

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة



معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياض  
قسم الإدارة و التسيير الرياضي  
مدرجة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و  
الرياضية  
تخصص تسيير المنشآت الرياضية

بغنوان:

واقع التسيير الإداري في القاعات الرياضية الخاصة  
دراسة ميدانية على مستوى قاعات رياضة كمال الأجسام بولاية بسكرة

إشراف الأستاذ دكتور :  
رواب عمار

إعداد الطالب:  
❖ تركي محمد رضا

السنة الجامعية:  
2017/2016

II

## كلمة شكر

قال تعالى: ﴿ أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ # خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ # أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ # الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ # عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴾  
سورة العلق، آية: 1-5.

قال الرسول صلى الله عليه وسلم:  
" تَعَلَّمُوا الْعِلْمَ، فَإِنَّ تَعَلُّمَهُ لِلَّهِ خَشْيَةٌ، وَطَلَبُهُ عِبَادَةٌ، وَمُذَاكِرَتُهُ تَسْبِيحٌ "   
رواه البخاري.

أولا و قبل كل شيء اشكر الله عز و  
جل على إعانتة لي  
كما أتقدم بالشكر الجزيل  
لأستاذي المشرف الأستاذ الدكتور  
رواب عمار  
الذي ساعدني كثيرا لإتمام هذا  
العمل ولكل أساتذة المعهد ،  
كما أشكر كل  
من أمدني بيد العون من قريب أو  
بعيد.

فشكرا للجميع

## الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى :

نبع الحنان المتدفق ، التي أروضعتني قوة وشجاعة وصهرت على تربيته ، وعلمتني أن الحياة كفاح إلى أبعد المدى ، إلى التي فرحت لفرحتي ، وبكت لنجاحي إلى الوالدة العزيزة التي مهما تحدثت عنها لن أستطيع أن أوفيهما حقها عن تعبها المضيء طوال هاته السنين . إلى الذي تعب من أجل أن يفتح لي درب الحياة والذي غرس فيا حب العمل ، أبي العزيز . إلى كل إخوتي وأخواتي الذين اتخذت لهم قلبي مسكنا . إلى جميع الأهل والأقارب، و كل الأصدقاء والأحباب البعيد والقريب . إلى زملائي في الدراسة ، وإلى جميع الأساتذة الذين قاموا بتأطيري . إلى جميع سكان ولاية بسكرة . إلى أحبائي بمعهد التربية البدنية و الرياضية ببسكرة إلى كل عزيز لم يذكر اسمه من خلال هذا الإهداء ، فاسمه منقوش في القلب لا يحتاج إلى النقش بقلم قد يزول حبره بطول الوقت.

## قائمة المحتويات

شكر و عرفان

إهداء

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة.....أب

الجانب التمهيدي : الإطار العام للدراسة

- 1- الإشكالية: ..... - 4
- 2- الفرضيات: ..... - 4
- 3- أهمية الدراسة : ..... - 5
- 4- أهداف الدراسة : ..... - 5
- 5- أسباب اختيار الموضوع : ..... - 5
- 6- تحديد المصطلحات : ..... - 6
- 7- الدراسات السابقة : ..... - 7

### الجانب النظري

#### الفصل الأول : الإدارة الرياضية- 9 -

- تمهيد ..... 11
- 1- مفهوم الإدارة : ..... 11
- 2- الإدارة الرياضية: ..... 12
- 3- مكونات الإدارة الرياضية: ..... 13
- 4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية : ..... 14
- 5- وظائف الإدارة الرياضية ..... 14
- 1-5. الوظيفة الأولى: التخطيط ..... 14
- 2-5. الوظيفة الثانية: التنظيم ..... 17
- 3-5. الوظيفة الثالثة: التوجيه ..... 20
- 4-5. الوظيفة الرابعة: الرقابة ..... 22
- خلاصة: ..... 24

#### الفصل الثاني : التسيير الرياضي

- تمهيد: ..... 28
- 1- الثقافة واستجابة العمال لأساليب التسيير: ..... 28
- 2- التطور التاريخي لمفهوم التسيير: ..... 29
- 1-2- النظرية التقليدية: ..... 30
- 2-2- النظرة النيوكلاسيكية: ..... 30
- 3-2- النظرية السلوكية: ..... 30
- 4-2- النظرية الحديثة: ..... 30
- 3- مفهوم التسيير: ..... 31
- 4- عناصر عملية التسيير: ..... 32
- 1-4- التخطيط: ..... 32
- 2-4- التنظيم: ..... 33
- 3-4- الرقابة: ..... 33
- 4-4- التوجيه: ..... 34
- 5- أنواع التسيير: ..... 35
- 1-5- التسيير المباشر: ..... 35
- 2-5- التسيير غير مباشر: ..... 35
- 3-5- التسيير المشترك: ..... 35
- 6- أنواع المسيرين: ..... 35

- 6-1- مسيرين غير عموميين: ..... 35
- 6-2- مسيرين عموميين: ..... 35
- 7- وظيفة المسير: ..... 35
- 8-آليات التسيير: ..... 36
- 8-1- أهداف التسيير: ..... 36
- 8-2- دور التسيير: ..... 37
- 10- بعض العمليات التسييرية التي تقوم بها الإدارة داخل المنشآت: ..... 37
- 38..... خلاصة :

### الفصل الثالث : المنشآت الرياضية

- تمهيد : ..... 49
- 1/ نبذة تاريخية : ..... 49
- 2- أسس تخطيط المنشآت الرياضية : ..... 52
- 3- مكونات المنشأة الرياضية : ..... 55
- 4- مزايا دراسة إمكانات المنشآت الرياضية : ..... 57
- 5- النظام القانوني والإداري لعمل المنشأة الرياضية : ..... 58
- 6- تصنيف المنشآت والأجهزة والوسائل الرياضية : ..... 58
- 7- نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر : ..... 59
- 8- نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية : ..... 61
- 9- وضعية المنشآت الرياضية الحالية: ..... 62
- 10- التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية: ..... 63
- 11- نقد التنظيم الجديد للمنشآت الرياضية : ..... 65
- 13- أفاق الممارسة الرياضية في ظل النظام الجديد لتسيير المنشآت الرياضية : ..... 66
- 67..... خلاصة :

### الجانب التطبيقي

### الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

- 1-منهج البحث : ..... 72
- 2- مجتمع و عينة البحث : ..... 72
- 3- مجالات البحث : ..... 72
- 4- أدوات جمع المعلومات : ..... 73
- 5- ضبط المتغيرات المستعملة : ..... 73
- 6- المعالجة الإحصائية : ..... 73

### الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- I. عرض وتحليل نتائج الدراسة : ..... 76
- 1-3. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني : ..... 85
- 1-4. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث : ..... 90
- 2-مناقشة نتائج الدراسة : ..... 96
- 3-استنتاج عام: ..... 99
- 3-اقتراحات وتوصيات : ..... 100

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	76
2	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	77
3	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	78
4	يمثل توزيع أفراد العينة سنوات الخبرة	79
5	يمثل رأي المسيرين في الاطارات المكلفة بتسيير قاعات كمال الاجسام	80
6	يمثل رأي المسيرين في عدم الاستغلال الجيد للإمكانات المتاحة يرجع لسوء التسيير المسير الكفاء..	81
7	يمثل رأي المسيرين في أن التسيير الإداري السيئ في أي قاعة رياضية خاصة هو من بين عوامل فشل رياضة كمال الاجسام	82
8	يمثل رأي المسيرين في النظام المنتهج في تسييركم حاليا لقاعة كمال الاجسام مقارنة بالنتائج المتحصل عليها	83
9	يمثل رأي المسيرين في أن التسيير الإداري المنتهج في القاعات الخاصة يساير الأهداف المسطرة	84
10	يمثل رأي المسيرين في الإمكانات المالية المتوفرة	86
11	يمثل رأي المسيرين أن عجز القاعات الخاصة راجع إلى قلة الإمكانات المالية فقط	87
12	يمثل رأي المسيرين حول مدى تلقبهم تحفيزات عند فوز الفرق المنخرطة في قاعاتهم	88
13	يمثل رأي المسيرين حول مدى كفاية اشتراكات المنخرطين لسد احتياجات القاعات الخاصة.	89
14	يمثل رأي المسيرين حول مدى كفاية الامكانيات التي تقدمها الدولة حاليا من أجل تطوير هذه الرياضة	90
15	يمثل رأي المسيرين حول مدى تأثير انعدام الحافز المالي على تسيير القاعات الرياضية الخاصة	91
16	رأي المسيرين حول إن شاركوا في المنافسات الرياضية الخاصة بكمال الاجسام	92
17	رأي المسيرين حول قيامهم بتنظيم منافسات رياضية بين القاعات الرياضية الخاصة	93
18	رأي المسيرين حول نوع المنافسات التي ينظمونها	94
19	رأي المسيرين حول قدرتهم تسيير نشاطات خارج اطار منشأتهم الخاصة	95
20	رأي المسيرين إن كان هناك دعما ماليا لتصليح الأجهزة و العتاد الرياضي الخاص بالقاعة الرياضية	96

## قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	76
2	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	77
3	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	78
4	يمثل توزيع أفراد العينة سنوات الخبرة	79
5	يمثل رأي المسيرين في الاطارات المكلفة بتسيير قاعات كمال الاجسام	80
6	يمثل رأي المسيرين في عدم الاستغلال الجيد للإمكانيات المتاحة يرجع لسوء التسيير المسير الكفاء..	81
7	يمثل رأي المسيرين في أن التسيير الإداري السيئ في أي قاعة رياضية خاصة هو من بين عوامل فشل رياضة كمال الاجسام	82
8	يمثل رأي المسيرين في النظام المنتهج في تسييركم حاليا لقاعة كمال الأجسام مقارنة بالنتائج المتحصل عليها	83
9	يمثل رأي المسيرين في أن التسيير الإداري المنتهج في القاعات الخاصة يساير الأهداف المسطرة	84
10	يمثل رأي المسيرين في الإمكانيات المالية المتوفرة	86
11	يمثل رأي المسيرين أن عجز القاعات الخاصة راجع إلى قلة الإمكانيات المالية فقط	87
12	يمثل رأي المسيرين حول مدى تلقيهم تحفيزات عند فوز الفرق المنخرطة في قاعاتهم	88
13	يمثل رأي المسيرين حول مدى كفاية اشتراكات المنخرطين لسد احتياجات القاعات الخاصة.	89
14	يمثل رأي المسيرين حول مدى كفاية الامكانيات التي تقدمها الدولة حاليا من أجل تطوير هذه الرياضة	90
15	يمثل رأي المسيرين حول مدى تأثير انعدام الحافز المالي على تسيير القاعات الرياضية الخاصة	91
16	رأي المسيرين حول إن شاركوا في المنافسات الرياضية الخاصة بكمال الأجسام	92
17	رأي المسيرين حول قيامهم بتنظيم منافسات رياضية بين القاعات الرياضية الخاصة	93
18	رأي المسيرين حول نوع المنافسات التي ينظمونها	94
19	رأي المسيرين حول قدرتهم تسيير نشاطات خارج اطار منشأتهم الخاصة	95
20	رأي المسيرين إن كان هناك دعما ماليا لتصليح الأجهزة و العتاد الرياضي الخاص بالقاعة الرياضية	96



# مقدمة :

## مقدمة :

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

ويعتبر القرن الحالي قرن التطورات التسيير والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة الثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم التسيير بصفة عامة ونتيجة لإشباع النشاط الحكومي في القرن الحالي أصبح الاهتمام موجهها لوضع نظم التسيير بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها.

وواضح من هذا أن واقع التسيير الإداري هو العنصر البشري وكيف يمكن أن يتحقق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة وهذه هي الحقيقة التي تضي على التسيير

طابعاً خاصاً باعتباره عملية اجتماعية وإنسانية من جهة، واقتصادية سياسية من جهة أخرى، ذلك يتطلب من التسيير الحسن أن يصبح عمل رشيد يحقق أهدافاً بكفاً الإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ تسييري لعمل العنصر البشري مع أقل جهد من جانبه ويعرف العلماء "التسيير بأنه نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد"، وكل هذا يتوقف على نمط تسيير الأفراد العاملين في المنشأة أو الهيئة وتنمية العلاقات الإنسانية وإتباع حاجاتهم والعمل على رضاهم بقدر الإمكان.

وفي هذا العدد أحاول من خلال دراستي هذه، التعرف على واقع التسيير الإداري في القاعات الرياضية الخاصة " قاعات كمال الأجسام " باعتبار هذه الأخيرة جزء من أجزاء المنشآت الرياضية .

وفي دراستنا لهذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي وقبل هذا وذلك عرجنا على جانب تمهيدي الذي تناولنا فيه الخلفية النظرية للإشكالية والفرضيات وأهداف وأسباب اختيار البحث والتعريف بالمصطلحات والدراسات السابقة أما الجانب النظري قد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول. أولاً -نا في الفصل الأول إلى الإدارة الرياضية، وفي الفصل الثاني إلى التسيير، والفصل الثالث إلى المنشآت الرياضية، ثم عرجنا في الجانب التطبيقي على فصلين تناولنا في الفصل الأول منهجية وأدوات البحث، الفصل الثاني يحتوي على عرض النتائج وتحليلها.

وقمنا في الأخير بمناقشة النتائج الدراسة ووضع خاتمة للعمل وطرح بعض الاقتراحات.

# الجانب التمهيدي :

## الإطار العام للدراسة

## 1- الإشكالية:

إن التسيير في المنشأة الرياضية هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة يعمل على وصول المنشآت الرياضية إلى التكامل والارتفاع بقدراتهم وإكسابهم الخبرات ويعتبر التسيير فن علم من العلوم الاقتصادية البارزة وهو علم يبحث على كيفية تماشي بين المؤسسات من ناحية التنظيم، التخطيط في المنشآت الرياضية ومن ناحية الأفراد والجمهير، ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق الذي تتبعه في تحسين تسيير المنشآت.

ونظرا لما أصبح يتميز به التسيير الحالي من قدرة فائقة على الأداء الإداري الدقيق في بناء الإدارة حيث أن متابعة تسيير الإدارة الرياضية وتحركات الإداريين تتطلب منه أن يأخذ مكانا مناسباً للتسيير الإداري ولهذا أصبح لزاماً على الإداريين الإلمام المعرفي بالأسس العلمية الحديثة أثناء اختيار المبادئ أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة. ومن كل هذا سؤال:- "ما هو واقع التسيير الإداري للقاعات الرياضية الخاصة " صالات كمال الاجسام " نموذج "

### الأسئلة الفرعية:

- 1/ هل افتقار قاعات كمال الأجسام على مسير كفاء يؤثر على عملية التسيير الإداري للقاعة ؟
- 2/ هل انعدام الحافز المالي يؤثر على تسيير القاعات الرياضية الخاصة " قاعات كمال الأجسام"؟
- 3/ هل مبدأ تحقيق المال لأصحاب قاعات كمال الأجسام يؤثر على عملية التسيير الإداري ؟

## 2-الفرضيات:

أ-الفرضية العامة : للتسيير الإداري انعكاس على تحقيق أهداف القاعات الرياضية الخاصة " صالات كمال الاجسام " نموذج " .

### ب-الفرضيات الجزئية :

- 1/ افتقار قاعات كمال الأجسام على مسير كفاء يؤثر على عملية التسيير الإداري للقاعة .

الجانب التمهيدي \_\_\_\_\_ الإطار العام للدراسة

2/ انعدام الحافز المالي يؤثر على تسيير القاعات الرياضية الخاصة " قاعات كمال الأجسام".

3/ مبدأ تحقيق المال لأصحاب قاعات كمال الأجسام يؤثر على عملية التسيير الإداري.

### 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 .
- اهتمامي لمستقبل المسيرين المشرفين .
- معرفة رأي المشرفين من ناحية التمويل و الصيانة و الاستغلال القاعات الرياضية الخاصة " صالات كمال الاجسام " نموذج"
- نقص الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع .

### 4- أهداف الدراسة :

- تسليط الضوء على ممارسة التسيير داخل القاعات الرياضية الخاصة " صالات كمال الاجسام " نموذج".
- معرفة أهم نقاط التحول التي مست التسيير الإداري في القاعات الرياضية الخاصة " صالات كمال الاجسام " نموذج"
- أهمية التسيير الفعال في تطوير القاعات الرياضية الخاصة " صالات كمال الاجسام " نموذج"
- معرفة دور التسيير داخل القاعات الرياضية الخاصة " صالات كمال الاجسام " نموذج"
- إثراء مكتبتنا بهذا النوع من البحوث .

### 5- أسباب اختيار الموضوع :

#### أ- الأسباب الذاتية :

- ميولي الشخصي لكل ما تقدمه الإدارة العامة و الإدارة الرياضية من خلال التسيير.

- 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 القاعات الرياضية الخاصة " صالات كمال الاجسام " نموذج"
- النظر في دور اثر المنشآت الرياضية في تنمية الرياضة.

## 6- تحديد المصطلحات :

### 6-1-الإدارة:

**لغة:** تأتي لفظة الإدارة من الفعل أدار أي إدارة الشيء بمعنى تعاطاه, والإدارة الاسم والمصدر من أدار والمدير هو من يتولى النظر في الشيء ومن يتولى جهة معينة من البلاد والداري الملاح الذي يتولى الشراع ودار بمعنى تحرك وعاد إلي حيث كان أو إلي ماكان عليه ودار بالشيء وعليه وحوله طاف به ودار الدهر أي دال وتقلب.<sup>1</sup>

**اصطلاحا:** هي الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح.<sup>2</sup>

**6-2- 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.<sup>3</sup>

و يعرف أيضا بأنه مهارات المسير و التي تشمل المهارات الإدارية, التكنولوجية و الشخصية و مهارة التفكير بمنطق التنظيم<sup>4</sup> .

### 6-3- المؤسسة الرياضية:

هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربويا وتعليميا.<sup>5</sup>

1 - عبد الرحمن العيسوي : " الكفاءة الإدارية " , الدار الجامعية(طباعة ,نشر ,توزيع) , الإسكندرية , 1998 , ص: 11.

2 - د. محمد صبحي حسانين : " القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية " , دار الفكر العربي , ط3 , القاهرة , 1995 , ص : 211.

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

4 - عايدة خطاب : الإدارة و التخطيط الإستراتيجي, دار الفكر العربي , القاهرة , 1985 , ص 23 .

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

#### 4-6- كمال الاجسام :

لعبة رياضية نشأت في أواخر القرن التاسع عشر الميلادي وبدايات القرن العشرين. مبدؤها تضخيم عضلات الجسم وإبرازها، واستعراضها مقارنة بعضلات المنافسين الآخرين، وفق قواعد محددة تخضع للحكم النسبي على كل من (الكثافة، والتحديد، والوضوح، ولون الجلد) حيث يمنح سبعة حكام نقاطاً للمتنافسين يأخذون على أساسها مراكزهم تنازلياً، حيث يحصل على اللقب من يأخذ أقل عدد من النقاط.<sup>1</sup>

#### 5-6. صالات كمال الاجسام :

هي صالات وقاعات خاصة برياضة كمال الاجسام - تحتوي على وسائل و عتاد خاص ، يشرف عليها مسيروون بالاضافة الى مدربين مختصين بتقوية العضلات ، ومتابعة المتدربين . ويتم تنمية جمال الأجسام، وبناء العضلات، والتنمية العضلية.

#### 7- الدراسات السابقة :

**الدراسات الأولى:** كانت بعنوان " دور التسيير الإداري في المنشآت الرياضية في تنمية الرياضة الكراتي دو " من إعداد ""سالم تايدي،محمد محفوظ،نجيب حنانو"" تحت إشراف الأستاذ ""قندوزان النذير"" جامعة المسيلة،سنة 2007/2006 ودارت إشكالية البحث حول السؤال الرئيسي التالي: " ما هو اثر التسيير الأحسن للمنشأة الرياضية في تنمية رياضة الكاراتي دو ؟ " وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- النقص الفادح في الأطارات العلمية المتخصصة في التسيير الإداري والمنشآت وهذا يؤثر سلبا على عملية التسيير فينعكس على الممارسة الرياضية وعلى الرياضة بشكل عام.
- نقص في كفاءة القائمين على عملية التسيير وغياب الدور الفعلي في المنشآت الرياضية نظرا لعدم وجود الرجل المناسب في المكان المناسب مما يؤدي إلى ضعف المستوى.

واستعمال الباحث الاستبيان، الملاحظة، المقابلة والمعينة كما اعتمد على المنهج الوصفي

**الدراسة الثانية:** كانت بعنوان " واقع التسيير الإداري للرياضة المدرسية بالجزائر " حيث كانت الإشكالية البحث على السؤال التالي "هل عجز الرياضة المدرسية يكون من خلال صفة

<sup>1</sup> عن الموقع الالكتروني <https://ar.wikipedia.org/wiki> شوهد بتاريخ 2017/01/22 على الساعة 12.01.

التسيير الإداري وسوء التنظيم وقلة الكفاءة لدى المطرين" من إعداد "مقران إسماعيل، جغلاب الجمعي" تحت إشراف الأستاذ مصطفى كمال، جامعة المسيلة سنة 2008/2007

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:  
-نقص في الإطارات في هذه العملية التسيير  
-انعدام القرارات الملائمة للتسيير الإداري

**مناقشة الدراساتين:** من خلال الإطلاع على الدراستين السابقتين نلاحظ أن هناك أوجه شبه بين النتائج حيث التطرق إلى النقص الفادح في الإطارات العلمية المتخصصة في تسيير وإدارة المنشآت وكذا النقص في كفاءة القائمين على عملية التسيير وغياب الدور الفعلي في المنشآت الرياضية، وبعد مناقشتنا للدراستين السابقتين لاحظنا أن هناك اهتمام بالتسيير الإداري، للمنشآت الرياضية من جانب المسيرين، والعمال،

# الجانب النظري :

# الفصل الأول : الإدارة الرياضية

## تمهيد

حرصنا في تناولنا في هذا الفصل الأول على العمل الإداري في المجال الرياضي الذي يخضع لعدة أسس نستطيع من خلالها تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية والوصول إلى تحقيق وتطوير هذه المؤسسات وهيكلها التابعة لها ويكمن هذا النجاح في وجوب توفر عدة مقومات إدارية ضرورية يجب احترامها والالتزام بها للوصول إلى تحقيق الغايات والأهداف المنشودة لهذه المؤسسات الرياضية، ولعل أهمية الإدارة الرياضية تكمن في طريقة تسيير هذه المؤسسات وهيكلها من جهة ومن جهة أخرى كيفية تسيير الإمكانيات والموارد المتاحة لهذه المؤسسات.

لذلك تعتبر الإدارة الرياضية هي الركيزة الأساسية في بناء المؤسسات الرياضية، وتعتمد على أسس وقواعد لتحقيق أهداف هذه المؤسسات الرياضية، وللإدارة الرياضية عناصر يجب أن تتوفر لإكمال الحلقات والوظائف الإدارية فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، عناصر أساسية ومهمة في بناء المنظومة الإدارية، فكل واحدة تكمل الأخرى ولعل عرضنا في هذا الفصل لأهمية هذه العناصر وخصائصها ومكوناتها دورا كبيرا في بناء إستراتيجية هذه المؤسسات الرياضية في الوصول إلى أهدافها.

## 1- مفهوم الإدارة :

هناك عدة تعاريف لكلمة الإدارة سردها كثير من الباحثين والكتاب، وقد تبارى المتخصصون في وضع التعاريف الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة والتي نسوق منها :

يعرفها الإداري الأمريكي " (Jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هؤلاء الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح".<sup>1</sup>

أما ماري باركر M Parker فيعرفها على أنها "فن إنجاز الأعمال بواسطة الناس".<sup>2</sup>

ويتناولها (Water) فيقول أنها استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات الآتية: الإجراءات، الأفراد، الآلات، المواد، التحويل، التسويق، عمل ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحاً.

"كما يعرفها حسن شلتوت وحسن معوض بأنها فن تطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعى هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان".<sup>3</sup>

وقد عرفها إدوارد بريك بأنها مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة، وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة.<sup>4</sup>

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- الإدارة الرياضية:

إن الرياضة وأهميتها كباقي شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة تنظيم جيدين وأن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم هذى تتجدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المتجمعة أو التي تتجمع نتيجة للعمل الإداري.

"إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفين رئيسيين متداخلين مع بعضهما.

❖ تحقيق إنجازات رياضية عالية.

❖ محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل

ومنظم".<sup>5</sup>

لقد توضح ومنذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك وهذا لا يتمثل بمهمات المدرب مع الرياضي في الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد أدركت الدول المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا

1- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية للنشر، ط1، عمان، 2002، ص52.

2- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي (ط1)، القاهرة، 2001، ص27.

3- إبراهيم عبد المقصود: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981، ص101.

4- مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سابق، ص52.

1- مروان عبد المجيد إبراهيم: المرجع السابق، ص57.

الدور و عملت على تشريع القوانين الخاصة بذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين.

"إن هذا يقودنا إلى وضع الفكرة الأولى من هذا الموضوع الذي نحن بصدد دراسته وهي ليس بالإمكان تحقيق أي تطور ملموس في أي عملا إداريا جيدا والذي يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة وبهذا فإن العمل الإداري هو أحد عوامل التطور الأساسية في حقل التربية البدنية والرياضية بشكل عام وهذا يقودنا إلى القول بأن الإدارة العلمية الحديثة تحقق بالاستخدام العلمي العملي للعمل الإداري وبهذا فإن الفعالية العلمية في هذا الحقل تستند وببساطة على الخبرة المتجمعة في العمل الذي أساسه العلم والذي يستخدم المعرفة الحديثة للعلوم الرياضية والإدارية."

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الإدارة الفاعلة في زيادة الانجاز الرياضي وتطويره كما ونوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية.<sup>1</sup>

والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا من العناصر التي تسعى لتقديم وازدهار هذه اللعبة فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تحفيز التغير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته وبهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وتهيئ أدواتها.

### 3- مكونات الإدارة الرياضية:

✧ العامل البشري:

" يعد الفرد نواة المنظمة بحيث إن أي تنظيم أو منظمة تتكون من أعضاء، والفرد هو أساس السلوك التنظيمي، وعنصر لازم لأي موقف سلوكي سواء كان يستجيب لتوقعات الإدارة أو لمؤثرات بيئية فيعمل أو يسلك بمفرده أو ضمن جماعة أو فريق عمل."<sup>2</sup>

✧ العامل الجماعي:

المنظمة تشكل محيط عمل لمجموعة من الأفراد لهم أهداف واهتمامات مشتركة إذ أن فردا أو بعض الأعضاء لا يستطيع تحقيق الهدف دون تفاعل جماعي مشترك يستطيعون تميز أنفسهم – كأعضاء – عن غيرهم من غير الأعضاء بالجماعة، ولهم أدوار.

" فكل فرد يمارس دورا أو أكثر تجاه غيره من الأعضاء لهم أحاسيس ومشاعر تجاه بعضهم البعض، ولهم قيم مشتركة، ولهم قواعد وأنماط يسلم كل فرد بجهد مع زملائه لتحقيق هدف مشترك."<sup>3</sup>

✧ المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها:

يطلق لفظ المنظمة على الجهاز أو الهيكل الذي تمارس فيه أنشطة الإدارة. ويعد تعبير "المنظمة" أدق وأصدق من التعبيرات الأخرى الشائعة مثل: "النشأة" أو "المشروع".

"ولفظ المنظمة مشتقا من تعبير "التنظيم" الذي يشير لتنظيم يضم مجموعة تعمل وفق تخطيط وتنسيق معين لتحقيق هدف محدد يمثل توجه الإدارة"

✧ القائد الإداري:

1- مروان عبد المجيد إبراهيم: المرجع السابق، ص58.

2- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، جامعة بنها، مصر، 2000، ص22.

3- إبراهيم عبد المقصود: المرجع السابق، ص229.

إن نجاح أي منظمة متوقف على مدى فاعلية إدارتها هذه الأخيرة التي لا يمكنها تحقيق أهدافها بشكل وافي إلا بوجود قائد إداري فعال، " والذي يتميز بقدرة التأثير اعتمادا على سماته الشخصية حتى ينجح في تحفيز مرؤوسيه، وإرشادهم، وحثهم على الأداء المثمر تجاه تحقيق الأهداف المخططة"<sup>1</sup>

- صفات القائد الإداري:

- الأمانة والعدل والإخلاص في العمل.
- صفات عقلية وفكرية، أي أن يكون على قدر من الذكاء.
- صفات جسمانية حتى يتحمل عبء العمل.
- صفات فنية أي أن يكون ملما بالاختصاص الذي يعمل به.
- صفات ثقافية بحيث يكون معلقا على العلوم الأخرى.
- صفات إنسانية يستطيع من خلالها التعامل مع العنصر البشري.<sup>2</sup>

#### 4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية :

تعتمد الإدارة الرياضية الناجحة على المهارات الآتية:

- 1- **المهارات الفنية**: وهي التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات، وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التقنن في المجال الرياضي.
- 2- **المهارات الإنسانية**: القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة لغرض التعاون وتجانس تام في فريق العمل، وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة.
- 3- **مهارات الاستيعاب الفكري**: وتتمثل في القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة، وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض<sup>3</sup>

#### 5- وظائف الإدارة الرياضية

##### 1-5. الوظيفة الأولى: التخطيط

التخطيط عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة، وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى، إذ لا يمكن تنفيذ أعمال على أكمل وجه دون تخطيط لها فحسب التخطيط ورسم

<sup>1</sup>- إبراهيم عبد المقصود : المرجع السابق، ص263-264.

<sup>2</sup>-[www.mmsec.com/m3.files/idara.htm](http://www.mmsec.com/m3.files/idara.htm)

<sup>3</sup>-مروان عبد المجيد إبراهيم: المرجع السابق، ص60.

الأهداف بطريقة مناسبة يكفل القيام بالأنشطة والأعمال خلال فترة قياسية وبأقل تكلفة، فالتخطيط مرحلة التفكير – التي تسبق أي عمل – ووضع الافتراضات لما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوبة الوصول إليها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف، وطريقة استخدام هذه العناصر، وهذا كله يتم خلال فترة زمنية معينة وهي سنة عادة، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل، اتخاذ هذه القرارات لما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقوم به.

وظائف التخطيط:

ويتضمن التخطيط القيام بمجموعة من الوظائف يمكن حصرها في النقاط التالية:

★ تحديد وتوضيح الأهداف المطلوب تحقيقها.

★ جمع كل المعلومات التي يمكن الوصول إليها، والتي تتصل بالخطة والهدف.

★ تحديد العناصر (كما ونوعاً) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف سواء أكانت هذه

العناصر مادية (مواد، عتاد، آلات،...)، أم بشرية (موظفين، عمال فنيين..)، أم مالية.

★ تحديد الأعمال الرئيسية للمشروع بترتيب أهميتها، ووضع البدائل المناسبة بما يتفق

والظروف المحيطة ويتمشى مع السياسات المقررة، ووضع البرامج الزمنية للعمل،

وتحديد مراحل التنفيذ.<sup>1</sup>

- مبادئ التخطيط:

هناك عدد من المبادئ التي يجب أن يقوم عليها التخطيط الناجح نذكر منها:

أ- يجب أن يقوم التخطيط على رعاية مصالح الأفراد بالمنطقة.

ب- يجب أن يشترك جميع الأفراد في إعداد الخطة.

ج- يجب أن يقوم التخطيط على أساس مبني على الحقائق الصحيحة والتفكير

الموضوعي الواقعي.

د- يجب أن يقوم التخطيط على أساس عدد من الأساليب بدلا من الاعتماد على

أسلوب واحد (التعددية واختيار الأسلوب الأنسب).

ه- يتوقف نجاح التخطيط على عملية تسجيل البيانات والحقائق.

و- نجاح التخطيط متوقف في الأساس على القدرة على التفكير قبل أداء العمل

والتصرف على ضوء الحقائق لا على أساس التحقيق.<sup>2</sup>

أهمية التخطيط :

<sup>1</sup> - السيد حسن شلتوت وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1988، ص16.

<sup>2</sup> - السيد حسن شلتوت وحسن معوض: المرجع السابق، ص17.

تبرز أهمية التخطيط الذي يعد من أهم وظائف الإدارة الرياضية في العناصر التالية:

- 1- يحدد الأهداف المطلوب التوصل إليها بالجهد الجماعي.
- 2- يرسم السياسات والقواعد التي تحكم تصرفات المرؤوسين في استخدامهم لعناصر المنشأة.
- 3- يحدد العناصر (كما و كيفاً) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف سواء كانت هذه العناصر مادية (مواد، آلات، أموال) أو بشرية (موظفين، عمال فنيين).

4- يقرر الخطوات والإجراءات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف العمليات<sup>1</sup>، لذلك يجب أن تراعى:

أ) أن تكون الأهداف واضحة وصريحة ومفهومة لجميع الأفراد، وأن تكون مرتبطة بأهداف الأفراد الشخصية، وذلك ضماناً لتعاونهم وقيامهم بالمجهودات المطلوبة.

ب) أن تكون السياسات التي تضعها الإدارة مفهومة ومعروفة من طرف جميع الأفراد، وأن تكون مرنة بحيث تسمح للأفراد بالتصرف في حالة حدوث تغيرات داخل المشروع (المنشأة) أو خارجه.

وأن تكون محددة الألفاظ والمفهوم حيث لا تقبل التأويل.

كما يجب أن يشترك جميع العاملين داخل المؤسسة في وضع سياساتها بطريقة منظمة حتى يشعر الأفراد أن هذه السياسات ليست مملاة عليهم أو مفروضة عليهم وإنما هي سياساتهم التي اشتركوا في وضعها وتكوينها، وبذلك يتعاونون على تنفيذها بنجاح حسب الخطة الموضوعية .

ج) أن تراعى الاعتبارات السابقة عند وضع الميزانيات التقديرية لأنها تسهل عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

د) أن يراعى عند وضع الإجراءات والبرامج الزمنية أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة من طرف جميع العاملين<sup>2</sup>.

2- مراحل التخطيط:

تتم عملية التخطيط في عدد من المراحل يمكن إجمالها فيما يلي:

○ وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية للمشروع أو العمل.

○ تحليل وتقييم البيئة، تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف، وجمع كل

الحقائق والمعلومات المتعلقة بطبيعة هذا العمل.

○ تحديد البدائل، بناء قائمة من الاحتمالات والخطط البديلة لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه

أهدافك.

○ اختيار الحل الأمثل من خلال دراسة هذه الخطط كلها ثم اختيار ما يبدو الأنسب منها.

<sup>1</sup> - حسن أحمد الشافعي: التنظيم الدولي للعلاقات الرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998، ص90.

<sup>2</sup> - عصام بدوي، مرجع سابق، ص60.

○ تنفيذ الخطة، تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

○ مراقبة وتقييم النتائج، التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها، وإجراء التعديلات اللازمة في حالة وجود التغيرات، ولطالما أن عملية التخطيط تقوم على أساس من الحقائق والمعلومات بالإضافة إلى أنها تتعلق بالمستقبل، فإن هذه العملية لا يمكن أن يكون كاملة خالية من الأخطاء لأنه.

أولاً: الحقائق والمعلومات ليست متوفرة على الدوام.  
ثانياً: من الصعب الإلمام بجميع العوامل والاعتبارات التي تؤثر في موقف معين مستقبلاً، ومن ثم فمن اللازم أن ننظر إلى ما نضعه من تخطيط على أنه عملية مرنة قابلة للتعديل كلما توفرت لدينا معلومات جديدة.<sup>1</sup>

## 2-5. الوظيفة الثانية: التنظيم

التنظيم والإدارة عنصران متكاملان وإن كان بينهما اختلاف فالتنظيم وظيفة من وظائف الإدارة، وهو يهدف إلى توفير نوع من المهارات، والمسؤوليات عن طريق التوزيع المناسب للأشخاص والواجبات، " ويعرف التنظيم على أنه مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقاتها ببعضها البعض/ وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المنظمة "2، أما الإدارة فهي العنصر الحي الذي يجعل البناء أو الهيكل في حالة عمل ونشاط هادف، وهي بذلك تختص بالسلوك داخل المنظمات أي داخل البناء أو الهيكل.

وكلمة " التنظيم " تطلق على الجهود التي تبذل بقصد:

▲ تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات، ويمكن أن يتولى كل منها شخص واحد.

▲ توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر من شخص بنفس العمل.

▲ توجيه كافة الجهود نحو أهداف محددة.<sup>3</sup>

### 1- خطوات التنظيم:

هناك بعض الخطوات التي يجب إتباعها عند تحديد الوظائف وتوزيعها في علاقات إنتاجية معينة لإحدى الهيئات أو المؤسسات، هذه الخطوات هي:

<sup>1</sup> - [www.mmsec.com/m3.files/idara.htm](http://www.mmsec.com/m3.files/idara.htm)

<sup>2</sup> - إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي: التنظيم في المجال الرياضي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، ج2، الإسكندرية، 2003، ص09.

<sup>3</sup> - إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي: المرجع السابق، ص09.

- بيان أهداف المؤسسة وتبعيتها (حكومية أو أهلية) ونوع المتعاملين الذين تخدمهم والمنطقة التي تخدمها.
- تحديد أعمال واجبات الهيئة وتصنيف الأعمال التي تقوم بها في مجموعات متناسقة.
- تحديد الإدارات والأقسام التي تكون هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة واللازمة لتحقيق أهدافها، وتوضيح ذلك على خارطة تنظيمية.
- تحديد احتياجات هذه الإدارات والأقسام، تحديد سلطاتها ومسؤولياتها والعلاقة بينها.
- تحديد عدد الوظائف والموظفين اللازمين لحاجة العمل بالمؤسسة والمؤهلات والشروط الواجب توافرها فيهم.
- تحديد اختصاصات وسلطات ومسؤوليات هؤلاء الموظفين وتوضيح العلاقة بينهم.
- وضع لوائح العمل التنظيمية مثل لائحة الموظفين، واللائحة المالية ولائحة المخازن والمشتريات، ولائحة البدل السعر... الخ.
- وضع النظم التي تحدد طرق وإجراءات العمل في الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة.
- وضع نظم المراقبة الداخلية وتحديد أنواع ومحتويات التقرير الدورية الواجب تقديمها للمستويات الإدارية المختلفة.
- الدراسة المستمرة وتتبع تنظيم المؤسسة وتعديل هذا التنظيم بما يكفل التقدم المستمر.<sup>1</sup>

#### أنواع التنظيم:

- (1) التنظيم الرسمي.
- (2) التنظيم غير الرسمي.

#### أولاً: التنظيم الرسمي:

" وهو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات، ويقضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي، وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح، وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - [www.mmsec.com/m3.files/idara.htm](http://www.mmsec.com/m3.files/idara.htm)

<sup>2</sup> - إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص10.

ثانياً: التنظيم غير الرسمي:

وهو الذي يهتم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمؤسسة وسلوكها، "والتنظيم غير الرسمي ينشأ نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة، والجماعة الصغيرة هي أحد عناصر التنظيم غير الرسمي الهامة، ومن الملاحظ أن الأعضاء في الجماعة الصغيرة تنمو لديهم مشاعر انتماء قوية إليها بما لا يتوافر في المؤسسة الكبيرة التي يعملون بها."<sup>1</sup>

أسس التنظيم:

هناك عدة عوامل تؤثر في الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة، ومنها حجم المؤسسة، والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال، والقيادة وغير ذلك، وليس هناك شكل واحد للتنظيم يطبق في كل الحالات، ولكن نوع التنظيم الذي يتبع هو ذلك الذي يتفق مع أغراض المؤسسة وأهدافها، ويمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس تقسيم العمل وهذه الأنواع الثلاثة هي:

1- تنظيم على أساس جغرافي.

2- تنظيم على أساس الغرض الرئيسي.

3- تنظيم على أساس وظيفي.<sup>2</sup>

1- التنظيم على أساس جغرافي:

بمقتضى هذا التنظيم " فإن جميع أوجه النشاط في المنظمة الخاصة بمنطقة معينة تجمع في وحدة تنفيذية واحدة، وهذه الوحدة مع غيرها من الوحدات المتماثلة بالمناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تتمتع بها الوحدات الجغرافية.

2- التنظيم على أساس الغرض الرئيسي:

ويقوم هذا التنظيم في الأساس على نوعيه السلعة التي تنتجها المؤسسة، أو فئة الجمهور المتعامل معها أو نوع الخدمة المؤداة، ويقول كثير من الإداريين أن تحديد الغرض بوضوح هو في حد ذاته ضمان هام لتحقيق أهداف الإدارة، وأن هذا التحديد يسهل عملية التنسيق بين إدارات وأقسام المؤسسة.

3- التنظيم على أساس وظيفي:

ويعد هذا التنظيم أهم وأنجح أنواع التنظيم، ويقوم على " تقسيم العمل على أساس التخصص داخل المنظمة فكل عمل أو نشاط يشكل وظيفة متميزة تمثله وحدة مستقلة بالبناء التنظيمي، مثل التخطيط والتحويل والإنتاج والإعلان... الخ.

<sup>1</sup> - إبراهيم محمود ع المقصود و حسن أحمد الشافعي، المرجع السابق، ص 11.

<sup>2</sup> - السيد حسن شلتوت وحسن معوض، مرجع سابق، ص 46.

ويحبذ معظم خبراء التنظيم هذا النوع، ومع ذلك فقلما توجد منظمة قائمة على أساس تنظيمي واحد.<sup>1</sup>

أهمية التنظيم :

تحتاج أي منشأة من المنشآت إلى قدر كبير من التنظيم الإداري تتلخص مهمته في توظيف الجهد التنظيمي لخدمة نشاط الأفراد العاملين في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، وإصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستثمارات وكذا العلاقات الخارجية، كما أن التنظيم هو الإطار العام الذي تمارس من خلاله الإدارة "ويركز بعض العلماء على أهمية الوظيفة التنظيمية في العملية الإدارية، وخاصة وأن الوظيفة التنظيمية تضع في اعتبارها دائماً أن توضيح الأهداف ومقاييس ومعايير تقييم عمل الإدارة في المؤسسة يعتبر خطوة أساسية في تعبئة الجهود بشكل فعال "2.

إن التنظيم الإداري يعني وضع البرامج والأهداف والسياسات التي تهدف إلى رفع مستوى الإدارة بصفة عامة وكفاءة الإداري بصفة خاصة وتزيد من درجة إحساسه بواجباته الإدارية.

وتظهر أهمية التنظيم في خمس زوايا رئيسية هي:

التنظيم يقسم العمل بين العاملين .

نقل القرارات إلى الرجاء المنظمة سواء من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى.

التنظيم يحدد أسلوباً نمطياً في العمل ويمكن من خلاله فهم الطرق والأساليب المنتهجة من طرف الإدارة.

توفير أنظمة ومعلومات في للاتصال بين مختلف الإدارات الموجودة في المؤسسة.

التنظيم يحقق التنمية والتدريب للعاملين فيه.<sup>3</sup>

### 3-5. الوظيفة الثالثة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي، وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوات التالية في العملية الإدارية هي توجيه الموظفين باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحياناً على أنها التحفيز أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية، لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفي الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركيز معظم العاملين في المؤسسة، وإذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعلاً عليه أن يكون قيادياً فعلاً فحسن توجيه العاملين تبرهن على مدى فعاليته. متغيرات التوجيه:

أساس التوجيهات للمرؤوسين ستركز حول نمط في قيادة (دكتاتوري، ديمقراطي، عدم التقيد)، وطريقة اتخاذ القرارات.

1- السيد حسن شلتوت وحسن معوض :المرجع السابق، ص 47.

2- إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، دار الوفاء ط1، الإسكندرية، 2003، ص11.

3- عصام بدوي، مرجع سابق، ص71.

هناك العديد من المتغيرات التي ستدخل في القرار حول كيفية توجيه المرؤوسين مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين بالإضافة إلى ذلك يكون على القائد الموجه:

١ معرفة جميع الحقائق عن الحالة.

٢ التفكير في الأثر الناجم عن القرار على المهمة.

٣ الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ القرار.

٤ التأكد من سلامة القرار الذي تم اتخاذه.

بالإضافة إلى ذلك يجب عليه:

١ تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.

٢ جعل الأوامر واضحة ومختصرة.

٣ متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر معددة سواء كانت شفوية أو كتابية.<sup>1</sup>

مقترحات حول العملية التوجيهية:

١ عدم جعل التوجيه نزاع من أجل السلطة، ومحاولة تركيز اهتمام المدير – اهتمام

الموظفين – على الأهداف الواجب تحقيقها.

٢ عدم اللجوء إلى الأساليب الخشنة، وذلك لأجل أن يأخذ الموظفين التعليمات بجدية.

٣ الانتباه للكلمات الصادرة، الكلمات قد تصبح مصدر غير موثوق فيه للأفكار، كما

يجب أيضا مراقبة نبرة الصوت.

٤ عدم الافتراض أن الموظفين فهموا كل شيء، وإعطائهم فرصة لطرح الأسئلة

ومناقشة الأهداف.

٥ التأكد من الحصول على " التغذية الراجعة " بالطريقة الصحيحة وإعطاء الموظفين

الذين يريدون للاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي يتم فيه تعريض

المهام لهم.

٥ عدم إعطاء الكثير من الأوامر، المعلومات الزائدة عن الحد الذي تعتبر فيه مثبته

للعاملين، وجعل التعليمات مختصرة ومباشرة.

<sup>1</sup> - [www.mm sec.com/m3.files/idara.htm](http://www.mm sec.com/m3.files/idara.htm)

- ١ إعطاء التفاصيل المهمة فقط، بالنسبة للمساعدین القدماء، حيث لا يوجد أكثر مما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل.
- ٢ الانتباه للتعليمات المتضاربة، والتأكد من عدم القول للموظفين أمرا ما بينما المشرقين في الإدارات المجاورة ويقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.
- ٣ عدم اختيار العامل المستعد للعمل فقط، والتأكد من عدم تحميل الشخص المستعد أكثر من طاقته، والتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا.
- ٤ الأهم من جميع ذلك عدم لعب دور " القائد المتسلط "، المشرفين.<sup>1</sup>

#### 4-5. الوظيفة الرابعة: الرقابة

التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه يجب أن يتبعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم. لذلك فالرقابة آخر وظائف الإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها، في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشأ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف، مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المؤسسة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المراد تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط، هذه العملية يمكن أن تحضر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.<sup>2</sup> هذه الخطوات الأربعة الأساسية هي:

- 1- إعداد معايير الأداء، المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراتب أداء العاملين، والسلع أو العمليات. المعايير تقدم لتحديد، أو التأخر عن الأهداف، طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته أي كانت المعايير، ليكن تصنيفهم جميعا إلى أهدى هاتين المجموعتين، المعايير الإدارية، والمعايير التقنية.
- أ- المعايير الإدارية، تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقنيات الأداء، ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء والمطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، تعبر المقاييس الإدارية نحن، من، متى، ولماذا تعمل؟

<sup>1</sup> - [www.mmsec.com/m3.files/idara.htm](http://www.mmsec.com/m3.files/idara.htm)

<sup>2</sup> - السيد حسن شلتوت وحسن معوض، مرجع سابق، ص 49.

ب- المعايير التقنية، يحدد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة، والموردين، يمكن أن تأتي المعايير من مصادر داخلية وخارجية.

2- متابعة الأداء الفعلي- هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

3- مقياس الأداء، في هذه الخطوة تقيس المديرون الأداء، ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة، كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء، أما إذا كانت النتائج بعيدة عما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

4- تصحيح الانحرافات عن المعايير، تحدد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاث أشياء- المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف ضع في الاعتبار أن تلك المعايير قد تكون مرخية جدا، أو صارمة جدا، القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات تقسها، وأخيرا من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التقويمية الواجب اتخاذاها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - السيد حسن شلتوت وحسن معوض: المرجع السابق، ص50.

### خلاصة:

تعتبر الإدارة الرياضية أحد سبل نجاح المؤسسة الرياضية، هذا ما يولي ضرورة الاهتمام بهذه الإدارة لذلك فإن الجهات المسؤولة عن الإدارة في المؤسسات الرياضية مطالبة بتدارك النقص، ومسايرة المستجدات في الميادين المتعلقة بتحسين عمل الإدارة الرياضية من خلال إتباع أحدث الطرق والأساليب الأكثر سهولة في الاستعمال، خاصة والأبقى أثرا.

# الفصل الثاني : التسيير الرياضي

## تمهيد:

تعيش الدول النامية عموماً مشكلة استيراد التنظيم والتسيير إلى جانب ظاهرة الأجهزة الصناعية إذ بالإمكان استعمال الآلات والأجهزة المستوردة من الدول الصناعية كما هي، في حين يصعب تطبيق الأساليب المستوردة للتسيير البشري ذلك لكونها نتيجة تفاعل اجتماعي، ولها ارتباط وثيق بقيم المجتمع وثقافته وانتماءاته الحضارية.

رغم أهمية الجانب البشري في التنظيمات فإن هذا الجانب بقي مهملًا إذ عادة ما يتم استيراد المصانع جاهزة، بما تتطلبه من طرق لهيكل العمل والتنظيم والتسيير.

ومن هنا ظهرت الحاجة الملحة للتعرف على الخصائص الاجتماعية للعامل ودراسة محيطه من أجل فهمه وحسن تحفيزه وتسييره، لهذا ليس من المنطقي الاستمرار في استهلاك الطرق الغربية في التسيير البشري وأصبح من الضروري البحث في أساليب جديدة للتسيير انطلاقاً من القيم المحلية وثقافة المجتمع وواقعه التاريخي والعقدي، ونسقه القيمي، ولم يعط البعد البشري في الإنتاج حقه من الأهمية وهمش البحث فيه، إذ أن الاعتقاد السائد هو أن الآلة هي التي تنتج بينما العامل تابع لها، فإذا لم نراع حاجات العامل وخصائصه ومتطلباته فإن الأجهزة المتطورة تبقى معاقة تشتغل دون طاقتها كما هو الحال بالنسبة للغالبية المؤسسات بدول العالم الثالث، وفي مرحلة حاسمة في إعادة هيكلة اقتصاد كثير من الدول النامية والعمل على اعتماد أساليب علمية في الإدارة والتسيير والتي تهدف إلى رفع مردودية المؤسسات وفعاليتها.

### 1- الثقافة واستجابة العمال لأساليب التسيير:

تطور علم التسيير في الغرب من خلال بحوث أجريت خاصة في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، وفرنسا وألمانيا وهي مجتمعات ذات طابع مادي صناعي يرى شيبيرس

(Schipper: 1983.22) " ... أنه لا يمكن تجنب الواقع أن الكثير من علم التسيير ذا اتجاه غربي، أو هو كذلك من حيث الأصل على الأقل".<sup>1</sup>

اعتبر التسيير كأحد العلوم الدقيقة، مثله مثل الرياضيات أو الفيزياء بالإمكان تطبيقه في أي منطقة في العالم وقد أدى تطبيق أساليب التسيير الغربية في الدول النامية إلى صعوبات في تسيير مؤسسات تلك الدول، وهو ما دفع الباحثين والمسيرين إلى الاهتمام بالثقافة السائدة محليا، وإعادة النظر في مدى إمكانية تحويل طرق الإدارة والتسيير من بلد إلى آخر، ينتميان إلى حضارتين مختلفتين، أما سبب ذلك فيعود إلى فشل تحويل أساليب التسيير الأمريكية في الحصول على النتائج المتوقعة ن خلال تطبيقها بالدول النامية.

تنتج أساليب التسيير عن تفاعل التنظيمات مع محيطها الثقافي والاقتصادي حيث أشار ليبتون (Lupton: 1983.8) أن "... الواقع التقني والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمحيط التي تعيش فيه التنظيمات هي عوامل أساسية تحدد نمط العلاقات وأسلوب السلوك" أحد جوانب التسيير في المجتمعات العصرية هو الديمقراطية الصناعية، إذ أن المشاركة في صنع القرار أصبح مودة في الغرب، كما أصبحت من الأولويات التي يدافع عنها المسؤولين النقابيين، من أجل تحسين مستويات رضا العمال وفعالية التنظيمات.

فالعلاقة بين المسيرين والعمال في المجتمعات العصرية علاقات رسمية يعرف كل جانب واجبه وصلاحياته وطرق تصرفه في مختلف المواقف، يقوم العمال بواجباتهم المأجورين عليها دون اعتبار للعلاقات غير الرسمية التي تربطهم بمسيرتهم فالحياة الخاصة للمسيرين لا تؤثر كثيرا على علاقاتهم بالمستخدمين في مواقع العمل.

بينما تتأثر العلاقات بين المسيرين والعمال في الدول النامية بالثقافة المحلية والقيم التقليدية دون اعتبار للقدرات المهنية فالعلاقات الأسرية والقبلية هي التي تحدد علاقات الأفراد في مواقع العمل، ففي غالبية الحالات يرفض بعض المسيرين بسبب انتمائهم إلى قبائل مختلفة عن تلك التي ينتمي لها غالبية عمال المؤسسة.

## 2- التطور التاريخي لمفهوم التسيير:

حظي مفهوم تسيير المؤسسات باهتمام العديد من الدراسات في مجال العلوم الإنسانية والعلوم الاقتصادية وقد تزامن تطور هذا المفهوم مع ظهور المداخل الإدارية المتعددة فكانت:

<sup>1</sup> - بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، جامعة وهران، ط1، 1999، ص 53-54.

## 2-1- النظرية التقليدية:

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

وغير بعيد عن تلك الفترة ظهر فايول بما يعرف الإدارة التنظيمية التي اهتمت بتقسيم الوظائف ومركزية الأمر والتوجيه والانضباط والمساواة وحصر وظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وأضاف إليها أرويك مهمة الرقابة... الخ.<sup>1</sup>

## 2-2- النظرة النيوكلاسيكية:

اهتمت الإدارة في هذه الفترة بالإضافة إلى المهام المذكورة سابقا بمهمة تحسين بيئة العمل لإدراكها لأن الأحاسيس والاتجاهات تؤثر بعمق على السلوك والأداء فظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة ايميل مايو تأيد هذه الفكرة وصاحبها تعريف جديد للمنظمة كونها تشكل بناء اجتماعيا يهدف إلى إشباع حاجات الأفراد وركزت الإدارة في هذه المرحلة على تحقيق التوازن بين أفراد التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي وبدأت إلى التساهل شيئا فشيئا.

## 2-3- النظرية السلوكية:

تعد هذه النظرة امتدادا طبيعيا لمدرسة العلاقات الإنسانية وخاصة بعد توظيف علم النفس وعلم الاجتماع في الإدارة التي حلت سلوك الفرد داخل الجماعة فظهرت نظرية التحفيز التي تهتم بالرغبة في أداء العمل وأكد ماسلو هيرز بيرج للإدارة مهمة تحليل الجوانب الغير الإنسانية المسببة للضغوط في بيئة العمل كسياسات المشروع وظروف العمل والرواتب ذاتها وهذا ما طوره ماكلان من خلال إسهاماته بنظرية الدافع والتحفيز القائمة على التحدي والتحديد.

## 2-4- النظرية الحديثة:

المنظمة حسب هذه النظرة نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض في تناسق وتكامل لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

**إن مهمة الإدارة حسب هذا المدخل:**

التركيز على الهدف الذي وجد من أجله النظام ودراسة الأنشطة التي تؤدي إلى هذا الهدف ومحاولة التعرف على الأنظمة الفردية داخل النظام الأساسي والإهتمام بمقاييس الأداء في

<sup>1</sup> - محمد رفيق الطيب: مرجع سابق، ص 220.

كل نظام فرعي وكيف يساهم في تحقيق كفاءة النظام ككل مع ضرورة إعادة النظر بشكل مستمر في النظام ومتابعة وإدخال ما يلزم من تعديلات عليه. تحقيق الرقابة على أجزائه بتحديد المعايير والمقاييس المناسبة للأهداف المخططة وقياس ومقارنة ما تحقق فعلا بالمعايير والمقاييس السابقة. تحديد الفروق بين المقاييس وإذا كانت مؤثرة وجوهرية يجب أن يتخذ الإجراء الصحيح والمناسب...<sup>1</sup>

وانطلاقا من هذا التحليل نصل إلى أن التسيير يتمثل في:

- تشكيل بيئة العمل.

- وضع الاستراتيجية.

- تخصيص الموارد.

- بناء التنظيم.

- تنمية المديرين.

- متابعة الإجراءات.

- التنبؤ بالحاجات.

وتتعلق عمليات التسيير بالتأقلم مع التعقيد في البيئة وتأخذ بالتخطيط ووضع الميزانيات وتتخذ من التنظيم طريقا لتحقيق هذه الخطط وتأخذ بالرقابة أسلوبا بالتأمين تحقيق الخطط.

### 3- مفهوم التسيير:

من جملة التعاريف التي درست ووضحت مفهوم التسيير مايلي:

#### التعريف الأول:

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وهو باختصار وتحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها والتسيير عملية إدارية مستمرة.<sup>2</sup>

#### التعريف الثاني:

مهارات المسير تشمل المهارات الإدارية التكنولوجية والشخصية ومهارة التفكير بمنطق التنظيم...<sup>3</sup>

#### التعريف الثالث:

<sup>1</sup> - يوسف قليلي وآخرون: فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية، جامعة، محمد بوضياف، المسيلة، 2002، ص 12.

<sup>2</sup> - محمد رفيق الطيب: مرجع سابق، ص 216.

<sup>3</sup> - عايدة خطاب: مرجع سابق، ص 23.

إدارة أعمال المؤسسة هي عملية يشترك فيها العلم و الفن و تقنية قيادة شؤون التنظيم عن طريق أعمال تخطيط و تدبير و تنشيط و مراقبة تسمح لهذه الإدارة بتحديد و إنجاز الأهداف بواسطة تجنيد أو حشد موارد باهضة الثمن و نادرة و تشغيلها وتنفيذها<sup>1</sup> إن فالتسيير ينمي القدرة على تحقيق خطة ما تعمله التنظيم والتعبئة وخلق تركيبة نظامية ووحدة وظائف لتنفيذ شروط الخطة كما يعني بإسناد جملة النشاطات لقدرات فردية ذات نوعية عالية وتعمل على توصيل الخطة لإدراك هاته الفرديات مع تحديد مسؤولية التكلف بالخطة، وإدارة أعمال المؤسسة هي عملية يشترك فيها العلم و الفن و تقنية قيادة شؤون التنظيم عن طريق أعمال تخطيط و تدبير و تنشيط و مراقبة تسمح لهذه الإدارة بتحديد و إنجاز الأهداف بواسطة تجنيد أو حشد موارد باهضة الثمن و نادرة و تشغيلها وتنفيذها.

#### 4- عناصر عملية التسيير:

##### 4-1- التخطيط:

التخطيط في الإدارة الرياضية يعني التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي والابتعاد بعناصر العمل ومواجهة مقومات التنفيذ والعمل على تدليلها في إطار زمني محدد والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب، وكما عرفه هودجي: " التنبؤ بالأحداث المستقبلية بناء على توقعات وعمل البرامج التنفيذية لها<sup>2</sup>.

##### 4-1-1- أنواع التخطيط:

عملية اتخاذ قرارات بشأن عمليات المقاولات الحالية بصفة مستمرة وبطريقة منظمة بالسلع بأفضل المعارف عن المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائجها مقابل التوقعات المحتملة<sup>3</sup>.

##### التخطيط الإداري:

وهو الذي يتم على مستوى الوحدة الإدارية وعلى كافة المستويات الإدارية وقد يكون التخطيط على مستوى المشروع ككل كما قد يكون على مستوى إدارات أو أقسام المشروع وتسمى الخطة في الحالة الأولى بالخطة الشاملة أو الرئيسية وتسمى الخطط الأخرى بالخطط الفرعية أو خطط الإدارات أو الأقسام<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Mourad ben achenho, wers une nouvelle culture manage ralle, Alger, opu, 1996, p12

<sup>2</sup> - مفتي إبراهيم حماد: مرجع سابق، ص 18-19.

<sup>3</sup> - إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 12.

<sup>4</sup> - حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة والتربية الرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي، ص 20-21.

### التخطيط التعليمي:

هو العملية التي غايتها أن يحصل الطالب على تعليم كاف ذي أهداف واضحة وعلى مراحل محدودة تحديدا منطقيا سليما، حيث يمكنه من الحصول على فرض لينمي قدراته ويتمكن من الإسهام إسهاما فعالا في تقدم البلاد في المجالات الاجتماعية الثقافية والرياضية.

### 4-2- التنظيم:

#### 4-2-1- تعريف التنظيم:

يعني التنظيم تجمع هيكلي من الأفراد يهدف إلى تحقيق هدف مشترك كما يعني أيضا نسق العلاقات بين أجزاء تكمل بعضها البعض.  
أنواع التنظيم: ينقسم التنظيم إلى نوعان هما:

#### التنظيم الواسع:

هو الذي يتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو مضمونها الهندسي وتحديد العلاقات والمستويات وتقييم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات وفي الهيئات الرياضية يتمثل في التنظيم الرسمي بشكل أساسي فيما حدده القانون واللوائح ويتجسد أيضا في علاقة المجلس الأعلى جهاز الرياضية كحجة إدارية مركزية بالهيئات الرياضية المختلفة ويتجسد ذلك مثلا في اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية في تحديد أعضاء المجلس ومواقعهم وسلطات المجلس والمكتب التنفيذي.<sup>1</sup>

#### التنظيم الفيراسطي:

يهتم بالدوافع الخاصة بالأفراد ولا يمكن توضيح تحديد مخطط باعتبار أنه يتولد تلقائيا وينبع مع احتياجات الهيئة والعاملين بها وسلوكهم هذا يعني أنه من حق الاتحادات الرياضية أو النوادي أو المؤسسات الرياضية أن تكون لها تنظيم داخلي يضمن تحقيق الأهداف العليا على أن لا يتعارض مع التنظيم الرسمي الذي تصنع إطاره وتحده الدولة.<sup>2</sup>

بمعنى أنه يمكن الاتحادات إنشاء عدد في اللجان وفقا لما يراه محققا لأهدافه وإنشاء هيكل تنظيمي متضمنا أجهزة ولجان معاونة ووضع لائحة داخلية وتنظيم خاص به طالما لا يتعارض مع التنظيم الرسمي.

### 4-3- الرقابة:

#### 4-3-1- تعريف الرقابة أو المتابعة:

المتابعة بمفهومها العام هي عملية رقابية مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن يجري عليه العمل داخل المؤسسة أو الوحدة التنفيذية يتم وفقا للخطط الموضوعية أو السياسات الموسومة والبرامج المقدمة.<sup>3</sup>

1 - حليم المنبري، عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ج1، 1991، ص 62.

2 - حسن مصطفى: العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية، رسالة علمية.

3 - عصام بدوي: مرجع سابق، ص 41.

وتعني أيضا التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقا<sup>1</sup>. إن المتابعة ماهي إلا عملية تقويم، والذي يعني مقارنة ما هو موجود بما يجب أن يكون والتحقق من أن فعاليات العمل تسير وفقا للخطة المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعة وفي ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها وتحاشي تكرارها وتقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطة أو معايير الإنجاز..

ومن جهة أخرى تتضمن الرقابة جميع الأنشطة التي تقوم بها المديرون بهدف التأكد من العمليات الإدارية القائمة تتفق مع العمليات الإدارية المخطط لها فقط.

#### 4-3-2- فوائد المتابعة (الرقابة) في الإدارة الرياضية:

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

##### تحقيق الرقابة:

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

##### تحقيق تنمية الكفاية:

حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات والنظم الإدارية الموضوعية والخطة قيد التنفيذ تسير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر ممكن لها من الكفاية<sup>2</sup>.

#### 4-4- التوجيه:

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

وفي مجال التربية البدنية لا بد أن تكون لكل مؤسسة من المؤسسات أجهزة توجيهية كفؤة تقوم بمساعدة وتوجيه العاملين الجدد كل حسب اختصاصه بإشراف أصحاب الخبرة والتجربة لكي يعرفوا أو يسهلوا مهمة من يعمل من هذه الدوائر والمؤسسات إذا كانت الهدف فعلا هو إنجاح عملية الرعاية السليمة للحركة الرياضية والعاملين من أجل تطويرها ورفع مستوياتها لا بد أن يترك الموظف يعمل من أجل اكتساب الخبرة وذلك من خلال ممارسته فيجب معرفة كيفية التعامل مع الأفراد وذلك من خلال معرفة أحوالهم الشخصية والاجتماعية ثم أن يلم بطريقة التعامل مع الجماعة ودراسة أحوالهم وديمومتها بما يساعد على تطويرها وتقديمها في مجالات عملها دون كلل أو ملل ولا بد أن يعرف كيف تكون علاقات طبيعية بين أكثر من

1 - مفتي إبراهيم حماد: مرجع سابق، ص 123.

2 - مفتي إبراهيم حماد: مرجع نفسه، ص 124.

جماعة في آن واحد والسعي على مساعدتها وتمكينها من تحقيق أغراضها المرسومة وبذلك فإن الأجهزة التوجيهية هي المسؤولة عن إعداد وتعليم وتوجيه العاملين في الحقل الرياضي.<sup>1</sup>

### 5- أنواع التسيير:

#### ينقسم تسيير المجموع العقاري (المنشآت)

#### 5-1- التسيير المباشر:

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

#### 5-2- التسيير غير مباشر:

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

#### 5-3- التسيير المشترك:

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

#### 5-4- التسيير غير مشترك:

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

### 6- أنواع المسيرين:

#### 6-1- مسيرين غير عموميين:

مثل الوكالات العقارية والجمعيات والمنظمات.

#### 6-2- مسيرين عموميين:

مثل البلدية، ديوان الترقية والتسيير العقاري، مؤسسات رياضية.<sup>2</sup>

### 7- وظيفة المسير:

يعتبر المسير المفكر الذي يقوم بتجميع المعلومات الكافية عن مشكلة خاصة تواجه منطقه ما يراد حلها ويتم ذلك بدراسة المشكلة وعلاقتها بالمشاكل الأخرى المتشابكة معها ثم عزلها.

1 - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سابق ، ص 53.

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

2001، ص 09.

بعد ذلك يقوم المسير بتحليل المعلومات وإرساء أنسب حل للمشكلة مع وضع برنامج زمني ينفذ على مراحل وذلك للوصول إلى الهدف المنشود ولا يغيب عن البال أن هناك عوامل تعرقل عملية التسيير وتتمثل في:  
- طغيان الجانب الشخصي (المنافع الشخصية).  
- الاعتبارات السياسية.  
- الحالة الاقتصادية والاجتماعية.

### 8- آليات التسيير:

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم و التوجيه. الرقابة وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها وهو جوهر مهمة المسير.  
إن التنسيق شأنه في ذلك شأن إتخاذ القرارات، فالوظيفة التسييرية مستمرة تسير مختلف الوظائف الأخرى من التخطيط حتى الرقابة تتناول التنظيم باعتبار جلاء من العملية التسييرية، تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها بما تتمثل عليه هذه البنية من تقنيات إدارية، ومناصب عمل، علاقة سلطة وغيره.<sup>1</sup>  
يشكل التسيير من منظم حركي عملية دائرية فلو اعتبرنا أن هذه العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط، فإنه لا يمكن أن يعتبرها تنتهي عند الرقابة، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود (أخطاء).  
تتطلب تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط كذلك فإن العلاقة بين عملية التسيير والتنظيم هي أيضا علاقة دائرية مبنية على أساس التفاهم المتبادل، ذلك أن عملية التسيير لدى تطبيقاتها تنتج التنظيم الذي لا يتواصل سيره إلا بالتوجيه.

### 8-1- أهداف التسيير:

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

<sup>1</sup> - فاروق عباس حيدر: تخطيط المدن والقرى، ط1، 1994، ص 11.

## 8-2- دور التسيير:

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

ولذلك نرى أنه من المهام الأساسية للمسير البحث عن أقل تكلفة للإنتاج والعمل، والسيرة الحسنة للمؤسسة مرهونة بنوعية المادية المنتجة لذلك يستوجب دراسة حول المنتج (الشكل، النوع، اللون، الخدمة...الخ).<sup>1</sup>

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

نأخذ منها على سبيل المثال:

### المادة 08: الإدارة العامة:

وتتكفل بما يلي:

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

### 1- المديرية الفرعية للموارد البشرية:

وتكلف بما يأتي:

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

### 2- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة:

وتكلف بما يلي:

- ضمان تنفيذ ميزانيتي التسيير والتجهيز للمنشأة.
- تقدير الحاجات المالية للمنشأة واقتراحها.
- ضمان إعداد الصفقات العمومية للقطاع ومتابعتها.

<sup>1</sup> - د- محمد فركوس: الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 04.

- وضع الاعتمادات الضرورية لسير الحسن للإدارة وأقسام المنشأة.<sup>1</sup>  
**المادة 06: إدارة المنشآت والتجهيزات:**  
وتكف بما يلي:

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

### خلاصة :

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

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

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

# الفصل الثالث : المنشآت الرياضية

### تمهيد :

تعد المنشآت من الملاعب والمساحات والمرافق الرياضية من جهة , والأجهزة والأدوات والوسائل الرياضية من جهة أخرى من المستلزمات الرئيسية للسير الحسن إذ أنها تمثل العمود الفقري للنشاط الرياضي .

إن اتساع دائرة استعمال الوسائل الرياضية يرجع لأسباب جوهرية وهامة , كزيادة القيمة التربوية المتصلة خاصة بالألعاب الرياضية , فهذه الأخيرة تعتبر من الطرق الفعالة . كما أن هذه الوسائل والمنشآت الرياضية تعتبر كذلك عاملا مهما في الإكثار من جوانب النشاط البدني والرياضي , فهي تضيف إلي النشاط عناصر التشويق والسرور , وهي تزيد من إبراز مواهب وإبداعات المراهقين .

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلي المنشآت والوسائل الرياضية وأسباب اتساع دائرة استعمالها وكذا دورها في تنمية الممارسة الرياضية , إلي جانب كيفية توظيف واستغلال هذه المساحات والمعدات الرياضية المتوفرة .

### 1/ نبذة تاريخية :

يمكننا تتبع تاريخ تصميم المرافق التي شيدت للرياضة بصفة خاصة المكشوفة منها والمغطاة إذا رجعنا إلي الوراء 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 :

تشتمل 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 الاستاد الرياضي في بعض الأحيان بمظلة طويلة من القماش على جانب التل حتى يمكن إعداد الكراسي وتهيتها على منحدر التل كما هو الحال في أولمبياد وطيبة وايبدافروس ودلفي, وفي أحيان أخرى يتم تشييده على مكان مسطح كما هو الحال في أثينا ويرجع بناء الاستاد في أثينا إلى عام 331 قبل الميلاد ويتم إعادة تشييده عام 160 بعد الميلاد بعرفة هيدروساتيكا ويعتقد بأن مدرجاته تسع لـ 50 ألف متفرج وأعيد بناءه كي تقام عليه دورة الألعاب الأولمبية عام 1896.

#### - مضمار السباق :

يشبه مضمار السباق الاستاد 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.<sup>1</sup>

#### - صالة الألعاب الرياضية :

تشبه مثيلاتها في أولمبياد أيفوسوبرجامون وهم عبارة عن نماذج أولية من الحمامات العمومية الرومانية وكانت تشتمل على ملاعب للرياضيين وخزانات تستخدم للاستحمام وقاعات للمحاضرين ومدرجات للمتفرجين.<sup>2</sup>

#### 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

<sup>1</sup> د . إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , دار الوفاء لعنينا الطباعة والنشر, ط1 , الإسكندرية , 2004 , ص : 9

<sup>2</sup> د . إبراهيم محمود عبد المقصود ,مرجع سابق ,ص10.

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 تناقل 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 **03** أجزاء 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 بتشبيد المدرج بأكمله فوق الأرض بدلا من تجويفهم للأرض وهنا ظهر حل جديد وذلك باختراع الاسمنت المسلح واستعماله ويعتبر البناء بصفة خاصة سمة مميزة لجميع الاستدادات 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 التشبيد إن

التغيرات الفعلية الوحيدة التي طرأت على الاستاد تمت في السنوات الأخيرة مع ظهور القباب الضخمة ويعد ذلك أول استاد مغطى ملحق به منشآت صممت لتكوين ذات تهوية جيدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د . إبراهيم محمود عبد المقصود : "الموسوعة العلمية للحدارة الرياضية - الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي" , مرجع سابق , ص : 12,11 .

## 2- 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 :

### 1- اختيار الموقع وإمكانية الوصول :

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوب إقامتها حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين إلي 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 إلي الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

- يراعي نمو الكثافة السكانية مستقبلاً ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقع 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 مع 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 المشاهدين من و إلي الملاعب في أقل وقت ممكن .

- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلي 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 و الإعلام وغيرهم.

- العناية التامة بالخدمات العامة للجماهير والمشاهدين وخاصة الأماكن الموصلة إلي ملحقات المباني والملاعب مثل : دورات المياه , الإسعافات , المطاعم سريعة الخدمة , التليفونات , والتلكس والبريد... بحيث تكون قريبة من المباني سواء بالنسبة للاعبين أو المشاهدين.<sup>1</sup>

## 2- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات :

<sup>1</sup> - د. حسن أحمد الشافعي: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , 1 , الإسكندرية , 2004 , ص : 18, 19 .

- 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 تدريباته على الوجه الكامل .
- يجب أن تكون مباني الغدرة متقاربة وسهلة الاتصال ببعضها لسرعة الإنجاز الأعمال المطلوبة وحسن سير عملها بكفاءة بحيث تكون بجوارها صالة الاجتماعات والحفلات وبقية الخدمات المعاونة .

### 3. 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 .

### 4. 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 إلي دخول الملاعب المفتوحة والمغطاة أن تفتح للخارج .
- ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة عن أرض الملعب وخاصة صنابير وخرطوم المياه وأدوات النظافة ... الخ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - د. حسن أحمد الشافعي : "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية- الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , مرجع سابق , ص : 20, 21 .

### 5. 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 .

### 6. 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 .

### 7. الاستغلال الامثل :

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

### 8. 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.

### 9. الناحية الاقتصادية :

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

### 10. توقع التوسع مستقبلا :

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 للعبات المختلفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - د. حسن أحمد الشافعي : "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي" , مرجع سابق , ص : 21, 22, 23 .

**11. يجب أن تكون المنشأة مسايرة 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 .

### **12. 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).

### **3- مكونات المنشأة الرياضية :**

#### **1/ الاستاد الأولمبي :**

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 إلي قسمين أولاً أرض الملعب ثانياً المنشأة 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 .

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

\* **عناصر وخدمات الجمهور :** انتظار سيارات , قطع التذاكر , مداخل ومخارج المدرجات .....

\* **عناصر وخدمات اللاعبين :** حجرات تبديل 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 مفصلاً 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 الجمهور.<sup>1</sup>

## 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 . 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 100 م.

## 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 لبعض .  
**القسم الثاني :** وهو خاص بالألعاب الجماعية مثل كرة القدم وهي تنقسم إلي قسمين أيضا كل قسم لفريق من الفرقتين . ويتكون كل قسم من أماكن لتبديل الملابس الجماعية مع وجود الأدشاش ودورات المياه الجماعية

## 4/ حجرات تبديل ملابس الحكام :

وهي عبارة عن حجرة كبيرة تكفي لتبديل ملابس 12 شخصا من الحكام وتحتوي على دش ودورة مياه خاصة وتكون منفصلة تماما عن حجرات اللاعبين لعدم الاحتكاك بهم

## 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 المريحة الطبيعية للمتفرج .

## 6/ صالونات كبار الزوار وضيوف الشرف :

تكون دائما ذات مداخل منفصلة وكذلك بالنسبة لمدرجات الجمهور وهي دائما تكون متصلة مباشرة بأرض الملعب وتتكون من صالونات فخمة بها جميع الخدمات الخاصة بها

<sup>1</sup> - د. إبراهيم محمود عبد المقصود : "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي" , مرجع سابق " , ص : 29,30,31 .

من دورات مياه وبوفيه ومنها يخرج كبار الزوار وضيوف الشرف إلي المنصة التي تقع دائما في منتصف المدرجات وفي المكان المناسب للرؤية البصرية السليمة .

#### 4- مزايا دراسة إمكانات المنشآت الرياضية :

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

- الوصول إلي أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة: حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها<sup>1</sup>.

- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة : إن دراسة الامكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتو ليفية المثالية للصفات والمميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة , إذ يمكن من خلالها الوصول إلي البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة .

- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية : إن دراسة الامكانيات المتاحة في المنشأة تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق والصور بالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

- تطوير مختلف ألوان الممارسات الرياضية : من خلال دراسة الإمكانيات والموارد يمكن التوصل إلي أفضل أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الفرد أو الارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلي رياضة المستويات العليا لتحقيق البطولة بالإضافة إلي التعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

- زيادة أعداد الممارسين : مما لاشك فيه أن دراسة الامكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يضع أيدي المسؤولين على نواحي النقص مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة لأكبر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية .

- استخدام أفضل للموارد المتاحة : إن الحجم المتاح لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الامكانيات يمكن التوصل إلي الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق إشباع المواطنين .

- تحقيق أفضل للأهداف : إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والامكانيات هي الوصول إلي أفضل الطرق في فعالية مساعدة المنشآت على تحقيق

<sup>1</sup> - د. إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , مرجع سابق , ص : 32.

وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي إشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد.<sup>1</sup>

## 5- النظام القانوني والإداري لعمل المنشأة الرياضية :

إن الدولة الجزائرية وعلى رأسها وزارة الشباب والرياضة لوحظت في أنها تهتم كثيرا على أن تساعد شريحة كبيرة من المجتمع الجزائري على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية ولا يتسنى ذلك إلا بتوفير المنشآت الرياضية باختلافها عبر كافة المناطق السكنية وإلي أكبر حد من اللامركزية .

المادة 89 من الأمر رقم 95-09 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها , تعتبر الدعم القانوني الأساسي لهذا التوجيه وهذا المسعى , حيث تنص على أن يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتمويل على المنشآت الرياضية ومساحات اللعب , المنشآت طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية.

لكي يتسنى لأفراد المجتمع من ممارسة نشاط رياضي وبدني ولا سيما المراهقين داخل المؤسسات التربوية نستخلص من خلال ما جاء في هذه المادة أن حدود الممارسة يتوقف بحدود انتشار هذه المنشآت عبر مختلف

المناطق السكنية والمؤسسات التربوية التي يوجد فيها الفرد وبهذا يمكن أن يتحقق مفهوم الممارسة الرياضية وتنميتها بصفة حقيقية .

يمكن لكل مجموعة اقتصادية وإدارية إنجاز منشآت رياضية بنفس الشروط وتشتت الدولة الجزائرية بأن تكون هذه المنشآت الرياضية منجزة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية وذلك من أجل الحفاظ على سلامة الرياضيين ومن أجل إعطاء معيار قانوني لمختلف أشكال النشاط الرياضي الممارس .

كذلك مجهودات الدولة تتجه إلي التكيف من المنشآت الرياضية حيث أعطت الضوء لكل مجموعة اقتصادية وإدارية بإنجاز منشأة رياضية بنفس المقاييس , في المؤسسات التعليمية والتربوية.<sup>2</sup>

## 6- تصنيف المنشآت والأجهزة والوسائل الرياضية :

### 1/ المنشآت والملاعب :

<sup>1</sup> - عفاف عبد المنعم درويش : " الإمكانيات في التربية البدنية " , منشأة المعارف , الإسكندرية , 1998 , ص : 27,28.  
<sup>2</sup> - أمر رقم 95-90 مؤرخ في 05 رمضان عام 1415 الموافق لـ 1995 يتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية بتنظيمها وتطويرها , وزارة الشباب والرياضة , الباب الرابع للمنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي المادة 89 ص: 91.

أ/ المنشآت والملاعب المغلقة: ومثال لها القاعات المغلقة للألعاب والجمباز والمساح وقاعات التدريب بالأثقال... الخ .

ب/ المنشآت والملاعب المفتوحة: مثال لها الملاعب غير المسقوفة كملعب كرة القدم والتنس وحدائق الأطفال

ج/ الملاعب المغطاة المظلمة: ومثال لها الأفنية المدرسية المظلمة  
2/ الأجهزة والأدوات :

أ/ أجهزة قانونية : مثال لها جهاز المتوازنين , جهاز الوثب العالي والأدوات مثل المضارب والكرات.

ب/ أجهزة أدوات مساعدة : مثال لها جهاز المتوازنين التعليمي , والأدوات البدنية كالكرات البلاستيكية .

3/ المرافق والخدمات : ومثال لها :

- الحمامات والدوش

- غرف تبديل الملابس

- غرف هيئة الدرس

- مخزن الأجهزة والأدوات.<sup>1</sup>

## 7- نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر : نظرة عامة :

تمثل المنشآت الولائية الممولة ضمن ميزانية الدولة والمتمثلة خصوصا في الحضائر المتعددة الرياضات وهي مؤسسات عمومية إدارية تنحصر خصوصا في تنظيم تسيير الممارسة الرياضية التنافسية والجماهيرية والمدرسية والجامعية , بالإضافة إلي الهيئات العسكرية وقد تأخذ جميعها شكلا واحدا عبر كافة ولايات الوطن , نأخذ مثلا حول نظام تسيير هذه المنشآت ونستخلص منه الجوانب المتعلقة بذلك .

### 1 النظام الداخلي والإداري للمنشآت الرياضية: (الحضائر المتعددة الرياضات)

مديرية مكتب المركب المتعدد الرياضات مقسمة إلى عدد من الوحدات الأقسام. إن القسم هو بناء هنا القيادة مكلف بأعمال له نفس الطبيعة من الأهمية للعمل العام لإدارة المركب , ويسير هذا القسم من طرف رئيس القسم.

أما الوحدة فهي بنية مكلفة بأعمال تقام في إطار كل وحدة من المنشآت الرياضية , تسيير الوحدة من طرف رئيس الوحدة , وإدارة مكتب المركب المتعدد الرياضات تحتوي على قسمين هما :

أ- قسم الإدارة والمالية مكلف بتسيير الموارد البشرية والمالية للمكتب.

<sup>1</sup> - عدنان درويش جلون , أمين أنور الخولي , محمود عبد الفتاح عنان : " التربية الرياضية المدرسية " , دار الفكر العربي , ط3 , القاهرة , 1994 , ص: 109 .

ب- القسم التقني مكلف بضمان أعمال الصيانة والتصليح وتهيئة هياكل المركب المتعدد الرياضات.<sup>1</sup>

## 2 – 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 خيل ناقصة 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 :

ناتجة عن النفقات والمصاريف منها مصاريف ونفقات العمل والتجهيز والتشغيل بالإضافة إلى النفقات الضرورية للعمل 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.

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

- 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.
- 7- يوم من الأسبوع يكرس من أجل تنظيم المنافسات في المجال المدرسي .
- 8- نصف يوم في كل أسبوع ينظم أو يحجز لتنظيم المنافسات في المجال الجامعي والعسكري.

### 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 حصة ساعة ونصف وهذا في كل أسبوع.
- 3- المدارس الرياضية التي تحتوي الشباب الموهوبين في الولاية لهم الحق في التدريب لحصتين في الأسبوع كل حصة حوالي ساعة ونصف<sup>1</sup>.
- 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 سواء كانت فرق رياضية عادية أو حتى جامعية أو عسكرية وأيضا المدرسية وقد خصص جانب من الوقت لاستعمال هذه المنشآت الرياضية من أجل الممارسة حسب الأولوية.

### 8- نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية :

لقد راعت الدولة منذ الاستقلال أهمية المنشآت الرياضية في تطوير ممارسة الرياضة لدى فئات واسعة من المجتمع, ونظرا لكون هذه المؤسسات لها دور كبير في التنمية الاجتماعية بعيدا عن الدور التجاري الذي تلقىه باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى , فقد حرصت أهداف وأسس, لتسييرها فضلا عن ضرورة إنشاء مختلف المؤسسات التربوية والتعليمية , فقد في المادة 89 الباب الرابع من الأمر رقم 95.09 على: احتواء المناطق

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

السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على منشآت رياضية ومساحات اللعب وذلك طبقاً للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية.

ومن خلال هذه يتثبت لنا تأييد الدولة على ضرورة نشر جميع المنشآت الرياضية , كما أكدت على ذلك في المادة رقم 93 الباب الرابع من الأمر رقم 95-09.

وهي " أنه يمكن ووفقاً لكيفيات محددة عن طريق التنظيم التنازل عن استغلال المنشآت العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لفائدة هياكل التنظيم والتنشيط للمنظومة الوطنية للتربية والرياضة"

وعندما نتمكن فيما جاء في هذه المادة نجد نوعاً من المرونة في قضية التسيير لمختلف المنشآت وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى النظام الاقتصادي الذي دخلت فيه , وان كانت هذه الأخيرة تأخذ طابع المؤسسة العمومية فالدولة لم تذهب إلى خصوصيتها وإنما أقلمتها مع النصوص الأساسية للمؤسسات.<sup>1</sup>

### 9- وضعية المنشآت الرياضية الحالية:

من خلال نمط التسيير للمنشآت الرياضية فهو لا يختلف عن نظيره في باقي المؤسسات الاقتصادية العمومية, وإن كان يشمل تمويله أساساً 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.
- أدى نقص التردد على المنشآت الرياضية لتقليل 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 إنجاز منشآت رياضية جديدة وإلغاء البعض منها .

<sup>1</sup>- 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 : 32

فكانت كنتيجة حتمية الذهاب إلى حد القول بفشل تسيير هذه المنشآت الرياضية بالدرجة الأولى وعلى الاقتصاد الوطني حيث تقل المداخيل.<sup>1</sup>

#### - 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 عل المعنيين والسلطات اتخاذ بعض الإجراءات منها :

- التخفيض من نسبة الضرائب حتى ترتفع نسبة الارادات والمداخيل .  
 - الالتزام بعمليات إعادة الترميم والصيانة لهذه المنشآت والتجهيزات الرياضية .  
 - ترقية عرض مختلف الممارسات الرياضية .  
 - إعادة النظر في موارد المنشآت ن طريق برنامج استثماري إلى منشآت متعددة الموارد.

- تدخل الدولة والسلطات العمومية في تقديم المساعدات والايادات.  
 - 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.

#### 10- 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 الأولمبي حيث جاء في المادة الثانية من هذا المرسوم إن مكتب المركب الاولمبي الذي يدعي في صلب النص المكتب وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري يتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي .

<sup>1</sup> - الأمر رقم 09-95 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995 , يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها , وزارة الشباب والرياضة , الباب الرابع , ص : 32

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 .<sup>1</sup> 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 , فان راس المال التأسيسي يجب أن يكون مكتوبا ومدفوعا بكامله حسب الأشكال الذي نصت عليه قواعد التسيير المالي .

أما من ناحية التسيير فان 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 لا التصرف فيه

<sup>1</sup> - 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 الأولمبي, العدد 5, 01 فيفري 1990 .

أو اكتسابها وذلك على غرار الحماية المنية المبسوطة على الأموال العمومية , حفاظا باستمرارية المؤسسة العمومية في أداء مهامها.<sup>1</sup>

### 11- 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 1980م 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.<sup>2</sup>

### 12 -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.

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

<sup>1</sup>-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 الأولمبي بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية , العدد 5 , 01 فيفري 1990 .

<sup>2</sup>- د. محمد الصغير بعلي: "تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)", ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1992 , ص: 10.

عدم الكفاءة. نستنتج أن عدم الفعالية وعدم الكفاءة في التسيير لعمل المنشآت ينعكسان سلبا على الخدمات المنتجة , حيث تصبح هناك رداءة الخدمات وارتفاع التكاليف <sup>1</sup>. 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.

### 13- 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 وأفاق الممارسة الرياضية محدودة في إطار عمل هذه المنشآت الرياضية التي تعتمد على نظام أو المبدأ التجاري مثل كافة المؤسسات الأخرى.

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 مبداه 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 اجل 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 .

<sup>1</sup> - أحمد رفيق الطيب: "التسيير والتنظيم والمنشآت", ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1992, ص: 17.16 .

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 اجل إعطاء حماس ودفع للنهوض بالممارسة الرياضية ودفع المستوى البدني وبالتالي الارتقاء للمستويات الأعلى ولمالا في ظل العمل المتواصل لهذه المنشآت والمؤسسات العمومية.<sup>1</sup>

### خلاصة :

إن الحاجة إلى المنشآت والوسائل الرياضية أصبحت ضرورية جدا إذ بدونها لا يمكن تحقيق أي أهداف وإن قلة 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 .

<sup>1</sup> - أحمد رفيق الطيب: " التسيير والتنظيم والمنشآت " , مرجع سابق , ص : 18.

# الجانب التطبيقي

# الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

### 1- منهج البحث :

يرتكز استخدام الباحث لمنهج ما دون غيره على طبيعة الموضوع الذي نود دراسته وفي دراستنا الحالية وتبعاً للمشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم حيث يعرفه رابح تركي أنه "عبارة عن استقصاء ينصب في ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها" (1) .  
أما بشير صالح الرشيد فيعرفه بأنه " مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أي الموضوع محل البحث" (2) .

### 2- مجتمع و عينة البحث :

إذا كان تعريف مجتمع البحث هو: "جميع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، يجب أن يشمل مجتمع البحث على النقاط التالية:  
- أن يشمل جميع الأفراد المجتمع الأصلي.  
- البيانات تكون دقيقة.

- مراعاة عدم تكرار الأشخاص أو بعض عينة البحث.<sup>1</sup>

تكون مجتمع البحث من جميع مسيري ومشرفي صالات كمال الاجسام بولاية بسكرة .  
لذا مجتمع دراستنا يتكون من مسيري 33 صالة لكمال الاجسام بولاية بسكرة ( ملحق رقم 02)

و ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو بعض من الجميع وتتلخص فكرة دراستها في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة أي دراسة بضع حالات لا أن تقتصر على حالة واحدة .

وعليه فقد تم اختيار عينة بحثنا بشكل عشوائي وشملت مسيري صالات كمال الاجسام الذين ينشطون على مستوى ولاية بسكرة ، و كذا المشرفين المسؤولين على تسييرها.

### 3- مجالات البحث :

#### 1-3- المجال المكاني :

أجريت هذه الدراسة على مستوى صالات كمال الاجسام بولاية بسكرة .

#### 2-3- المجال الزماني :

<sup>1</sup>- رابح تركي، مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 84، ص23

2 - بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، 2000، ص59.

<sup>1</sup>- حسن احمد الشافعي، سوزان أحمد علي مرسي: ميدان البحث العلمي، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1999، ص 45.

قمنا بتوزيع استثمارات موجهة إلى كل من المسيرين و المشرفين ووزعنا ما يقارب 27 استمارة وتم توزيعها في أوائل فيفري 2017. وتم استرجاع الاستثمارات في نفس الشهر .

#### 4- أدوات جمع المعلومات :

- الاستبيان : وهو أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات فيتم جمع هذه البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة الأسئلة ، ومن بين مزايا هذه الطريقة أنها اقتصاد في الجهد والوقت كما أنها تسهم في الحصول على بيانات من العينات في أقل وقت ممكن بتوفير شروط التقنين من صدق وثبات وموضوعية.  
وبناء على هذا قمنا بإعداد استمارتين تحوي استمارة المسيرين و المشرفين ...سؤال حيث يتم تقسيمه إلى محورين

**المحور الأول:** للتسيير الإداري اهمية كبيرة في تسيير القاعات الرياضية الخاصة " صالات كمال الاجسام " نموذج " .

**المحور الثاني:** للإمكانيات المادية دور في تحقيق أهداف القاعات الرياضية الخاصة "صالات كمال الاجسام .

وتحوي استمارة المشرفين 14سؤال حيث تم تقسيمه إلى محورين .

#### 5- ضبط المتغيرات المستعملة :

يمكن أن نقسم موضوع بحثنا حسب المتغيرين التاليين:

**5-1- المتغير المستقل (السبب):** يتمثل في كل من :

التسيير الاداري الرياضي

**5-2- المتغير التابع (النتيجة ) :** يقتصر على :

القاعات الرياضية الخاصة ( صالات كمال الأجسام )

#### 6- المعالجة الإحصائية :

##### 6-1- طريقة التحليل و الإحصاء:

وهي من أهم الطرق المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات المختلفة من المراجع والمطبوعات والموسوعات العلمية المختلفة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، حتى تكون لنا سندا ودعما لكي تساهم في الفهم الأعمق والأوضح للجوانب العلمية والعناصر الأساسية المكونة لموضوع دراستنا .

##### 6-2- أسلوب التحليل الإحصائي :

لكي يتسنى لنا التعليق والتحليل عن نتائج الاستثمار بصورة واضحة وسهلة قمنا بالاستعانة بأسلوب التحليل الإحصائي وهذا عن طريق تحويل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال

الفصل الرابع \_\_\_\_\_ الإطار المنهجي للدراسة

الاستمارة إلى أرقام على شكل نسب مئوية وهذا عن طريق إتباع العلاقة التالية بـ :

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{نسبة التكرار} \times 100}{\text{العينة}}$$

الفصل الخامس :  
عرض وتحليل ومناقشة نتائج  
الدراسة

## I. عرض وتحليل نتائج الدراسة :

### 1- عرض وتحليل المعلومات الشخصية :

احتوى الاستبيان الذي وجهه إلى مسيري ومشرفي قاعات اخاصة بعض العبارة الخاصة بالمتغيرات الشخصية لهؤلاء المسيرين والمتمثلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وقد كان الغرض منها تهيئة العينة للإجابة على العبارات الأساسية للاستبيان. وقد استعنا في ذلك بجداول التكرارات وقمنا بحساب النسبة المئوية كما قمنا باستغلال هذه الأخيرة لانجاز رسم توضيحي لتسهيل قراءة الجدول.

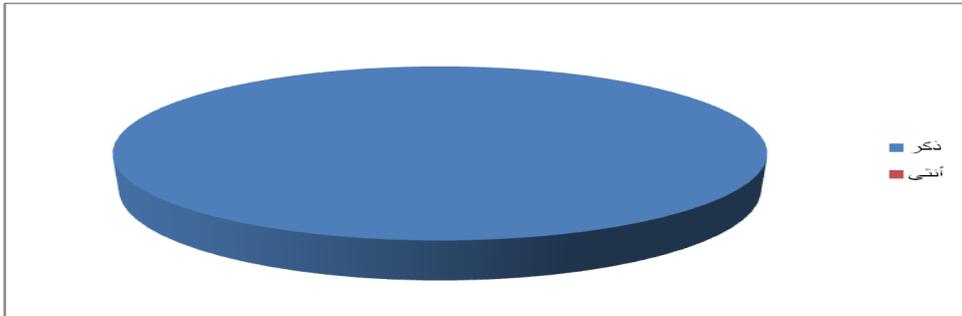
-البيانات الشخصية:

الجدول رقم(01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.  
الغرض: معرفة توزع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسب المئوية%
ذكر	27	100%
أنثى	00	00%
المجموع	27	100%

### تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها من الجدول نلاحظ أن نسبة ، 100% من مجموع أفراد العينة تمثل الذكور بينما تنعدم نسبة الاناث في تسيير القاعات الخاصة ومنه يلاحظ أن كل مسيري القاعات الخاصة هم من فئة الذكور وهذا راجع الى طبيعة العمل الذي يقومون به ، و طبيعة المنطقة .



الشكل رقم (01): دائرة نسبية يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

### الاستنتاج:

وهذا راجع إلى كون الاهتمام بالعمل الرياضي مرغوب فيه من طرف الذكور أكثر من الإناث، مع بعض المتغيرات الأخرى مثل طبيعة المنطقة المحافظة .

الجدول رقم(02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

الغرض: معرفة توزع أفراد العينة حسب السن.

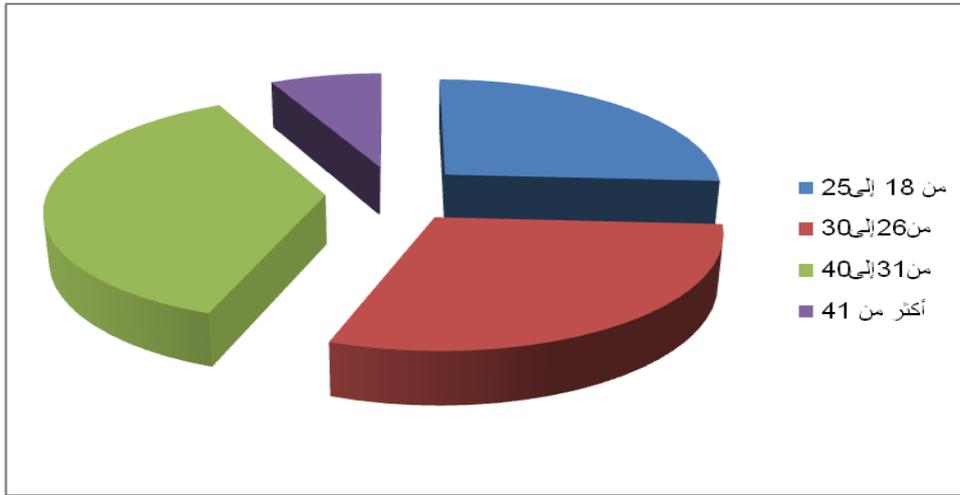
السن	التكرار	النسب المئوية
من 18 إلى 25	07	26%

من 26 إلى 30	8	30 %
من 31 إلى 40	10	37 %
أكثر من 41	2	7 %
المجموع	27	100 %

#### تحليل ومناقشة النتائج:

يعتبر السن عاملاً مهماً في العمل، إذ يكتسب قوة النشاط والحيوية وكذا درجة الإقبال والتفاعل مع العمل.

ويتضح من خلال البيانات التي جمعت حول السن أن أكبر نسبة هي 37% والتي تمثل الأشخاص الذين أعمارهم أكثر من 31 إلى 40 سنة، ثم نسبة مقاربة لها 30% وتمثل الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 26-30 سنة. أما النسبة المتبقية فموزعة بين الفئة العمرية 18-25 نسبة 26% والفئة أكثر من 41 بنسبة 7%.



الشكل رقم (02): دائرة نسبية يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.  
الاستنتاج:

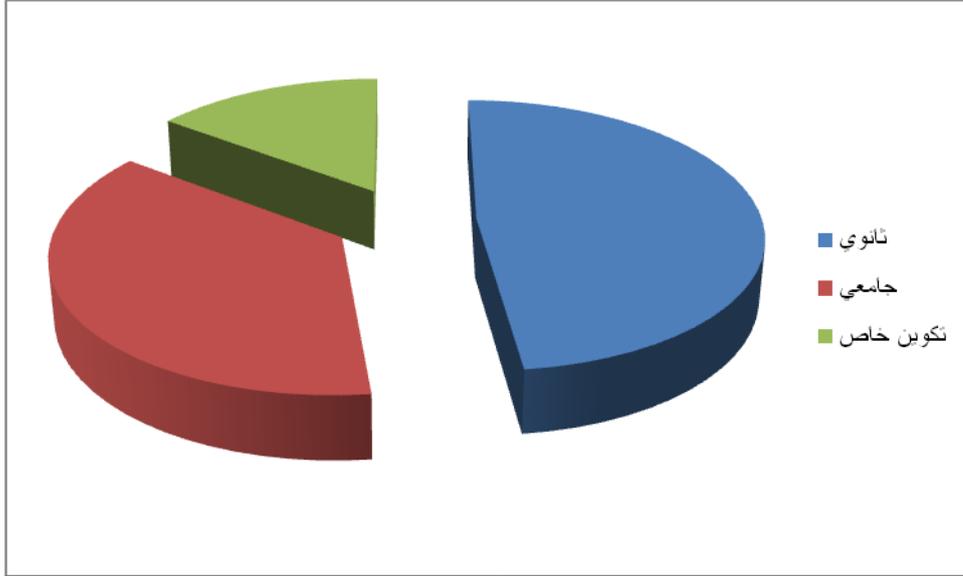
ومن هنا فإن مسيري القاعات الخاصة ينتمون إلى صفة الشباب باعتباره مجال جديد و يجذب هذه الفئة.

الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.  
الغرض من السؤال: معرفة توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسب المئوية
ثانوي	13	48%
جامعي	10	37%
تكوين خاص	4	15%
المجموع	27	100%

### تحليل ومناقشة النتائج:

الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي حيث أن أكثر من نصف الباحثين من ذوي المستوى الثانوي بنسبة 48% في حين أن 37% من عينة البحث من ذوي المستوى الجامعي، كما أن نسبة 15 % من الباحثين تلقوا تكوين خاص حسب عمله في القاعة.



الشكل رقم (03): دائرة نسبية يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي الاستنتاج:

أستنتج أن مجتمع البحث معظمه يحمل شهادة خاصة بتسيير القاعة ، مع وجود بعض من الباحثين الذين يحملون شهادة تدريب رياضية متخرجين من الجامعة .

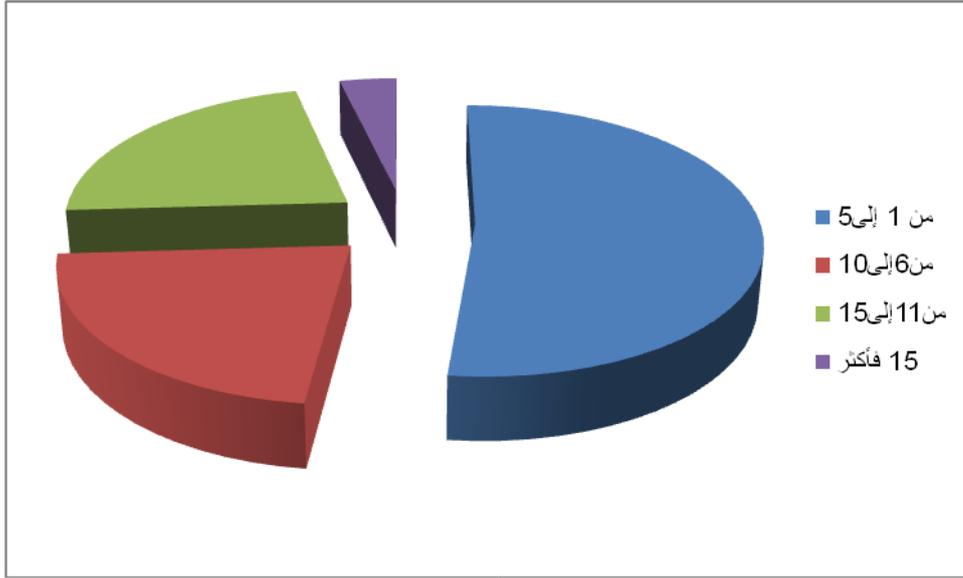
الجدول رقم(04): يمثل توزيع أفراد العينة سنوات الخبرة. الغرض من السؤال: معرف توزع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسب المئوية
من 1 إلى 5	14	52 %
من 6 إلى 10	6	22 %
من 11 إلى 15	6	22 %
15 فأكثر	1	4 %
المجموع	27	100 %

### تحليل ومناقشة النتائج:

تبين البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة البحث ليس لديهم أقدمية أقدميه ، حيث نجد نسبة 52% من افراد العينة لديهم قل من 5 سنوات خبرة ، ثم نجد نسبة 22%

لكل من اقل من 10 سنوات و اقل من 15 سنة ، وفي الاخير نجد نسبة 4 % تمثل اكثر من 15 سنة .



الشكل رقم (04): دائرة نسبية يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.  
الاستنتاج:

وهذا أستنتج أن القاعات الخاصة الرياضية اغلبها منشآت جديدة وحديثة ولا يتمتعون بخبرة كافية في هذا المجال .

## 2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الأول :

المحور الاول : افتقار قاعات كمال الأجسام على مسير كفاء يؤثر على عملية التسيير الإداري للقاعة

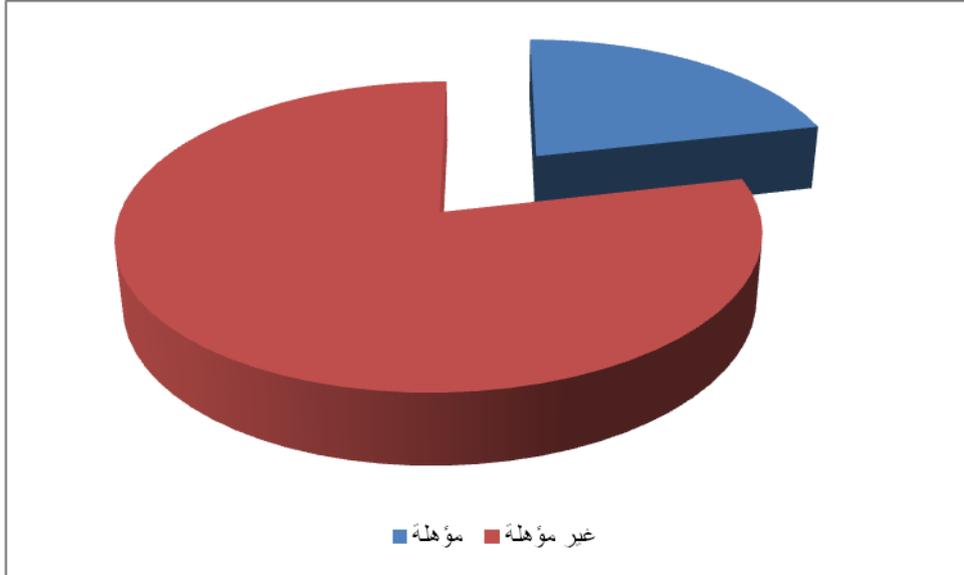
السؤال رقم 01 : ما رأيك في الاطارات المكلفة بتسيير قاعات كمال الاجسام ؟

الغرض من السؤال : رأي المسيرين في الاطارات المكلفة بتسيير قاعات كمال الاجسام  
الجدول رقم(05): يمثل رأي المسيرين في الاطارات المكلفة بتسيير قاعات كمال الاجسام..

العينة	التكرار	النسبة المئوية %
مؤهلة	19	70
غير مؤهلة	8	30
المجموع	27	100

تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال الجدول السابق ، نجد أن نسبة المبحوثين و المقدره بـ 70% ترى ان الإطارات المكلفة بتسيير قاعات كمال الاجسام هي مؤهلة ،بينما نجد نسبة 30% ترى عكس ذلك



شكل رقم 05 يمثل رأي المسيرين في الاطارات المكلفة بتسيير قاعات كمال الاجسام الاستنتاج : من خلال عرض نتائج المبحوثين نجد أن مسير و مشرفي قاعات كمال الأجسام يعتمدون على إطارات كفوة ومؤهلة للممارسة النشاط الخاص بهذه القاعات .

سؤال رقم 02: هل عدم الاستغلال الجيد للإمكانيات المتاحة يرجع لسوء التسيير المسير الكفاء ؟

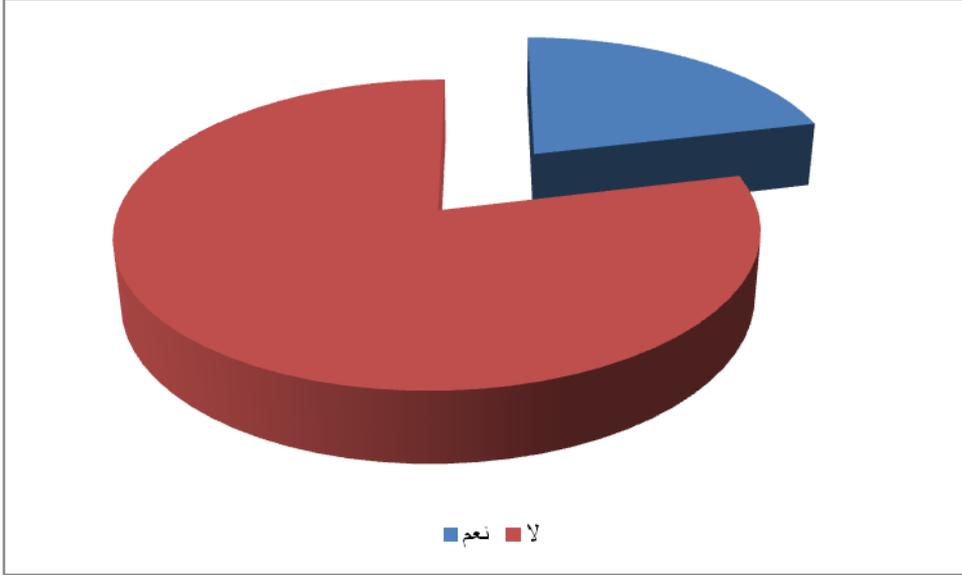
الغرض من السؤال : معرفة رأي المسيرين في عدم الاستغلال الجيد للإمكانيات المتاحة يرجع لسوء التسيير المسير الكفاء .

الجدول رقم(06): يمثل رأي المسيرين في عدم الاستغلال الجيد للإمكانيات المتاحة يرجع لسوء التسيير المسير الكفاء..

العينة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	21	78
لا	06	22
المجموع	27	100

تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال الجدول السابق ، نجد أن نسبة المبحوثين و المقدره بـ 78% ترى ان رأي المسيرين في عدم الاستغلال الجيد للإمكانيات المتاحة يرجع لسوء التسيير المسير الكفاء ،بينما نجد نسبة 22% ترى عكس ذلك،



شكل رقم 06 يمثل رأي المسيرين في عدم الاستغلال الجيد للإمكانيات المتاحة يرجع لسوء التسيير المسير الكفاء..

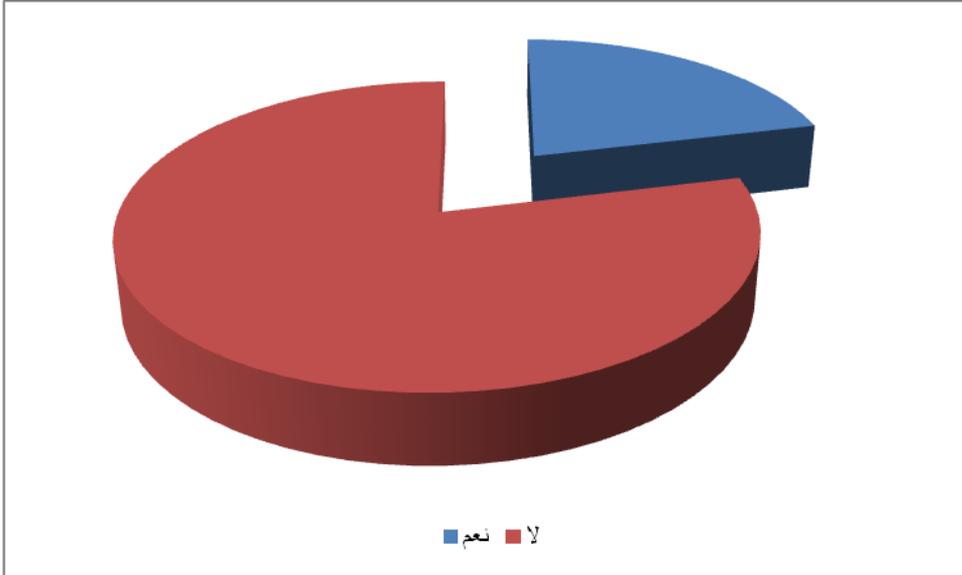
الاستنتاج : من خلال عرض نتائج المبحوثين نجد أن مسيري و مشرفي قاعات كمال الأجسام يرجعون سبب سوء تسيير قاعات كمال الأجسام الى عدم الاستغلال الجيد للإمكانيات التي تحويها هذه القاعات .

سؤال رقم 02: هل ترى أن التسيير الإداري السيئ في أي قاعة رياضية خاصة هو من بين عوامل فشل رياضة كمال الاجسام ؟  
الغرض من السؤال : معرفة رأي المسيرين في أن التسيير الإداري السيئ في أي قاعة رياضية خاصة هو من بين عوامل فشل رياضة كمال الاجسام  
الجدول رقم(07): يمثل رأي المسيرين في أن التسيير الإداري السيئ في أي قاعة رياضية خاصة هو من بين عوامل فشل رياضة كمال الاجسام

العينة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	21	78
لا	06	22
المجموع	27	100

تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال الجدول السابق ، نجد أن نسبة المبحوثين و المقدره بـ 78% ترى أن التسيير الإداري السيئ في أي قاعة رياضية خاصة هو من بين عوامل فشل رياضة كمال الاجسام ،بينما نجد نسبة 22% ترى عكس ذلك،



شكل رقم 07 يمثل رأي المسيرين في أن التسيير الإداري السيئ في أي قاعة رياضية خاصة هو من بين عوامل فشل رياضة كمال الاجسام .

الاستنتاج :

من خلال عرض نتائج المبحوثين نجد أن مسيري و مشرفي قاعات كمال الأجسام يجدون أن من أسباب التسيير السيء لاي قاعة كمال الاجسام يرجع الى التسيير الاداري الرديئ ،وهو ما يؤدي الى فشل رياضة كمال الاجسام بصفة عامة .

سؤال رقم 04: ما رأيك في النظام المنتهج في تسييركم حاليا لقاعة كمال الأجسام مقارنة بالنتائج المتحصل عليها ؟

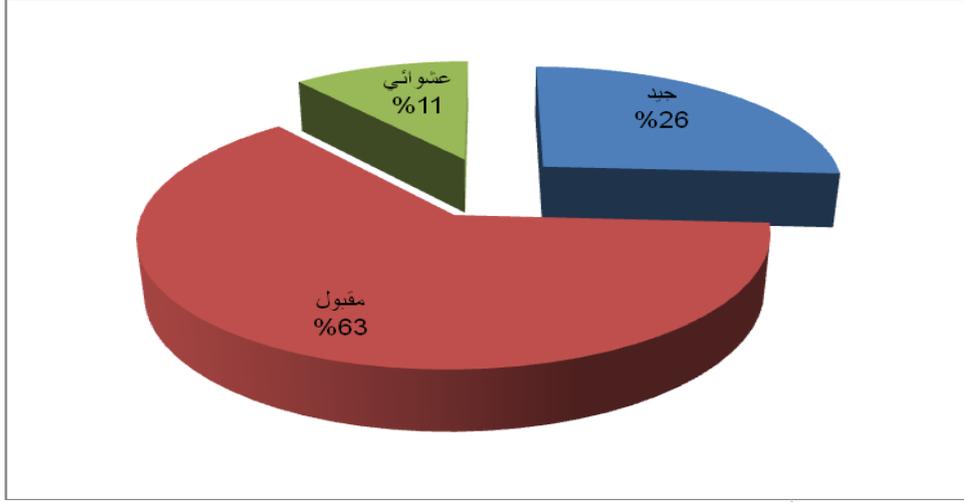
الغرض من السؤال : معرفة رأي المسيرين في النظام المنتهج في تسييركم حاليا لقاعة كمال الأجسام مقارنة بالنتائج المتحصل عليها

الجدول رقم(08): يمثل رأي المسيرين في النظام المنتهج في تسييركم حاليا لقاعة كمال الأجسام مقارنة بالنتائج المتحصل عليها

العينة	التكرار	النسبة المئوية %
جيد	7	26
مقبول	17	63
عشوائي	3	11
المجموع	27	100

تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال الجدول السابق ، نجد أن نسبة المبحوثين و المقدره بـ 63% ترى أن النظام المنتهج في تسييرهم لقاعة كمال الأجسام يعد مقبول مقارنة بالنتائج المتحصل عليها ،بينما نجد نسبة 26% ترى أنه جيد ، ونجد نسبة 11 % من العينة ترى انه عشوائي .



شكل رقم 08 يمثل رأي المسيرين في النظام المنتهج في تسييركم حاليا لقاعة كمال الأجسام مقارنة بالنتائج المتحصل عليها الاستنتاج :

من خلال عرض نتائج المبحوثين نجد أن أغلب مسيري و مشرفي قاعات كمال الأجسام يجدون أن النظام الذي يتبعونه في تسيير قاعاتهم الخاصة مقبول مقارنة بالنتائج المتحصل عليها من خلال المنافسات الرياضية أو داخل القاعة نفسها .

سؤال رقم 05: هل تعتبرون أن التسيير الإداري المنتهج في القاعات الخاصة يساير الأهداف المسطرة من قبلكم ؟

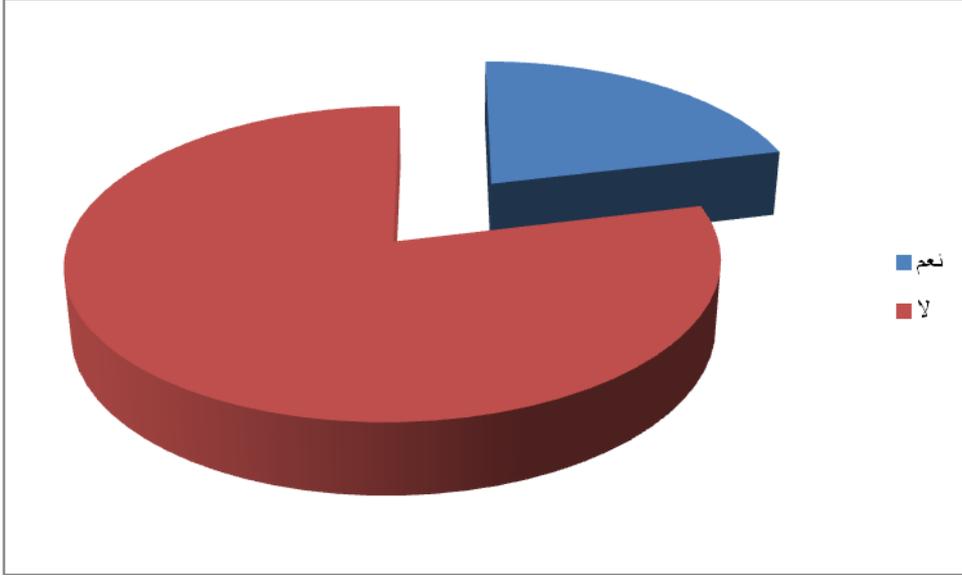
الغرض من السؤال : معرفة رأي المسيرين في أن التسيير الإداري المنتهج في القاعات الخاصة يساير الأهداف المسطرة .

الجدول رقم(09): يمثل رأي المسيرين في أن التسيير الإداري المنتهج في القاعات الخاصة يساير الأهداف المسطرة .

العينة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	18	67
لا	09	33
المجموع	27	100

تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال الجدول السابق ، نجد أن نسبة المبحوثين و المقدره بـ 67% ترى أن التسيير الإداري المنتهج في القاعات الخاصة يساير الأهداف المسطرة . ،بينما نجد نسبة 33% ترى عكس ذلك



شكل رقم 09 يمثل رأي المسيرين في أن التسيير الإداري المنتهج في القاعات الخاصة يسائر الأهداف المسطرة .

#### الاستنتاج :

من خلال عرض نتائج المبحوثين نجد أن مسيري و مشرفي قاعات كمال الأجسام يجدون أن التسيير الإداري الذي يتم تسيير قاعات كمال الاجسام بواسطته يلائم و يواكب الأهداف المسطرة من قبلهم .

سؤال رقم 06: هل تفتقر قاعات كمال الأجسام على مسير كفاء يؤثر على عملية التسيير الإداري للقاعة وما هو دوره في تسيير القاعة ؟

الغرض من السؤال : معرفة آراء المسيرين حول افتقار قاعات كمال الأجسام لمسير كفاء ، وكيف يؤثر على تسيير القاعة .

اتفقت معظم إجابات المبحوثين على أن قاعات كمال الأجسام التي يمتلكونها ويسيرونها على أن غياب المسير الكفاء والذي يملك المؤهلات الكافية لإدارة هذه القاعات يثر تأثيراً مباشراً على عملية التسيير الإداري للقاعة ، و هو ما يتجلى و يتوضح من خلال حالة القاعة الجمالية أو الشكلية ، أو تنظيم هذه القاعات ، وحالة العناد الذي يتواجد داخلها ....، وبالتالي فإن غياب المسير الكفاء له دور كبير في عملية التسيير الإداري ، وهو ما يطمح إليه مسيرو القاعات الخاصة .

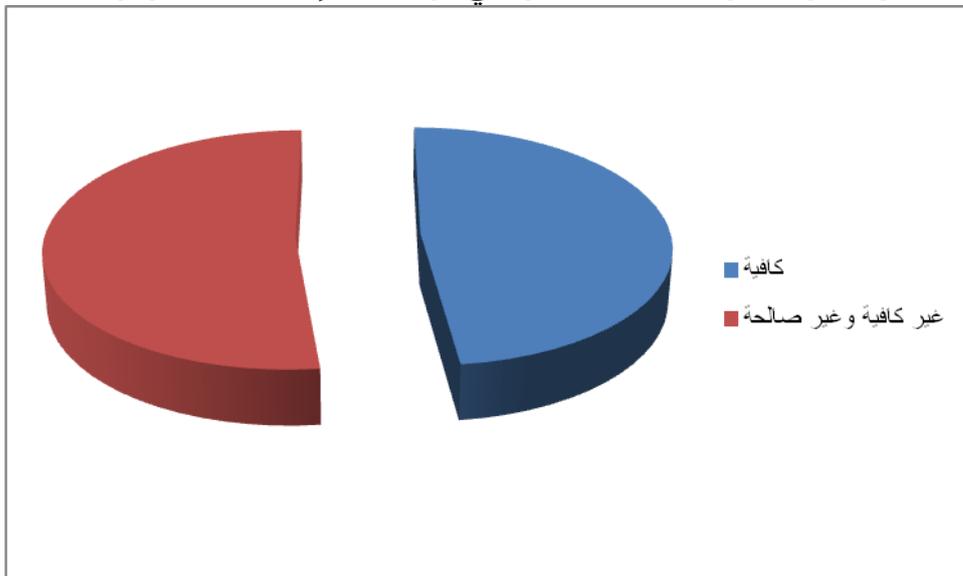
### 3-1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني :

سؤال رقم 07: ما رأيك في الإمكانيات المالية المتوفرة لديكم ؟  
الغرض من السؤال : معرفة رأي المسيرين في الإمكانيات المالية المتوفرة .  
الجدول رقم(10): يمثل رأي المسيرين في الإمكانيات المالية المتوفرة

العينة	التكرار	النسبة المئوية %
كافية	13	48
غير كافية وغير صالحة	14	52
المجموع	27	100

#### تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال الجدول السابق ، نجد أن هناك تقارب في نسبة المبحوثين ، حيث نجد نسبة مقدرة بـ 52% ترى أن الامكانيات المالية غير كافية لتسيير القاعات ، بزيادة طفيفة عن النسبة الثانية من المبحوثين والمقدرة بـ 48% والتي ترى أن الإمكانيات المتوفرة كافية .



شكل رقم 10 يمثل رأي المسيرين في أن المسيرين في الإمكانيات المالية المتوفرة. الاستنتاج :

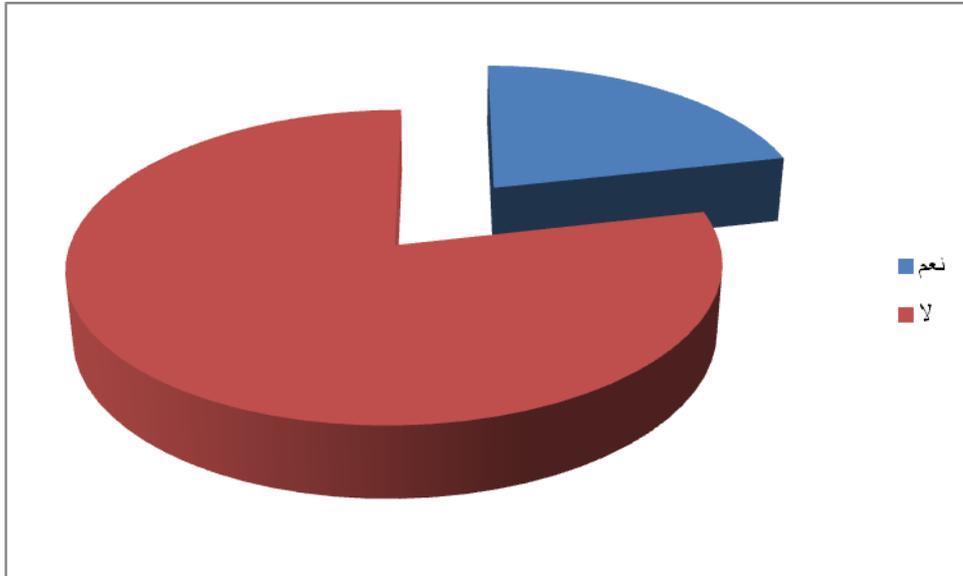
من خلال عرض نتائج المبحوثين نجد أن هناك تقارب في نسب المبحوثين و الذين أكدوا على ان الامكانيات المالية المتوفرة على مستوى القاعات الخاصة"قاعات كمال الاجسام " وتكافؤها بالتقريب النسبة الاخرى من المبحوثين ترى عكس ذلك ، وهذا ما يدل عدم التجانس المادي لهذه القاعات ،حيث تختلف من قاعة الى اخرى.

سؤال رقم 08: هل ترون أن عجز القاعات الخاصة راجع إلى قلة الإمكانيات المالية فقط؟  
الغرض من السؤال : معرفة رأي المسيرين في أن عجز القاعات الخاصة راجع إلى قلة الإمكانيات المالية فقط.  
الجدول رقم(11): يمثل رأي المسيرين أن عجز القاعات الخاصة راجع إلى قلة الإمكانيات المالية فقط

العينة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	9	33
لا	18	67
المجموع	27	100

تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال الجدول السابق ، نجد أن نسبة المبحوثين و المقدره بـ 67% ترى أن العجز في القاعات الخاصة راجع إلى قلة الإمكانيات المالية فقط. ،بينما نجد نسبة 33% ترى عكس ذلك .



شكل رقم 11 يمثل رأي المسيرين أن عجز القاعات الخاصة راجع إلى قلة الإمكانيات المالية فقط.

الاستنتاج :

## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال عرض نتائج المبحوثين نجد أن أغلبية المبحوثين من مسيري القاعات الخاصة ، يرون ان عجز هذه القاعات ينحصر في قلة الامكانيات المالية فقط ، لما لها من أهمية كبيرة ، باعتبار أن هذه القاعات هي تجارية بحتة ، وأن المورد الرئيسي لها هو الجانب المالي ، والذي يتأتى من خلال زيادة عدد المنخرطين فيها ، وزيادة عددهم .

**سؤال رقم 09:** هل تتلقون تحفيزات مالية عند فوز الفرق المنخرطة في قاعاتكم في المنافسات الرياضية ؟

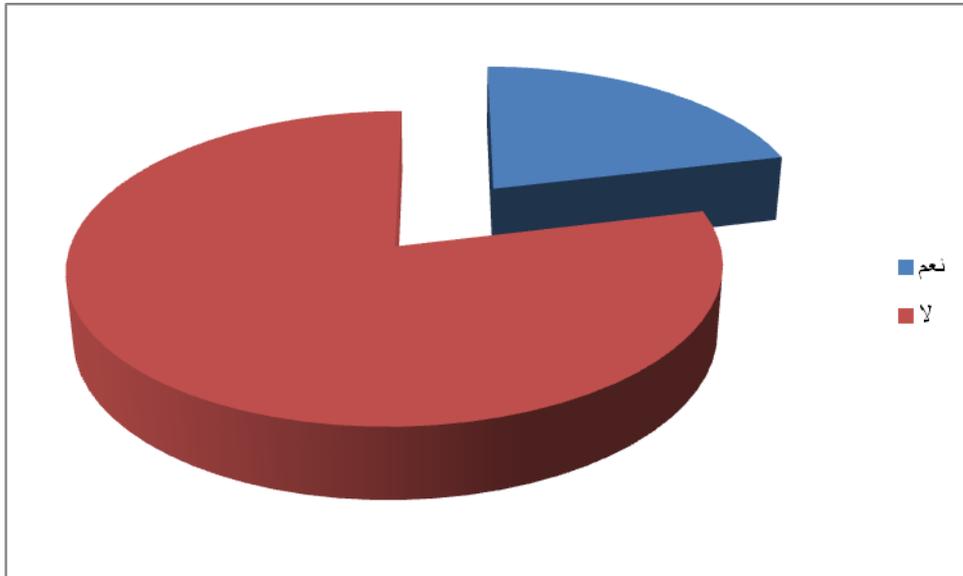
**الغرض من السؤال :** معرفة رأي المسيرين حول مدى تلقيهم تحفيزات عند فوز الفرق المنخرطة في قاعاتهم خلال المنافسات الرياضية .

**الجدول رقم(12):** يمثل رأي المسيرين حول مدى تلقيهم تحفيزات عند فوز الفرق المنخرطة في قاعاتهم

العينة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	7	26
لا	20	74
المجموع	27	100

**تحليل ومناقشة النتائج :**

من خلال الجدول السابق ، نجد أن نسبة المبحوثين و المقدره بـ 74% ترى أنهم تحفيزات مالية عند فوز الفرق المنخرطة في قاعاتهم في المنافسات الرياضية. ،بينما نجد نسبة 26 % ترى عكس ذلك .



**شكل رقم 12** يمثل رأي المسيرين حول مدى تلقيهم تحفيزات عند فوز الفرق المنخرطة في قاعاتهم **الاستنتاج :**

من خلال عرض نتائج المبحوثين نجد أن أغلبية المبحوثين من مسيري القاعات الخاصة ، لا يتلقون تحفيزات مادية جراء فوز الفرق التي تنشط في قاعات كمال الأجسام التي يسبونها

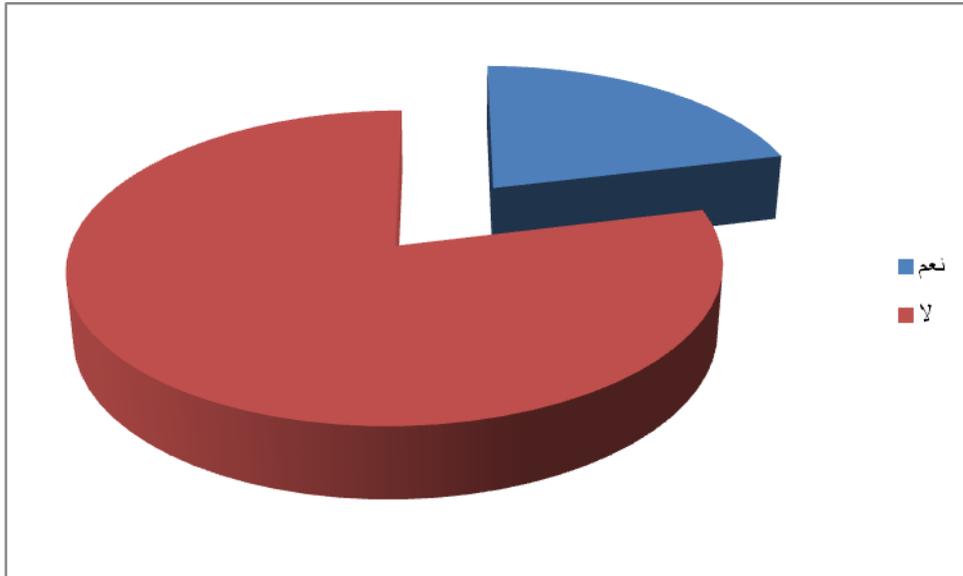
، سواء كانت فردية أو جماعية ، لأنه في الغالب يتم تكريم الفائز منفردا بدون تقديم دعم مادي لهذه القاعات أو لمسيريها

سؤال رقم 10: هل اشتراكات المنخرطين كافية لسد احتياجات القاعات الخاصة ؟  
الغرض من السؤال : معرفة رأي المسيرين حول مدى كفاية اشتراكات المنخرطين لسد احتياجات القاعات الخاصة.  
الجدول رقم(13): يمثل رأي المسيرين حول مدى كفاية اشتراكات المنخرطين لسد احتياجات القاعات الخاصة.

العينة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	11	41
لا	16	59
المجموع	27	100

تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال الجدول السابق ، نجد أن نسبة المبحوثين و المقدره بـ 59% ترى أن اشتراكات المنخرطين كافية لسد احتياجات القاعات الخاصة. ،بينما نجد نسبة 41 % ترى عكس ذلك .



شكل رقم 13 يمثل رأي المسيرين حول مدى كفاية اشتراكات المنخرطين لسد احتياجات القاعات الخاصة.

الاستنتاج :

من خلال عرض نتائج المبحوثين نجد أن أغلبية المبحوثين من مسيري القاعات الخاصة ، يرون أن اشتراكات المنخرطين غير كافية لسد احتياجات القاعة ، وهذا راجع الى عدة أسباب من بينها ، غلاء كراء المحلات التي يشتغلون بها ، غلاء العتاد ، شراء و صيانة ، تغيير العتاد المستعمل في كل مرة .... و عدة أسباب أخرى .

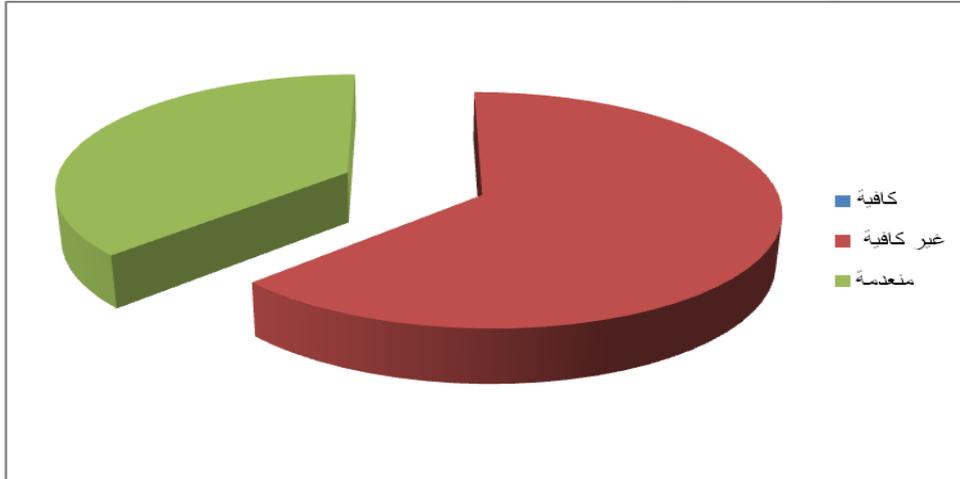
سؤال رقم 11: ما رأيك في الامكانيات التي تقدمها الدولة حاليا من أجل تطوير هذه الرياضة ؟

الغرض من السؤال : معرفة رأي المسيرين حول مدى كفاية الامكانيات التي تقدمها الدولة حاليا من أجل تطوير هذه الرياضة  
الجدول رقم(14): يمثل رأي المسيرين حول مدى كفاية الامكانيات التي تقدمها الدولة حاليا من أجل تطوير هذه الرياضة

العينة	التكرار	النسبة المئوية %
كافية	00	00
غير كافية	17	63
منعدمة	10	47
المجموع	27	100

#### تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال الجدول السابق ، نجد أن نسبة المبحوثين و المقدره بـ 63% ترى أن الامكانيات التي تقدمها الدولة حاليا من أجل تطوير رياضة كمال الأجسام غير كافية ،بينما نجد نسبة 47 % ترى أنها منعدمة .في حين تنعدم نسبة من راو أنها كافية .



شكل رقم 14 رأي المسيرين حول مدى كفاية الامكانيات التي تقدمها الدولة حاليا من أجل تطوير هذه الرياضة  
الاستنتاج :

من خلال عرض نتائج المبحوثين نجد أن أغلبية المبحوثين من مسيري القاعات الخاصة ، يرون أن الامكانيات التي تقدمها الدولة حاليا من أجل تطوير قاعات كمال الاجسام هي غير كافية ولا تلبي احتياجات هذه الرياضة ، لأنها من الرياضة المكلفة والتي تحتاج الدعم الدائم و المتواصل ، وأن هذه الامكانيات هي ظرفية فقط ومناسباتية وغير مؤطرة ، وتنعدم في بعض الاحيان بالنسبة الى بعض القاعات .

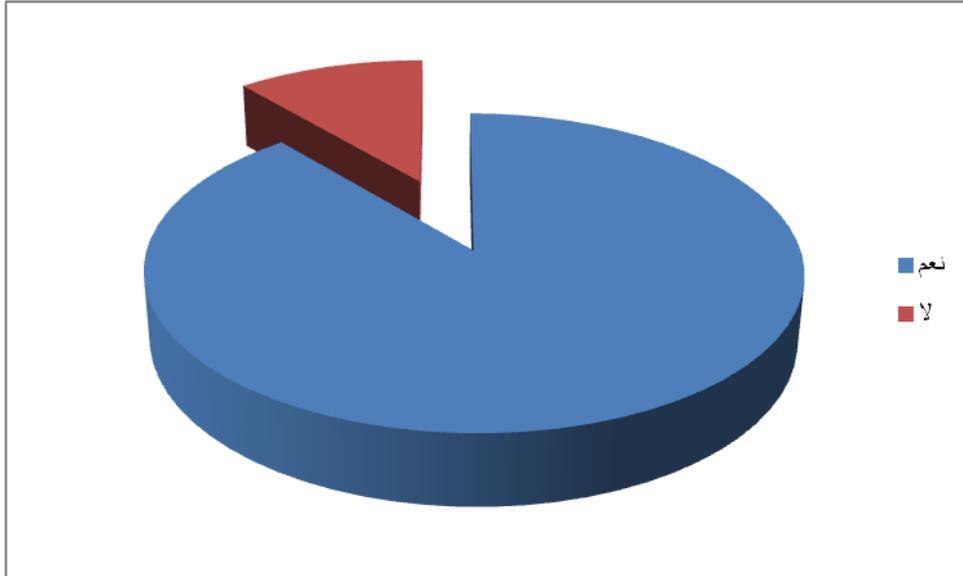
سؤال رقم 12: هل انعدام الحافز المالي يؤثر على تسيير القاعات الرياضية الخاصة " قاعات كمال الأجسام؟

الغرض من السؤال : معرفة رأي المسيرين حول مدى تأثير انعدام الحافز المالي على تسيير القاعات الرياضية الخاصة  
الجدول رقم(15): يمثل رأي المسيرين حول مدى تأثير انعدام الحافز المالي على تسيير القاعات الرياضية الخاصة

العينة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	24	89
لا	3	11
المجموع	27	100

#### تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال الجدول السابق ، نجد أن نسبة المبحوثين و المقدره بـ 89% ترى أن انعدام الحافز المالي يؤثر على تسيير القاعات الرياضية الخاصة" قاعات كمال الأجسام. ،بينما نجد نسبة 11 % ترى عكس ذلك .



شكل رقم 15 يمثل رأي المسيرين حول مدى تأثير انعدام الحافز المالي على تسيير القاعات الرياضية الخاصة الاستنتاج :

من خلال عرض نتائج المبحوثين نجد أن أغلبية المبحوثين من مسيري القاعات الخاصة ، يرون أن انعدام الحافز المالي يؤثر تأثيرا مباشرا على تسيير القاعات الرياضية الخاصة باعتباره الهدف الرئيسي لفتح هذه القاعات ، مادام الهدف التجاري هو المعيار الرئيسي لهذه القاعات. وبالتالي فإن انعدام الحوافز المالية يؤثر على تسيير القاعات الرياضية الخاصة .

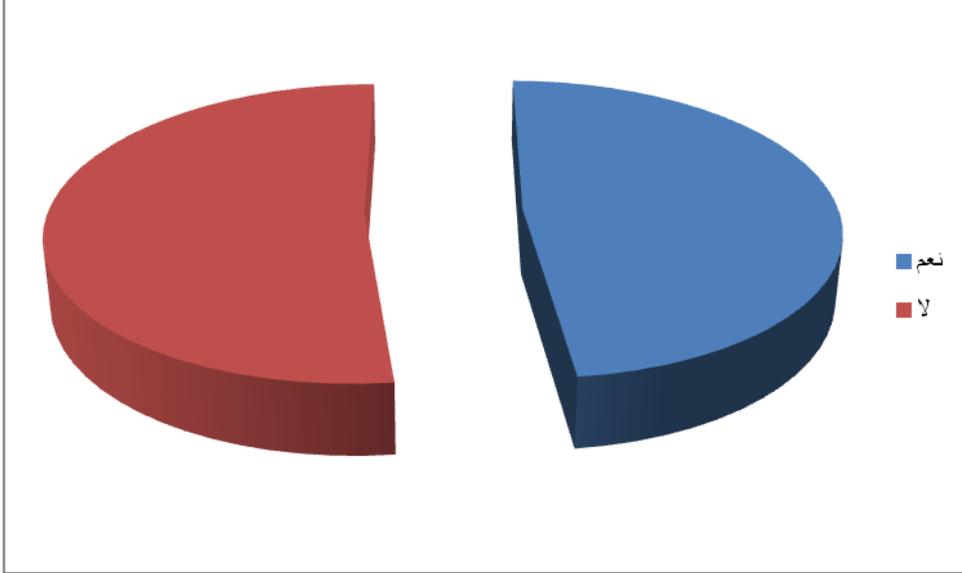
#### 4-1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث :

سؤال رقم 13: هل سبق أن شاركنم في المنافسات الرياضية الخاصة بكمال الأجسام ؟  
الغرض من السؤال : معرفة رأي المسيرين حول إن شاركوا في المنافسات الرياضية الخاصة بكمال الأجسام  
الجدول رقم(16): رأي المسيرين حول إن شاركوا في المنافسات الرياضية الخاصة بكمال الأجسام

العينة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	13	48
لا	14	52
المجموع	27	100

### تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال الجدول السابق ، نجد أن نسبة المبحوثين و المقدرة بـ 52% اجابو بانهم لم يشاركوا في المنافسات الرياضية الخاصة بكمال الأجسام ،بينما نجد نسبة 48 % اجابوا بأنهم شاركوا فيها .



شكل رقم 16 يمثل رأي المسيرين حول إن شاركوا في المنافسات الرياضية الخاصة بكمال الأجسام الاستنتاج :

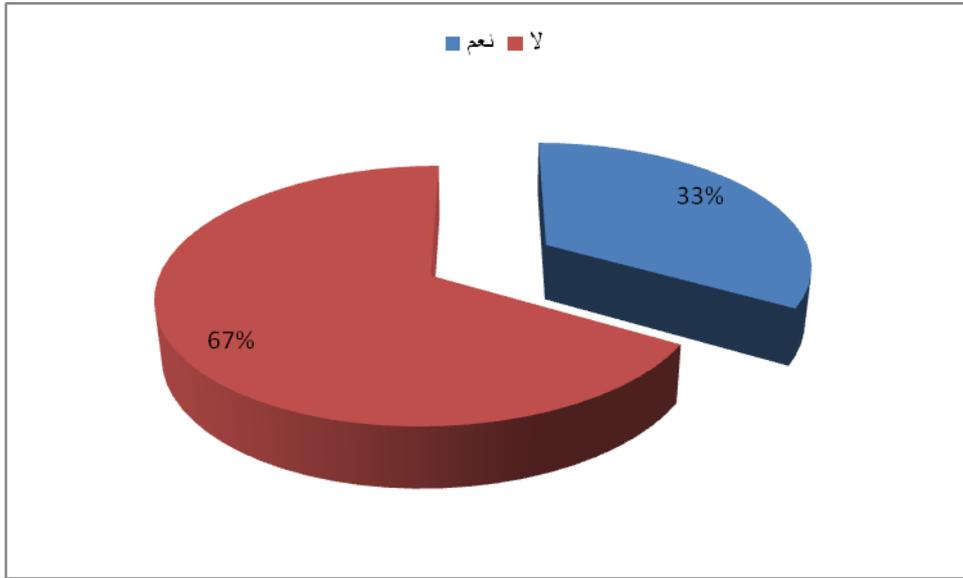
من خلال عرض نتائج المبحوثين نجد أن هناك تقارب في اجابات المبحوثين ، حيث رأينا أن هناك من شارك في المنافسات الرياضية الخاصة بكمال الأجسام ،بينما ليس هناك من شارك فيها ، وذلك يرجع الى عدة أسباب من بينها توافر الجوانب المادية و المعنوية للمشاركة ، واختلاف القدرة بين قاعة واخرى .

سؤال رقم 14: هل تقومون بتنظيم منافسات رياضية بين القاعات الرياضية الخاصة ؟  
الغرض من السؤال : معرفة رأي المسيرين حول قيامهم بتنظيم منافسات رياضية بين القاعات الرياضية الخاصة  
الجدول رقم(17): رأي المسيرين حول قيامهم بتنظيم منافسات رياضية بين القاعات الرياضية الخاصة

العينة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	9	33
لا	18	67
المجموع	27	100

تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال الجدول السابق ، نجد أن نسبة المبحوثين و المقدره بـ 67% ترى بأنهم لا يقومون بتنظيم منافسات رياضية بين القاعات الرياضية الخاصة ،بينما نجد نسبة 33 % ترى عكس ذلك.



شكل رقم 17 يمثل رأي المسيرين حول قيامهم بتنظيم منافسات رياضية بين القاعات الرياضية الخاصة الاستنتاج :

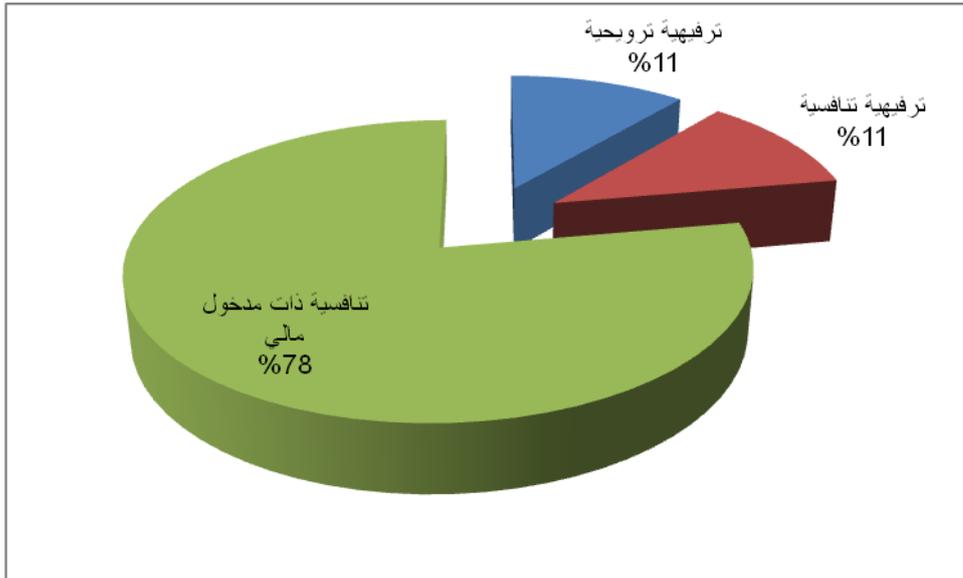
من خلال عرض نتائج المبحوثين نجد أن أغلبية المبحوثين من مسيري القاعات الخاصة ، أجابوا بعدم قيامهم بمنافسات رياضية بين القاعات الرياضية الخاصة ، لعدم وجود اهتمام كبير من هذه الناحية ، ونظرا لعدم توفر الجانب المادي لتنظيم مثل هذه المنافسات ، أما من جانبنا ، فرأينا أن هذا راجع الى عدم وجود مؤطرين لتنظيم هذه المنافسات .

سؤال رقم 15: إذا كانت اجاباتكم ( بنعم ) ما نوع المنافسات ؟  
الغرض من السؤال : معرفة رأي المسيرين نوع المنافسات التي ينظمونها  
الجدول رقم(18): رأي المسيرين حول نوع المنافسات التي ينظمونها

العينة	التكرار	النسبة المئوية %
ترفيهية ترويحية	1	11
ترفيهية تنافسية	1	11
تنافسية ذات مدخول مالي	7	78
المجموع	9	100

تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال الجدول السابق ، نجد أن نسبة المبحوثين و المقدره بـ 78% ترى بأنهم ينظمون المنافسات الرياضية من اجل التنافس و تحصيل مدخول مالي ، بينما نجد نسبة 11 % متساوية بين الترفيه الترويحي و الترفيه التنافسي



شكل رقم 18 يمثل رأي المسيرين حول نوع المنافسات التي ينظمونها

#### الاستنتاج :

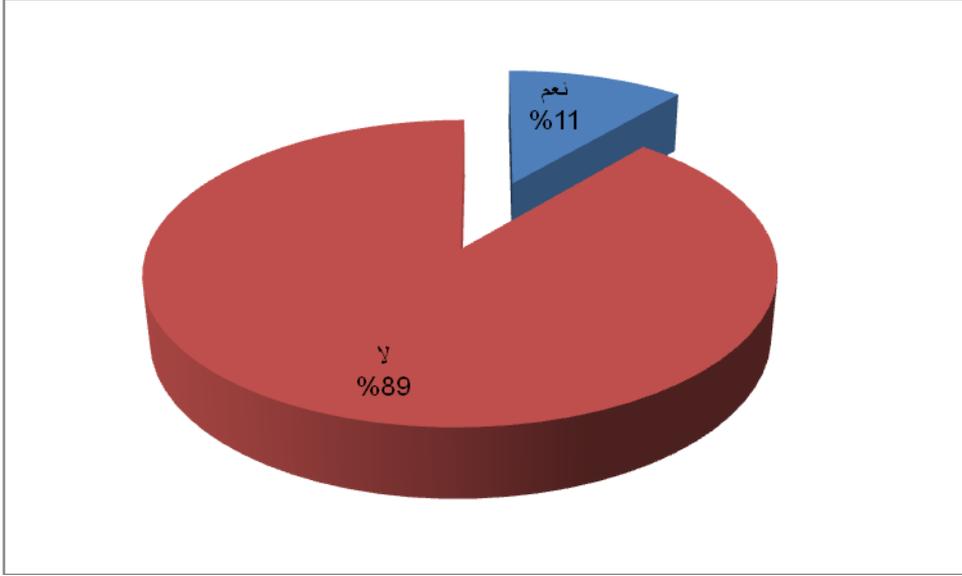
من خلال عرض نتائج المبحوثين نجد أن أغلبية المسيرين الذي يقومون بتنظيم المنافسات الرياضية بين القاعات الخاصة ، يتخذون منها ذات تنافس مادي ، أي الأخذ بعين الاعتبار تحصيل مدخول مالي جراء تنظيمها ، مع مراعاة الجانب التنافسي .

سؤال رقم 16: هل بإمكان ميزانيتكم تسيير نشاطات خارج إطار منشآتكم الخاصة ؟  
الغرض من السؤال : معرفة رأي المسيرين حول قدرتهم تسيير نشاطات خارج اطار منشآتكم الخاصة  
الجدول رقم(19): رأي المسيرين حول قدرتهم تسيير نشاطات خارج اطار منشآتكم الخاصة

العينة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	3	11
لا	24	89
المجموع	27	100

#### تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال الجدول السابق ، نجد أن نسبة المبحوثين و المقدره بـ 89% ترى بأنهم لا يستطيعون تسيير نشاطات خارج اطار منشآتكم الخاصة ، بينما نجد نسبة 11% ترى عكس ذلك.



شكل رقم 19 يمثل رأي المسيرين حول قدرتهم تسيير نشاطات خارج اطار منشأتهم الخاصة

#### الاستنتاج :

من خلال عرض نتائج المبحوثين نجد أن أغلبية المبحوثين من مسيري القاعات الخاصة ، أجابوا بعدم استطاعتهم تسيير نشاطات خارج اطار منشأتهم الخاصة ، وذلك لعدم قدرتهم تحمل مصاريف هذا التنقل ، وعدم قدرتهم تأطير وتسيير هذه المنافسات باعتبار انها ستقام خارج قاعتهم الخاصة ، وبالتالي عدم قدرتهم التكفل التام بها .

سؤال رقم 17: هل لديكم دعما ماليا لتصليح الأجهزة و العتاد الرياضي الخاص بالقاعة الرياضية ؟

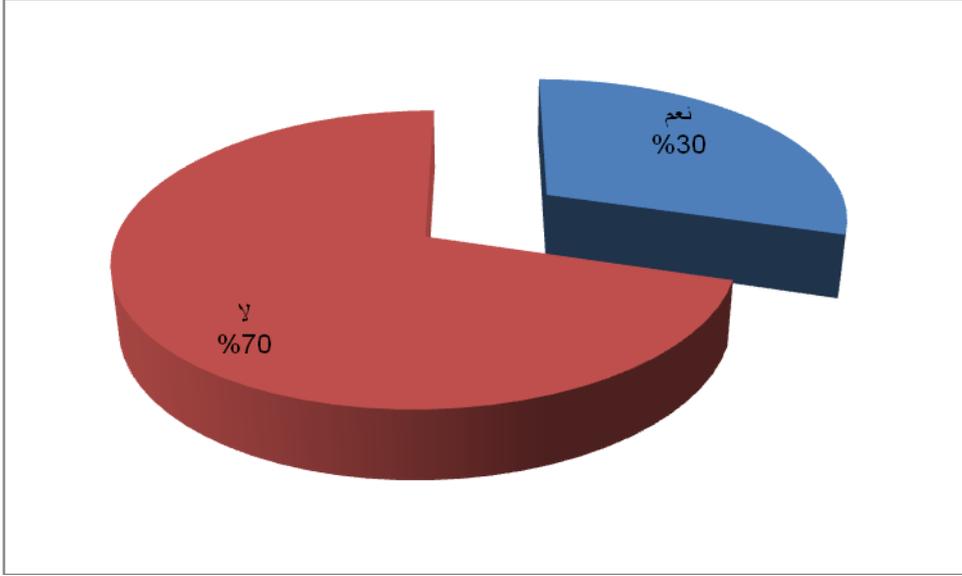
الغرض من السؤال : معرفة رأي المسيرين إن كان هناك دعما ماليا لتصليح الأجهزة و العتاد الرياضي الخاص بالقاعة الرياضية

الجدول رقم(20): رأي المسيرين إن كان هناك دعما ماليا لتصليح الأجهزة و العتاد الرياضي الخاص بالقاعة الرياضية

العينة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	8	30
لا	19	70
المجموع	27	100

#### تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال الجدول السابق ، نجد أن نسبة المبحوثين و المقدره بـ 70% ترى بأنه ليس هناك دعما ماليا لتصليح الأجهزة و العتاد الرياضي الخاص بالقاعة الرياضية ، ،بينما نجد نسبة 30% ترى عكس ذلك.



شكل رقم 20 يمثل رأي المسيرين إن كان هناك دعماً مالياً لتصليح الأجهزة و العتاد الرياضي الخاص بالقاعة الرياضية الاستنتاج :

من خلال عرض نتائج المبحوثين نجد أن أغلبية المبحوثين من مسيري القاعات الخاصة ، أجابوا بأنهم لا يتلقون دعماً مالياً لتصليح الأجهزة و العتاد الرياضي الخاص بالقاعة الرياضية ، لأنها قاعات خاصة تخضع لأصحابها المؤسسين ، وبالتالي ، فإن صيانة و تصليح العتاد يرجع إلى عاتقهم ، ويتحملون تكاليفه لوحدهم دون تلقي أي دعم مالي خارجي .

سؤال رقم 18: كيف يؤثر مبدأ تحقيق المال لأصحاب قاعات كمال الأجسام على عملية التسيير الإداري ؟

الغرض من السؤال : معرفة رأي المسيرين حول تأثير أصحاب قاعات كمال الأجسام على عملية التسيير الإداري .

من خلال اجابات مسيري ومشرفي قاعات كمال الأجسام ، خرجنا بفكرة عامة وهي أن أغلبهم اعتبر أن تسيير هذه القاعات يخضع للجانب المادي بصفة أولية ، وهدفها الرئيسي تحصيل المداخيل المالية ، وبالتالي فإن مبدأ تحقيق المال هو الغالب في فكرهم ، ولكن بعض من هؤلاء المسيرين ،(خاصة منهم الجامعيين ) رأوا أن من أسباب التحصيل المالي المناسب هو استغلال مبادئ التسيير الإداري الحديثة ، وتطبيقها على هذه القاعات الخاصة .

## 2-مناقشة نتائج الدراسة :

بعد الإطلاع على عرض تحليل الاستبيان الذي قدم إلى مسيري القاعات الخاصة من أجل معرفة انعكاس التسيير الإداري لتحقيق الأهداف المسطرة والذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاث محاور اشتمل و التي تنص على للتسيير الإداري دور في تسيير القاعات الخاصة إذ أن التسيير هو عمود نجاح وتماشي أي منشأة رياضية به تحقق أهداف المنشأة الرياضية . ففي :

المحور الأول والذي تناول الفرضية الاولى و التي تنص على أن **افتقار قاعات كمال الأجسام على مسير كفاء يؤثر على عملية التسيير الإداري للقاعة**،ومن خلال الجداول رقم (5-6-7-8-9) وجدنا ان مسيري ومشرفي القاعات الخاصة ، يعتمدون على إطارات كفاءة ومؤهلة للممارسة النشاط الخاص بهذه القاعات ، و يرجعون سبب سوء تسيير قاعات كمال الأجسام الى عدم الاستغلال الجيد للامكانيات التي تحويها هذه القاعات ، من أسباب التسيير السيء في اي قاعة كمال الأجسام يرجع الى التسيير الاداري السيء ،وهو ما يؤدي الى فشل رياضة كمال الاجسام بصفة عامة .وأن التسيير الاداري الذي يتم تسيير قاعات كمال الاجسام بواسطته يلائم و يواكب الأهداف المسطرة من قبلهم .

و اتفقت معظم إجابات المبحوثين على أن قاعات كمال الأجسام التي يمتلكونها ويسيرونها على أن غياب المسير الكفاء والذي يملك المؤهلات الكافية لإدارة هذه القاعات يثر تأثيرا مباشرا على عملية التسيير الإداري للقاعة ، و هو ما يتجلى و يتوضح من خلال حالة القاعة الجمالية أو الشكلية ، أو تنظيم هذه القاعات ، وحالة العتاد الذي يتواجد داخلها ....،وبالتالي

فإن غياب المسير الكفاء له دور كبير في عملية التسيير الإداري ، وهو ما يطمح اليه مسيرو القاعات الخاصة .وعليه ومن خلال هذه النتائج ، فإن الفرضية الأولى التي تنص على أن **افتقار قاعات كمال الأجسام على مسير كفاء يؤثر على عملية التسيير الإداري للقاعة ، قد تحققت .**

أما في المحور الثاني أردنا أن نبين الدور الذي يلعبه انعدام الحافز المالي على تسيير القاعات الرياضية الخاصة" قاعات كمال الأجسام ، فخرجنا بأن أغلب هذه القاعات الخاصة تولى اهتماما كبيرا للجانب المالي، وهذا ما لاحظناه في الجداول رقم (11-12-13-14-15) والتي جاء فيها أن المسيرين ومشرفو القاعات الخاصة يرون ان عجز هذه القاعات ينحصر في قلة الامكانيات المالية فقط ، لما لها من أهمية كبيرة ، باعتبار أن هذه القاعات هي تجارية بحتة ، وأن المورد الرئيسي لها هو الجانب المالي ، والذي يتأتى من خلال زيادة عدد المنخرطين فيها ، وزيادة عددهم ، وأنهم لا يتلقون تحفيزات مادية جراء فوز الفرق التي تنشط في قاعات كمال الأجسام التي يسيرونها ، سواء كانت فردية أو جماعية ، لأنه في الغالب يتم تكريم الفائز منفردا بدون تقديم دعم مادي لهذه القاعات أو لمسيريهيها ، و أن اشتراكات المنخرطين غير كافية لسد احتياجات القاعة ، وهذا راجع الى عدة أسباب من بينها ، غلاء كراء المحلات التي يشتغلون بها ، غلاء العتاد ،شراء و صيانة ، تغيير العتاد المستعمل في كل مرة، وأغلب هؤلاء المسيرين أشادوا بقلة الامكانيات التي تقدمها الدولة حاليا من أجل تطوير قاعات كمال الاجسام و هي غير كافية ولا تلبى احتياجات هذه الرياضة ، وأن هذه الامكانيات هي ظرفية فقط ومناسباتية وغير مؤطرة ، وتنعدم في بعض الاحيان بالنسبة الى بعض القاعات . أما انعدام الحافز المالي فهو يؤثر تأثيرا مباشرا على تسيير القاعات الرياضية الخاصة باعتبارها الهدف الرئيسي لفتح هذه القاعات ، مادام الهدف التجاري هو المعيار الرئيسي لهذه القاعات .وبالتالي فإن انعدام الحوافز المالية يؤثر على تسيير القاعات الرياضية الخاصة .

وعليه فإن الفرضية الثانية التي تنص على ان انعدام الحافز المالي يؤثر على تسيير القاعات الرياضية الخاصة" قاعات كمال الأجسام ، قد تحققت .

وفي المحور الثالث والأخير والذي يوافق الفرضية الثالثة التي جاء فيها ان مبدأ تحقيق المال لأصحاب قاعات كمال الأجسام يؤثر على عملية التسيير الإداري ، ومن خلال الجداول رقم (17-18-19-20) ، رأينا أن مسيري و مشرفي القاعات الخاصة أقروا بعدم قيامهم بمنافسات رياضية بين القاعات الرياضية الخاصة ، لعدم وجود اهتمام كبير من هذه الناحية ، ونظرا لعدم توفر الجانب المادي لتنظيم مثل هذه المنافسات ، وان أغلبية المسيرين الذي يقومون بتنظيم المنافسات الرياضية بين القاعات الخاصة ، يتخذون منها ذات تنافس مادي ، أي الأخذ بعين الاعتبار تحصيل مدخول مالي جراء تنظيمها ، وقد لمحو الى عدم استطاعتهم

تسيير نشاطات خارج اطار منشأتهم الخاصة ، وذلك لعدم قدرتهم تحمل مصاريف هذا التنقل ، وعدم قدرتهم تأطير وتسيير هذه المنافسات باعتبار انها ستقام خارج قاعاتهم الخاصة ، وبالتالي عدم قدرتهم التكفل التام بها ، أما بالنسبة الى عتاد قاعاتهم فهم لا يتلقون دعما ماليا لتصلحها ، لأنها قاعات خاصة تخضع لأصحابها المؤسسين ، وبالتالي ، فإن صيانة و تصليح العتاد يرجع الى عاتقهم ، ويتحملون تكاليفه لوحدهم دون تلقي أي دعم مالي خارجي .

ومن خلال اجابات مسيري ومشرفي قاعات كمال الأجسام ، خرجنا بفكرة عامة وهي أن أغلبهم اعتبر أن تسيير هذه القاعات يخضع للجانب المادي بصفة أولية ، وهدفها الرئيسي تحصيل المداخيل المالية ، وبالتالي فإن مبدأ تحقيق المال هو الغالب في فكرهم ، ولكن بعض من هؤلاء المسيرين ، (خاصة منهم الجامعيين ) رأوا أن من أسباب التحصيل المالي المناسب هو استغلال مبادئ التسيير الإداري الحديثة ، وتطبيقها على هذه القاعات الخاصة .  
وعليه فقد رأينا أن الفرضية الثالثة و التي تنص على أن مبدأ تحقيق المال لأصحاب قاعات كمال الأجسام يؤثر على عملية التسيير الاداري قد تحققت .

ومن خلال تحقق الفرضيات الثلاث ، فإن الفرضية العامة التي تنص على ان " للتسيير الإداري انعكاس على تحقيق أهداف القاعات الرياضية الخاصة " صالات كمال الاجسام " نموذج " . قد تحققت

### 3-استنتاج عام:

من خلال تفحص نتائج الاستبيان الذي قدم لكل من مسيري ومشرفي صلات كمال الأجسام ، تم التوصل إلى بعض الحقائق التي كانت نصبوا إليها والتي تم تسطيرها في الفرضيات، حيث وجدنا أن افتقار قاعات كمال الأجسام على مسير كفاء يؤثر على عملية التسيير الإداري للقاعة كما يؤدي إلى تدني مستوى هذه القاعات الخاصة وهذا كله يحقق بشكل عام صحة الفرضية الأول .

كما وجدنا أن انعدام الحافز المالي يؤثر على تسيير القاعات الرياضية الخاصة" قاعات كمال الأجسام، وهذا ما يحقق لنا الفرضية الجزئية الثانية .

كما تم إثبات مبدأ تحقيق المال لأصحاب قاعات كمال الأجسام يؤثر على عملية التسيير الإداري وهو ما أثر في البلوغ إلى النتائج المرجوة وكل هذا يحقق الفرضية الجزئية الثالثة .

### 3-اقتراحات وتوصيات :

من خلال بحثنا المتواضع وانطلاقا من أهمية التسيير الإداري و انعكاسه على تحقيق أهداف القاعات الرياضية الخاصة " صالات كمال الاجسام " نموذج "توصلنا إلى بعض الاقتراحات والتوصيات :

- ضرورة توفر جميع الإمكانيات البشرية والمادية من أجل رفع مستوى التسيير الإداري لقاعات كمال الأجسام .

- دعم القاعات الخاصة من خلال زيادة مصادر الدعم والتمويل ورفع نسبها .

- يجب النظر في خريجي الدفقات الخاصة بمجال التسيير الإداري الرياضي .

- برمجة ملتقيات وندوات علمية ودولية خاصة بمجال التسيير الإداري في القاعات الخاصة الرياضية .

- ضرورة تحسيس مسيري القاعات الخاصة بالأهمية الكبيرة لمنشاتهم وحثهم على بذل المزيد من المجهودات .

- تحسين سلك التفتيش بضرورة تنظيم وتسيير القاعات الخاصة في كافة المراحل التسييرية .

- تجديد العتاد والتجهيز المنشأة الرياضية وصيانتها .

- اجراء حصص تكوينية خاصة بمسيري القاعات الخاصة حول كيفية التسيير الاداري .

- تحفيز القاعات الخاصة من خلال اجراء منافسات رياضية و تقديم حوائز قيمة من أجل التشجيع .

الخاتمة:

عملنا في هذا البحث على إبراز أهم الأدوار و الأهداف التي يلعبها التسيير الإداري و انعكاسه على تحقيق أهداف القاعات الرياضية الخاصة " صالات كمال الاجسام " نموذج " ومن خلال بحث النظري المدعم بالجانب الميداني، خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن التسيير الإداري وجميع عناصره تلعب دورا مهما ومميزا في الجانب تسيير المنشآت الرياضية عامة و قاعات كمال الاجسام خاصة ، لكن يبقى التسيير الإداري يعيش تدني ملحوظ وتراجع على مستوى القاعات الخاصة؛ حيث يتبين من خلال تحليل وضعيته الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري وفق منظور الحاجات الضرورية والتفريق بين الأهداف. وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى ملاحظتين أساسيتين هما:

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

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

وللخروج من هذا المستوى الرديء غير مشرف في جوانب التسيير الفني والإداري إلى أفضل منه لا بد من الإسراع في:

- وضع مخططات تسييرية لتسيير القاعات الخاصة.
  - التنظيم الجيد والمحكم داخل القاعات الخاصة.
  - وضع أفضل الوسائل، الرقابة لعمل العنصر البشري داخل القاعات الخاصة.
- وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا، كان واسعا جدا وإن كل ما بذلناه من جهد وكل مساهمة فيه بدت ضئيلة ولكن هذا لا يمنع من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى إجابات عن الأسئلة المقترحة في انعكاس التسيير الإداري على تحقيق الأهداف المسطرة للقاعات الخاصة.
- ونرجوا أن تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى.

# قائمة المراجع :

## قائمة المراجع :

- 1- - بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير نبة الفلاح للنشر والتوزيع، جامعة وهران، ط1، 1999
- 2- . محمد الصغير بعلي: "تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992
- 3- . محمد صبحي حسانين: "القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية"، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1995

- 4- رابع تركي،مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس،المؤسسة الوطنية للكتاب،الجزائر،1984
- 5- إبراهيم عبد المقصود: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981
- 6- إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي: التنظيم في المجال الرياضي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر،ط1، ج2، الإسكندرية، 2003
- 7- أحمد رفيق الطيب: " التسيير والتنظيم والمنشآت" , ديوان المطبوعات الجامعية ,الجزائر ,1992
- 8- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، جامعة بنها، مصر، 2000
- 9- إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001
- 10- بشير صالح الرشيد،مناهج البحث التربوي،دار الكتاب الحديث،2000
- 11- حسن أحمد الشافعي: التنظيم الدولي للعلاقات الرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998
- 12- حسن احمد الشافعي، سوزان أحمد علي مرسى: ميدان البحث العلمي، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1999
- 13- حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة والتربية الرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي
- 14- حسن مصطفى: العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية، رسالة علمية
- 15- حليم المنبري،عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي ، المكتبة الاكاديمية، القاهرة ،ج1، 1991
- 16- إبراهيم محمود عبد المقصود: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر،ط1 , الإسكندرية , 2004
- 17- د- محمد فركوس: الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995
- 18- دحماني مراد وآخرون: تسيير قصر بوسعادة، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2001
- 19- السيد حسن شلتوت وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية،دار الفكر العربي،القاهرة،1988
- 20- عايدة خطاب : الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، دار الفكر العربي , القاهرة، 1985
- 21- عبد الرحمن العيسوي : " الكفاءة الإدارية " , الدار الجامعية(طباعة ,نشر ,توزيع) , الإسكندرية , 1998
- 22- عدنان درويش جلون ,أمين أنور الخولي , محمود عبد الفتاح عنان : " التربية الرياضية المدرسية " , دار الفكر العربي ,ط3 , القاهرة , 1994

- 23- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي (ط1)، القاهرة، 2001
- 24- عفاف عبد المنعم درويش: "الإمكانات في التربية البدنية"، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998
- 25- فاروق عباس حيدر: تخطيط المدن والقرى، ط1، 1994
- 26- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، (ج2)، الجزائر، 1995
- 27- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية للنشر، ط1، عمان، 2002،  
**المراسيم التنفيذية:**
- 28- أمر رقم 95-90 مؤرخ في 05 رمضان عام 1415 الموافق لـ 1995 يتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية، تنظيمها وتطويرها، وزارة الشباب والرياضة، الباب الرابع للمنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي المادة 89
- 29- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وزارة الشباب والرياضة، الأمر 77.117 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحضاير المتعددة الرياضات 06 أوت 1977 المادة: 6-7
- 30- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وزارة الشباب والرياضة، الأمر 77.117 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحضاير المتعددة الرياضات 06 أوت 1977 المادة: 6-7
- 31- 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: 32
- 32- 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: 32
- 33- 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 الأولمبي، العدد 5، 01 فيفري 1990.
- 34- 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 الأولمبي بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 5، 01 فيفري 1990.
- المراجع الاجنبية:**

35- Mourad ben achenho, wers une nouvelle culture manage ralle, Alger, opu, 1996

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: تسيير منشآت رياضية

قسم: الإدارة والتسيير والرياضي

إستبيان حول موضوع :

واقع التسيير الإداري في القاعات الرياضية الخاصة

دراسة ميدانية على مستوى قاعات رياضة كمال الاجسام بولاية بسكرة

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ، نتقدم إليكم بهذه الأسئلة والتي تدخل ضمن دراستنا الميدانية وذلك لتحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية ، تخصص تسيير منشآت رياضية، تحت عنوان:

واقع التسيير الإداري في القاعات الرياضية الخاصة

هذه بعض الأسئلة التي تدخل في ضمن متطلبات دراستنا ، نطلب منكم الإجابة عليها بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة في نظرك.

علما أن المعلومات المصرح بها تبقى سرية وتستعمل في إطار البحث العلمي، وفي الأخير نتقدم بالشكر الجزيل على المساهمة في إثراء البحث العلمي.

إشراف الأستاذ الدكتور:

إعداد الطالب:

✻ رواب عمار

كتركي محمد رضا

الموسم الجامعي: 2017/2016

المعلومات الشخصية :

الجنس .....

السن: .....

المؤهل العلمي: .....

الخبرة: .....

### المحور الأول : افتقار قاعات كمال الأجسام على مسير كفاء يؤثر على عملية التسيير الإداري للقاعة.

1- ما رأيك في الاطارات المكلفة بتسيير قاعات كمال الاجسام ؟

مؤهلة  ١٨ غير مؤهلة  ١٨

2- هل عدم الاستغلال الجيد للإمكانيات المتاحة يرجع لسوء التسيير المسير الكفاء ؟

نعم  ١٨ لا  ١٨

3- هل ترى أن التسيير الإداري السيئ في أي قاعة رياضية خاصة هو من بين عوامل فشل رياضة كمال الاجسام ؟

نعم  ١٨ لا  ١٨

4- ما رأيك في النظام المنتهج في تسييركم حاليا لقاعة كمال الأجسام مقارنة بالنتائج المتحصل عليها؟

جيد  ١٨ مقبول  ١٨ عشوائي  ١٨

5- هل تعتبرون أن التسيير الإداري المنتهج في القاعات الخاصة يساير الأهداف المسطرة من قبلكم ؟

نعم  ١٨ لا  ١٨

6- هل تفتقر قاعات كمال الأجسام على مسير كفاء يؤثر على عملية التسيير الاداري للقاعة وما هو دوره في تسيير القاعة ؟

.....  
.....

### المحور الثاني : انعدام الحافز المالي يؤثر على تسيير القاعات الرياضية الخاصة " قاعات كمال الأجسام".

1- ما رأيك في الامكانيات المالية المتوفرة لديكم ؟

كافية  ١٨ غير كافية وغير صالحة  ١٨

2- هل ترون أن عجز القاعات الخاصة راجع إلى قلة الامكانيات المالية فقط ؟

نعم  ١٨ لا  ١٨

3- هل تتلقون تحفيزات مالية عند فوز الفرق المنخرطة في قاعاتكم في المنافسات الرياضية ؟

نعم  ١٨ لا  ١٨

4- هل اشتراكات المنخرطين كافية لسد احتياجات القاعات الخاصة ؟

نعم  لا

5- ما رأيك في الامكانيات التي تقدمها الدولة حاليا من أجل تطوير هذه الرياضة ؟

كافية  غير كافية  منعدمة

6- هل انعدام الحافز المالي يؤثر على تسيير القاعات الرياضية الخاصة " قاعات كمال الأجسام؟

نعم  لا

المحور الثالث : مبدأ تحقيق المال لأصحاب قاعات كمال الأجسام يؤثر على عملية التسيير الاداري

1- هل سبق أن شاركنم في المنافسات الرياضية الخاصة بكمال الأجسام ؟

نعم  لا

2- هل تقومون بتنظيم منافسات رياضية بين القاعات الرياضية الخاصة ؟

نعم  لا

3- إذا كانت اجاباتكم ( بنعم ) ما نوع المنافسات ؟

ترفيهية ترويحية  ترفيهية تنافسية  افسية ذات مدخول مالي

4- هل بإمكان ميزانيتكم تسيير نشاطات خارج إطار منشآتكم الخاصة ؟

نعم  لا

5- هل لديكم دعما ماليا لتصليح الأجهزة و العتاد الرياضي الخاص بالقاعة الرياضية ؟

نعم  لا

6- كيف يؤثر مبدأ تحقيق المال لأصحاب قاعات كمال الأجسام على عملية التسيير الاداري ؟

.....  
.....

## ملخص الدراسة :

عنوان الدراسة : واقع التسيير الإداري في القاعات الرياضية الخاصة

أهداف الدراسة :

- تسليط الضوء على ممارسة التسيير داخل القاعات الرياضية الخاصة " صالات كمال الاجسام " نموذج".
- معرفة أهم نقاط التحول التي مست التسيير الإداري في القاعات الرياضية الخاصة " صالات كمال الاجسام " نموذج"
- أهمية التسيير الفعال في تطوير القاعات الرياضية الخاصة " صالات كمال الاجسام " نموذج"

**مشكلة الدراسة :** ما هو واقع التسيير الإداري للقاعات الرياضية الخاصة " صالات كمال الاجسام " نموذج.  
**ويمكن تحديد مشكل البحث في التساولين التاليين :**

- 1/ هل افتقار قاعات كمال الأجسام على مسير كفاء يؤثر على عملية التسيير الإداري للقاعة ؟
  - 2/ هل انعدام الحافز المالي يؤثر على تسيير القاعات الرياضية الخاصة" قاعات كمال الأجسام"؟
  - 3/ هل مبدأ تحقيق المال لأصحاب قاعات كمال الأجسام يؤثر على عملية التسيير الإداري ؟
- فرضيات الدراسة :** الأ
- 1/ افتقار قاعات كمال الأجسام على مسير كفاء يؤثر على عملية التسيير الإداري للقاعة .
  - 2/ انعدام الحافز المالي يؤثر على تسيير القاعات الرياضية الخاصة" قاعات كمال الأجسام".
  - 3/ مبدأ تحقيق المال لأصحاب قاعات كمال الأجسام يؤثر على عملية التسيير الإداري.

**إجراءات الدراسة الميدانية :**

**العينة :** وتم اختيار العينة بشكل عشوائي وتمثلت في 27 من مسيري صالات كمال الاجسام الذين ينشطون على مستوى ولاية بسكرة .

**المجال الزمني والمكاني :** أجريت هذه الدراسة على مستوى صالات كمال الاجسام بولاية بسكرة وقد تمت هذه الدراسة ما بين شهر فيفري الى غاية شهر ماي 2017

**المنهج :** اعتمدنا على المنهج الوصفي المسحي وذلك لملائمته لطبيعة البحث المراد عمله أو القيام به .  
**الأدوات المستعملة في الدراسة :** فقد تم إتباع تقنية الاستبيان التي تعتبر من أنجع الطرق للحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف .

**النتائج المتوصل إليها :** من خلال تفحص نتائج الاستبيان الذي قدم لكل من مسيري ومشرفي صالات كمال الأجسام ، تم التوصل إلى بعض الحقائق التي كانت نصبوا إليها والتي تم تسطيرها في الفرضيات، حيث وجدنا أن افتقار قاعات كمال الأجسام على مسير كفاء يؤثر على عملية التسيير الإداري للقاعة كما يؤدي إلى تدني مستوى هذه القاعات الخاصة

كما وجدنا أن انعدام الحافز المالي يؤثر على تسيير القاعات الرياضية الخاصة" قاعات كمال الأجسام كما تم إثبات مبدأ تحقيق المال لأصحاب قاعات كمال الأجسام يؤثر على عملية التسيير الإداري

**استخلاصات واقتراحات :**

- ضرورة تحسيس مسيري القاعات الخاصة بالأهمية الكبيرة لمنشاتهم وحثهم على بذل المزيد من المجهودات .
- تحسين سلك التفتيش بضرورة تنظيم وتسيير القاعات الخاصة في كافة المراحل التسييرية .
- تجديد العتاد والتجهيز المنشأة الرياضية وصيانتها .
- اجراء حصص تكوينية خاصة بمسيري القاعات الخاصة حول كيفية التسيير الإداري .
- تحفيز القاعات الخاصة من خلال اجراء منافسات رياضية و تقديم جوائز قيمة من أجل التشجيع .