهم مع طبيعة ومتطلبات كل نوع من الرياضة.

- وضع نظام انتقاء وتحسين المعارف الخاصة بالمواهب الشابة.

- التكفل بالرياضة النخبة.

- تعبئة الوسائل الضرورية للحركة الرياضية والرفع من مرد وديتها.¹

__ المرحلة الثانية: 1977-1989:

في هذه المرحلة ظهر إلى الوجود ما يسمى بالإصلاح الرياضي وبموجبه اهتمت الدولة والهيئات المعنية، المؤسسات العمومية بقطاع الرياضة كما تكفلت بالتدعيم المالي وإنجاز المشاريع، والمنشآت الرياضية وكذلك التكفل بالجمعيات على مختلف المستويات، التكفل بالرياضيين، التكفل بتكوين إطارات الرياضة.

تلك هي الأهداف الرئيسية المحددة في الإصلاح الرياضي فيما يتعلق بالرياضة النخبة والرياضة الجماهيرية، لو أن تطبيق الإصلاح الرياضي كان مرفق بجهاز متابعة وتقييم دائم لكان قد حقق نتائج أفضل.

إذا كانت إصلاحات سنة 1977 تمثل مرحلة حاسمة في تاريخ الرياضة في بلادنا وإن عرفت في مجال تطبيقها انعدام التجاوب الجماعي نظرا لنقص التحسيس المسبق وعدم إشراك الإطارات في مرحلة التطبيق النهائي بالرغم من بعض النقائص فإنها قد وضعت في المقابل المحاور الكبرى لنظرة حديثة ودائمة

¹ - الجلسات الوطنية للرياضة (قصر الأمم): 20- 22 ديسمبر 1993.



في وسط التنظيم الرياضي العام للرياضة في الجزائر، كما شهدت الرياضة في هذه المرحلة العديد من الازمات منها:

- مشاركة الجزائر في مختلف المحافل الدولية والنتائج المسجلة سواء عن طريق الفرق الوطنية أو بواسطة الجمعيات الرياضية.

- إنشاء المجالس البلدية للرياضة و منحها صلاحيات واسعة

- تنظيم الاتحادية الرياضية.

- صدور التنظيم الجديد للرياضة في البلدات.

تكفل الإدارة المركزية بالفرق الوطنية

- تجسيد قانون التربية البدنية والاعتماد في التسيير على المناشير والمذكرات، عدم التوازن بين الرياضة النخبوية و الجماهيرية، إحالة إدارات التربية البدنية إلى وزارة التربية الوطنية وهذا ما أدى إلى تقهقر الرياضة المدرسية وابتعادها عن وجهها التربوي التنافسي.

4- أهم المراسيم التنفيذية الخاصة بتسيير وتنظيم الاتحاديات الرياضية والوطنية:

عند الحديث عن المراسيم التنفيذية المتعلقة بتسيير و تنظيم الاتحاديات الرياضية الوطنية، لابد العودة إلى قانون 89-03 المؤرخ في 14 فبراير 1989 المتعلق بتنظيم وتطوير المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية ويسمى هذا القانون "قانون إعادة بعث الرياضة"، حيث تم في هذا السياق معالجة المعطيات ووسائل تطويرها لاسيما تلك المتعلقة بالرياضة الجماهيرية والنخبوية بواسطة هيئات وأجهزة تنشيط وتنظيم الممارسات البدنية والرياضية المجاورة والمقربة.

ومن خلال ما تقدم ذكره يتبين لنا أن القانون 89-03 قد أعطى من الناحية النظرية نفسا جديدا لتسيير الحركة الرياضية الوطنية بما في ذلك الهيئات السالفة الذكر.



والجدير بالملاحظة أن هذا القانون جاء نتيجة الفراغ الناجم من عدم تطبيق قانون التربية البدنية لسنة 1976 ، كما جاء متضاربا مع قانون استقلالية المؤسسات الاقتصادية نتيجة التحولات التي عرفتھا الجزائر في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية ونشير في الأخير إلى أن قانون 89-03 كان محل انتقادات لعدم انسجامه مع الواقع

1- المرسوم التنفيذي 91-418:

مؤرخ في 02 نوفمبر 1991 والذي يحدد صلاحيات الاتحادية الرياضية وتنظيمها وتشكيلها وعملها، وقد تضمن هذا المرسوم ستة عشر مادة تطرقت إلى أربع (4) نقاط أساسية وهي:

- تحديد صلاحيات الاتحادية الرياضية الوطنية.

- تنظيم الاتحاديات الرياضية الوطنية.

- تشكيل الاتحاديات الرياضية الوطنية.

- عمل الاتحاديات الرياضية الوطنية.

وهذا ما نقرؤه في المادة الأولى من المرسوم.

و قد حدد هذا المرسوم طبيعة الاتحادية الرياضية باعتبارها جمعية وطنية تخضع لأحكام القانون 89-03 المؤرخ في 14 فيفري 1989 والقانون رقم 90-31 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990، كما أن الاتحادية الرياضية تظم الجمعيات الرياضية والرابطات الرياضية والمؤسسات ذات الطابع التجاري وذات التوجيه الرياضي المؤسسة قانونا والمنظمة إليها طبقا لقانونها الأساسي ونظمها الرياضية وهذا ما جاء في المادة الثانية.¹

كما حدد هذا المرسوم نوعين للاتحاديات الرياضية.

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 91 / 418 المؤرخ في 02/11/1991.



- اتحادية رياضية متعددة الرياضيات حسب طبيعة أعمالها.

- اتحادية رياضة متخصصة.

ونصت المادة الثالثة على هذا التحديد

- كما اشترط هذا المرسوم أنه لا يمكن أن تؤسس أكثر من اتحادية واحدة على المستوى الوطني في رياضة ما أو قطاع نشاط ما.

- وتضمنت المادة الخامسة المهمة العامة للاتحادية والتي تتمثل في تنظيم الأنشطة التي تتكفل بها وتقوم بتنشيط وتطوير ذلك، كما تراقب الممارسات لا سيما تنظيم التظاهرات والمنافسات الوطنية والدولية.

ومن النقاط التي جاءت في هذا المرسوم أنه يمكن للاتحادية أن تفوض تحت مسؤوليتها إحدى صلاحياتها أو العديد منها إلى الرابطة الرياضية والمنظمة إليها كما أن نشاطات الاتحادية الرياضية تكتسي طابع المنفعة العامة والمصلحة العمومية (المادة 7 و 8). وباقي ما جاء في المرسوم:

- تحقق الاتحادية صلاحياتها من الدولة أو من الولاية والبلدية عن طريق إعانات ومساعدات مادية حسب كفاءات الاتفاقية.

- موارد وممتلكات الاتحادية الرياضية تسير وفق أحكام الفصل الرابع من القانون رقم 90-31.

- في حالة التعليق أو الحل يخضع تسيير وأيلولة أملاك الاتحادية وفقا لأحكام المواد من 32 إلى 38 من القانون رقم 90-31.



- تحدد الاتحادية الرياضية مع المصالح المختصة للإدارة المكلفة بالرياضة حسب كفاءات اتفاقية، البرامج السنوية، المتعددة السنوات التي تحقق الأهداف المسطرة ومبلغ المساهمة المالية للدولة وكذا طبيعة المساعدات الممنوحة وكفاءات مراقبتها.¹

2- المرسوم التنفيذي 94-367:

مؤرخ في 12 نوفمبر 1994 وجاء هذا المرسوم التنفيذي ليعدل المرسوم التنفيذي رقم 91-418 المؤرخ في 2 نوفمبر 1991 الذي يحدد صلاحيات الاتحادية الرياضية وتنظيمها وتشكلها وعملها. وقد احتوى على أربع مواد فالمادة الأولى أقرت هذا التعديل والذي يخص المادتين الثامنة والتاسعة (8 و9) من المرسوم التنفيذي رقم 91-418. أما المادة الثانية أقرت بالتعديل في المادة الثامنة من المرسوم رقم 91-418.²

وقد احتوى على أربع مواد فالمادة الأولى أقرت هذا التعديل والذي يخص المادتين الثامنة والتاسعة (8 و9) من المرسوم التنفيذي رقم 91-418. أما المادة الثانية أقرت بالتعديل في المادة الثامنة من المرسوم رقم 91-418.

بحيث يحدد الوزير المكلف بالرياضة سنويا قائمة الاتحاديات الرياضية التي تكتسي أنشطتها طابع المصلحة العامة، والمنفعة العمومية.

أما المادة الثالثة أقرت التعديل في المادة التاسعة من المرسوم 91-418 حيث تتلقى الاتحادية الرياضية من أجل القيام بصلاحياتها إعانات ومساعدات مادية من الدولة وعند الاقتضاء من الولاية والبلدية أما في السابق فقد كان يشمل الاقتضاء حتى الدولة.

3- المرسوم التنفيذي 96/151:

1- المرسوم التنفيذي رقم 91 / 418 المؤرخ في 11/11/1991.

2- المرسوم التنفيذي رقم 94 / 367 المؤرخ في 12/11/1994.



مؤرخ في 27 أبريل سنة 1996 والذي يحدد كلفيات تنظيم الاتحاديات الرياضية وعملها وقد احتوى هذا المرسوم على سبع وعشرين مادة مقسمة بدورها على خمس فصول.

- الفصل الأول:

احتوى على أربع مواد جاء فيها التأكيد على الاتحادية المتعددة الرياضات والمتخصصة وعن حالتين لتأسيس الاتحادية.

- الحالة الأولى: مبادرة من ثماني رابطات ولائية على الأقل.

- الحالة الثانية: مبادرة من الوزير المكلف بالرياضة.

كما تطرقت إلى صلاحيات التفويض لدى الاتحادية.

- الفصل الثاني:

اهتم هذا الفصل بالتنظيم والعمل واحتوى عشرين مادة تحت خمسة أقسام ففي القسم الأول

ذكرت مكونات الاتحادية الرياضية ومكونات الجمعية العامة باعتبارها الجهاز الأعلى والسيد في الاتحادية بالإضافة إلى مهامها واجتماعاتها ومداومات الجمعية العامة

وفي القسم الثاني خصص للرئيس طريقة التمثيل الأعمال المنوطة إليه وفي القسم الثالث يحدد مكونات المكتب الاتحادي اجتماعاته، مقررات المكتب الاتحادي كما تطرق إلى اللجان المتخصصة والمسائل المكلفة بها وعددها وصلاحياتها وتكوينها وعملها وفي القسم الرابع حدد هذا المرسوم مكونات المجلس الاتحادي، والمهام الموكلة إليه، وفي القسم الخامس خصص للمجمع المنهجي الاتحادي، مكوناته، كلفيات تنظيم المجمع المنهجي الاتحادي وعمله وشروط الانتخابات وطريقته وكيفية المشاركة.



– الفصل الثالث:

اهتم هذا الفصل على الانتخابات وقابلية الانتخابات وأشارت مواده إلى المؤهلات التي يجب توافرها في المترشح لاكتساب قابلية الانتخابات وكذا إلى شروط تحضير الانتخابات في الاتحادية وكيفية تنظيمها وإجرائها وفي المادة السابعة العشرون منعت جمع الوظائف الانتخابية بالوظائف التقنية في الاتحادية.

– الفصل الرابع:

خصص هذا الفصل إلى الأحكام المالية وقد احتوى على خمس مواد واهم النقاط التي جاءت فيه:

– مكونات موارد الاتحادية.

– تحديد مبلغ الاشتراكات الفردية للأعضاء المنخرطين وحقوق الانضمام والالتزام وكيفية دفعها والأقساط الخاصة بالهيكل المنظمة عند ال

1- المرسوم التنفيذي رقم 91 / 418 المؤرخ في 1991/11/02.

- المرسوم التنفيذي رقم 94 / 367 المؤرخ في 1991/11/12



- طرق تنفيذ نفقات الاتحادية.

- وجوب تقديم الاتحادية كل الوثائق المتعلقة بعملها وتسييرها عند كل طلب من الإدارة المكلفة بالرياضة والسلطات المؤهلة لذلك.

- الفصل الخامس:

تناول هذا الفصل أحكام مختلفة متمثلة في خمس مواد أبرزها:

- تحدد الاتحادية الرياضية حسب كفاءات تعاقدية مع المصالح المعنية للإدارة المكلفة بالرياضة البرامج السنوية والأهداف المخططة ومبلغ المساعدات والإعانات والمساهمات من الوزارة ومن الدولة وكذلك طبيعتها وكفاءات مراقبتها.¹

- ضرورة الالتزام من طرف الاتحاديات والامتنال لأحكام هذا المرسوم عند تاريخ نشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

- إلغاء أحكام المرسوم التنفيذي رقم 91-418 المؤرخ 2 نوفمبر 1991.

4- المرسوم التنفيذي 97-496:

مؤرخ في 11 أكتوبر 1997 والذي يحدد كفاءات تنظيم الاتحاديات مؤرخ في 11 أكتوبر 1997 والذي يحدد كفاءات تنظيم الاتحاديات الرياضية وعملها وتضمن سبع وأربعين 47 مادة مقسمة إلى 05 فصول.

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 151/96 المؤرخ في 1996/04/27.



– الفصل الأول:

تناول هذا الفصل الأول أحكام عامة في خمسة مواد حيث أكد على أن الاتحادية الرياضية تخضع للأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها كما أنه يمكن للاتحادية أن تكون متعددة الرياضات أو متخصصة ويمكن أن تؤسس بمبادرة من رابطات رياضية أو جمعية رياضية وطنية شريطة اعتمادها التقني المسبق من طرف الوزير المكلف بالرياضة.

– الفصل الثاني:

اهتم هذا الفصل بجانب التنظيم والعمل حيث حدد مكونات الاتحادية الرياضية المتمثلة في الجمعية العامة، المكتب الاتحادي، الرئيس.

كما اشترط هذا المرسوم التطابق بين القانون الأساسي والنظام الداخلي اللذان يوضحان كيفية تنظيم الاتحادية الرياضية وعملها مع أحكام هذا المرسوم ويصادق على هذا القانون الأساسي وهذا النظام الداخلي وكذا على التغيرات المحتملة في كل منهما بقرار من الوزير المكلف بالرياضة كما قسم هذا الفصل إلى أربعة أقسام.

– القسم الأول:¹

تناول بصفة عامة الجمعية العامة حيث حدد أعضائها المتمثلون في ممثلون منتخبون

– المرسوم التنفيذي، 97/ 496 المؤرخ في 11/ 10/ 1997¹



الفصل الثالث الأندية الرياضية

ومفوضون للرابطات والجمعيات والأندية الرياضية مسؤولو المديريات المنهجية الدائمة للاتحاديات، مسؤول المراقبة الطبية الرياضية الملحق بالاتحادية، رؤساء الاتحادية السابقون، ممثل الرياضة العسكرية، الممثلون الجزائريون في الأجهزة الرياضية للهيآت الرياضية الدولية ذات العلاقة بالاختصاص الرياضي، ممثل واحد منتخب أو ممثلان إثنان منتخبان من طرف زملائهم الرياضيين في الفرق الرياضية، أعضاء يعينهم الوزير المكلف بالرياضة في حدود 10% من التشكيلة الإجمالية للجمعية العامة.

كما حدد اجتماعات الجمعية العامة وعملها والشروط التي يجب توفرها في أعضاء الجمعية العامة، كما تطرق إلى مداولات الجمعية العامة.

- القسم الثاني:

تطرق إلى المكتب الاتحادي حيث حدد مهامه، تشكيله، عملية الانتخاب، اجتماعاته، مداولاته.

- القسم الثالث:

عالج هذا القسم رئيس الاتحادية فيما يخص: انتخابه، طريقة التمثيل، المهام المسندة إليه.

- القسم الرابع:

خصص هذا القسم إلى الأمين العام في مجال المهام المنوطة إليه.



- الفصل الثالث:

تناول هذا الفصل قابلية الانتخاب والانتخاب حيث أكد على ضرورة إثبات مستوى من التكوين وصفات خلقية وتأهيلا له علاقة بالمسؤوليات التي يجب توفرها لدى الأعضاء لاكتساب قابلية الانتخاب، كما أنه منع الجمع بين الوظائف ضمن المكتب الاتحادية ووظائف ضمن جمعيات منتمية أو خاضعة لنفس الاتحادية أو مع وظائف داخل أي اتحادية أخرى كما لا يمكن أن يمارس الأعضاء تناول هذا الفصل قابلية الانتخاب والانتخاب حيث أكد على ضرورة إثبات مستوى من التكوين وصفات خلقية وتأهيلا له علاقة بالمسؤوليات التي يجب توفرها لدى الأعضاء لاكتساب قابلية الانتخاب، كما أنه منع الجمع بين الوظائف ضمن المكتب الإتحادي ووظائف ضمن جمعيات منتمية أو خاضعة لنفس الاتحادية أو مع وظائف داخل أي اتحادية أخرى كما لا يمكن أن يمارس الأعضاء المنتخبون في المكتب الاتحادي ومن بينهم الرئيس أكثر من عهديتين انتخبيتين متتاليتين وقد حدد مدة العهدة 4 سنوات.

- الفصل الرابع:¹

تطرق هذا الفصل إلى الأحكام المالية حيث حدد مكونات موارد الاتحادية، كما أن الجمعية العامة للاتحادية المعنية تحدد بناء على اقتراح المكتب الاتحادي مبلغ الاشتراكات الفردية للأعضاء المنخرطين وحقوق الانتماء والالتزام وكيفية دفعها، والأقساط الخاصة بالهياكل المنتمية عند الاقتضاء بالإضافة إلى أن نفقات الاتحادية تنفذ وفقا لمهامها ولتحقيق أهدافها.

-- المرسوم التنفيذي، 97/ 496 المؤرخ في 11/ 10/ 1997¹



- الفصل الخامس:

تناول أحكام مختلفة واهم النقاط التي جاءت فيه:

- الجمعية العامة هي الوحيدة التي لها الحق في تعديل أو تغيير القانون الأساسي ويجب أن يصادق عليه 3/2 عدد تشكيلتها الإجمالية.

- يجب التصريح إلى الوزارة المكلفة بالرياضة عند حدوث أي تعديل للقانون الأساسي للإتحادية أو تشكيلة المكتب الاتحادي وذلك في مدة لا تتجاوز 30 يوما إبتداءً من تاريخ التعديل.

- لا يمكن منح المساعدات إلى الاتحادية الرياضية إلا في إطار أحكام المادة 45 من الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 25 فيفري 1990 والمادة رقم 30 من القانون رقم 31/90 المؤرخ في 4 ديسمبر 1990م.

- ضرورة تقديم الاتحادية لكل الوثائق المتعلقة بعملها وتسييرها عند كل طلب من الإدارة المكلفة بالرياضة والسلطات المؤهلة لذلك.

- ضرورة التزام الاتحاديات الرياضية المؤسسة والمعتمدة عند تاريخ نشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية بأحكام هذا المرسوم في اجل أقصاه 04 اشهر.



5- المرسوم التنفيذي رقم 05-405:¹

مؤرخ في 17 أكتوبر 2005 الذي يحدد كلفيات تنظيم الاتحاديات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا شروط الاعتراف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام، كما يحتوي هذا المرسوم على 50 مادة تحت 05 فصول.

- الفصل الأول:

تناول الفصل الأول أحكام عامة حيث أقر بأن الاتحادية الرياضية الوطنية جمعية ذات صيغة وطنية تضم مجموع الرابطات والنوادي الرياضية المنظمة إليها وتقوم بتنسيق ومراقبة أنشطتها وتكون الاتحادية إما متعددة الرياضات أو متخصصة كما تؤسس طبقاً لأحكام القانون 31/90 على أساس معايير تحدّد بقرار من الوزير المكلف بالرياضة تأخذ بعين الاعتبار عدد الرابطات والنوادي وحاملي الإجازات، كما أنه لا يمكن أن تؤسس وتعتمد على الصعيد الوطني أكثر من اتحادية واحدة حسب الفرع الرياضي أو قطاع الأنشطة، وتشارك الاتحادية الرياضية الوطنية في تنفيذ مهام الخدمة العمومية وتساهم من خلال أنشطتها وبرامجها في تربية الشباب وترقية الروح الرياضية وحماية أخلاقية الرياضة وتدعيم التماسك والتضامن الاجتماعي، كما أشار على لزوم موافقة الوزير المكلف بالرياضة على القانون الأساسي والنظام الداخلي للاتحادية الرياضية الوطنية.²

¹ - المرسوم التنفيذي، 05/405 المؤرخ في 2005/10/17.

² - المنشور رقم 005 مؤرخ في 2005/12/10، ص 146.



- الفصل الثاني: تطرق هذا الفصل إلى كلفيات التنظيم والتسير لإتحادية رياضية واهم ما جاء فيه:

- تحديد الهياكل الأساسية لإتحادية رياضية وطنية (الجمعية العامة، المكتب الإتحادي، الرئيس).
- الخصائص التي يجب توفرها في أعضاء الجمعية العامة وكذا الشروط لاكتساب قابلية الانتخاب.
- منع المسيرين المنتخبين في اتحادية رياضية الاستفادة من المكافآت والامتيازات الأخرى.
- منع جمع الوظائف الانتخابية في نفس الاختصاص أو للأعضاء المنتخبين ضمن الرابطة والنوادي والاتحاديات.
- ينتخب الأعضاء المنتخبون في المكتب الإتحادي منهم الرئيس لمدة 4 سنوات غير قابلة للتجديد تنتهي عند تاريخ 31 ديسمبر من السنة التي تجري خلالها الألعاب الأولمبية الصيفية.
- تحديد مهام الجمعية العامة.
- اتخاذ الوزير المكلف بالرياضة التدابير والعقوبات المقررة ضد المستخدمين الموضوعين تحت تصرف الاتحادية، وفي حالة ارتكابهم لأخطاء جسيمة أو عدم مراعاة القوانين والتنظيمات السارية المفعول.
- لا يمكن للجمعية العامة اتخاذ قرار حل الاتحادية الرياضية الوطنية إلا بالحضور الفعلي لثلاثة أرباع $\frac{3}{4}$ من تشكيلتها الكاملة.
- يخضع كل حل لموافقة المسبقة من الوزير المكلف بالرياضة.



- الفصل الثالث: تطرق إلى الأحكام المالية وتشمل:

- تحديد موارد الاتحادية الرياضية الوطنية.

- مبالغ الاشتراكات الفردية لأعضاء المنخرطين وحقوق الانضمام وكيفية دفعها وكذا الأقساط الخاصة بكل هيكل من الهياكل المنضمة تحددتها الجمعية العامة للاتحادية بناء على اقتراح المكتب الاتحادي.

- تنفيذ نفقات الاتحاديات طبقاً لمهامها ووفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

- الفصل الرابع:

عالج هذا الفصل جانب المساعدات والمراقبة وأهم ما جاء فيه:

- تحديد طرق الاستفادة من المساعدات المادية للاتحادية رياضية.

- ضرورة الحصول على الموافقة الصريحة من السلطة أو الهيئة التي منحتها الإعانة في حالة تغيير تخصيصها.

- وجوب تخصيص مبلغ نسبته 20% على الأقل من كل إعانة تمنحها الدولة والجماعات المحلية أو كل هيئة عمومية أخرى إلى الاتحادية الرياضية لتكوين المواهب الرياضية الشابة.

- يحدد الوزير المكلف بالرياضة شروط وكيفيات منح الإعانات ومراقبتها لا سيما الأقساط المخصصة لسير الاتحادية الرياضية الوطنية.



الفصل الثالث الأندية الرياضية

- إثبات الاتحاديات الرياضية كل سنة مجال استعمال وصرف الإعانات الممنوحة خلال السنة المالية المنصرمة وفي حالة عدم إثباتها تحرم من إعانة جديدة من الدولة والجماعات المحلية
- يمنع استعمال أو صرف الإعانة الممنوحة من طرف الدولة في القيام بصفقات تجارية مع أية مؤسسة له فيها مصالح شخصية مباشرة أو غير مباشرة.
- يمنع التنازل عن الأملاك العقارية لإتحادية رياضية وطنية دون وجه مصلحة عامة.
- ضرورة الامتثال لأحكام الفصل الأول، الثاني، الثالث والرابع لهذا المرسوم في آجال أقصاه سنة ابتداء من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

- الفصل الخامس:¹

وجاء فيه شروط الاعتراف بالمنفعة العمومية والصالح العام وتناول فرعين وهما:

- الفرع الأول:

المنفعة العمومية والصالح العام. وتطرق إلى:

- معايير الاعتراف بالمنفعة العمومية والصالح العام لإتحادية رياضية.
- ضرورة تمثيل وزارات في تشكيلة أجهزة المداولة والمسيرة لإتحاد رياضي معترف له بالمنفعة العمومية والصالح العام بالنظر لخصوصيتها يوافق عليها الوزير المكلف بالرياضة وذلك في حدود نسب.
- وجوب موافقة الوزير المكلف ومصادقة الجمعية العامة على القانون الأساسي لإتحادية رياضية معترف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام.

¹ - النشرة الرسمية لوزارة الشباب والرياضة، السادس الثاني، 2005.



- الفرع الثاني:

وتناول جانب التفويض وتطرق مواد إلى:

- منح الاتحادية الرياضية التفويض لمدة أربع سنوات قابلة لتجديد ويمكن أن يسحب التفويض في حالة سحب الاعتماد من اتحادية رياضية أو إذا خرقت القوانين والتعليمات المعمول بها، المساس بالنظام العام أو الآداب العامة أو عدم احترام شروط عقد الأهداف المبرم مع السلطة العمومية.

- يضع الوزير المكلف بالرياضة تحت تصرف اتحادية رياضية مستخدمين تقنيين وإداريين.

- ضرورة مطابقة الاتحادية الرياضية قوانينها الأساسية مع أحكام هذا المرسوم في أجل أقصاه سنة واحدة ابتداء من نشره في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

- إلغاء أحكام المرسوم التنفيذي 496/97 المؤرخ في 11-10-1997.

- نماذج الحصيلة الأدبية والمالية للأندية الرياضية الوطنية:

1- تقديم الحصيلة الأدبية:

أ- تقديم وجيز للأندية الرياضية:



- تسمية الأندية الرياضية.

- تاريخ الإنشاء، رقم الهاتف، رقم الفاكس، العنوان الإلكتروني، رقم الاعتماد، مقر الويب، تاريخ

إعادة تحديد المكتب.

- الرئيس، أعضاء المكتب التنفيذي مع بيان الوظائف..

- التوطين البنكي (بالعملة الوطنية او الصعبة) ورقم الحسابات.

- تاريخ الانخراط في الهيئات الرياضية الدولية المعنية (على المستوى المغاربي، الإفريقي، المتوسطي

والدولي).

ب- سير الأندية:

- وضعية المخطط الهيكلي القائم.

- حالة المصالح والوظائف الشاغرة.

- حالة المصالح والوظائف المشغولة.

ج- الاجتماعات حسب الهيئة التابعة (الجمعية العامة، المكتب، اللجنة).

د- نتائج الاجتماعات على الصعيد المالي، التنظيم، التقني

نفس المرجع السابق



- الجدول (1) يمثل: نموذج إحصائيات الممارسين.

ن- إحصائيات المسيرين والزميين:

المجموعة	المسيرين المنهاجين الدائمين			الإطار الطبي			المجموع العام		
	م-م-ر	م-م	م-م	طبيب	دلاك	مج	الرؤساء	الأعضاء المنتخبين	المجموع
	للرابطات	للاتحادية	فرع						

و- إحصائيات المدرسين (حسب التخصص والمستوى):



- الجدول (3) يمثل نموذج إحصائيات المدربين.

الولاية	الدائمون			حسب التوقيت الجزئي			آخرون	المجموع
	م-ر	ن-س-ر	م-ر	م درجة 3	م درجة 2	م درجة 1	مجموع	
	م.الرياضة	تقني سامي	مربي رياضة	م درجة 3	م درجة 2	م درجة 1		

- تقديم الحصيلة المالية:

فحص الحسابات المضبوطة بتاريخ 12/31 للسنة المالية حسب قائمة المخطط للمحاسبة.

1- الأموال الخاص 4- الحسابات الدائنة. 5- الديون. 8- النتائج

2- الاستثمارات. 6- التكاليف.

3- المخزونات. 7- المنتجات.

- نفس المرجع السابق



– الجدول (4) يمثل: نموذج تقديم الحصيلة المالية.

الخصوم			الأصول		
المبلغ	التجديد	قسم	المبلغ	الموضوع	الرقم
	الأصول الخاصة	01		الاستثمارات	02
	الديون	02		المخزونات	03
				الحسابات الدائنة	04
					المجموع

أ- تحليل الحصيلة:

• الأصول:

– تطور الأصول: الاستثمارات، المخزونات، الحسابات الدائنة.

– التعليق حسب الحساب.

– تحليل وضعية الحسابات الدائنة حسب طبيعتها.

– تحليل المتاحات (البنك، الصندوق).



• الخصوم:

- تطور الخصوم: الأموال الخاصة، الديون.

- تعليق على الحسابات.

• أموال الجمعية أو الاتحادية:

- مساهمات الدولة.

- مساهمات الجماعات المحلية.

- مساهمات الصندوق لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية.

- مساهمة الهيئات الدولية.

- مساهمة المؤسسة أو المؤسسات العمومية والخاصة.

• حساب 17: الربط فيما بين الوحدات (دائن ومدين).

• تحليل وضعية الديون:

• إعداد جدول حسابات النتائج مكون من الأصناف التالية: الصندوق 6: التكاليف، الصنف 7: المنتجات،

الصنف 8: النتائج.

• تطور التكاليف تبعا للحساب:

- تطور المنتجات حسب طبيعتها.



• تعليق حول هيكلية التكاليف والمنتجات.

- تحليل الحسابات.

- تحليل نتائج السنة.

- ناتج الاستغلال.

- ناتج خارج الاستغلال.

ملاحظة: يجب أن ترفق الحصيلة المحاسبية بـ:

1- الدفتر الكبير.

2- الحسابات غير المبررة في الملحق (تعيين بيائها).

3 - تحديد حسابات الزبائن والموردون والبنك والصندوق والحسابات الدائنة والديون بالتفصيل

مع الأوراق التي تبنتها في الحصيلة.



__ أهداف النادي الرياضي وتأسيسه و إشهاره :

__ يهدف النادي الرياضي إلى تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من الناحية الفكرية و الترويحية والاجتماعية

والصحية والدينية والنفسية وبث الروح الوطنية بين الأعضاء

__ يجري تأسيس النادي و الترخيص به و إشهاره وفقا لإحكام القانون رقم 77 لسنة 1975 المعدل بالقانون

رقم 51 لسنة 1978 وطبقا لقرارات المنظمة لهذا الشأن

__ يباشر النادي اختصاصات في إطار السياسة العامة للدولة والتخطيط الذي يضعه المجلس الأعلى للرياضة

وينظم نشاطه الرياضي الرسمي وفقا لأسس وبرامج الذي تضعها اتحادات اللعبة الرياضية المعنية

__ وتتمثل الأهداف الأصيلة للنادي الرياضي في بلد في استثمار وقت فراغ الأعضاء النادي عن طريق :

النشاط الرئيسي (ممارسة النشاط البدني و الرياضي)

النشاط الفرعي (ممارسة النشاط الفرعي)

__ كما تنقسم أهداف النشاط الرياضي بالنادي الرياضي إلى :

أهداف ترويحية (ممارسة النشاط البدني)

أهداف تنافسية (ممارسة الرياضة)

أهداف خاصة (تراعي طبيعة وبيئة النادي



الخلاصة

تعتبر الأندية من المؤسسات الرياضية المتخصصة في المجال الرياضي والتي تهدف الى تطوير الرياضة والسعي المتواصل في زيادة قاعدة الممارسة وتفعيل دورها الايجابي كونها تلعب دورا هاما في تنشئة الفرد وتكوين

شخصيته كما انها لها رعاية خاصة واهتمام زائد وتوجيه سليم ومن هنا كانت العلاقة التي تربط الأندية الرياضية بالدولة عن طريق الهيئة الحكومية المختصة سواء كانت وزارة او مجلسا او هيئة او غير ذلك

فالأندية الرياضية المبنية على مبادئ اجتماعية سليمة وتسير وفق أصول ونظريات تربوية و نفسية لتحقيق الفلسفة الرياضية الحديثة هي منشآت او مؤسسات رياضية وتربوية وتضم جماعات بشرية من النشا و الشباب و تلاقي وتجتمع للألفة والترابط واستغلال الميول الطبيعية للنشاط الحركي وإدارته ووضع برامج الفرد القيم التربوية التي توفرها الرياضة عن طريق الاشتراك فيه حسب كل ميوله وحاجاته وسنه وجنسه وقدراته



الكتاب الثاني

الكتاب الثاني

الكتاب الثاني



تمهيد:

يمكن وصف البحث العلمي على أنه مغامرة شاقة مليئة بالنشاط والمجازفات التي تجري وقائعها بين أحضان العلم، هذه المغامرة تستدعي الصبر، الموضوعية، الجهد المتواصل، التنظيم، التخييل الخصم، الفطنة الحادة، قابلية التحكم الجيد في الظروف الجيدة. الخ، إلى غير ذلك من هذه العناصر الضرورية للنجاح.

وفي هذا الفصل سنحاول أن نوضح أهم الإجراءات الميدانية التي اتبعناها في هذه الدراسة، من أجل الحصول على نتائج علمية يمكن الوثوق بها، واعتبارها نتائج موضوعية قابلة للتجريب مرة أخرى، وبالتالي الحصول على نفس النتائج الأولى كما هو معروف، فإن الذي يميز أي بحث علمي هو مدى قابليته للموضوعية العلمية، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا إذا أتبع صاحب الدراسة منهجية علمية دقيقة وموضوعية.



1- الدراسة الاستطلاعية:

البحوث الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة، لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات أو معلومات أو حتى يجهل الباحث كثيرا من أبعادها وجوانبها⁽¹⁾.

في هذه الدراسة والتي تتناول موضوع: "واقع تسيير المنشآت الرياضية و انعكاسها على المستوى الرياضي" توجهنا إلى مقرات بعض نوادي الرياضية بمنطقة اولاد جلال، من أجل مقابلة بعض الرؤساء و المسيرين لأندية الرياضية هناك، وهذا من أجل تشخيص وجمع الأفكار والمعلومات التي ترتبط بموضوع بحثنا وانشغالنا المطروح.

أ - المجال المكاني والزمني:

_ المجال المكاني :

شملت الدراسة الميدانية بالمركب الرياضي خالد فلاح اولاد جلال

_لمحة فنية عن المركب الرياضي :لاتوجد

1_ المركب الرياضي المتعدد النشاطات خالد فلاح _ أولاد جلال _

- ديوان المركب المتعدد الرياضات:

2-1- مفهومه:

بناء على تقرير وزير الشبيبة والرياضة في الجريدة الرسمية الباب الأول :

✓ تحدث تحت تسمية «مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستقلال مالي»¹

✓ دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات التي تدعى في صلب النص الدواوين مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة.²

¹ المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل06 أوت 1977، ص:925.

² مرسوم التنفيذي رقم 05/492، مرجع سبق ذكره، ص:12.



2-2- مهامه:

تكلف مكاتب المركبات المتعددة الرياضات بما يلي:

- المساعدة على نشر روح الرياضة وذلك بفتح المجال لأقصى عدد ممكن من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية.

2-3- استعمال المركبات المتعددة الرياضات:

يسمح المدير في كل المكاتب لمركب متعدد الرياضات، بالدخول إلى المنشأة الرياضية على أساس معايير الاستعمال الأمثل و المنصوص عليها في قانون التربة البدنية والرياضية و المحددة من طرف الوزير المكلف بالرياضة تبعا لمستوى الممارسة الرياضية وعدد الممارسين المقبولين بالنسبة لكل مستوى والدوام الأدنى للممارسة الواجب منحها لهم.

يوضح منهج سنوي لاستعمال كل منشأة وذلك في بدء كل موسم رياضي، بالاتفاق مع المجموعة المستخدمة ومراعاة ترتيب الأولوية:

2-2-1 بالنسبة للمباريات:

- أ- التظاهرات الرياضية الدولية.
- ب- البطولات الوطنية المدنية والمدرسية والجامعية أو العسكرية في الحالة التي يكون فيها تنظيمها لا مركزيا وهدفا لترويج الرياضة.
- ج- مهرجان الرياضة الجماهيرية.
- د- مقابلات رياضية بين القسم الوطني للرياضات.
- هـ- مقابلات رياضية جهوية للرياضات الجماعية و المنظمة لحفلات جهوية للرياضات الفردية.
- و- مقابلات رياضية جهوية بين فرق القسم الجهوي الشرفي للرياضات الجماعية والمنظمة لحفلات جهوية للرياضات الفردية، لتنظيم مباريات يجب أن يخصص عند الحاجة يوم في الأسبوع لتنظيم مباريات للقطاع المدرسي.
- ز- يجب أن يكون بعد ظهر يوم من الأسبوع عند الحاجة لتنظيم مباريات للقطاعين الجامعي والعسكري.

2-2-2 بالنسبة للتدريبات:

- أ- الجمعيات الرياضية للأقسام الجهوية والشرفية بمعدل حصتين تدريبيتين مدة كل منهما ساعة ونصف.
- ب- الجمعيات الرياضية للأقسام الجهوية والشرفية، بمعدل حصتين ، مدة كل منهما ساعة ونصف.



ج- مدارس الرياضية التي تضم الشبان النابغين من الرياضيين في الولاية، وبمعدل حصتين في الأسبوع، مدة كل منهما ساعة ونصف.

د- المؤسسات المدرسية والجامعية والوحدات العسكرية غيرا المزودة بمنشأة رياضية تمكنها من تعليم التربية البدنية والرياضية في أماكنها، ويجب أن تبرمج ساعات تعليم التربية البدنية و الرياضية في مطلع الصباح وابتداء بعد الظهر.

هـ- الجمعيات الرياضية المحلية.

2-2-3- بالنسبة لتكوين الإطارات:

إذا برمجت تمارين التكوين للإطارات في الولاية، تكون الأولوية للحصص التربوية التطبيقية بالنسبة للعمليات المدرجة في الفقر ب.¹

2-3- التنظيم الإداري لكل مكتب مركب متعدد الرياضات:

وورد ذكره في الباب الثالث من المرسوم رقم 117/77. في الفصل الأول :

2-3-3- التنظيم الداخلي:²

ينظم المكتب في أقسام ووحدات :

أ- يعد القسم المديرية المكلف بالنشاطات من نفس النوع الذي يهتم السير العام للمكتب ويتولى إدارته رئيس القسم

ب- تعد الوحدة هيكلًا مكلفًا بالنشاطات التي تتم في إطار منشأة رياضية واحدة ويتولى 'دارتها' رئيس الوحدة.

تشتمل إدارة المكتب على قسمين :

أ- القسم الإداري والمالي المكلف بتسيير الوسائل البشرية والمادية والمالية للمكتب.

ب- القسم التقني المكلف بالقيام بأشغال الصيانة والتصليح وللمنشأة الرياضية التابعة للمكتب.

¹ المرسوم رقم 77/117، مرجع سبق ذكره، ص: 926.



وحدات بقدر عدد المنشآت الرياضية:

يوظف المكتب مستخدمين دائمين ومستخدمين عرضيين، عدد العمال التابعين لديوان المركب المتعدد الرياضات 13 وتتكون إدارة المكتب من :

مدير ديوان - القسم الإداري - القسم المالي - مجلس الإدارة.

3_ مدير الديوان:

هو الذي يسهر على التسيير السليم لمجموعة الأقسام والوحدات التابعة لهذا الأخير ، وهذا الأمر يصرف الميزانية ويضع مشاريع الميزانيات والبرامج والنشاطات والحسابات الإدارية والمالية وجميع الوثائق الأخرى المتعلقة بالمشاكل الواجب رفعها لمداولات مجلس الإدارة ، وله الحق في إبرام جميع الصفقات والتعاقدات والإتفاقيات في إطار التشريع الجاري به العمل والمداولات مجلس الإدارة كما يعد في نهاية كل سنة مالية تقريراً عاماً بالنشاط يوجه إلى السلطة الوصايا .

ويعين مدير المكتب بقرار من وزير الشبيبة والرياضة ، بناء على إقتراح الوالي ويجري إختياره من بين موظفي الدولة ومن هم في رتبة تعادل على الأقل السلم 11 والذين قاموا بمسؤوليات في ميدان التعليم والتربية الشبيبة أو الإنتعاش الرياضي .

يساعد المدير في مهامه رؤساء أقسام ورؤساء وحدات ، ويجري تعيينهم بقرار من الوالي ، بناء على إقتراح مدير المكتب ويقوم أيضا بالسير السليم للمكتب بالسهر شخصيا بالإتصال ومتابعة القاعات الرياضية ، إتخاذ الإجراءات الخاصة بالأمن الداخلي للمؤسسة القاعدية للقطاع خاصة أيام العطل الدينية والوطنية (حراسة ، مداومة) وإعلام جهاز الأمن والحماية المدنية حول كل ما يتعلق بالمهرجانات التي تقوم ملجيا ومخطط السباق وكذا المنافسات الرياضية سواء كانت دولية أو وطنية.¹

ب_ المجال الزماني

¹ المرسوم رقم 77/117 ، مرجع سبق ذكره، ص: 927.



كانت بداية القيام بهذه الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين 28 مايو 2018 إلى 13 جوان 2018 حيث تم توزيع الاستبيان على رؤساء و مسيري هذه الأندية. (نادي مشتل اولادجلال لكرة السلة 'نادي الساحة اولادجلال ' الترجي الرياضي اولادجلال 'نادي مولودية اولادجلال لكرة الطائرة)

1-2- الشروط العلمية للأداة:

1- صدق الاستبيان:

إن المقصود بصدق الاستبيان هو أن يقيس الاختبار بالفعل للظاهرة التي وضع لقياسها.

ويعتبر الصدق من أهم المعاملات لأي مقياس أو اختبار حيث انه من شروط تحديد صلاحية الاختبار⁽¹⁾.

ويعني كذلك صدق الاستبيان التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه⁽²⁾.

وكما يذكر الطريري (1997) أن أداة القياس صادقة بالدرجة التي تكون الاستنتاجات المبنية عليها مناسبة وذات دلالة وفائدة ، وهذا يعني أننا نقصد صدق تفسير الدرجة لمستوى الخاصية أو السمة أو القدرة المراد قياسها ، فالصدق إذا تعلق بمدى فائدة أداة القياس في اتخاذ قرارات تتعلق بغرض أو أغراض معينة و لهذا فهو يعتبر من أهم الخصائص المقاييس الجيد على الإطلاق⁽³⁾.

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما اعد له، حيث قمنا بتوزيع نسخ من الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من جامعة المسيلة ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها ومناسبتها للمحاور المقترحة .

والاستفادة من اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، وكذلك توجيهاتهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية بحذف بعض الخصائص الشخصية وإضافة خصائص أخرى وتعديلها .

(1)- محمد حسن علاوي، أسامة كمال راتب: البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 1999، ص 224.

(2)-فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة : أسس البحث العلمي، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، 2002، ص167

(3)- سعيد حسن آل عبد الفتاح : مدى اختلاف الخصائص السيكمترية لأداة القياس في ضوء تغير عدد بدائل الاستجابة و المرحلة الدراسية -دراسة حالة مقياس ليكرت، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، قسم علم النفس ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2003، ص13.



وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداهها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغة بعضها الآخر وكذلك إعادة ترتيبها وفق آراء المحكمين دائما .

1-3- ضبط متغيرات الدراسة:

1-3-1- تعريف المتغير المستقل:

يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتثبيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو احد الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير على متغير آخر.

وفي دراستنا هذه فانه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة الذي هو **واقع تسيير المنشآت الرياضية و انعكاسها على المستوى الرياضي** .
(المتغير المستقل:التسيير).

1-3-2- تعريف المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فان المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة⁽¹⁾.

ومن خلال موضوع الدراسة فإنه تم تحديد (المتغير التابع:المستوى الرياضي)

1-4- عينة البحث وكيفية اختيارها:

1-4-1- تعريف العينة:

(1)- مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص134.



"ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو البعض من المجتمع لتلخص في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة"⁽¹⁾، و بالنظر الى ما تم توزيعه من الاستمارات الاستبائية (30 استمارة)، وما تم استرجاعه

(23) منها ولذا اعتمدنا على أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا من عينة البحث وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة .

و تعرف العينة العشوائية البسيطة على أنها " هي الاختيار على أساس إعطاء فرص مكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي"⁽²⁾، وتعرف كذلك بأنها العينة التي تكون فيها تكافؤ فرص الاختيار لكل أفراد مجتمع البحث⁽³⁾،

مجتمع الدراسة: تتمثل عينة البحث في بحثنا إداري و مسيري ومدربي المركب الرياضي وبعض الأندية الرياضية باولاد جلال وفيلا بحثنا هذا خصصنا مجتمع الدراسة على البعض منهم

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية ضمت ثلاثة وعشرون مسير اي نسبته 76,66 من المائة من العدد الإجمالي المقدّر ثلاثون مسير ومنه حجم العينة قدر ثلاثة و عشرون تم توزيع الاستبيان عليهم ثم قمنا بإعادة جمعها بعد يومي

(2) - محمد حسن علاوي وأسامة كمال راتب: البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، مرجع سابق، ص 134.

(2) - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون ، الجزائر ، 1999، ص64.

(3) - فضيل دليو :أسس البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، المطبعة الجهوية بقسنطينة ، الجزائر ، ص 49.



د — عينة البحث وكيفية اختيارها:

حرصا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع حيث قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة , وتعتمد هذه الطريقة على منح فرص متكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع وان يكون من أفراد العينة المختارة , فهي تتضمن الاختيار العشوائي (للقرعة) لعدد أفراد العينة من قائمة المجتمع , ونتيجة لعامل الاحتمال والصدفة فان العينة تحتوي على مفردات مماثلة لأفراد المجتمع ككل (3) .

كيفية اختيارها : كان مجتمع البحث في دراستنا هو الأندية المحلية باولادجلال وقمنا باختيار العينة بطريقة عشوائية (القرعة) , فكانت الأندية التي شملت عليها دراستنا هي (نادي مشتل اولادجلال لكرة السلة 'نادي السباحة اولادجلال' الترجي الرياضي اولادجلال 'نادي مولودية اولادجلال لكرة الطائرة ,) , وهي تمثل نسبة 45% من المجتمع الإحصائي المدروس .

4- المنهج المستخدم:

تطرقنا في دراستنا هذه إلى استخدام المنهج الوصفي لإجراء هذا البحث الميداني و الذي يتطابق مع مثل هذه البحوث .

تعريف المنهج الوصفي: يعرف المنهج الوصفي في مجال التربية والتعليم بأنه كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية أو النفسية , كما هي قائمة من الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر تعليمية أو نفسية أو اجتماعية .

5- أدوات الدراسة: لإضفاء الموضوعية والدقة اللازمة لأي دراسة علمية لا بد من استعمال بعض الأدوات العلمية والوسائل التقنية التي بواسطتها يصل الباحث إلى كشف النقاب عن الظاهرة محل الاهتمام والدراسة وقد استخدمنا في دراستنا هذه أداة من الأدوات إلا وهو الاستبيان.

(1) ناصر ثابت: " أضواء على الدراسة الميدانية " , الطبعة الأولى , مكتبة الفلاح , الكويت , 1984 , ص (47) .

(2) Maurice Angers : " initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines " , 2^{eme} édition , cesmc , quebec , 1999 , p (118) .



الاستبيان: هو مجموعة من الأسئلة المرتبطة بطريقة منهجية، وهو كذلك وسيلة لجمع المعلومات، يستعمل كثيرا في بحوث العلوم الاجتماعية وهذه الطريقة في الحصول على المعلومات من المصدر يتم وضع أسئلة في استمارة ترسل إلى الأشخاص المعنيين وهذا للحصول على أجوبة⁽³⁾.

وتوجد ثلاث أنواع من الأسئلة في الاستبيان وهي:

أ — الأسئلة المغلقة:

يتم تحديد إجابات مسبقة تعتمد على أفكار الباحث و أغراض البحث والنتائج التي تطمح للوصول إليها، وتكون الإجابة في معظم الأحيان محددة (نعم، لا، أحيانا) وعلى المستجوب أن يختار الإجابة الصحيحة.

ب _ الأسئلة المفتوحة: وتعطى كل الحرية للمستجوب للإجابة كما شاء، أما باختصار أو بالتفصيل وكذلك نعطي له مطلق الحرية بذكر أي معلومة تعتقد أنها متعلقة بالسؤال مهما كانت طبيعتها أو أغراضها.

ج — الأسئلة نصف المفتوحة:

يحتوي هذا النوع من الأسئلة على نوعين، النصف الأول يكون مغلق، و النصف الثاني تكون فيه الحرية للمستجوبين في إعطاء آرائهم الخاصة.

ويتكون الاستبيان الذي اعتمدنا عليه في جمع المعلومات، لدى رؤساء ومسيري أندية الرياضية المعنية من عدة أسئلة ، مقسما إلى ثلاث محاور رئيسية، بحيث أن لكل محور مجموعة من الأسئلة

(1) محمد حسن علاوي و أسامة كامل راتب : " البحث العلمي في التربية الرياضية " ، دار الفكر العربي ، مدينة نصر ، القاهرة، 1999 ، ص (144) .

(2) الزوابيعي والغنام : " مناهج البحث في التربية البدنية " ، الجزء الأول ، مطبعة العاني ، بغداد ، 1974 ، ص (80) .

(3) نوري بوبكر وآخرون : " دور مديرية الشباب و الرياضة والجماعات المحلية في تسيير وتطوير الجمعيات والنوادي الرياضية " ، قسم الإدارة والتسيير الرياضي ، مذكرة ليسانس (غير منشورة) ، جامعة



ويتكون الاستبيان الذي اعتمدنا عليه في جمع المعلومات، لدى رؤساء ومسيري أندية الرياضية المعنية من عدة أسئلة، مقسما إلى ثلاث محاور رئيسية، بحيث أن لكل محور مجموعة من الأسئلة:

-الأسئلة الخاصة بالإداريين تدرس الفرضية الأولى.

-الأسئلة الخاصة بالمسيرين تدرس الفرضية الثانية.

- الأسئلة الخاصة بالمدرسين تدرس الفرضية الثالثة

الأداة الإحصائية:

إن الهدف الرئيسي من الدراسة الإحصائية، هو محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية، دالة على التحليل والتفسير والحكم، والمعادلة الإحصائية المستعملة هي كالتالي، النسبة المئوية = (عدد الأجوبة * 100) / المجموع الكلي

6- إجراءات التطبيق الميداني :

قمنا بتوزيع استبيان على أربعة أندية من اولادجلال(يجب على الاستبيان مسيري ورؤساء ومدربي هذه الأندية وقد شمل الاستبيان على الأعضاء من كل فريق وهم (الرئيس أو النائب , السكرتير العام , مسير المال المدرب) وعندما جمعنا الاستبيان تحصلنا على استمارات التي تم توزيعها .

7- الطريقة الإحصائية المستعملة :

بعد جمع كل الاستمارات الخاصة بالمسيرين والإداريين والمدرسين قمنا بتفريغ وفرز الاستبيانات التي بلغ عددها 30 بالنسبة للإداريين والمسيرين و بالنسبة للمدرسين , وتمت هذه العملية بحساب عدد تكرارات

الأجوبة الخاصة لكل سؤال وبعدها تم حساب النسب المئوية بطريقتين :



العدد التكراري $\times 100$

$$\frac{\text{النسبة}}{\text{المجموع العام للعينة}} =$$

الطريقة الثانية : وتخص الأسئلة الاختيارية , وهي على النحو التالي

$$\frac{\text{العدد التكراري} \times 100}{\text{المجموع التكراري العام}} = \text{النسبة} \quad (1)$$

– **حدود الدراسة :**

لقد كانت حدود دراستنا والمتمثلة في الدراسة الميدانية حول مختلف رؤساء ومسيري بعض النوادي الرياضية المحلية الناشطة بمنطقة اولاد جلال حيث يمكن تعميم هذه الدراسة على مختلف الأندية الرياضية .

ـ **أ_ الحدود البشرية :** شملت دراستنا عينة عشوائية بسيطة من إداريي و مسيري ومدربي مركب و أندية اولاد جلال

ـ **ب_ الحدود الزمنية :** تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة ما بين شهر افريل الى غاية شهر ماي

ـ **ج_ الحدود المكانية :** تمت هذه الدراسة بالمركب الرياضي المتعدد النشاطات اولاد جلال

الخلاصة :

ان الهدف من كل دراسة هو الوصول الى نتائج ومعلومات قيمة تمكننا من الحصول بعض على النقاط لفائدة البحث المراد تناوله و دراسته ومنه يتطلب اتخاذ الإجراءات اللازمة لغرض الوصول الى نتائج مفيدة للبحث المطروح لاجل الوصول الى الهدف و تحقيق نتائج الدراسة

نويري وآخرون : " دور مديرية الشباب والرياضة في تسيير الجمعيات و النوادي الرياضية " , مرجع سابق , ص (78)⁽¹⁾



المحور الاول :

__ خاص بالإداريين

* جنس العمال:

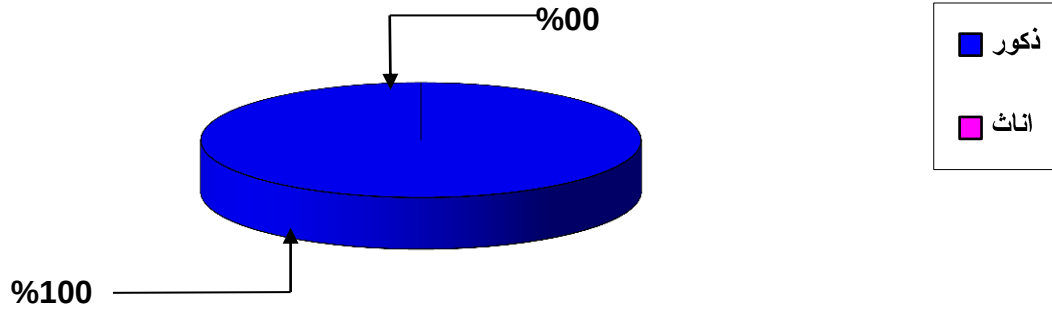
– الجدول رقم (١): يمثل الجدول رقم (١) جنس العمال الذين وزعت عليهم الاستثمارات.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
100%	11	ذكر
00%	00	أنثى
100%	11	المجموع

– الدائرة النسبية رقم (١): توضح نتائج إجابات السؤال رقم (١) بالنسبة المئوية.



التمثيل البياني (المخطط) رقم (1)



- عدد الذكور هو 11 موظف ويمثلون نسبة 100%.

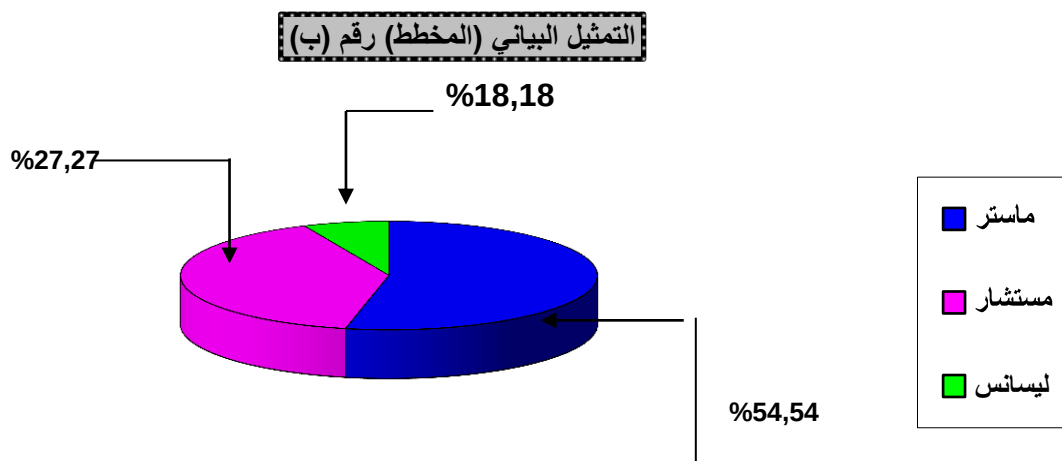
- عدد الإناث هو 00 أستاذات يمثلون نسبة 00%.

* الشهادة العلمية:

- الجدول رقم (ب): يمثل الجدول رقم (ب) الخبرة المهنية للعمال الذين وزعت عليهم الاستثمارات:

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
27,27 %	03	مستشار في الرياضة
18,18%	02	ليسانس
54,54%	06	ماستر
100%	11	المجموع

- الدائرة النسبية رقم (ب): توضح نتائج إجابات السؤال رقم (ب) بالنسبة المئوية



2- تحليل النتائج:

- عدد العمال الذين مستواهم الدراسي مستشار في الرياضة هو 03، يمثلون نسبة 27,27%.
- عدد العمال الذين مستواهم الدراسي ليسانس هو 02، يمثلون نسبة 18,18%.
- عدد العمال الذين لهم مستوى ماستر هو 06 ويمثلون نسبة 54,54%

* الخبرة المهنية :

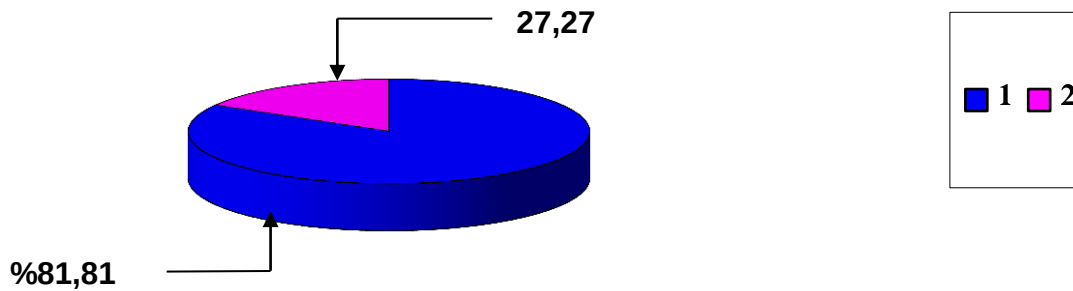
- الجدول رقم (ج) : يمثل الجدول رقم (ج) الخبرة المهنية للعمال :



الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
أكثر من أربع سنوات (1)	09	%81,81
أقل من أربع سنوات (2)	03	%27,27
المجموع	11	%100

– الدائرة النسبية رقم (ج): توضح نتائج إجابات السؤال رقم (ج) بالنسبة المئوية

التمثيل البياني (المخطط) رقم (03)



– عدد العمال الذين خبرتهم أكثر من أربع سنوات هو 09 ، يمثلون نسبة (%81,81).

– عدد العمال الذين خبرتهم أقل من أربع سنوات هو 03 ، يمثلون نسبة (%27,27).



– المحور الأول:

– المحور الأول: خاص بالإداريين

– السؤال رقم (01):

هل هناك ضغوطات تواجهها أثناء العمل؟

الغرض من السؤال: دراسة طبيعة الضغط المنتظر أثناء أداء العمل

1- عرض النتائج:

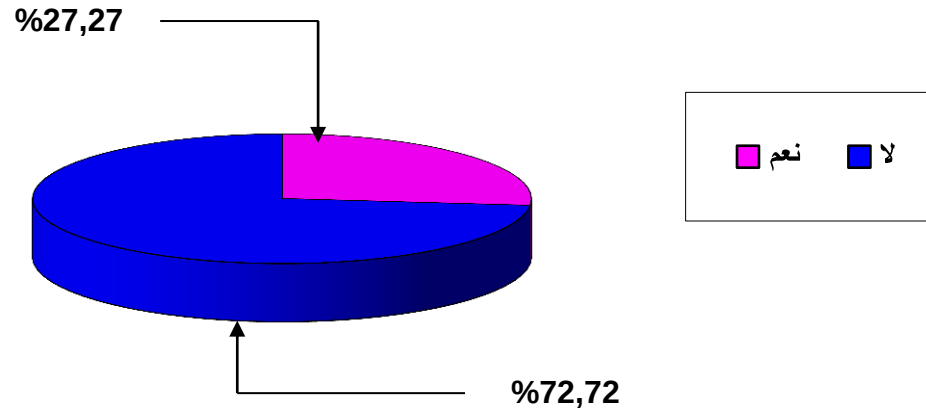
– الجدول رقم (01): يمثل نتائج إجابات العمال على السؤال رقم (01).

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	03	27,27%
لا	08	72,72%
المجموع	11	100%

– الدائرة النسبية رقم (01): توضح نتائج إجابات السؤال رقم (01) بالنسبة المئوية.



التمثيل البياني (المخطط) رقم (04)



2- تحليل النتائج:

من خلال النتائج المبينة في الجدول، نلاحظ أن نسبة كبيرة (72,72%) من العمال يؤكدون أن ليست هناك أي ضغوطات مهنية أثناء أداء المهام بينما النسبة الباقية 27,27% وهي حوالي ربع من مجموع العمال يؤكدون على وجود نوع من الضغوطات المهنية نظير البرمجة و الصيرورة بعض الصعوبات .

السؤال رقم (02):

هل تساعدكم المنشآت الحالية على ترقية المستوى الرياضي ؟

1- الغرض من السؤال: مدى مساهمة المنشآت في ترقية المستوى الرياضي

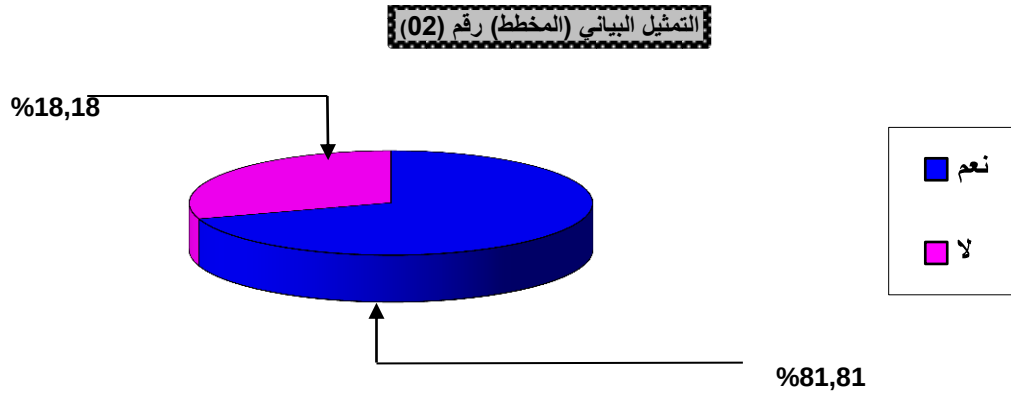
2- عرض النتائج:

- الجدول رقم (02): يوضح لنا النتائج الخاصة بالسؤال رقم (02).



النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
81,81%	09	نعم
18,18%	02	لا
100%	11	المجموع

– الدائرة النسبية رقم (02): توضح لنا نتائج الإجابات الخاصة بالسؤال رقم (02) بالنسبة المئوية.



2- تحليل النتائج:

من خلال الجدول، نلاحظ أن النصف الأكبر من العمال (81,81%) يؤكدون أن المنشأة الحالية تساعدهم على ترقية المستوى الرياضي، أما النصف الأصغر (18,18%) يؤكدون على أنه لا بل هناك نقاط وعراقيل مسجلة ونقص في الإمكانيات سواء المادية أو البشرية .



السؤال رقم (03):

– هل التخطيط الاستراتيجي يساعد على تطوير الفكر الإداري؟

الغرض من السؤال : دور التخطيط في تطوير الفكر الإداري

1- عرض النتائج :

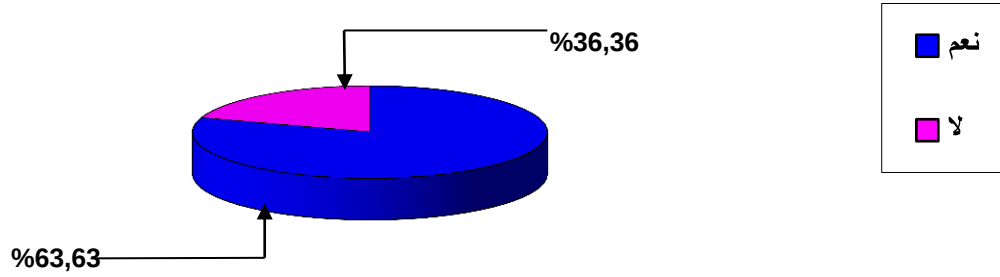
الجدول رقم (03): يبين لنا نتائج إجابات العمال على السؤال رقم (03).

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
63,63%	07	نعم
36,36%	04	لا

– الدائرة النسبية رقم (03): توضح لنا نتائج السؤال رقم (03) بالنسبة المئوية.



التمثيل البياني (المخطط) رقم (03)



2- تحليل النتائج:

من خلال الجدول، نلاحظ أن آراء العمال متباعدة ، حيث نجد أكثر من النصف التي تقدر نسبتهم (63,63%)، يؤكدون بأن التخطيط الاستراتيجي يساعد فعلا على تطوير الفكر الإداري لدى المسيرين ، والنسبة الباقية منهم (36,36%)، يؤكدون عكس ذلك.

السؤال رقم (04):

هل تقتصر النشاطات الرياضية بالمركب على نشاط النوادي والجمعيات أم تتوسع إلى نشاطات أخرى؟

الغرض من السؤال :ارتباط النشاطات مقتر على النوادي فقط ام له نشاطات متنوعة

1- عرض النتائج:

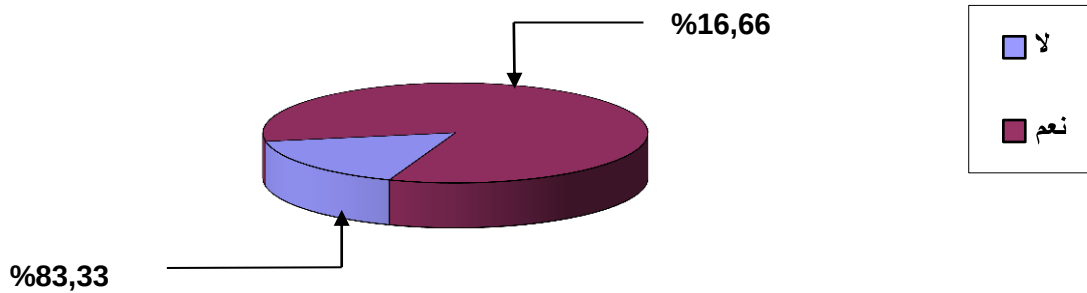
- الجدول رقم (04): يبين نتائج إجابات العمال الخاصة بالسؤال رقم (04).



الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	06	54,54%
لا	05	45,45%
المجموع	11	100%

– الدائرة النسبية رقم (04): توضح نتائج السؤال رقم (04) بالنسبة المئوية.

التمثيل البياني (المخطط) رقم (04)



2- تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول، أن آراء العمال متقاربة ، بحيث نسبتهم (54,54 %)، يؤكدون بان هناك نشاطات أخرى ومتنوعة وثرية تتماشى و الإمكانيات المتوفرة ، أما نسبة 45,45 (%) فيرون عكس ذلك.



السؤال رقم (05):

هل تقوم المؤسسة بالتخطيط لنشاطاتها ؟

الغرض من السؤال : هل المؤسسة تقوم على أساس الهيكلية و التنظيم ام لا

1- عرض النتائج:

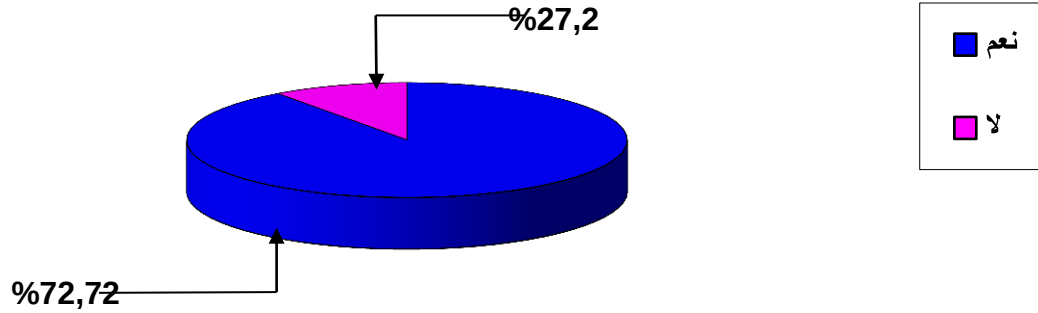
- الجدول رقم (05): يبين لنا نتائج إجابات العمال على السؤال رقم (05).

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
72,72%	08	نعم
27,27%	03	لا
100%	11	المجموع

- الدائرة النسبية رقم (05): توضح لنا نتائج السؤال رقم (05) بالنسبة المئوية.



التمثيل البياني (المخطط) رقم (08)



2- تحليل النتائج:

من خلال الجدول، نلاحظ أن معظم العمال (72,72%)، يؤكدون بأن المؤسسة تقوم فعلا على التخطيط ، أما البقية منهم (27,27%)، يؤكدون عكس ذلك.

السؤال رقم (06):

هل يوجد بالمركب مسؤولين مؤهلين لتسيير المركب؟

الغرض من السؤال :معرفة مؤهلات وقدرات المسؤولين في التسيير الإداري

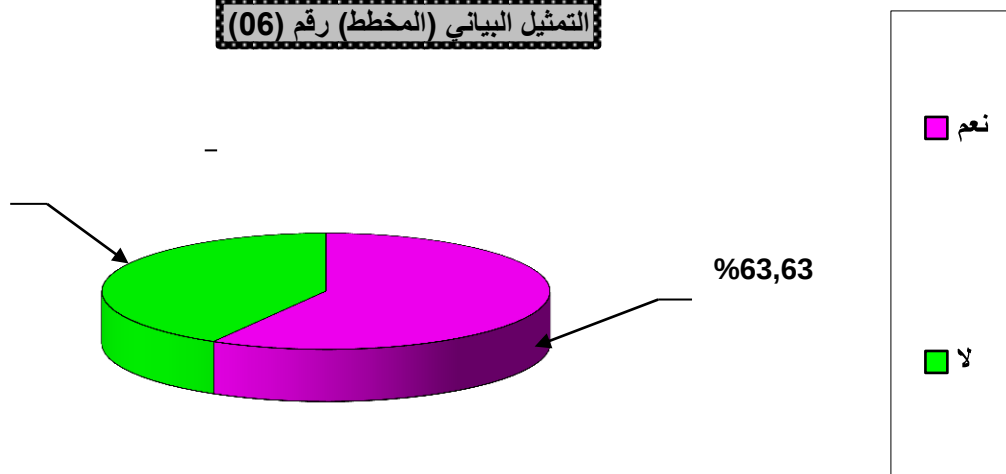


1- عرض النتائج:

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	07	63,63 %
لا	04	36,36 %
المجموع	11	100 %

– الدائرة النسبية رقم (06): تعرض لنا إجابات العمال بالنسب المئوية على السؤال رقم (06).

التمثيل البياني (المخطط) رقم (06)



2- تحليل النتائج:

بعد دراستنا للتحليل البيانات نستخلص معظم إجابات العمال كانت قد اختارت الإجابة نعم



– السؤال رقم (07):

– هل يراعي في اختيار اللجنة المسيرة للمركب ؟:

– المؤهلات العلمية

– الخبرات العلمية

– أو الاثنان معا

الغرض من السؤال : معرفة نوع الكفاءات أثناء إدارة وتسيير المركب

1- عرض النتائج:

– الجدول رقم (07): يبين لنا نتائج إجابات العمال على السؤال رقم (07).

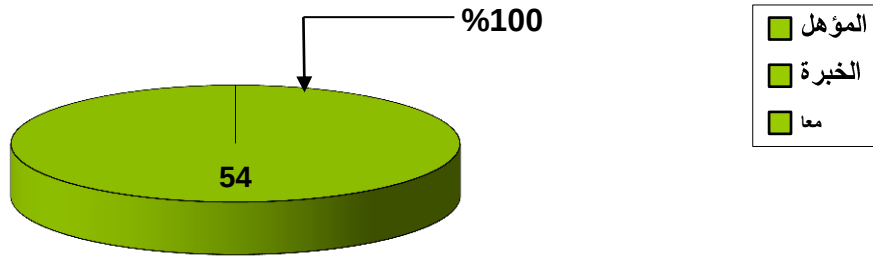
النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
18,18%	02	المؤهلات العلمية
27,27%	03	الخبرات العلمية
54,54%	06	الاثنان معا
100%	11	المجموع

<

– الدائرة النسبية رقم (07): توضح لنا النسب المئوية للنتائج على السؤال رقم (07).



التمثيل البياني (المخطط) رقم (10)



2- تحليل النتائج:

من خلال الجدول، نلاحظ أن جميع العمال مختلفون في الآراء حيث نسبة أكدت على ضرورة المؤهل العلمي 54,54 بالمائة بينما فئة أخرى أكدت على الخبرة 27,27 بالمائة اما المجموعة الثالثة فقد جمعت بين الاثنين معا 18,18 بالمائة

السؤال رقم (08):

في رأيكم هل هناك دورا في للمنشات اتجاه الأندية الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة الدور التي تلعبه المنشآت اتجاه الأندية الرياضية

1- عرض النتائج:

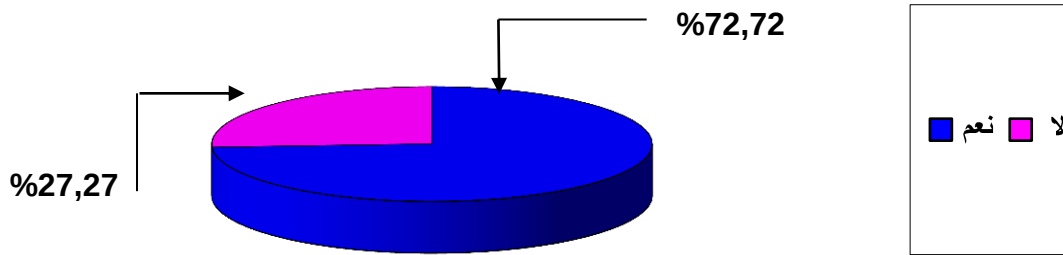
الجدول رقم (08): يبين النتائج الخاصة بالسؤال رقم (08).



النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
27,27%	03	نعم
72,72%	08	لا
100%	11	المجموع

- الدائرة النسبية رقم (08): توضح لنا نتائج السؤال رقم (08) بالنسبة المئوية.

التمثيل البياني (المخطط) رقم 08





2- تحليل النتائج:

المحور الثاني: خاص بالمسيرين

* جنس العمال:

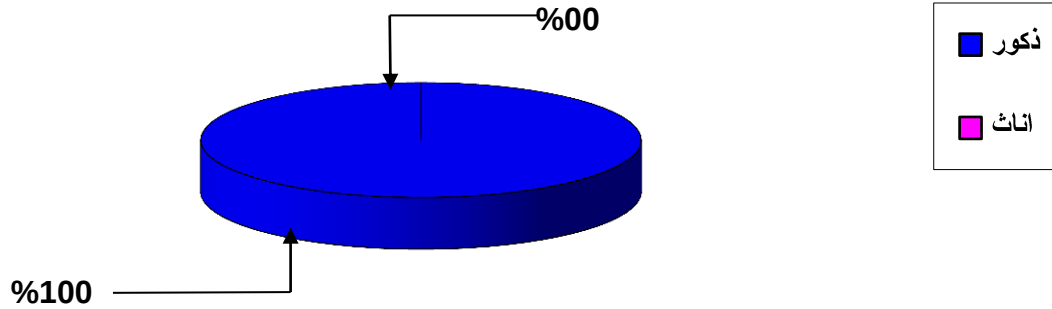
- الجدول رقم (أ): يمثل الجدول رقم (أ) جنس المسيرين الذين وزعت عليهم الاستمارات.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
100%	23	ذكر
00%	00	أنثى
100%	23	المجموع

- الدائرة النسبية رقم (أ): توضح نتائج إجابات السؤال رقم (أ) بالنسبة المئوية.



التمثيل البياني (المخطط) رقم (ا)



- عدد الذكور هو 23 مسير ويمثلون نسبة 100%.

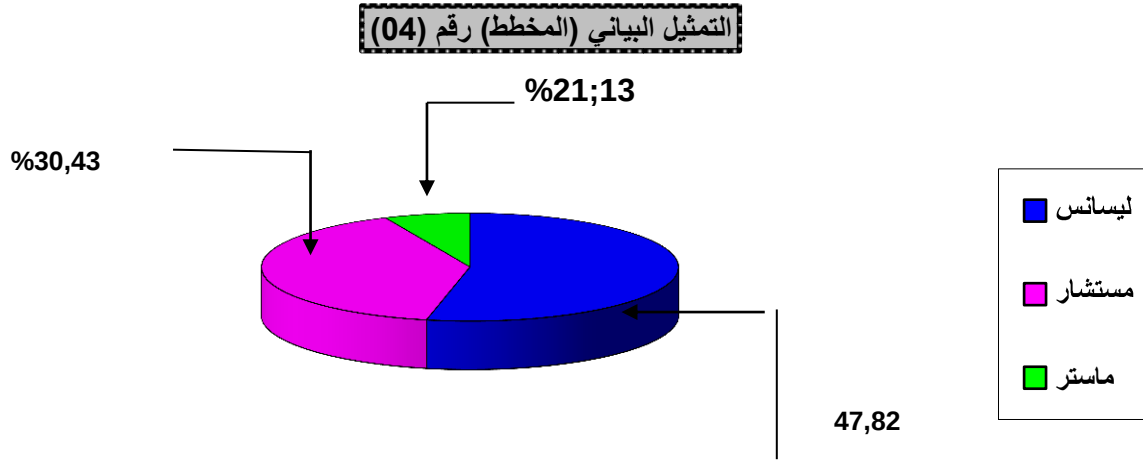
- عدد الإناث هو 00 مسيرة يمثلون نسبة 00%.

* الشهادة العلمية:

- الجدول رقم (ب): يمثل الجدول رقم (ب) الخبرة المهنية للمسيرين الذين وزعت عليهم الاستمارات:

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
30,43 %	07	مستشار في الرياضة
47,82%	11	ليسانس
21,73%	05	ماستر
100%	23	المجموع

- الدائرة النسبية رقم (ب): توضح نتائج إجابات السؤال رقم (ب) بالنسبة المئوية



2- تحليل النتائج:

- عدد المسيرين الذين مستواهم الدراسي مستشار في الرياضة هو 07، يمثلون نسبة 30,43%.
- عدد المسيرين الذين مستواهم الدراسي ليسانس هو 11، يمثلون نسبة 47,82%.
- عدد المسيرين الذين لهم مستوى ماستر هو 05 ويمثلون نسبة 21,73%

* الخبرة المهنية :

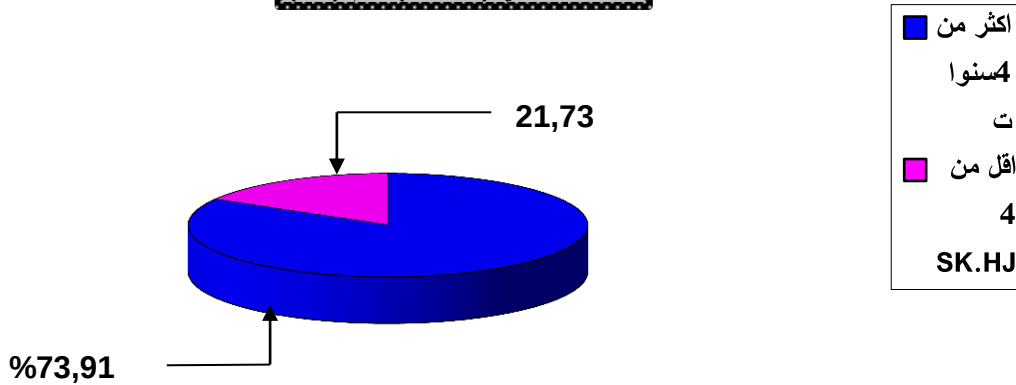
- الجدول رقم (ج) : يمثل الجدول رقم (ج) الخبرة المهنية للمسيرين :

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
أكثر من أربع سنوات (1)	17	73,91%
أقل من أربع سنوات (2)	5	21,73%
المجموع	23	100%



- الدائرة النسبية رقم (ج): توضح نتائج إجابات السؤال رقم (ج) بالنسبة المثوي

التمثيل البياني (المخطط) رقم (03)



- عدد المسيرين الذين خبرتهم أكثر من أربع سنوات هو 17 ، يمثلون نسبة (73,91%).

- عدد المسيرين الذين خبرتهم أقل من أربع سنوات هو 05 ويمثلون نسبة 21,73%.

- السؤال رقم (01):

هل تساعدكم المنشآت الحالية على ترقية المستوى الرياضي ؟

الغرض من السؤال : معرفة ان كانت للمنشآت دورا في تطوير المستوى الرياضي

1- عرض النتائج:

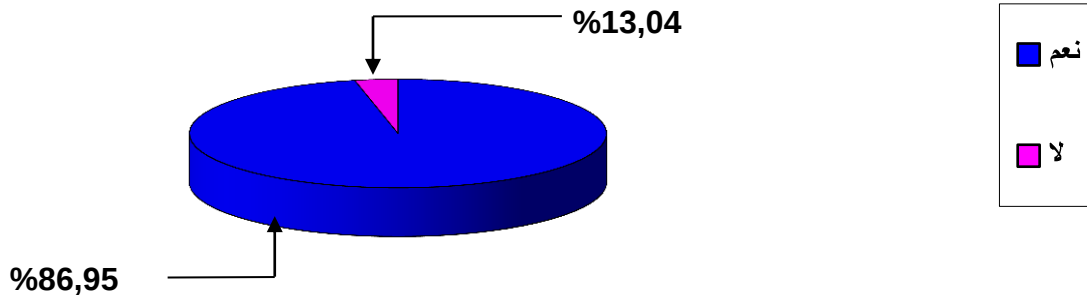
- الجدول رقم (01): يمثل النتائج الخاصة بالسؤال رقم (01).



الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	20	86,95%
لا	03	13,04%
المجموع	30	100%

– الدائرة النسبية رقم (01): توضح النتائج الخاصة بالسؤال رقم (01) بالنسبة المئوية.

التمثيل البياني (المخطط) رقم (12)



2- تحليل النتائج:

من خلال الجدول، نلاحظ أن أغلبية المسيرين (86,95%)، يؤكدون على نعم تساعد على ترقية المستوى الرياضي، أما أقليتهم (13,04%)، يؤكدون على أنها عكس ذلك.

– السؤال رقم (02):

هل حجم المنشآت يتلاءم مع حجم الرياضيين



الغرض من السؤال: معرفة حجم السعة و الاستيعاب مع و عدد الرياضيين المنخرطين

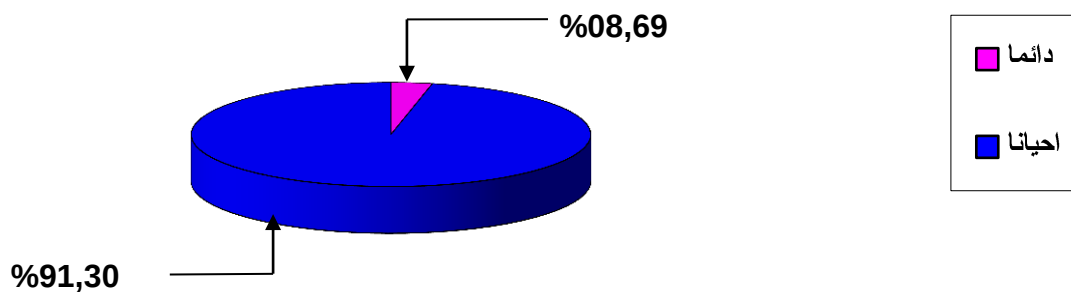
1- عرض النتائج:

- الجدول رقم (02): يبين لنا نتائج إجابات المسيرين على السؤال رقم (02).

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	02	8,69%
احيانا	21	91,30%
المجموع	23	100%

- الدائرة النسبية رقم (02): تعرض لنا النسب المئوية لإجابات المسيرين الخاصة بالسؤال رقم (02).

التمثيل البياني (المخطط) رقم 02



2- تحليل النتائج :



– السؤال رقم (03):

هل العناد و التجهيزات الموجودة تلبي متطلباتكم؟

الغرض من السؤال : دراسة وتحليل ان كان كاف و يلب المتطلبات المطلوبة

1- عرض النتائج:

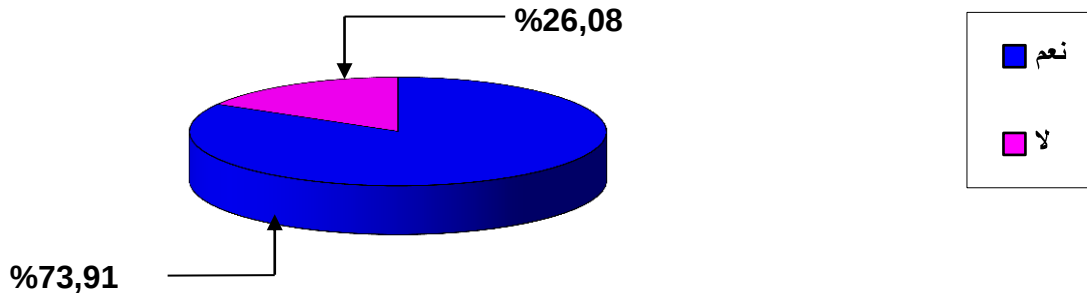
– الجدول رقم (03): يوضح لنا نتائج إجابات المسيرين على السؤال رقم (03).

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
73,91%	17	نعم
26,08%	06	لا
100%	30	المجموع

– الدائرة النسبية رقم (03): تعرض لنا النتائج الخاصة بالسؤال رقم (03) بالنسب المئوية



التمثيل البياني (المخطط) رقم (14)



2- تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول، أن آراء المسيرين متباعدة ، بحيث نسبتهم 73,91(%) ، يؤكدون بأن حجم العتاد كافي ، أما نسبة 26,08(%) يؤكدون ب لا .

– السؤال رقم (04):

هل هناك ضغوطات تواجهونها أثناء العمل ؟

الغرض من السؤال :معرفة ان كانت هناك ضغوطات من عدمه

1- عرض النتائج:

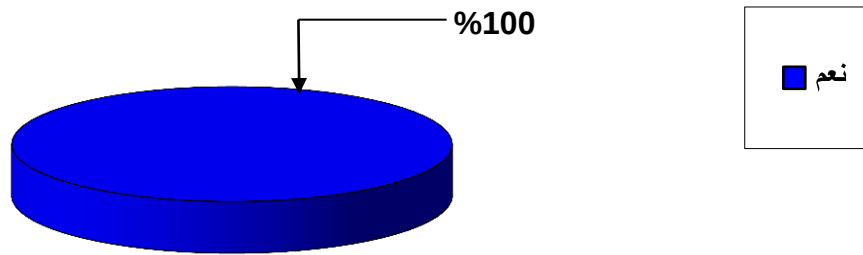
– الجدول رقم (04): تبين النتائج الخاصة بالسؤال رقم (04).

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
100%	23	نعم
00%	00	لا
100%	23	المجموع

– الدائرة النسبية رقم (04): توضح نتائج السؤال رقم (04) بالنسبة المئوية.



التمثيل البياني (المخطط) رقم (04)



2- تحليل النتائج:

من خلال الجدول، نلاحظ أن كل المسيرين و التي تقدر نسبتهم (100 %)، يؤكدون بأن هناك ضغوطات فعلية أثناء تأدية المهام.

– السؤال رقم (05):

هل يعتبر رئيس الفريق كل المدربين مستشارين له ؟

1- عرض النتائج:

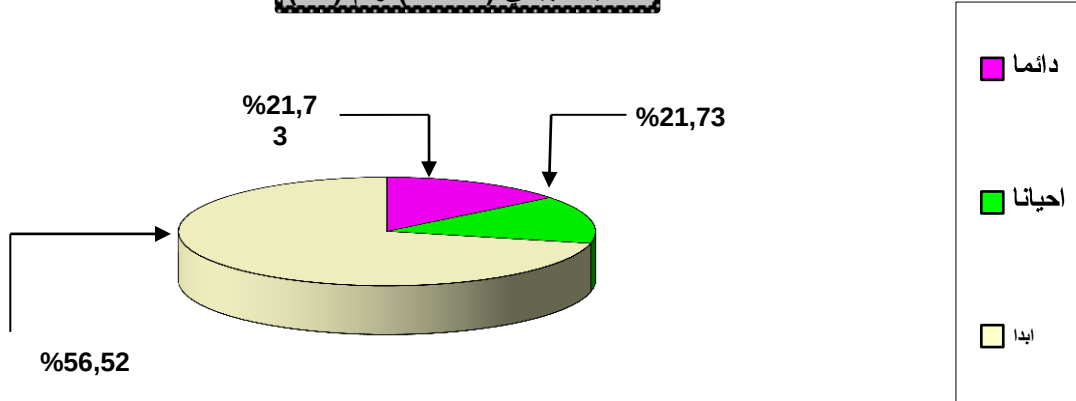
– الجدول رقم (05): يمثل النتائج الخاصة بالسؤال رقم (05)

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	13	56,52%
أحيانا	05	21,73%
أبدا	05	21,73%
المجموع	23	100%



– الدائرة النسبية رقم (05): تعرض لنا النتائج الخاصة بالسؤال رقم (05) بالنسبة المثوية.

التمثيل البياني (المخطط) رقم (05)



2- تحليل النتائج:

من خلال الجدول، يظهر لنا أن أكثر نسبة من المسيرين أكدوا (56,52%)، بأن هناك الكثير من الضغوطات اليومية التي يواجهونها في الحياة اليومية أثناء العمل، أما النسب الأخرى فجاءت متساوية في الآراء (21,72%)، فقد جاءت بين الاختيار أحيانا و الاختيار أبدا .

– السؤال رقم (06):

هل يشارك رئيس الفريق المديرين في حل مشاكلهم ؟

الغرض من السؤال :معرفة ادوار الرئيس التي يقوم بها و الجانب الإداري أثناء حدوث مشاكل ما



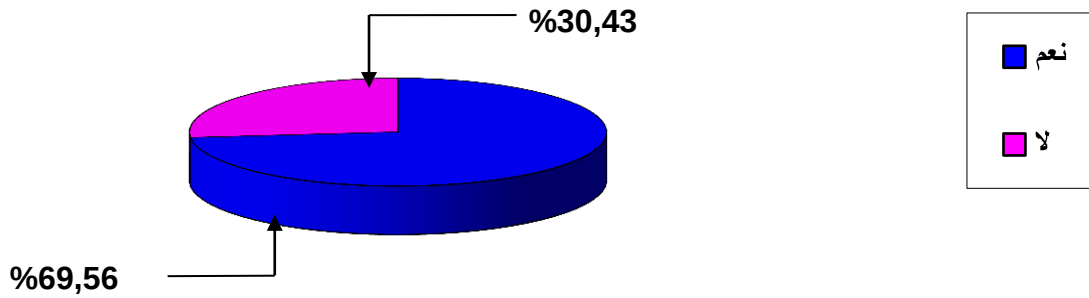
1- عرض النتائج:

- الجدول رقم (06): يوضح النتائج الخاصة بالسؤال رقم (06).

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
69,56%	16	نعم
30,43%	07	لا
100%	23	المجموع

- الدائرة النسبية رقم (06): تبين نتائج السؤال رقم (06) بالنسب المئوية.

التمثيل البياني (المخطط) رقم (06)



2- تحليل النتائج :

من خلال الجدول ، نلاحظ أن معظم المسيرين والتي تقدر نسبتهم ب: (69,56%) ، يرون أنالرئيس دائما يشارك في حل المشاكل و توفير الجو المناسب و إيجاد الحلول و تطبيقها ميدانيا ، أما بقية المسيرين فيرون عكس ذلك والتي تقدر نسبتهم ب: (30,43%).

السؤال رقم (07):



- هل تواجهون صعوبات و عراقيل داخل المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال : معرفة نوع العراقيل الموجودة داخل المنشآت الرياضية

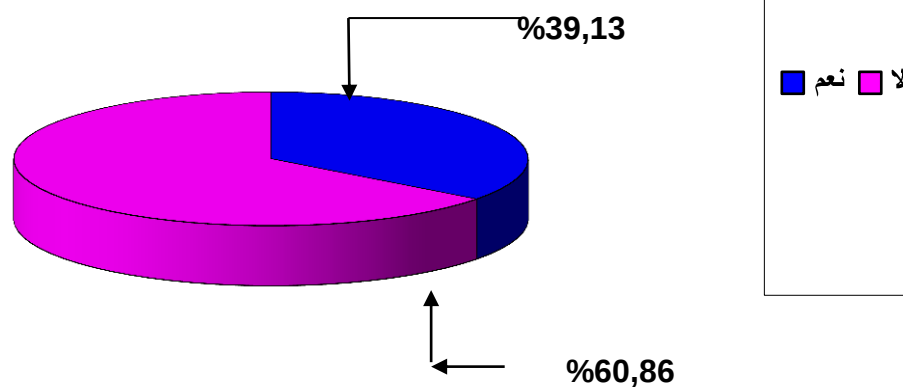
1- عرض النتائج:

- الجدول رقم (07) : يبين لنا نتائج إجابات المسيرين على السؤال رقم (07).

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	09	39,13%
لا	14	60,86%
المجموع	23	100%

- الدائرة النسبية رقم (07): تعرض لنا إجابات المسيرين بالنسب المئوية على السؤال رقم (07).

التمثيل البياني (المخطط) رقم (07)





2- تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول، أن عملية التصويت متفاوتة من آراء المسيرين حول الصعوبات و العراقيل فالبعض (39,13%)، يرون نعم توجد عراقيل على ارض الواقع أما نسبة (60,86%) فيؤكدون لا يوجد تماما .

السؤال رقم (08):

هل مسؤولي المنشأة الرياضية يسهرون على تقديم تسهيلات و عوامل النجاح لفريقكم؟ الغرض من السؤال : معرفة نوع الخدمات و التسهيلات المقدمة من طرف مسؤولي المنشأة

1- عرض النتائج:

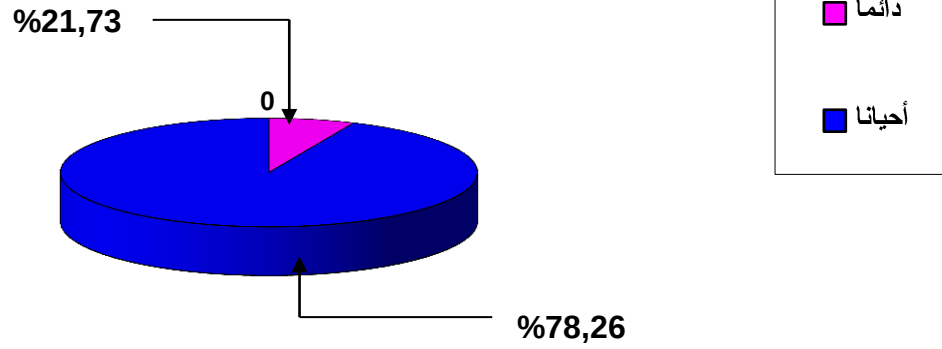
– الجدول رقم (08): يوضح لنا نتائج السؤال رقم (08).

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	05	21,73%
أحيانا	18	78,26%
المجموع	23	100%

– الدائرة النسبية رقم (08): توضح النتائج الخاصة بالسؤال رقم (08) بالنسبة المئوية.



التمثيل البياني (المخطط) رقم (08)



2- تحليل النتائج:

من خلال الجدول، نلاحظ أن معظم المسيرين (78,26%) يؤكدون على أحيانا يجدون التسهيلات وعوامل النجاح، بينما الأقلية منهم (21,73%) يؤكدون دائما على دائما تتوفر تلك العوامل و التسهيلات

المحور الثالث :

__ خاص بالمدرسين

* جنس المدرسين:

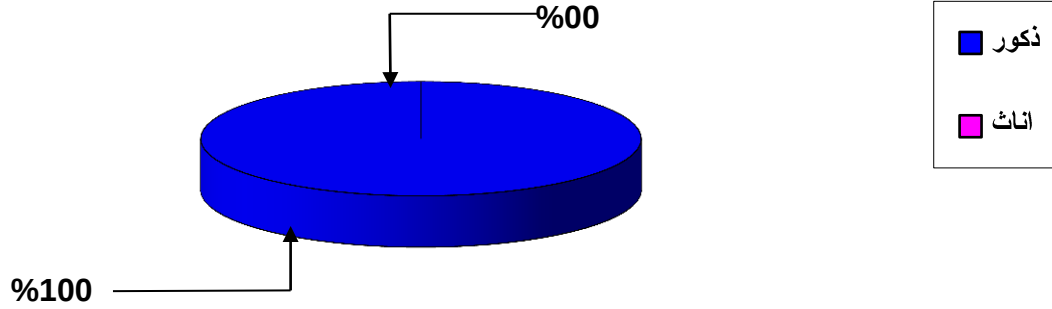
– الجدول رقم (1): يمثل الجدول رقم (1) جنس المدرسين الذين وزعت عليهم الاستمارات.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	23	100%
أنثى	00	00%
المجموع	23	100%

– الدائرة النسبية رقم (1): توضح نتائج إجابات السؤال رقم (1) بالنسبة المئوية.



التمثيل البياني (المخطط) رقم (١)



- عدد الذكور هو 23 مدرب ويمثلون نسبة 100%.

- عدد الإناث هو 00 مدربة ويمثلون نسبة 00%.

الشهادة العلمية:

- الجدول رقم (ب): يمثل الجدول رقم (ب) الخبرة المهنية للمدربين الذين وزعت عليهم

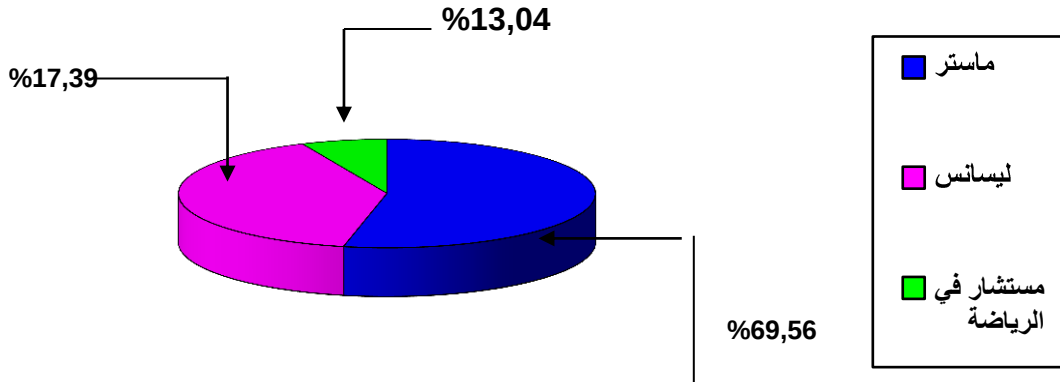
الاستمارات:

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
مستشار في الرياضة	03	13,04 %
ليسانس	04	17,39%
ماستر	16	69,56%
المجموع	23	100%

- الدائرة النسبية رقم (ب): توضح نتائج إجابات السؤال رقم (ب) بالنسبة المئوية



التمثيل البياني (المخطط) رقم (04)



تحليل النتائج

- عدد المدرسين الذين مستواهم الدراسي مستشار في الرياضة هو 03، يمثلون نسبة 13,04%.
- عدد المدرسين الذين مستواهم الدراسي ليسانس هو 04، يمثلون نسبة 17,39% .
- عدد المدرسين الذين لهم مستوى ماستر هو 19 ويمثلون نسبة 69,56%

* الخبرة المهنية :

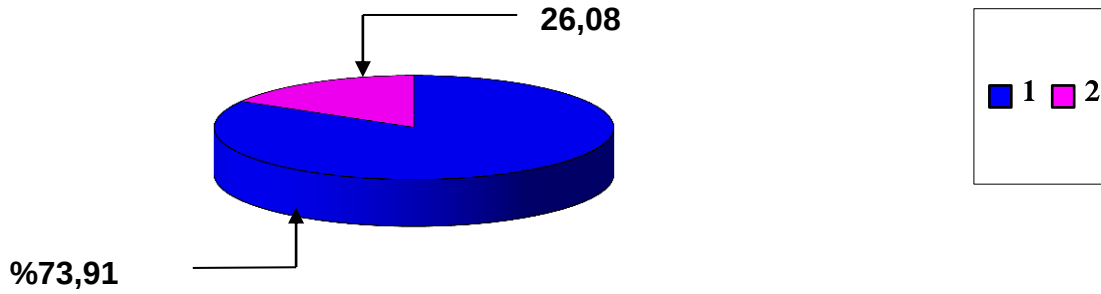
- الجدول رقم (ج) : يمثل الجدول رقم (ج) الخبرة المهنية للمدرسين :

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
أكثر من أربع سنوات (1)	17	73,91%
أقل من أربع سنوات (2)	06	26,08%
المجموع	23	100%

- الدائرة النسبية رقم (ج): توضح نتائج إجابات السؤال رقم (ج) بالنسبة المئوية



التمثيل البياني (المخطط) رقم (ج)



- عدد المدربين الذين خبرتهم أكثر من أربع سنوات هو 20 ، يمثلون نسبة (73,91%).

- عدد المدربين الذين خبرتهم اقل من أربع سنوات هو 06 ، يمثلون نسبة (26,08%).

السؤال رقم (01):

هل تشارك المدربين في حل مشاكلهم ؟

الغرض من السؤال : معرفة ادوار المدرب أثناء حدوث مشاكل

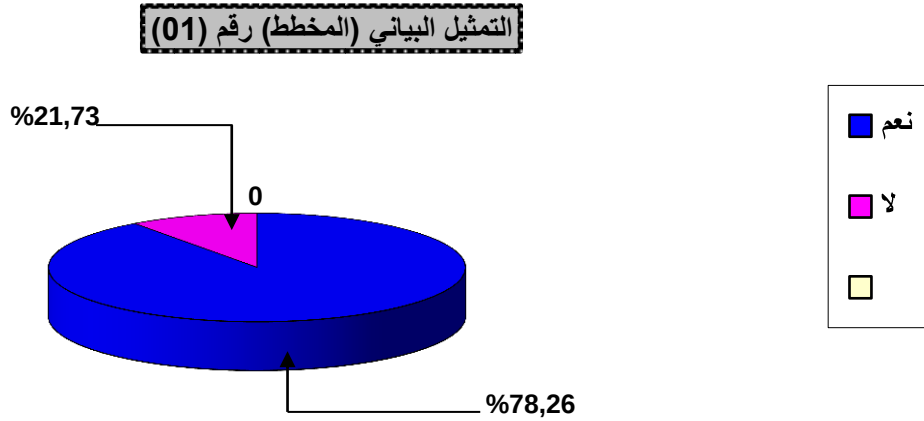
- عرض النتائج :

- الجدول رقم (01): يبين النتائج الخاصة بالسؤال رقم (01).

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
78,26%	18	نعم
21,73%	05	لا
100%	23	المجموع



– الدائرة النسبية رقم (01): يوضح نتائج السؤال رقم (01) بالنسبة المئوية



2- تحليل النتائج:

من خلال الجدول، نلاحظ أن نسب آراء المدربين متباعدة ، فنجد معظمهم (78,26%) يؤكدون أنهم يساعدون المدربين في حل مشاكلهم ، بينما الباقي منهم والتي تقدر نسبتهم ب(21,73%) يؤكدون عكس ذلك.

– السؤال رقم (02):

حسب رأيك هل تأخذ برأي المدربين بعين الاعتبار ؟

الغرض من السؤال : معرفة رأي المدرب من خلال اتخاذ برأي و قرارات المدربين الآخرين ام لا

1- عرض النتائج:

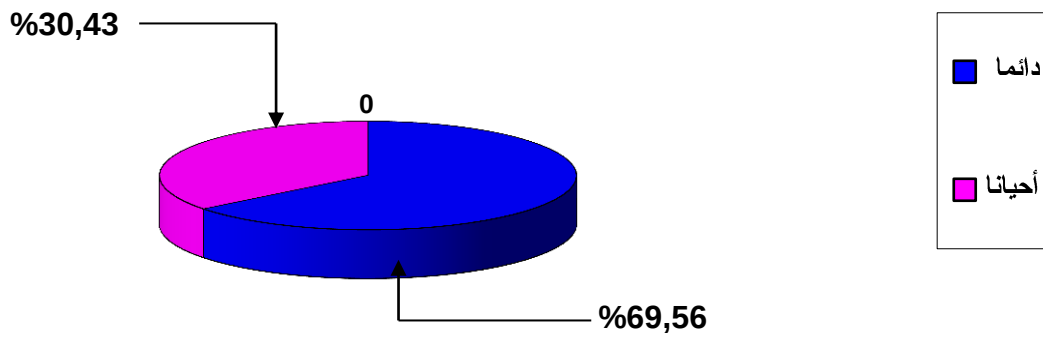
– الجدول رقم (02): يمثل النتائج الخاصة السؤال رقم (02).



النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
69,56%	16	دائما
30,43%	07	أحيانا
00.00%	00	أبدا
100%	26	المجموع

- الدائرة النسبية رقم (02): توضح نتائج السؤال رقم (02) بالنسبة المئوية.

التمثيل البياني (المخطط) رقم (02)





2- تحليل النتائج:

من خلال الجدول، نلاحظ أن أغلبية المدربين (69,56%) يؤكدون أنهم يقومون دائما بأخذ رأي المدربين بعين الاعتبار ، بينما نجد أقليتهم (30,43%) يؤكدون أنهم يقومون أحيانا ما يقومون بهذا الأمر اتجاه المدربين الآخرين.

السؤال رقم (03) :

هل تلزم الآخرين بتنفيذ الخطة ام لا ؟

الغرض من السؤال :معرفة رأي المدرب في قراراته ان كانت صارمة ام لا

1- عرض النتائج :

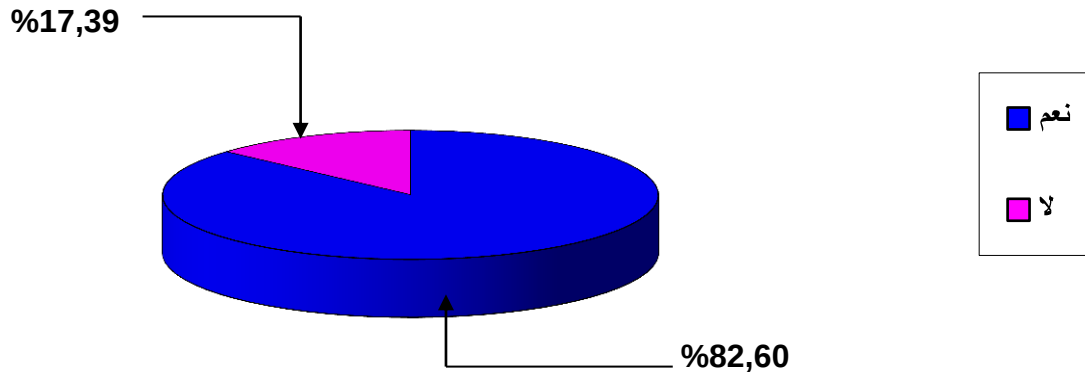
- الجدول رقم (03): يبين لنا النتائج الخاصة بإجابات المدربين على السؤال رقم (03).

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
82,60%	19	نعم
17,39%	04	لا
100%	23	المجموع

-الدائرة النسبية رقم(03): توضح النتائج الخاصة بالسؤال رقم(03) بالنسبة المئوية.



التمثيل البياني (المخطط) رقم (03)



– تحليل النتائج:

من خلال الجدول، نلاحظ أن فئة كبيرة من المدربين (82,60%) تؤكد أنها تلزم الآخرين على تنفيذ الخطة ، أما الفئة الصغيرة منهم (17,39%) فتؤكد أنها لا تلزم ذلك .

– السؤال رقم (04):

هل تنفرد بالسلطة دون مشاركة الآخرين ؟

الغرض من السؤال :معرفة قرارات المدرب ان كانت أحادية ام لا



1- عرض النتائج:

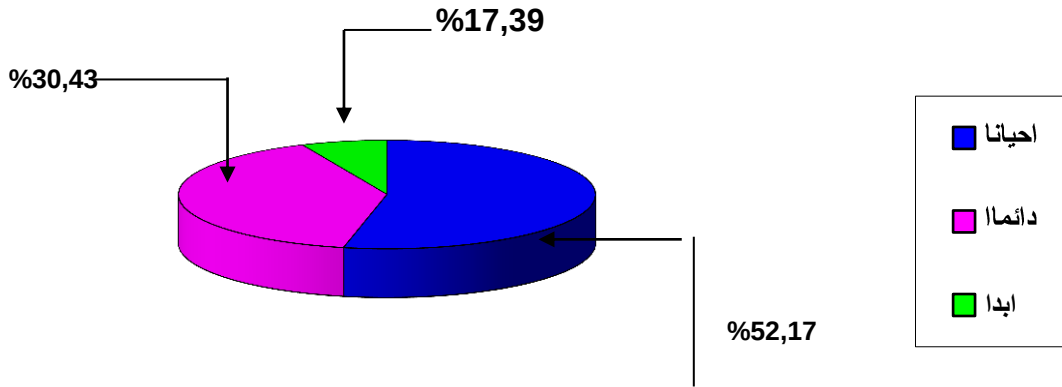
- الجدول رقم (04): يبين النتائج الخاصة بالسؤال رقم (04)

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
30,43%	07	دائما
52,17%	12	أحيانا
17,39%	04	أبدا
100%	23	المجموع

- الدائرة النسبية رقم (04): توضح نتائج السؤال رقم (04) بالنسبة المئوية.



التمثيل البياني (المخطط) رقم (04)



2- تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول، أنه هناك تفاوت بين آراء المديرين حول السلطة مع الآخرين ، فنجد نسبة (52,17%) يؤكدون بأنهم أحيانا ما يشاركون في السلطة مع الآخرين ، أما نسبة (30,43%) فيرون أن السلطة تتم بالتشاور مع الآخرين ، أما أقليتهم يؤكدون أنهم لا أبدا والتي تقدر نسبتهم ب(17,39%).

- السؤال رقم (05):

حسب رأيك من هو أحسن الأنماط القيادة : الديكتاتوري أو الفوضوي أو الديمقراطي ؟ الغرض من السؤال : معرفة النمط المنتهج من طرف المديرين أثناء القيادة

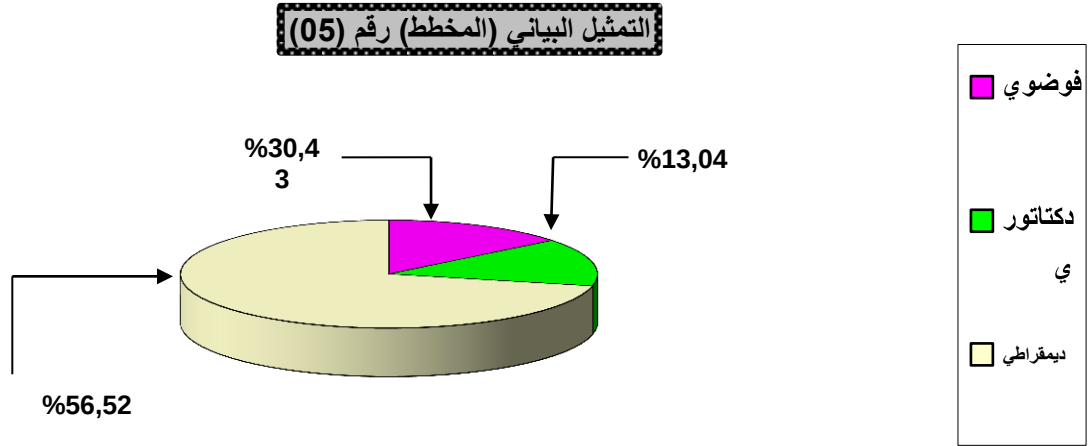


1- عرض النتائج:

- الجدول رقم (05): يمثل النتائج الخاصة بالسؤال رقم (05).

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
الديكتاتوري	03	%13,04
الفوضوي	07	%30,43
الديمقراطي	13	%56,52
المجموع	23	%100

- الدائرة النسبية رقم (05): تعرض لنا النتائج الخاصة بالسؤال رقم (05) بالنسبة المئوية.



2- تحليل النتائج:

من خلال الجدول، يظهر لنا أن أكثر نسبة من المدربين أكدوا (56,52%)، بأن أكثر الأنماط إيجاباً هو الديمقراطي، أما النسبة الأخرى فجاءت 30,43 بالمائة أن النمط الأحسن هو الفوضوي في الآراء أما النسبة الثالثة (13,04%)، فقد جاءت الاختيار على النمط الديكتاتوري



– السؤال رقم (06):

هل العلاقة التي تربطك بالمدرسين علاقة احترام ؟

الغرض من السؤال : معرفة نوع العلاقة المرتبطة بين المدرسين أثناء أداء المهام

1- عرض النتائج:

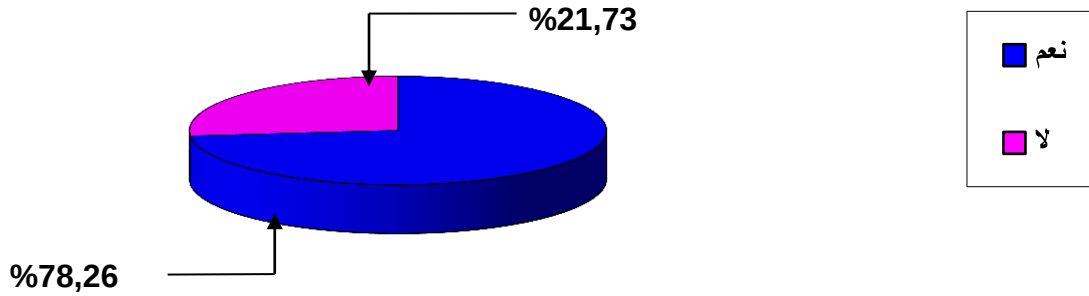
– الجدول رقم (06): يوضح النتائج الخاصة بالسؤال رقم (06).

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
78,26%	18	نعم
21,73%	05	لا
100%	23	المجموع

– الدائرة النسبية رقم (06): تبين نتائج السؤال رقم (06) بالنسب المئوية.



التمثيل البياني (المخطط) رقم (06)



2- تحليل النتائج :

من خلال الجدول ، نلاحظ أن معظم المدربين والتي تقدر نسبتهم ب: (78,26%) ، أن علاقتهم مع الآخرين علاقة احترام متبادل ، أما بقية المدربين فيرون أن العلاقة نوعا ما متوترة نظرا لظروف العمل والتي تقدر نسبتهم ب: (21,73%).

السؤال رقم (07):

- هل تعتبر نفسك احد أفراد الجماعة العاملة في الفريق؟

الغرض من السؤال : معرفة عقلية و سيكولوجية المدرب اتجاه الأفراد العاملة في الفريق

1- عرض النتائج:

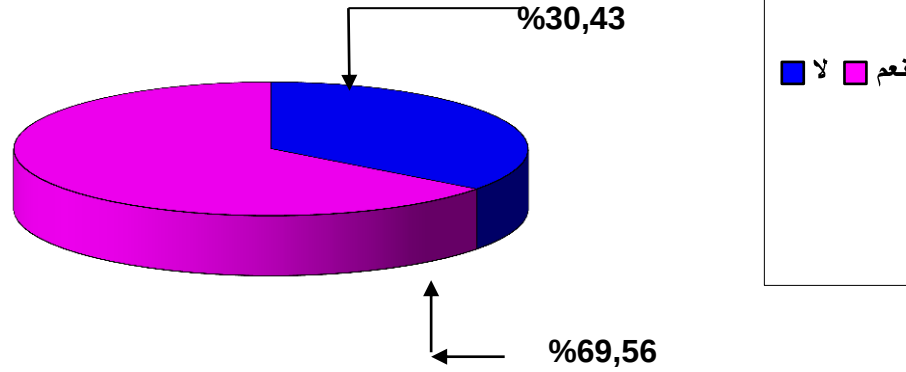
- الجدول رقم (07) : يبين لنا نتائج إجابات المسيرين على السؤال رقم (07)

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	16	69,56%
لا	07	30,43%
المجموع	23	100%



– الدائرة النسبية رقم (07): تعرض لنا إجابات المسيرين بالنسب المئوية على السؤال رقم (07).

التمثيل البياني (المخطط) رقم (07)



2- تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول، أن عملية التصويت متفاوتة من آراء المسيرين حول إمكانية اعتبار المدرب أحد أفراد الجماعة في الفريق من عدمه فالبعض (69,56%)، يرون نعم يعتبرون أنفسهم جزءاً من الجماعة داخل الفريق أما نسبة (30,43%) فيؤكدون لا يمكن تماماً .

السؤال رقم (08):

هل مسئولية المنشأة الرياضية يسهرون على تقديم تسهيلات و عوامل النجاح لفريقكم؟ الغرض من السؤال : معرفة دور المسئولين في تقديم عوامل النجاح

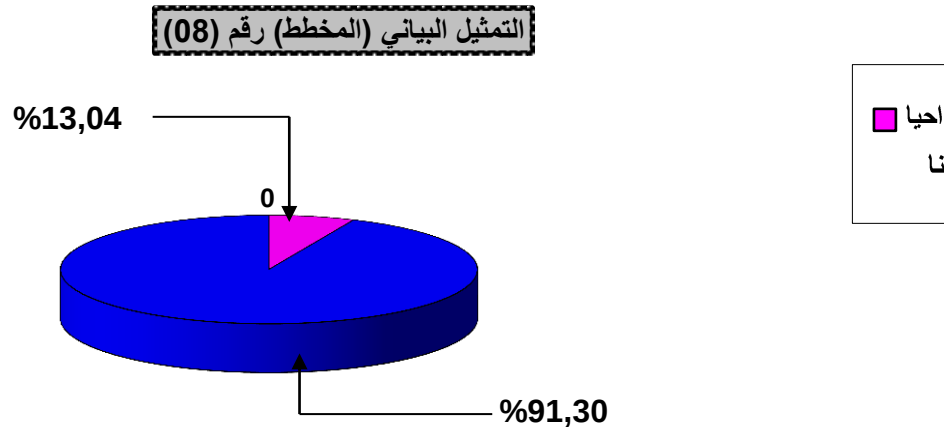


1- عرض النتائج:

- الجدول رقم (08): يوضح لنا نتائج السؤال رقم (08).

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	21	%91,30
أحيانا	03	%13,04
المجموع	23	%100

- الدائرة النسبية رقم (08): توضح النتائج الخاصة بالسؤال رقم (08) بالنسبة المئوية.





2- تحليل النتائج:

من خلال الجدول، نلاحظ أن معظم المسيرين (91,30%) يؤكدون على أنه دائما يجدون التسهيلات وعوامل النجاح، بينما الأقلية من المصوتين أكدوا على أن أحيانا ما يجدون تلك التسهيلات و عوامل النجاح بنسبة 13,04 بالمائة

_ السؤال التاسع 09:

_ هل هناك ضغوطات تواجهها أثناء العمل؟

الغرض من السؤال: معرفة طبيعة الضغط الممارس أثناء العمل

1- عرض النتائج:

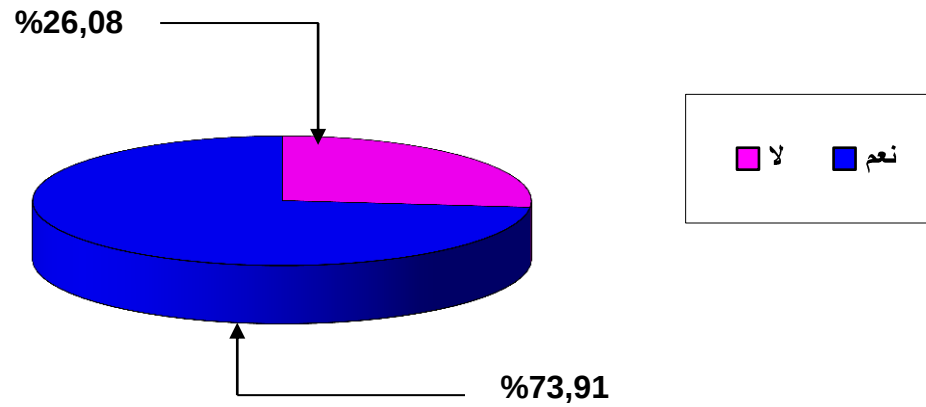
- الجدول رقم (09): يمثل نتائج إجابات العمال على السؤال رقم (09).

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	17	73,91%
لا	06	26,08%
المجموع	23	100%

- الدائرة النسبية رقم (09): توضح نتائج إجابات السؤال رقم (09) بالنسبة المئوية.



التمثيل البياني (المخطط) رقم (09)



2- تحليل النتائج:

من خلال النتائج المبينة في الجدول، نلاحظ أن نسبة كبيرة (73,91%) من المدرسين يؤكدون وجود ضغوطات مهنية أثناء أداء المهام بينما النسبة الباقية 26,08 (%) وهي حوالي ربع من مجموع المدرسين يؤكدون لا يشعرون بالضغوطات المهنية



__ مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات :

انطلاقاً من الدراسة التي تمت في بحثنا والتي شملت مختلف نتائج الأسئلة التي وردت في الاستبيان الموجه للادارين المسيرين المدربين و النتائج المحصلة عليها والتي لها علاقة مباشرة وعميقة لفرضيات الدراسة و التي تتمحور حول موضوع تسيير المنشآت الرياضية

وانطلاقاً من من المحاور الثلاث في الاستبيان الموجه للمذكورين أعلاه وبعد التمعن في هذه النتائج نأتي الى استنتاج مدى تحقيق و ثبات الفرضية الأولى من الدراسة والتي تضم أسئلة من 01 الى 09 من المحاور الأول و الموجه الى الإداريين اتضح ماييلي :

__ المؤسسة تقوم فعلا بالتخطيط لنشاطاتها كونه عنصراً أساسياً في الإدارة الرياضية و باعتباره مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ وهو الذي يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة

__ المنشآت بوضعها الحالي لا تساعد على ترقية المستوى الرياضي نظراً لوجود نقائص و عراقيل ميدانية تحول دون تحقيق الارتقاء بالمستوى الرياضي

__ الضغوطات و الصعوبات المهنية الموجودة

__ بالإضافة الى نقص الإطارات و الكفاءات المؤهلة و القدرة على التسيير الجيد بما يتماشى مع الأوضاع وكذا تحقيق الأهداف المسطرة

__ بالنسبة للمحور الثاني :

__ وجود نقائص تعاني منها الأندية المنخرطة ايضاً بعض العراقيل التي تواجهها هذه الأندية أثناء العمل فضلاً عن النقائص المسجلة والتي حالت دون تنفيذ برامج تلك الأندية الرياضية

__ المعاناة التي يعاني منها المسيرين من عراقيل و انعدام الظروف اللازمة و المتاعب التي تواجههم ايضاً النقائص المسجلة



__ العلاقة وسوء التسيير لبعض المنشآت مما أدى إلى عرقلة سير هذه الأندية بالإضافة إلى انعدام عوامل النجاح و غياب التسهيلات و فرص النجاح من طرف مسؤولي المنشأة الرياضية

__ بالنسبة للمحور الثالث :

__ النقائص المسجلة و العراقيل التي تلك الأندية الرياضية حالت دون تحقيق الأهداف

__ العقلية الذهنية التي يتمتع بها بعض الرؤساء الأندية الرياضية والتي أثرت سلباً على برامج مدربي الفرق وشكلت عائقاً أمامهم

__ سياسات وخرجات الفنية و الإدارية و التنظيمية السلبية للرؤساء الفرق حالت أحياناً دون تحقيق النتائج ملموسة بالجانب الرياضي

__ تهرب الرؤساء من المسؤولية حيث أصبح هاجساً تعاني منه الأندية الرياضية



__الاقتراحات و التوصيات :

وفي الأخير لا يسعنا سوى تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات والتي نراها تعود بالفائدة للجميع ونذكر منها :

__ انتقاء الكفاءات ذوي المؤهلات العلمية بما يتناسب و مواصفات الوظيفة عند التعيين بالمنشأة

__إعادة النظر في التسيير الإداري و التنظيمي للمنشات الرياضية

__تحديد المسؤوليات حسب المؤهلات و الاختصاصات

__ تنمية الموارد البشرية لتلك المنشات من خلال الاستفادة من تربصات تكوينية دورات تدريبية اكتساب الخبرة الميدانية

__الاهتمام بالمؤهلات العلمية والكفاءات القاعدية بما يتماشى و تحقيق الأهداف المرجوة

__توفير المتطلبات و الإمكانيات سواء المادية او البشرية لغرض الوصول الى مستوى أفضل

__وضع خطط مستقبلية لاجل الارتقاء بالمستوى الرياضي

__ تشجيع الاتصال الداخلي لغرض تحقيق الأهداف

__ وضع تطلعات واحتياجات الأندية ضمن أولويات أهداف المنشأة الرياضية

__ تحديد المسؤوليات وعدم تداخل الاختصاصات داخل الهيكل

__ ضرورة الاستفادة من التطور العلمي التكنولوجي والبحوث العلمية في تسيير المنشات

__ ضرورة تطوير الهيكل التنظيمي للمنشات باستمرار مع وضع تصور مستقبلي للتطوير



الختامة :

يعتبر التسيير أهم معالم نجاح اي تنظيم إداري والتسيير الجيد أساس النجاح و تحقيق الأهداف
المسطرة

ومنه فلا نجاح بدون تسيير منظم واحترافي والموضوع هنا مطابقا تماما لموضوع تسيير المنشآت
الرياضية فالمنشآت الرياضية تحتاج الى تسيير إداري منظم و مهيكّل ويحتاج الى إطارات كفاءات
قادرة على إدارة التسيير و تحمل المسؤولية

والمنشآت الرياضية تحتاج هنا الى تسيير إداري ناجح و تحتاج الى كفاءات حسب التخصص و
حسب المؤهلات دون تداخل في المناصب و تحتاج الى إدارة واعية وإداريين ذوي مؤهلات علمية
في ذات الاختصاص لغرض الوصول الى الأهداف المسطرة والارتقاء بالمستوى الرياضي

وهنا فنجاح اي منشأة وانعكاسها الايجابي لا يحدث الا عندما تتوفر الكفاءات و المؤهلات
والشروط المطلوبة وعندما تتوافر هذه المتطلبات و تتكاثف الجهود فانه حتما تنعكس إيجابا على
المستوى الرياضي ومن ثمة تتحرك عجلة الرياضة وترتقي الى الأعلى



قائمة المصادر:

1- القرآن الكريم.

قائمة المراجع:

1- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.

2- _____: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج3، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.

3- _____: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج4، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.

4- _____: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج5، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.

5- احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007.

6- آشوكشاندان، شلبي كوبرا: إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2002.

7- المنجد في اللغة والأعلام، دار المشرق، ط28، بيروت لبنان.

9- بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشرية، دار الغرب للنشر والتوزيع.

10- بيل مالكوم: التدريب الناجح للموظفين، الدار الجامعية للعلوم، لبنان، 1997.

11- جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2006.

12- حسن احمد الشافعي: إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

13- _____ : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)، دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003.

14- _____ : إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002.

15- _____: أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الأردن، 2000.



17- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي لطبع والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2001.

الرسائل والأطروحات العلمية :

01_ محمد قبشي واقع التكوين بمديرية الشباب و الرياضة ولاية المسيلة _ رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر _ جامعة المسيلة 2007

02_ سفيان جغراب _ واقع تسيير المنشآت الرياضية بولاية الوادي _ رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر _ قسم إدارة وتسيير رياضي _ بسكرة 2015_2016

03 د_ حسن احمد الشافعي _معايير الجودة في المؤسسات الرياضية أطروحة علمية _ جامعة الإسكندرية 20034

04- مرنيز أسامة، زرواق نجيب: **الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية**، رسالة نخرج لنيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية، إدارة وتسيير رياضي، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم لتجارية وعلوم لتسيير، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، 2006^أ-2007^ب.

المقالات:

د_ احمد حسن الشافعي معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة _ دار الوفاء _ الإسكندرية _ 2004

جرائد ومطبوعات:

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : مرسوم تنفيذي رقم 345/06 مؤرخ 05 رمضان 1427 الموافق لـ: 28 ديسمبر 2006، العدد: 61، المادة: 31.

مواقع الانترنت:

1- www.DWDPRESS.com

2- www.students-online.com



الملاحق



جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد تقنيات النشاطات التربوية البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

إستمارة إستبيان

موجهة الى الإداريين والمسيرين والمدرسين

في إطار إنجاز بحث لنيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية قسم الإدارة والتسيير الرياضي تحت عنوان " واقع تسيير المنشآت الرياضية وانعكاسها على المستوى الرياضي " نرجو من سيادتكم ملء هذه الاستمارة بصدق وموضوعية، ونتعهد أن كامل البيانات المجمعة بواسطة هذه الاستمارة ستكون سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية بحثية، وشكرا على تعاونكم.

ملاحظة:

رجاء الإجابة على كل عبارة بوضع علامة (x) أمام العبارة.

إشراف الأستاذ :

إعداد الطالب:

— دهنون جمال — رواب عمار

السنة الجامعية : 2018 / 2017



المحور الأول : خاص بالا دارين

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

- ما هي نوع الشهادة المحصل عليها؟

☐

دكتوراه في الرياضة ☐ ماجستير في الرياضة ☐ ليسانس في الرياضة

مستشار في الرياضة ☐ تقني سامي في الرياضة ☐ لاعب سابق ☐

- ماهو عدد سنوات خبرتكم في المجال الرياضي؟

من 1 إلى 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 س ☐ من 11 إلى 15 ☐

أكثر من 15 سنة:.....

1_هل هناك ضغوطات تواجهنها أثناء العمل؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

2_هل تساعدكم المنشآت الحالية على ترقية المستوى الرياضي؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

3_هل التخطيط الإستراتيجي يساعد على تطوير الفكر الإداري لدى مسيري مؤسستكم؟

نعم ☐ لا ☐

4- هل تقتصر النشاطات الرياضية بالمركب على الأحياء أم تتوسع إلى فئات أخرى من

المدينة؟ نعم ☐ لا ☐

5_هل تقوم المؤسسة بالتخطيط لنشاطاتها؟

نعم ☐ لا ☐

6- هل يوجد بالمركب مسئولين مؤهلين لتسيير المركب؟ نعم ☐ لا ☐



7- هل يراعى في اختيار اللجنة المسيرة للمركب:

☐ المؤهلات العلمية

☐ الخبرات العلمية والممارسة

☐ أو الاثنان معا

8- في رأيكم هل هناك دورا للمنشات اتجاه الأندية الرياضية ؟

☐ نعم ☐ لا

المحور الثاني خاص بالمسيرين

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

- ما هي نوع الشهادة المحصل عليها؟

☐

☐

ليسانس في الرياضة

ماجستير في الرياضة

☐ دكتوراه في الرياضة

☐

لاعب سابق

☐

تقني سامي في

☐

مستشار في الرياض

- ماهو عدد سنوات خبرتكم في المجال الرياضي؟

☐

من 11 إلى

☐

من 6 إلى 10 س

☐

من 1 إلى 5

أكثر من 15 سنة:.....

1- هل تساعدكم المنشات الحالية على ترقية المستوى الرياضي ؟

☐

نوعا ما

☐

لا

☐

نعم



2_هل حجم المنشآت المتوفرة يتلائم مع عدد الرياضيين ؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

3_هل العتاد والتجهيزات الموجودة تلبي متطلباتكم؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

4_هل هناك ضغوطات تواجهونها أثناء العمل ؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

5- هل يتعبر رئيس الفريق كل المدربين مستشارين له

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

6- هل يشارك رئيس الفريق المدربين في حل المشاكل التي تواجههم

نعم ☐ لا ☐

7_هل تواجهون صعوبات وعراقيل داخل المنشأة الرياضية ؟

نعم ☐ لا ☐

8_هل مسؤولي المنشأة الرياضية يسهرون على تقديم تسهيلات وعوامل النجاح لفريقكم؟

دائما ☐ احيانا ☐

المحور الثالث خاص بالمدرسين

- اسم الفريق:

- السن: .



- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

- ما هي نوع الشهادة المحصل عليها؟

دكتوراه في الرياضة ☐ ماجستير في الرياضة ☐ ليسانس في الرياضة ☐

مستشار في الرياضة ☐ تقني سامي في الرياضة ☐ لاعب سابق ☐

- ماهو عدد سنوات خبرتكم في المجال الرياضي؟

من 1 إلى 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 ☐

أكثر من 15 سنة:.....

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم فلماذا:.....

1- هل تشارك المديرين في حل مشاكلهم ؟

نعم ☐ لا ☐

2- حسب رأيك هل تأخذ رأي المديرين بعين الاعتبار ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

3- هل تلزم الآخرين بتنفيذ الخطة التي تضعها ؟

نعم ☐ لا ☐

4- هل تنفرد بالسلطة دون مشاركة الآخرين ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

5- حسب رأيك أي الأنماط إيجابا لقيادة الفريق : الديكتاتوري أو الفوضوي أو الديمقراطي ؟

فوضوي ☐ ديمقراطي ☐ ديكتاتور ☐

6- هل تعتبر العلاقة التي تربطك بالمديرين علاقة احترام ؟

نعم ☐ لا ☐



7- هل تعتبر نفسك من أحد أفراد الجماعة العاملة بالفريق ؟

☐ نعم ☐ لا

8_ هل مسئولي المنشأة الرياضية يسهرون على تقديم تسهيلات وعوامل النجاح لفريقكم؟

☐ دائما ☐ أحيانا

9_ هل هناك ضغوطات تواجهونها أثناء العمل ؟

☐ نعم ☐ لا ☐ احيانا

نشكركم على تعاونكم



ملخص البحث

📖 **عنوان البحث:** واقع تسيير المنشآت الرياضية وانعكاسها على المستوى الرياضي

أهداف البحث:

- 1- تسليط الضوء على ممارسة التسيير داخل المنشآت الرياضية .
- 2- معرفة اهم نقاط التحول التي مست التسيير داخل المنشآت الرياضية.
- 3 - اهمية التسيير الفعال في تطوير المنشآت الرياضية وانعكاسه على الرياضة بصفة عامة .
- 4 - معرفة دور التسيير داخل المنشآت الرياضية .

مشكلة الدراسة:

✳ **التساؤل العام:** ما هو واقع تسيير المنشآت الرياضية ببلادنا وما هي الانعكاسات التي تطرأ على المستوى الرياضي ؟

التساؤلات الجزئية:

- 1- هل للتسيير الإداري علاقة بالمستوى الرياضي ؟.
- 2- هل النتائج الرياضية الجيدة مرتبطة بالتسيير الأمثل ؟.
- 3- ما هي العلاقة بين التسيير و المنشآت الرياضية على ضوء تحقيق النتائج الجيدة ؟.

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: نقص التسيير المحكم للمنشآت الرياضية و ضعف الموارد المادية يؤدي إلى تدهور النتائج فضلا عن الانعكاسات المخيبة على المستوى الوطني .

الفرضيات الجزئية:

1. ضعف الموارد المالية يؤثر على المستوى الرياضي اتجاه الأندية الرياضية .
2. افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤدي الى تدني المردود الرياضي .
3. الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يتمثل في إعطاء الأولوية لرياضي النخبة .

✍ إجراءات الدراسة الميدانية:

العينة: عينة تتكون من 06 ادربي المركب الرياضي اولادجلال .

المجال الزمني والمكاني: قمنا بإجراء دراستنا هذه في الفترة من ابريل الى مايو

المنهج المتبع: تم استخدام المنهج الوصفي.

الأدوات المستعملة: الاستبيان.

✍ **النتائج المتوصل إليها:** للمنشآت الرياضية دورا هاما وفعالا في تطوير وتحسين المستوى الرياضي والارتقاء به وتحقيق نتائج أفضل

الاقتراحات:

__ تحديد المسؤوليات حسب المؤهلات والاختصاصات

__ تنمية الموارد البشرية لتلك المنشآت من خلال الاستفادة من تربية تكوينية و دورات تدريبية

لاكتساب الخبرة الميدانية

__ الاهتمام بالمؤهلات العلمية والكفاءات القاعدية بما يتماشى وتحقيق الأهداف المرجوة

__ تشجيع الاتصال الداخلي لغرض تحقيق الأهداف المرجوة