



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم إدارة والتسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية

تخصص إدارة تسيير منشآت رياضية

عملية تسيير المنشآت والوسائل الرياضية
في المؤسسات التعليمية

دراسة ميدانية لثانويات بلدية سيدي خالد

من إشراف:

د/بقار ناصر

إعداد الطالب:

* خيراني نور الدين

السنة الجامعية: 2017/2016

شكر وعرفان

قَالَ تَعَالَى: اَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى
وَالِدِيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي
عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾ ﴿النمل﴾

نحمد الله عز وجل على توفيقه لنا في انجاز هذا العمل المتواضع و ليس من المروءة ان تطوى صفحات هذه المذكرة دون ان نشكر كل من ساهم في انجاز هذا العمل سواء من قريب او من بعيد، خاصة صاحب الفضل علينا و خير سند الدكتور "بشار ناصر" التي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه و على ما منحه من وقته و علمه و جهده ، كما لا ننسى ان نشكر كل اساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ،

وكل من كانت لهم بصمات لا تحيد في انجاز هذا العمل .

خيراني نورالدين



الإهداء

إلى من قال فيهما الرحمان:

"و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا »

إلى الباسمة اللبنة، الناضجة، أُمِّي حفظها الله من كل سوء

إلى من لم اضجر من عظيم نصائحه و لن أنسى جميل فضله، أبي الغالي..

إلى قرة عيني، إخوتي و كل الأهل و الأقارب.

إلى من قاسموني أجمل اللحظات : عبد النور . وليد . بهاء الدين . نصر . حسين .

حمودي ، ياسين ، سيف . تجاني . عبد اله . علاوة . سالم...

إلى من ذكرهم قلبي و نسيتهم قلبي .

إلى من ساعدني في العمل شريفه

إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي

و أخيرا نحمد الله و نشكره جزيل الشكر على إتمام هذا العمل المتواضع

و نرجوا الله أننا قد وفقنا في ذلك.

حسين

	شكر وعرافان
	إهداء
أ	مقدمة
	الفصل التمهيدي
2	1-الإشكالية
3	2-الفرضيات
3	3-أهداف الدراسة
4	4-أهمية البحث
5	5-أسباب اختيار الموضوع
5	6-الدراسات السابقة
8	7-تحديد المصطلحات والمفاهيم
	الجانب النظري
	الفصل الأول: التسيير الإداري
11	تمهيد
12	1- مفهوم التسيير
12	2- تعريف التسيير
12	3- التسيير في التربية الرياضية
13	4- تعريف المسير

14	4-1-أدوار المسير
14	4-1-1-الأدوار العقلانية
14	4-1-2-الأدوار الإعلامية
14	4-1-3-الأدوار التقريرية
15	4-2-وظائف المسير
15	4-3-مؤهلات المسير الناجح:
16	4-4-أقسام المسيرين:
16	5- واقع التسيير في الجزائر
17	6- الأسس العامة للتنظيم والإدارة
17	6-1-تعريف الإدارة
18	6-2-وظائف الإدارة
19	6-2-1-التخطيط
19	6-2-2-التنظيم
20	6-3-الإداري
21	6-4-المراحل الرئيسية للعمل الإداري
22	7- علاقة علم الإدارة بعلم التربية البدنية و الرياضية
22	8- أهمية الإدارة في المجال الرياضي
23	9- الخصائص الرئيسية للإدارة

25	10- المبادئ الأساسية في الإدارة
25	11- مفهوم الإدارة الرياضية
26	12- مجالات الإدارة في الرياضة
26	13- التنظيم.
32	14- العلاقة بين التنظيم والإدارة
32	15- التقويم و المتابعة
33	16- أهمية التنظيم في التربية الرياضية
34	الخلاصة
	الفصل الثاني: العتاد و المنشآت الرياضية
36	تمهيد
37	1- تعريف المنشآت الرياضية.
37	2- بناء المنشآت الرياضية و تهيئتها
40	3- توفير العتاد و المنشآت الرياضية
43	4- صيانة المنشآت الرياضية
43	5- استعمال المنشآت الرياضية العمومية
45	6- النظام القانوني و الإداري لعمل المنشآت الرياضية العمومية
46	7- نظرة عامة حول نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية
48	8_ نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية و الوضعية التي آلت إليه

54	9_ دور المنشآت الرياضية في تنمية الممارسة الرياضية.
55	الخلاصة
	الفصل الثالث: المؤسسات التعليمية في طور الثانوي
57	تمهيد
58	1-تعريف الثانوية
58	2- الهيكلة الإدارية للثانوية الجزائرية
74	3- مبادئ التعليم الثانوي
74	1.3. المبادئ الخاصة للتعليم الثانوية
75	4- غايات التعليم الثانوي
76	5- الأهداف العامة للتعليم الثانوي
76	1.5_ أهداف ذات صلة بالتربية العامة
76	2.5_ أهداف منهجية
76	3.5_ أهداف التحكم في مختلف الوسائل التعبيرية
76	4.5_ أهداف التكوين العلمي والتكنولوجي
77	6- تنظيم التعليم الثانوي
77	1.6_ الجذع المشترك آداب
77	2.6_ الجذع المشترك علوم وتكنولوجيا
77	7- وظائف الثانوية الجزائرية

79	الخلاصة
	الجانب التطبيقي
	الفصل الأول منهجية البحث والإجراءات الميدانية
82	1 - المنهجية المستخدمة:
82	1-1- المنهج المتبع:
82	2-مجتمع وعينة البحث:
82	2-1- متغيرات البحث:
83	2-2-عينة البحث وكيفية اختيارها
84	3-أداة البحث
85	4-مجالات البحث
86	5- الدراسة الإحصائية
87	6-صعوبات البحث
88	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج
90	تمهيد
91	1_ عرض نتائج الدراسة
109	2_مناقشة نتائج الأساتذة في ضوء الفرضيات
109	1-مناقشة نتائج الخاصة بالفرضية الأولى

109	2-مناقشة نتائج الخاصة بالفرضية الثانية
110	3-مناقشة نتائج الخاصة بالفرضية الثالثة
	خاتمة
	اقتراحات وتوصيات
	الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مدى توفر المنشآت والوسائل داخل الثانويات	91
02	معرفة مدى وعي الأساتذة بضرورة توفر المنشآت والوسائل الرياضية وتأثيرها على ممارسة التربية البدنية والرياضية	92
03	يعتبر نقص المنشآت الرياضية مؤثر على السير الحسن لدرس التربية البدنية	93
04	معرفة مدى صلاحية هذه المنشآت والوسائل الرياضية التي تتوفر عليها الثانوية.	94
05	معرفة مدى اتساع هذه المنشآت لاستيعاب كل التلاميذ الرياضيين خلال حصة التربية البدنية الرياضية.	95
06	معرفة مدى توفر الوسائل الرياضية بالقدر الكافي لكي يمارس كل تلميذ رياضي لتمريناته وتدريباته الرياضية خلال حصة التربية البدنية والرياضية.	96
07	مدى حرية الأستاذ في أداء مهامه	97
08	يبين رأي الأساتذة في النظام المنتهج في التسيير	98
09	يبين مدى توافق المسار الإداري المنتهج والأهداف المرجوة	99
10	يبين أهمية التسيير الإداري في الاستغلال الجيد للإمكانات	100
11	جدول خاص بتحديد آراء الأساتذة حول أهمية التسيير الإداري	101
12	يبين ما تتوفر عليه المؤسسات التربوية من هياكل ومنشآت	102
13	يبين التأطير السائد في المنشآت الرياضية	103
14	يبين وقت إجراء المنافسات .	104
15	يبين وسائل الحماية والأمن ومدى توفرها	105
16	يبين استخدام إدارة المؤسسة التربوية ل خطة تنظيمية خاصة	106

107	معرفة رأي الأساتذة حول دور التأطير في رفع المردود الرياضي	17
108	يبين ضعف التأطير في أي مؤسسة يؤدي إلى فشل المردود الرياضي.	18

فهرس الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مدرج تكراري مدى توفر المنشآت والوسائل داخل الثانويات	91
02	مدرج تكراري يمثل مدى وعي الأساتذة بضرورة توفر المنشآت والوسائل الرياضية وتأثيرها على ممارسة التربية البدنية والرياضية	92
03	مدرج تكراري معرفة نظرة الأساتذة لمشكلة نقص المنشآت والوسائل الرياضية، وكيف يؤثر ذلك على سير حصة التربية البدنية والرياضية.	93
04	مدرج تكراري معرفة مدى صلاحية هذه المنشآت والوسائل الرياضية التي تتوفر عليها الثانوية الرياضية	94
05	مدرج تكراري معرفة مدى اتساع هذه المنشآت لاستيعاب كل التلاميذ الرياضيين خلال حصة التربية البدنية الرياضية.	95
06	مدرج تكراري يمثل معرفة مدى توفر الوسائل الرياضية بالقدر الكافي لكي يمارس كل تلميذ رياضي وتدريباته الرياضية خلال حصة التربية البدنية والرياضية	96
07	مدرج تكراري يمثل مدى حرية الأستاذ في أداء مهامه.	97
08	مدرج تكراري يبين رأي الأساتذة في النظام المنتهج في التسيير	98
09	مدرج تكراري مدى توافق المسار الإداري المنتهج والأهداف المرجوة	99
10	مدرج تكراري يمثل أهمية التسيير الإداري في الاستغلال الجيد للإمكانات	100
11	مدرج تكراري بتحديد آراء الأساتذة حول أهمية التسيير الإداري	101
12	مدرج تكراري تتوفر عليه المؤسسات التربوية من هياكل ومنشآت	102
13	مدرج تكراري يمثل التأطير السائد في المنشآت الرياضية	103
14	مدرج تكراري يمثل وقت إجراء المنافسات	104

105	مدرج تكراري وسائل الحماية والأمن ومدى توفرها	15
106	مدرج تكراري يمثل استخدام إدارة المؤسسة التربوية لخطه تنظيمية خاصة	16
107	مدرج تكراري يمثل رأي الأساتذة حول دور التأطير في رفع المردود الرياضي	17
108	مدرج تكراري ضعف التأطير في أي مؤسسة يؤدي إلى فشل المردود الرياضي.	18

مقدمة:

لقد اصبحت الرياضة في وقتنا هذا تكتسي اهمية كبيرة وذلك اكبر من اي وقت مضى اذ اصبح بالإمكان جعلها احد المعايير التي يمكن بواسطتها ان نقيس مدى تطور الشعوب والدول وذلك لي جانب المقاييس الاخرى الاساسية كالاقتصاد والصحة والمستوى المعيشي وغير ذلك فالرياضة بكون الاهتمام بها عند الوصول الى درجة معينة اما فيما يخص المعايير المذكورة سابقا والتي تعتبر المقاييس الاساسية لمعرفة لمعرفة مدى تطور هذه الشعوب لذلك اصبحت التربية الرياضية والبدنية في اي بلد من البلدان هي المحرك الاساسي والرئيسي من جل معرفة التقدم المسجل في ميدان الرياضة بصفة عامة فهي التربية البدنية تقوم على عدة اسس تجعل منها وسيلة فعالة في تطوير مستوى الممارسة وذلك كما وكيفا.

وعليه اصبح من بين دعائم التربية البدنية والرياضية ما يصطلح على تسميته بالرياضة المدرسية والتي تنظم وتدرج الى تلاميذ المؤسسات التربوية بصفة عامة حيث تعمل على وضع الخطوات الاولى للتلميذ وتوجيهه في المسار الذي الذي يمكن ان يكون رياضيا بارزا في المستقبل وهو ما يمكن ان يساهم في بناء المنتجات الرياضية والمحلية والجهوية وبالتالي الوطنية كذلك والشيء الملاحظ هو ان العديد من البلدان لاسيما الدول المتطورة منها الاهتمام الكلي والجيد بالتربية البدنية والرياضية بصفة عامة وذلك بتدعيمه بالأسس الصحيحة والجيدة ومنها توفير المؤطرين المختصين والمدرسين خصيصا لذلك وكذلك توفير العتاد والهيكل الرياضية اللازمة واعطائها اهمية مستحقة. فيما يعرف الكثير من فائض ذلك سواء من حيث المؤطرين او مسيرين والتنظيم او العتاد والمنشآت الرياضية وهو ما يبقي يعطي تأثيرا على النشاط الرياضي بصفة في هذه الدول والمؤسسات التعليمية وهذا ما جعلها بعيدة عن رفع مستوى الممارسة او تحقيق النتائج بل كل ما تسعى اليه وهو المحافظة على قوام الفرد والصحة وذلك ان الوفرة الهياكل الرياضية التي تعطي اهتماما بالغا في مساندة قدرات المواهب الشابة في توجيهها للاختصاصي الملائم ومعرفة قدراتها لتطوير المستوى شيئا فشيئا حتى تستطيع في المستقبل ان تكون لبنة في تدعيم المنتخبات الوطنية بشكل جيد في مختلف التخصصات وهذا ما يعطي دفعا قويا للتربية البدنية والرياضية حتى تصبح في حالة تمكنها من ان تكون محل اهتمام الجميع كما يساهم هذا في تطوير الاقبال على ممارسة الرياضة ونحن في هذا البحث نحاول معرفة تأثير عملية تسيير المنشآت الرياضية وتأثيرها على المردود الرياضي عند تلاميذ الثانوية ومن اجل هذا قسمنا دراستنا الى جانب تمهيدي وبابين ويتضمن الجانب التمهيدي إشكالية البحث. الفرضيات. أهداف البحث. أهمية البحث. أسباب اختيار الموضوع. الدراسات السابقة والمشابهة. تحديد المصطلحات والمفاهيم البحث الباب الأول ويتمثل في الجانب النظري ويحتوي على ثلاث فصول وهي التسيير الإداري - العتاد والمنشآت الرياضية. المؤسسات التعليمية، والباب الثاني يتمثل في الجانب التطبيقي ويحتوي على فصلين الإجراءات المنهجية للدراسة وعرض وتحليل ومناقشة النتائج



1- الاشكالية

تعدُّ الرياضة عنصراً فعالاً في اعداد المواطن السوي وتزويده بخبرات ومهارات واسعة تمكنه من التكيف مع مجتمعه، حتى اصبحت الممارسة الرياضية حقيقة تخترق الاعراف وتصبح شيئاً فشيئاً حقيقة تظهر في النسيج الاجتماعي.

ونحن في عهد تحظى فيه اوقات الفراغ بقسط متزايد من اوقاتنا اصبح من المفيد ان تكون للرياضة والتسلية مكانة مرموقة لنشاط الفرد خلال هذه الاوقات خاصة اذا تعلق الامر بالمراهق فقد اثبت ومن منظور علمي العلاقة الجوهرية والجدية بين الجانب الفيزيولوجي للإنسان وجانبه النفسي، هذا بعد ان كانت الانسانية في بوتقة من الضلالة العلمية التي تعمل على رسم قواطع وهمية بين العقل والجسم وبين ما هو نفسي وفيزيولوجي فالأبحاث العلمية المعاصرة في علم النفس المعاصر تؤكد على أن هناك رابطة قوية بين الجسم والعقل نظرا للتكامل والانسجام والتداخل بينهما حيث يقول شارلن بيوتشر " ان التربية الرياضية هي الميدان التجريبي هدفه تكوين المواطن اللائق من الناحية العقلية والبدنية والانفعالية والاجتماعية وذلك عن طريق الوان النشاط الرياضي فما يؤثر في الجسم يؤثر بطريقة الية في العقل والعكس يفرض نفسه"¹

ونظرا لنمط التسيير المطبق على هذه المنشآت والوسائل عادة ما تعرف مشاكل مالية كبيرة تعود عليها بنتائج سلبية عديدة سواء من ناحية التسيير في حد ذاته او من ناحية الحفاظ عليها الى ان تتعدى هذه المشاكل حتى يمس صيانة وتجهيز هذه المنشآت لذا فان الاشكال القائم الان حول النمط الملائم لتسيير هذه المنشآت والوسائل الرياضية التي تحتوي

ومن المعروف أن أغلب ثانويات الوطن تتوفر على منشآت والوسائل الرياضية التي يحتاجها التلاميذ في ممارستهم في حصص التربية البدنية والرياضية الصفية واللاصفية، فدراسة الراهنة تسعى للبحث والكشف عن مدى مساهمة توفر هذه المنشآت والوسائل الرياضية على المردود الرياضي لتلاميذ التعليم الثانوي لدائرة سيدي خالد، ومن هذا المنطلق قمنا بطرح التساؤل الجوهري التالي:

ما هو واقع عملية تسيير المنشآت والوسائل الرياضية في المؤسسات التعليمية في الطور الثانوي؟

2-الفرضيات:

انطلاقا من التساؤل الذي تم طرحه في الاشكالية تم صياغة فرضيات على النحو الاتي:

-**الفرضيات العامة:** هناك تسيير محكم للمنشآت والوسائل الرياضية في المؤسسات التعليمية بثانويات دائرة سيدي خالد.

-الفرضيات الجزئية:

1-توفر المنشآت والوسائل الرياضية يساهم في رفع المردود الرياضي لتلاميذ التعليم الثانوي لدائرة سيدي خالد.

2-حسن تسيير المنشآت والوسائل الرياضية يؤدي الى رفع المردود الرياضي للتلاميذ التعليم الثانوي لدائرة سيدي خالد.

3-توفر المؤطرين في المنشآت والوسائل الرياضية يلعب دورا هاما في رفع المردود الرياضي للتلاميذ التعليم الثانوي لدائرة سيدي خالد.

3-أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي اهداف يسعى الى تحقيق جملة من الاهداف وعليه يمكن حصرها في:

3-1-أهداف علمية:

ليس للباحث اي هدف أسمى ان يفهم جوانب مشكلة البحث فهما علميا وعليه هذا البحث يسعى الى:

-الوصول الى مجموعة من الحقائق حول العلاقة الموجودة بين عملية التسيير للمنشأة والوسائل الرياضية (كمتغير مستقل) والمؤسسات التعليمية (كمتغير تابع) وفي احدى

الثانويات التعليمية باعتبارها تتوفر على كل الامكانيات ومتطلبات الممارسة الرياضية من منشأة وعتاد ووسائل رياضية متنوعة وحديثة ولاعبي النخبة واساتذة ذوي كفاءات عالية

- التعرف على مدى تأثير ووفرة هذه المنشآت والوسائل الرياضية على المردود الرياضي للتلميذ الطور الثانوي

- التعرف على نمط تسيير المنشآت والوسائل الرياضية في الثانوية الرياضية وتأثيره على المردود الرياضي للتلاميذ

- الكشف على مدى تكيف هذه المنشآت والوسائل الرياضية حسب البرنامج البيداغوجي مع طبيعة المنطقة الجغرافية التي انحدر منها التلميذ لمساعدتهم في رفع مردودهم الرياضي

- تقديم وصف وتشخيص لواقع المنشآت والوسائل الرياضية في الثانوية مع ابراز اهم اسباب ارتفاع وتدني المردود الرياضي للتلاميذ

- بالإضافة الى محاولة ربط النتائج الرياضية خارج إطار الممارسة الرياضية والمتعلق خاصة بنمط وطريقة تسيير المنشآت والوسائل الرياضية

3-2-اهداف علمية:

وتتمثل اساسا في اكتشاف معارف جديدة حول الموضوع والتنقيب على الحقائق المتعلقة بها باعتبار ان الفهم العلمي لتأثير عملية تسيير المنشآت الرياضية على المردود الرياضي لتلاميذ الطور الثانوي سيقدم خدمة للهيئات المعنية في سياستها وذلك مع بيانات واقعية من الميدان الدراسي ومحاولة الاستفادة منها والاستعانة بها في دراسة هذا الموضوع لان تطبيق قواعد البحث العلمي هو الطريق السليم للوصول الى التعرف بالواقع

4-أهمية البحث:

تتمثل اهمية البحث في كونه يهتم بأحد انواع المؤسسات التعليمية الا وهي الثانوية وذلك قصد الوقوف على امكانيات التي تتوفر عليها من منشآت ووسائل وعتاد رياضي ومؤطرين

وتأثيرها على المردود الرياضي للتلاميذ ومعرفة نمط تسيير هذه المنشآت والوسائل في احدى ثانويات ولاية بسكرة والمتمثلة في ثانويات دائرة سيدي خالد مقر الدراسة.

5-أسباب اختيار الموضوع

تعود اسباب اختيار الموضوع الى سببين رئيسيين:

5-1-أسباب ذاتية:

و تتمثل في الاقتناع الداخلي والرغبة الشخصية في تداول هذا الموضوع بحكم الاهمية التي تقدمها للتربية البدنية والرياضية بالإضافة الى الاحساس بالقدرة على تداول هذا الموضوع والكشف عن خباياه .

5-2-اسباب موضوعية:

وتتعلق بالرغبة في التعرف على دور هذه المؤسسات التعليمية في التربية البدنية والرياضية باعتبارها تتوفر على الامكانيات اللازمة للتطبيق البرامج البيداغوجية الموضوعية وتحقيق اهدافها في رفع المردود الرياضي للتلاميذ وبذلك تزويد الرياضة بالنخبة ذوي المستوى العالي بمقدورهم تمثيل الجزائر أحسن تمثيل في المحافل الدولية وتشريف الالوان الوطنية على المستوى الافريقي والعربي والعالمى ايضا.

ومعرفة ايضا دور عملية تسيير المنشآت الرياضية في رفع مردود الرياضي لتلميذ التعليم الثانوي او معرفة الاسلوب الناجح في عملية التسيير للمنشآت والوسائل الرياضية لتحقيق نتائج رياضية ايجابية

6-الدراسات السابقة:

بالنسبة للدراسات السابقة قليلة ان لم نقل منعدمة في المؤسسات التعليمية ماعدا بعض الدراسات فيما يخص الادارة الرياضية في الثانوية ودراسات فيما يخص المنشآت والعتاد الرياضي للتلاميذ التربية البدنية والرياضية بالثانوية اما بالنسبة للتسيير الاداري للمنشآت الرياضية فلم نجد في الثانوية وبالتالي نعتبر بحثنا هذا من عناوين البحوث الجديدة في

مجال التسيير الإداري للمنشآت ولذلك فقد تطرقنا الى دراسة علمية التسيير الإداري للمنشآت الرياضية بالثانوية

و للعلم فان هناك دراسات اخرى قام بها بعض الباحثين في هذا المجال حيث نجد دراسة للباحث "واليت" اولى الدراسات التي اوضحت ان الأفراد يختلفون في إستجابتهم وفي رضاهم عن الاساليب المختلفة في التسيير وان الاختلاف يؤدي الى نتائج مختلفة والدراسات التي قام بها الدراسات السابقة والمثابهة في الجزائر:

"كورت لويت " تلميذه "وايت " سنة 1939 وهناك دراسة اخرى" لكاتز وماكوني " و "موروس" الذين قاموا بدراسة 24 فوج من افواج العمل في احدى شركات للتأمين قسمت هذه الافواج الى قسمين:

-الاول: بإنتاج عال.

-الثاني بإنتاج منخفض.

وذلك حسب ما بينته التسجيلات الرسمية لكمية الإنتاج.

الدراسات الأولى: كانت بعنوان " دور التسيير الإداري في المنشآت الرياضية وأثره على المؤسسات التعليمية "

ودارت إشكالية البحث حول السؤال الرئيسي التالي: " واقع عملية تسيير المنشآت والوسائل الرياضية في المؤسسات التعليمية ؟ " وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

-كثرة الإطارات العلمية المتخصصة في التسيير الإداري والمنشآت وهذا يؤثر إيجابيا على عملية التسيير فينعكس على الممارسة الرياضية وعلى الرياضة بشكل عام.
-كفاءة القائمين على عملية التسيير ودورهم الفعلي في المنشآت الرياضية .

واستعمل الباحث الاستبيان، الملاحظة، المقابلة والمعينة كما اعتمد على المنهج الوصفي وكانت العينة قصدية. وكذلك المركبات الرياضية "

وجاءت أهداف البحث كما يلي: المناقشة العلمية لموضوع هام وشائك والذي يعتبر من أهم المشاكل التي تواجه الأسرة الرياضية ومحاولة الوصول إلى نتائج موضوعية يتم من

خلالها فتح آفاق جديدة لفهم أسباب نجاح أو إخفاق الرياضة في المنشآت الرياضية ومحاولة توضيح الرؤيا للمسيرين والرياضيين بصفة عامة عن المنشآت الرياضية⁽¹⁾.

الدراسة الثانية:

كانت بعنوان " إدارة المؤسسات التعليمية بولاية مستغانم " كانت الإشكالية في التساؤل التالي: هل التسيير الإداري يعتمد على الطرق العلمية لتحقيق النجاح؟ وتوصل الباحث إلى النتائج التالية والتي كانت خاصة بالمسيرين على الشكل التالي:
المسيرين: النقص الفادح في الأطارات العلمية المتخصصة في إدارة وتسيير المؤسسات التعليمية لولاية مستغانم وهذا يؤثر سلبا على عملية التسيير فينعكس سلبا على الرياضة بشكل عام وإهمال الهيكل التنظيمي ونقص مستوى الطاقم الإداري وهذا ينعكس على العمل الإداري في الهيئة الرياضية.

الأساتذة: نقص في كفاءة القائمين على عملية التسيير وغياب الدور الفعلي في المؤسسات والفرق الرياضية مما يؤدي إلى ضعف المستوى واستعمال الباحث استمارة إستبائية موجهة للأساتذة واستخدام الإحصاء من أجل تحليل وترجمة النتائج وكذا المصادر والمراجع بجمع المادة الخبرية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وكانت عينة البحث قصدية. وذلك على أساتذة الطور الثانوي لولاية مستغانم ووزعت عليهم الاستمارات وتمثلت أهداف البحث في الكشف عن الوجه الحقيقي للتسيير الإداري في المؤسسات التعليمية وإبراز دور التسيير والإدارة في الثانويات بولاية مستغانم توضيح مدى علاقة التسيير والإدارة بولاية مستغانم وعلاقتها بالعلوم المختلفة⁽²⁾.

مناقشة الدراساتين: من خلال الإطلاع على الدراستين السابقتين نلاحظ أن هناك أوجه سبه بين النتائج فتم التطرق إلى النقص في الأطارات العلمية المتخصصة في تسيير وإدارة المنشآت والمؤسسات التعليمية وكذا النقص في كفاءة القائمين على عملية التسيير وغياب الدور الفعلي في المنشآت والمؤسسات، وبعد مناقشتنا للدراستين السابقتين لاحظنا أن هناك

¹ - والي رفيق، دور التسيير الإداري في المنشآت الرياضية وأثره على الممارسة الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.

² - عرابي مصطفى، التسيير وإدارة بعض النوادي والفرق الرياضية، قسم التربية البدنية والرياضية ، 2005.

اهتمام بالتسيير الإداري للمنشآت وإهمال التسيير الإداري للمؤسسات التعليمية والذي يعد محور دراستنا.

7- تحديد المصطلحات والمفاهيم:

1/التسيير:

هو عملية تحديد الأهداف وتنسيق الجهود للأشخاص أو الأفراد من أجل بلوغها حيث أنه عملية دائرية تبدأ بتنظيم التخطيط، التوجيه، الرقابة⁽¹⁾.

2/التسيير الإداري: هو مسايرة التعقيدات التي تواجه الإدارة، فبدون تسيير دقيق تعم الفوضى بشكل يهدد وجود الشيء المسير إداريا وهو يوفر درجة من الانتظام والتنسيق⁽²⁾.

3/المنشآت الرياضية: وهي عبارة عن المؤسسات العمومية الادارية تنحصر مهامها في تنظيم وتسيير الممارسات الرياضية (التنافسية والجماهيرية والمدرسية والجامعية) بالإضافة الى العسكرية وتشكل ايضا المنشآت الرياضية في الملاعب الخاصة بكرة القدم وفي القاعات متعددة النشاطات (كرة اليد وكرة الطائرة وكرة السلة وقاعة سباحة والجمباز والجيد.... الخ

والمنشآت الرياضية تحتوي على مكتب للمديرية يشرف عليها أحد المسيرين وادارة مكتب المركب المتعدد الرياضات تحتوي قسم الادارة والمالية مكلف بتسيير الموارد البشرية والمالية للمكتب والقسم التقني الملف بضمان اعمال والصيانة والتصليح وتهيئة المركب وحسب المادة الثانية من منشور قانون 02/93 مدخل رقم sm/3 ل: 03/02/1993 فان المنشآت الرياضية الخاصة: ملاعب القاعات المتعددة الرياضات مسابح ميادين التنس وكل المنشآت الباقية للنشاط الرياضي هي تحت تصرف السلطات البدنية

4/ الوسائل الرياضية: ونعني بها كل الادوات التي يستعملها التلاميذ في درس التربية الرياضية من السلاالم الخشبية الحبال القصيرة والطويلة ومقاعد سويدية والاطباق والشرائط الملونة وكرات بأحجام مختلفة والاكياس الرملية وكرات طبية وصناديق مقسمة للوثب ومضارب خشبية... الخ

¹ - محمد رفيق الطيب، محل التسيير وأساسيات ووظائف التقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص(05).

² - عبد القادر حاكمي، واقع التسيير الإداري للرياضة المدرسية، تربية بدنية ورياضية، العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2003/2004.

5/ المؤسسة التعليمية: هي عبارة عن مكان أو موقع يتم فيه التقاء فئات مجتمعية مختلفة الأعمار، ويتم فيها تعليمهم وتزويدهم بالكثير من المعلومات المختلفة حسب نوع هذه المؤسسة التعليمية، وتتكون هذه المؤسسة التعليمية من أعضاء الهيئة التدريسية أو المعلمون، والطلاب، وأولياء الأمور، والهيئات الإدارية فيها، ويقوم الطلاب بالبقاء في هذه المؤسسة لتلقي العلم لفترات زمنية معينة، تعتمد هذه الفترة أيضاً على نوع المؤسسة التعليمية، فهناك العديد من أنواع المؤسسات التعليمية مثل المدارس، والمعاهد والجامعات

6/ الإدارة: هي التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة وتحقق المسؤولية الاجتماعية لذلك العمل⁽¹⁾.

¹ - محمد فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، دار أجناد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص(10).

الفصل الأول

التسيير الإداري

تمهيد

1- مفهوم التسيير

2- تعريف التسيير

3- التسيير في التربية الرياضية

4- تعريف المسير

5- واقع التسيير في الجزائر

6- الأسس العامة للتنظيم والإدارة

7- علاقة علم الإدارة بعلم التربية البدنية والرياضية

8- أهمية الإدارة في المجال الرياضي

9- الخصائص الرئيسية للإدارة

10- المبادئ الأساسية في الإدارة

11- مفهوم الإدارة الرياضية

12- مجالات الإدارة في الرياضة.

خلاصة

تمهيد:

إن التربية البدنية والرياضية تعمل دائماً بلغة الفريق، سواء كان ذلك على مستوى مؤسساتها وأنشطتها، ومن هنا يكون التسيير الإداري ضرورة حتمية مصاحبة للتربية البدنية والرياضية.

ويرتبط نجاح أي مؤسسة أو منشأة ما بنجاح قيادتها وإدارتها في حسن تسييرهم وكيفية تعاملهم مع العوائق والمشاكل التي تواجههم والتي هي في سيرورة دائمة.

1- مفهوم التسيير:

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

2- تعريف التسيير:

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

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

ويقول هنري فايول: >> التسيير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب<< (1).

ويرى "روبرت البانيز": >> أنه إيجاد والمحافظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية<< (2).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن التسيير هو قيام الأفراد بعملية التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر بأحسن الوسائل الممكنة وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية. (3)

3- التسيير في التربية الرياضية:

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

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

² - عصام بدوي، استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، ط1، مطبعة النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002، ص35.

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

الأهداف بالدرجة الأولى من الكفاءة والفعالية ونظرا للأهمية البالغة لهذا الدور الذي يؤديه المسير بدرجات مختلفة وأعباء متنوعة على مستويات إدارية متفاوتة في مختلف الهيئات الرياضية من لجان أولمبية واتحادات رياضية وأندية ومراكز الشباب وحتى داخل الهيئات من لجان متخصصة.

4- تعريف المسير:

هناك عدة تعاريف للمسير منها:

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

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

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

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

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

4-1- أدوار المسير:

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

4-1-1- الأدوار العقلانية:

وتتمثل في تأمين سير العمل في صور منتظمة وهي كالاتي:

1- **الواجهة:** هنا يجب أن يفهم المسيرون الآخرون بأنه هو الممثل وصاحب الأمر في عمله.

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

3- **الرابط:** يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين.

4-1-2- الأدوار الإعلامية:

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

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

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

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

4-1-3- الأدوار التقريرية:

وتشمل اتخاذ القرارات وهي على الشكل الآتي:

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

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

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

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

4-2- **وظائف المسير:** إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إلماما

لأساليب القيادة ويمكننا أن نذكر الأعمال التي يقوم بها المسير:

- التخطيط وتحديد السياسات.

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

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

4-3- مؤهلات المسير الناجح:

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

- امتلاك الطاقة الإدارية.
- المحافظة على السلك الإداري ومميزات القيادة.
- القدرة على تكوين الرجال وإعدادهم.
- الجدارة في استخدام التنظيم.
- إبداء الآراء السديدة.
- ضبط النفس.
- الاستقامة.
- القدرة على تنسيق أعمال الزملاء¹.

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

- الرقابة

4-4-4- أقسام المسيرين:

يمكننا التمييز بين ثلاث مستويات للمسيرين كما يلي:

4-4-1- المسيرون القاعديون:

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

4-4-2- المسيرون الأواسط:

يلعبون دور الوسطاء بين المسيرين القاعديين من جهة الإدارة العليا من جهة أخرى ويتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن تسيير التنظيم ويقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات.

4-4-3- الإدارة العليا:

يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي حيث يقومون برسم المسار العام للمنشآت، أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة وتنسيق أنشطة الإداري الوسطى والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة وتجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى وخاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج أو التحويل والبيع⁽¹⁾.

5- واقع التسيير في الجزائر:

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

- غموض مفهوم تسيير منشآت الأعمال الاقتصادية، فهو يختلط تارة مع القانون وتارة أخرى مع السياسة وأخرى مع الإدارة العامة وأخرى مع الاجتهادات الشخصية.
واقع منشآتنا الاقتصادية في قبضة بيروقراطية وصائية لم تسمح بظهور جزر تسييرية متميزة ذات استقلالية مسؤولية.

¹ - محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، مرجع سابق، ص (12-14).

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

6- الأسس العامة للتنظيم والإدارة:

6-1- تعريف الإدارة:

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

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

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

ف نجد أن "فريديريك تايلور" يرى أن الإدارة هي >> أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤيدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة << (2).

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

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

² - محمد فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، ط1، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص(09).

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

-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<<(2)، ومن هذه التعاريف يمكن استخلاص مفهوم شامل للإدارة والتي هي فن تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المسطرة.

6-2-وظائف الإدارة:

يرى "فايول" أن الوظائف الرئيسية للإدارة هي:

- التخطيط.
- التنظيم.
- القيادة.
- التنسيق.
- الرقابة.(3)

ويرى "لوثرجيليك" أن الوظائف الإدارية تتمثل في:

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

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

² - مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية للنشر، عمان: 2002، ص52.

³ -عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة: 2001 ص(29).

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

6-2-1- التخطيط:

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

6-2-2- التنظيم:

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

6-2-3- الرقابة:

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

6-2-4- القرار:

إن القرار هو اختيار لطريق معين يتخذه الملوك للوصول إلى هدف مرغوب فيه وهو كذلك اختيار بين بدائل مختلفة.

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

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

أو هو اختيار قرار معين بعد دراسة وتفكير كما يقول "هربرت سايمون"¹ > إن القرار هو قلب الإدارة"<⁽¹⁾.

6-3-الإداري:

هو الفرد الذي يشغل مركزا من المراكز ذات المسؤولية وهو بهذا الوضع يتولى اختصاصات محددة تلقي عليه المسؤوليات تتطلب إنجازات على مدى السياسة العامة الموضوعة وفي نطاق خطة محددة التي يلتزم بتنفيذ الجزء الداخل منها في نطاق اختصاصه ولكي يستطيع الإداري إنهاء الالتزامات الواقعة عليه فإنه يشرف على جماعة من المرؤوسين يتولون تأدية المهام والأعمال المطلوبة منهم⁽²⁾.

ويقوم الإداري ببعض الأنشطة منها:

- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
- تنظيم أنشطة الآخرين.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- التنسيق بين الجهود.

6-4-المراحل الرئيسية للعمل الإداري:

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

- تحديد الغرض.
- التخطيط.
- التنظيم.
- تهيئة الجو للعمل.
- القيام بالعمل.

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص(53).

² - حسن شلتوت وحسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص(11-12).

- القيادة والإشراف والتنسيق.

- المتابعة والتقييم⁽¹⁾.

6-5- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

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

7- علاقة علم الإدارة بعلم التربية البدنية والرياضية:

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

وإذا كانت الإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين لتحقيق الأهداف الموضوعية ولذلك فإن محور الإدارة العامة هو العنصر البشري وبالتالي التربية البدنية أو الرياضية محورها العنصر البشري، فعلم التربية البدنية أو الرياضية وعلم الإدارة يتفقان على أنهما يركزان على العنصر البشري في تحقيق أهدافها، ولذلك إذا توافرت الإدارة العامة في التربية البدنية والرياضية سوف يتحقق الهدف الأصيل لممارسة الأنشطة الرياضية وهو إعداد الإنسان تريبوياً بصفة شاملة ومتكاملة.

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

من هذا المنطلق جاء استخدام علم الإدارة لتطبيقه في التربية البدنية أو الرياضية وذلك في مجالات مختلفة وأساسية ركزت عليها كليات التربية الرياضية وهي مجال التعليم بمراحله

¹ - حسن شلتوت وحسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص13.

المختلفة، مجال التدريب الرياضي لجميع الألعاب الفردية والجماعية بصفة عامة ومحليا ودوليا وفي مجالات إدارة المؤسسات الرياضية المختلفة محليا ودوليا.⁽¹⁾ من أهم روافد علم الإدارة العلاقات الاجتماعية، حيث تمثل هذه العلاقات انعكاسا للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه.

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطا وثيقا مما يحدث تطوير في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها، بل وأنه يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدول النامية يركز على أنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسها وتعتبر الإدارة ثانويا لذا فإن التأريخ لتطور الفكر الإداري في المجال الرياضي خاصة بالوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة، وهذا يعني أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالا يزخر بالمدعين وهواة العمل التطوعي شكلا والإلزامي موضوعا، من أدى إلى انشغالاتهم بأمور بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطوير، وإذا أما قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي فسوف نجد أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم وأنه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة⁽²⁾.

8- أهمية الإدارة في المجال الرياضي:

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المشبعة والتي تهدف إلى تربية

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

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

الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة ، فالنشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة وتكمن أهمية الإدارة في المجال الرياضي في بعض النقاط منها أن المجال الرياضي يتميز عن سائر المجالات الأخرى أنه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذي يعيشون فيه. وعليه فمجال التربية البدنية الرياضية يعد من أنجح مجالات التربية تأثيرا في الأفراد وترتبط أهدافه بالأهداف التربوية إلى حد كبير حيث تترجم هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادات متأصلة لدى الفرد، ومن هنا تتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل المتكامل المتزن لدى الفرد وحتى تتمكن التربية البدنية والرياضية من تحقيق الأهداف المنشودة لا بد من إتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها.(1)

9- الخصائص الرئيسية للإدارة:

- تعد الإدارة من أهم عوامل التسيير الناجح فهي تمتاز بعدة خصائص نذكر منها:
- 1- يغلب على الإدارة طابع الدوام والإستقرار لفترات طويلة لأن العمل الإداري يعتمد على التأهيل العلمي والكفاءة الفنية وهذا إخلافا للوظائف السياسية التي تعتبر مؤقتة(2).
 - 2- إن الإدارة تهدف بصفة رئيسية إلى دراسة الطلبات المقدمة إليها من طرف أفراد المجتمع المتعاملين معها واتخاذ القرارات اللافتة بشأن القضايا المعروضة عليه وذلك وفقا للقوانين المعمول بها والإمكانيات المتوفرة.
 - 3- إن الإدارة مرتبطة بالقانون لأن هدفها الأساسي هو تطبيق القوانين بالعدل والمساواة.
 - 4- إن الإدارة مكملة للسياسة لأن القادة السياسيون هم الذين يقومون بتحديد الأهداف العامة للدولة ورجال الإدارة المتخصصون يتولون عملية تنفيذ القرارات التي اختارتها القيادة العليا للبلاد.
 - 5- إن الإدارة عبارة عن ترجمة سابقة لجهد جماعي لتحقيق أهداف عامة ومشتركة.

¹ طلعت حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص (25).

² أحمد نجم : مبادئ علم الإدارة العامة ، إدارة الفكر العربي ، القاهرة ، 1979 ، ص32.

6- إن الإدارة نشاط إنساني هادف ، فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة وتسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من الوظائف والمهام.

7- إن الإدارة الفعالة تستلزم دائما استخدام أنواع معنية من المعرفة والمهارة وإذا كانت الإدارة الفنية مهمة جدا لتنفيذ العمل فإن دور المدير لا يستلزم خبرة فنية متخصصة. صحيح أن كثيرا من المديرين كانوا خبراء فنيين أو أخصائيين قبل دخولهم العمل الإداري كما أن الخبرة والمهارة الفنية تضيف الكثير إلى قدرة المدير إلا أن دخول ميدان العمل الإداري يستلزم من الفرد تخصصا آخر وهو أن يدير بفعالية.

والمهارة التشغيلية الضرورية لأداء العمل التشغيلي المتخصص لا تعتبر كافية لعمل الإدارة.(1)

8- تصف الإدارة بالتغيير، فبيئة الأعمال المتغيرة والعنصر البشري متغير برغباته وطموحاته، كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة يتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته.

9- إن الإدارة كعملية تنطوي على العديد من التصرفات والمهام التي يقوم بها المدير وهذه المهام تتمثل في: التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة واتخاذ القرار و.....إلخ.

10- إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر إستمراريتها هو بقاء منظمات خدمة البيئة التي تسعى إلى إشباع رغبات المجتمع، فهي الأداة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤولياتها اتجاه المجتمع.

11- تعتمد الإدارة على فكرة التدرج الإداري واختلاف مستويات المناصب الإدارية والتنسيق بين المسؤولين الإداريين(2).

¹ - عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم و الإدارة ، دار الجامعة الجديد للنشر ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2002 ، ص (15-17).

² - إبراهيم عبد العزيز شبحا، الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1980، ص(18،19).

10-المبادئ الأساسية في الإدارة:**10-1-مبدأ التوازن:**

يجب أن تكون المؤسسة مهما كانت متوازنة وذلك لضمان الاستقرار والنمو المناسب وتكون عملية التوازن على عاتق الرئيس الإداري الذي لا بد أن يحفظ التوازن داخل المؤسسة وذلك بتنسيق جهوده مع جهود الأفراد.

10-2-مبدأ التخصص:

يؤدي التخصص إلى تكوين الخبرة العملية، تطبيق مبدأ التخصص تطبيقاً شاملاً في مختلف نواحي ونشاطات الإدارة.

10-3-مبدأ الحوافز المادية:

هذه المكافآت التي تؤدي بدورها إلى تحفيز العامل للقيام بنشاطه بكفاءة جيدة وذلك مقابل تقديم مكافأة مباشرة بعد تأديته لعمله.

10-4-مبدأ السلطة والمسؤولية:

السلطة توحى إلى أن صاحبها يكون مسؤولاً، فإن خولت المسؤولية لشخص معين فيجب أن يزود بالسلطة اللازمة للإشراف على الأشخاص في ميدان عملهم وتوجيه جهودهم للوصول إلى الهدف.

10-5-مبدأ العلاقات الإنسانية:

إن العلاقات الإنسانية تؤثر سلباً أو إيجاباً على نجاح الوظائف الإدارية حيث تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون والمراقبون.

11-مفهوم الإدارة الرياضية:

يتجه بنا هذا إلى تحديد مفاهيم عن الإدارة بصفة عامة ويمكن تعريفها بأنها تلك العمليات أو الوظائف الاجتماعية التي يمارسها المسؤولون ومن كل هذا أن يقودنا إلى القول بأن الإدارة هي ذلك العمل الإنساني الذي يدور في المنشأة ويكون مستمراً مبكراً ومتبادلاً بين الأفراد ويحتوي على جملة من الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف كما يمكن أن تعرف الإدارة بأنها >> توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها <<⁽¹⁾ ويكون

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

هذا وفقا لبرامج وخطط مستمرة تشغلها جملة من الأسئلة وتستخدم جملة من الموارد المتاحة وذلك عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة للوصول إلى فعالية في تطبيقات الإدارة الرياضية وبالتالي فإن العنصر الرئيسي في الوظائف الإدارية هو القدرة على الخلق والإبداع الإنساني من خلال مجموعة العلاقات والاتصالات المتاحة للأفراد.

12-مجالات الإدارة في الرياضة:

تعمل الإدارة الرياضية على تحقيق ثلاثة مجالات رئيسية: البرامج، الإمكانيات والعاملين، حيث تعتبر هذه المجالات المتداخلة والتي تعمل على تحقيق التكامل فيما بينها فتعمل الإدارة الرياضية على برمجة خططها وأهدافها على حساب الإمكانيات المتوفرة لها وعلى عدد وكفاءة عاملها وكل هذا لتحقيق أهدافها المسطرة بنجاح.

ونجد أن الإدارة الرياضية تهتم بالعنصر البشري وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها فنجد أن الإداري يعمل مع الموظف العادي وفق لغة ثابتة عندما يتحدث كل عنصر بشري داخل هيئة بهذه اللغة ويعرف قواعدها ويتكامل بأسلوبها يكتمل التجانس داخل مجلس الإدارة واللجان وقطاعات العمل سواء في مجموعات العمل التي تظم كلا على حده أو فرق عمل تظم عناصر من كل وحدة، إن لغة الإدارة التي تعنيها هي >> علم الإدارة بعناصر مختلفة وتطبيقاتها في الميدان الرياضي تزود بها كل العناصر البشرية الموجودة في الهيئات مهما كان موقفها ومهما كان مجالها المهني⁽¹⁾، ومع كل هذا فإن مجالات الإدارة وتطبيقاتها هي نفسها المجالات في جميع الإدارات الأخرى.

13-التنظيم:

13-1- مفهوم التنظيم:

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

¹ - عصام بدوي وآخرون ، الإدارة في الميدان الرياضي، المكتبة الأكاديمية العربية، 1991، مصر، ص(34).

وبغض النظر عن الأقوال السابقة نرى أن التنظيم أحد أهم عناصر الإدارة فبدونه تفقد الكثير وتصبح عملية عاجزة غير قادرة على السير في الطريق بالسرعة والأهمية المطلوبة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، وعموماً التنظيم هو توجيه الجهود وتجميعها في محطة واحدة وإطلاقها نحو الهدف المنشود عن طريق تحديد العلاقات التنظيمية بين مكونات هذا التنظيم⁽¹⁾.

13-2- تعريف التنظيم:

تعددت تعاريف التنظيم من علماء الإدارة ونذكر منها:

يقول "هنري فايول" >> هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال والمستخدمين وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها البعض <<. يعرفه "كونترو وزنل" >> أنه تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف وتجميع كل نشاط الإدارة المناسبة، بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتسويق <<. كما يعرفه "رولف دافيز" >> أنه تعاون أي مجموعة من الأشخاص سواء كانت صغيرة أو كبيرة تحت قيادة رشيدة بحيث يكون لديهم رغبة أكيدة في تحقيق الأهداف المشتركة مع قدر كاف من العناية بالعمل الإنساني <<. كما عرفه "ليندال إيرويك" >> هو عملية تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وذلك في مجموعات حيث يمكن إسنادها للأشخاص <<⁽²⁾.

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

13-3- أسس وأشكال التنظيم:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في البناء التنظيمي لأي مؤسسة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسيم العمل بين أفرادها والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون

¹ - عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط1، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1998، ص(15-17-14).

² - عصام بدوي وآخرون، الإدارة في الميدان الرياضي، مرجع سابق، ص (29).

الأفراد بعضهم مع بعض والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير ذلك، ليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الحالات ولكن نوع التنظيم الذي يتبع في أي مؤسسة هو ذلك النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها وكقاعدة فليس هناك عامل واحد بل توجد مجموعة من العوامل التي تحدد أفضل أنواع التنظيم ويمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم العمل وهي على النحو:

1-أساس جغرافي: بمقتضى هذا التنظيم فإن جميع أوجه النشاط في المؤسسة الخاصة بمنطقة معينة تجمع بين وحدة تنفيذية وهذه الأخيرة مع غيرها من المناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تتمتع بها الوحدات الجغرافية.

2-أساس الغرض الرئيسي: يبين هذا التنظيم على أساس السلطة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة، فتنظيم الإدارة العامة للاستيراد مثلا يقوم على أساس نوع السلطة المستوردة، وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس نوعية التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة المؤداة مثل إدارة المساعدات، إدارة الضمان الاجتماعي، إدارة الأسر وإدارة النشاط الشعبي.

3-أساس وظيفي: يعني تقسيم العمل على أساس التخصص داخل المؤسسة فكل عملية أو نشاط يشكل وظيفة متغيرة تمثله وحده مستقلة بالبناء التنظيمي مثل التخطيط والتمويل والإنتاج والإعلان والبيع⁽¹⁾.

13-3-مميزات التنظيم:

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

- التنسيق وتحديد الأعمال.
- تحديد العلاقات العامة بين الأفراد.
- الاستقرار النفسي لجميع الأفراد.

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود ومحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التنظيم في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص(13.12).

- محاربة الازدواجية.

- تحقيق أفضل استخدام للإمكانات.⁽¹⁾

13-4-متطلبات التنظيم:

أي تنظيم حتى يستمر وينجح ويصبح تنظيماً فعالاً قادراً على تحقيق الأهداف ونادراً ما تصادفه العقبات أو يتعرض للفشل يلزم مراعاة بعض المتطلبات التي تحميه من الوقوع في غيابات المستقبل.

13-4-1-الإمكانات البشرية:

التنظيم يقوم أساساً على أفراد لخدمة أفراد آخرين وهؤلاء الأفراد يمثلون الدعامة الرئيسية في التنظيم وبدون العنصر البشري في التنظيم يصبح جسم ساكن لا حراك فيه ويفقد بذلك التنظيم عنصر الحركة التي لها أثرها الفعال على عملية الإنجاز ونعني بالعنصر البشري هنا العنصر المتخصص المؤهل وذو الخبرة الكاملة فكلما توفرت هذه المتطلبات في العنصر البشري ساعد ذلك أن يكون التنظيم فعالاً ومجدياً.

13-4-2-الهيكل التنظيمي المناسب:

حتى تكون عملية التنظيم مفيدة وفعالة لا بد أن تتكامل عناصرها بحيث يتمشى كل عنصر مع بقية العناصر وذلك بوضع هيكل تنظيمي يتناسب مع حجم وطبيعته والهدف الذي صمم من أجله.

13-4-3-القانونية:

أي تنظيم لكي ينجح ويستمر ويحقق أهدافاً لا بد أن يكتتفه عنصر الإيمان ومن هنا يمكن القول بأنه لا يمكن لأي منشأة رياضية أن تقام أو تمارس عملها دون تشريع قانوني يحدد نشاطها وأهدافها، وإلا تعرضت للمشكلات وعدم الاستمرار.

13-4-4-الموارد المالية:

ويقصد بها الجانب التحويلي للمشروع من الناحية المادية لأنه ما يقيمه التنظيم الجيد على الورق وعندما نريد تحريكه وتطبيقه على الواقع نصدم بعدم وجود موارد مالية كافية لتحقيق هذا التنظيم.

¹ عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص(27-41-42).

13-5-أنواع التنظيم:

هناك نوعان للتنظيم:

13-5-1-التنظيم الرسمي:

يهتم الهيكل التكويني للمؤسسة بتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أراد المشرع أو كما ورد بالوثيقة الرسمية ويقتضي هذا التنظيم أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضمن الوحدات التي تعمل على المستوى التنفيذي، وتمثل فيه شبكة الاتصالات الموجودة في الإدارة بمعنى القنوات الرسمية التي تمر خلالها المعلومات.

13-5-2-التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً كما أنه يمثل العلاقات الشخصية المتداخلة في التنظيم.⁽¹⁾

13-6-مبادئ التنظيم:

تعرض كل من "برنارد" و"فايول" و"تايلور" وآخرون للمبادئ التي يجب أن يقوم عليها التنظيم وهي متعددة نذكر منها ما يتعلق بالتنظيم في التربية الرياضية ومن هذه المبادئ:

13-6-1-وحدة الهدف:

ينبغي على كل إدارة وعلى كل فرد يعمل بها معرفة الهدف المطلوب والوصول إليه حتى يساهم كل منهم بفاعلية لتحقيقه، إن وحدة الهدف تؤدي إلى وحدة الفكر وغالبا ما تؤدي وحدة الفكر إلى الإنجاز والإنجاز من أهم أهداف التنظيم.

¹ - طلعة حسام الدين: مقدمة في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص(64).

13-6-2-الكفاية:

وهي تعني هنا ضرورة دراسة التنظيم الجيد والهدف منه وتحديد ما يكفي لتحقيقه بأقل قدر ممكن من التكاليف وفي حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، فالتنظيم الجيد هو أقصر الطرق للوصول إلى الهدف⁽¹⁾.

13-6-3-المسؤولية:

بمقتضى هذا المبدأ يعتبر المرؤوس مسؤولاً أمام رئيسه عن المهام التي توكل إليه وتكون المسؤولية بقدر السلطة الممنوحة له تماماً لأنه أينما توجد المسؤولية توجد السلطة.

13-6-4-تدرج السلطة:

تعد السلطة عاملاً أساسياً لممارسة العملية الإدارية، فمدير النادي على سبيل المثال لديه سلطات تمنح له من طرف مجلس إدارة النادي، هذه السلطة يعيها المدير جيداً، أي يصبح لكل فرد في التنظيم سلطاته في شكل تتابعي واضح، وتداخل السلطات وعدم وضوحها يربك العملية الإدارية والتنظيمية بأكملها.

13-6-5-البساطة:

يجب أن يكون التنظيم بسيطاً بعيداً عن التعقيدات ويمكن إدراكه من قبل جميع الأطراف لأن معنى خصائص التنظيم الجيد أن يدرك كل فرد موقعه بسرعة وسهولة⁽²⁾.

13-6-6-تحديد الوظائف:

يجب تحديد الوظائف والشروط والمواصفات اللازمة لشكل هذه الوظائف على أن يكون التحديد في كل حالة واضحاً بعيداً عن المجاملة، وأن يتم التحديد على أساس نوع الأنشطة والأعمال المتوقعة.

13-7-التنظيم في المجال الرياضي:

في مجال التربية الرياضية والبدنية الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع أنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى للأداء في أقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة، فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديداً واضحاً للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين

¹- عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص(23).

²- عبد الحميد شرف : التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق، ص(18-25)

والتنسيق بين مختلف المجهودات الجماعية منعا للاحتكاك والتضارب بين الأفراد أثناء التنفيذ، كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد العاملين⁽¹⁾.

14- العلاقة بين التنظيم والإدارة:

هناك علاقة بين التنظيم والإدارة وهي علاقة عضوية مباشرة والنقاط التالية تبرز مدى العلاقة بينهما:

-التنظيم أحد عناصر الإدارة ومن صلب مكونات العملية الإدارية والإدارة بدون تنظيم تكون فاشلة ولن تستطيع أن تحقق أهدافها.

-التنظيم هو المرآة التي تعكس التخطيط وتلبي متطلباته وبدون التنظيم يضل التخطيط خطوات تنفيذية لا تتحول إلى واقع.

-التنظيم يحقق السرعة المحسوبة في الأداء للعملية الإدارية حيث لا يوجد هناك تضاد أو ازدواجية في الأعمال بل يكون هناك سرعة في الإنجاز وبالتالي نجاح عملية الإدارة في تحقيق مهامها⁽²⁾.

-التنظيم يهب الإدارة الإستقرار حيث أن كل فرد في التنظيم يعرف من هو رئيسه، ومن هو مرؤوسه، ومن أين يأخذ التعليقات ، وهذه الحدود الواضحة بين العاملين وتحديد العلاقات بينهم تجعل كل فرد في التنظيم يعرف ما له وما عليه وهذا يشعر بالإستقرار، والتنظيم يجعل العملية الإدارية عملية محسوبة تتميز بالدقة والفعالية ويساعدها على إنجاز مهامها ومن خلال ما سبق نجد أن هناك علاقة طردية بين التنظيم والإدارة فلا توجد إدارة بدون تنظيم والعكس صحيح.

15- التقويم والمتابعة:

للارتقاء بمستوى الإنجاز ولضمان الحكم الصحيح على فاعلية العملية التدريبية فإن الأمر يتطلب دائما المعرفة المستمرة لمكونات الحالة التدريبية (البدينية ، المهارية الخطوطية، النفسية، الفكرية) للاعبين ومدى استجابتهم وتحقيقهم للواجبات الأساسية لمراحل فترات

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

الأعداد والتي تهدف جميعها الوصول بالفرد إلى أعلى مستويات الإنجاز في النشاط التخصصي.

تعد عملية التقييم الدولي لتطور مستوى الإنجاز كل ما يتعلق به أمدا غاية في الأهمية للوقوف على نقاط القوة لتدعيمها والضعف لعلاجها، ولذا يحتاج الدرب إلى جمع المعلومات بصفة مستمرة عن حالة اللاعبين للوقوف على مستوى إنجازهم في النشاط الممارس ومن خلال المعارف والمعلومات المتحصل عليها من عملية المتابعة لاتجاهات التدريب ومعرفة الأثر التدريبي للأعمال المستخدمة، يمكن تعديل مسار التدريب وتشكيله في ضوء الأسس العلمية، ومن ثم تدعيم خطط التدريب وزيادة فاعليته لتحقيق الهدف المنشود، وقد تعددت أساليب المتابعة إلا أن جميعها تشترك في الحصول على المعلومات الخاصة باللاعبين ولا يمكن الثقة في تلك المعلومات والأخذ بها إلا إذا تميزت أساليب المتابعة المستخدمة في الحصول على المعلومات بصدق وثبات والموضوعية.

15-1- أساليب المتابعة: ونذكر منها:

الإستبيان: جمع المعلومات من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالعملية الترتيبية.

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

16- أهمية التنظيم في التربية الرياضية:

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

- 1- يحدد الوظائف التنظيمية لكل المستويات.
- 2- يوضح العلاقات بين الإدارات والأقسام المختلفة.
- 3- يساعد على خلق الروابط الإنسانية.
- 4- البعد عن الشيع في تنفيذ المهام.
- 5- تجميع الجهود في تناسق تام نحو الهدف⁽¹⁾.

¹ - عبد الحميد شرف: التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق ، ص(20).

الخلاصة:

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

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

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

الفصل الثالث

المؤسسات التعليمية في التطور الثانوي

تمهيد

1-تعريف الثانوية

2-الهيكلية الإدارية للثانوية الجزائرية

3-مبادئ التعليم الثانوي

4-غايات التعليم الثانوي

5-الأهداف العامة للتعليم الثانوي

6-تنظيم التعليم الثانوي

7-وظائف الثانوية الجزائرية

الخلاصة

تمهيد:

إن المسير كقائد تربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم الماركة الكفوة وتحمل المسؤولية في تحقيق الهداف التربوية المنشودة ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة لتحقيق.

وضمن إطار هذه الأدوار المتعددة عمل المسير جنبا إلى جنب مع الفريق التربوي لتحسين البرامج التعليمية في الثانوية باستمرار، وقد تم تحقيق ذلك بالمحافظة على أفضل الممارسات المنهجية ومشاطرتها مع الأساتذة كما يسعى المدير أيضا إلى التأكد من أن أساتذته قد تلقوا تدريبا لتلك الممارسات وعمل على الإطلاع على آخر الممارسات الإشرافية والإدارية ووضعها في إطارها المناسب ضمن بيئته الخاصة.

ومن هذا المنطلق وجب على المسير أن يتصف بمجموعة من الصفات وان يسير وفق مجموعة من القوانين المسطرة من الهيئة الوصية لكي يعتبر ناجحا في عمله سواء من الناحية القانونية أو الإبداعية، لذلك ستتطرق في هذا الفصل أولا إلى التعريف بالثانوية في نسق المنظومة التربوية الجزائرية.

1-تعريف الثانوية:

وهي المؤسسة التي تستقبل التلاميذ الذين انهوا دراستهم بنجاح بمرحلة التعليم المتوسط لتحضيرهم للالتحاق بالتعليم العالي أو التكوين المهني أو عالم الشغل. والثانوية مؤسسة عمومية *établissement public* تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تنشأ وتلغى بمرسوم تنفيذي.

يسير الثانوية مدير وهو المسؤول الأول فيها والأمر بصرف ميزانيتها. يعين المدير، وفقا للشروط المطلوبة، عن طريق المسابقة وبعد الاستفادة من تكوين لمدة سنة بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، يساعد مدير الثانوية فريق إداري يضطلع كل أحد فيه بدور مختلف عن الآخرين فأحدهم يهتم بالجانب المالي وآخر بالجانب التنظيمي ورعاية شؤون الموظفين وآخر لضبط النظام من حيث انضباط العمال والتلاميذ...

وهكذا يتكون النسق الإداري في الثانوية ضمن مسؤولية قانونية وأخلاقية لفرد واحد وهو المدير يوزع بعدها السلطات وفق ما تنص عليه قوانين التربية وبما يتوافق مع المهام المحددة لكل منهم، ووفقا للمسؤوليات الملقاة على عاتق كل على حدة.

2_ الهيكلة الإدارية لثانوية الجزائرية:

مرت الثانوية الجزائرية بعدة مراحل أثناء هيكلتها انطلاقا من أمرية 16 أفريل 1976 ومرورا بعدة مراسيم وقرارات ليس المجال مناسباً وكافياً للتطرق لها كلها ولكن سنستند إلا آخر القرارات التي تتعلق بهيكلة الثانوية الجزائرية واستخلاص أهم النقاط منها للوصول إلى الصورة الحقيقية والواقعية للهيكلية التي يعمل ضمنها مدير الثانوية من أجل الفهم الحقيقي لحيثيات تسير مدير الثانوية لمؤسسته، ومن هم الأعضاء المساعدون له في التسيير؟ وما هي أدوارهم؟ ومسؤولياتهم وعلاقتهم بالمدير؟ وما هي مجالس التسيير التي يتصل بها المدير مباشرة بمجموع فريق التربية.(1)

¹ _ قرار وزاري رقم 16 مؤرخ في 14 ماي 2005 ، يتضمن تحديد هيكلية التعليم الثانوي العام و التكنولوجي .

أولاً_ الموظفون المسيرون:

ومن أهم من يساعد المدير في تسيير الثانوية، نذكر ما يلي:

1_ نائب مدير للدراسات:

حددت مهام نائب المدير دراسات بناء على قرار الوزاري رقم: 154 المؤرخ في 26.02.1991⁽¹⁾.

وتتدرج مهامه ضمن ثلاث أبواب رئيسية هي:

أ: المهام البيداغوجية.

ب: المهام التربوية.

ج: المهام الإدارية والمالية.

وقبل التطرق لهذه المهام لابد من ذكر بعض الأحكام العامة.

• **الأحكام العامة:** يتولى، تحت سلطة المدير المهام التالية:

يسهر نائب المدير للدراسات على تطبيق التنظيم التربوي للمؤسسة ، وتنفيذ برامج التعليم وموافقته ، ومناهجه.

ينسق وينشط عمل الأساتذة.

يتابع كافة المسائل المتعلقة بالتنظيم التربوي داخل المؤسسة.

يكلف في الثانويات التقنية تحت إشراف المدير بتنظيم التعليم التقني النظري والتطبيقي وتنسيقه ومراقبته.

هو مساعد الأول لمدير الثانوية في كل ما يتعلق بتنظيم الحياة البيداغوجية، والتربوية ، وتنشيطها في المؤسسة.

¹ _ قرار رقم 154 مؤرخ في 26 فيفري 1991, يحدد مهام نائب المدير للدراسات في مؤسسات التعليم الثانوي ص:69.

يتلقى التوجيهات والتعليمات من مدير المؤسسة، ويقدم إليه تقريراً يومياً عن الوضعية في المؤسسة.

خلف مدير المؤسسة في حالة الغياب في جميع صلاحياته باستثناء مهمة الأمر بالصرف التي لا يمكن بها إلا بمقرر وزاري.

يلزم بالحضور الدائم في المؤسسة، ويمكن أثناء أدائه لمهامه أن يستحضر في أي وقت من الليل أو النهار.

يعتبر عضواً شرعياً في جميع المجالس القائمة في المؤسسة.

• **المهام البيداغوجية:** يقوم نائب المدير للدراسات بالمهام التالية:

- إعداد جداول توقيت الأقسام وخدمات الأساتذة وضبطها.
- مراقبة دفاتر النصوص والسهر على تطبيق البرامج والمواقيت.
- إعداد الرزنامة الخاصة بطريقة تقييم التلاميذ ومراقبة تنفيذها.
- ضبط جداول التوقيت في الثانويات التقنية والمتاقن بالتنسيق مع رئيس الأشغال.
- السهر على ترشيد استعمال المحلات والوسائل التربوية التجهيزات.
- ينظم الزيارات والتدريب المبرمجة رسم
- يشكل الأقسام والأفواج التربوية.
- يطبق التوجيهات والتعليمات البيداغوجية.
- يشارك في تنظيم الامتحانات والمسابقات وتصحيحها ولجانها وفي عملية التكوين وتحسين المستوى، وتجديد المعارف.
- في حالة انشغال مدير المؤسسة، يمكن لنائب المدير للدراسات أن يرافق مفتش التربية والتكوين لحضور درس مع أستاذ في المؤسسة.

• **المهام التربوية:** يمارس نائب المدير للدراسات إما مباشرة، أو بمساعدة الأساتذة

ومستشاري التربية المهام التالية:

✓ تقوية العلاقات المنسجة ضمن المجموعة التربوية.

✓ تحسين شروط تدرس التلاميذ.

- ✓ تطوير وتحسين النشاطات التربوية والاجتماعية بالمؤسسة.
- ✓ حماية الوسط المدرسي.
- ✓ تنظيم الحياة في النظام الداخلي.
- ✓ تنظيم وإثراء المكتبة، والمحافظة عليها، والسهر على أداء عملها.
- ✓ تمكين العلاقات مع أولياء التلاميذ وتنشيطها.
- ✓ تفقد التلاميذ في قاعات المداولة والمذاكرة والمطعم والمرقد وقاعات التمريض بصفة منتظمة.

• المهام الإدارية والمالية: تتمثل في الجوانب التالية:

- تسجيل التلاميذ ومعاينة حضورهم بمسك سجل بدخول وخروج التلاميذ.
- متابعة حضور الأساتذة وموظفي الرقابة وموضبتهم، وإعداد الجداول الشهرية لغيابهم.
- إعداد مختلف الوثائق والشهادات التي تتضمن حضور التلاميذ والشروط التي يجري فيها تدرسهم.
- يخول له صلاحية الإمضاء على الوثائق الخاصة بالتلاميذ الذين يزاولون دراستهم بالمؤسسة فقط.
- يعد الجداول الخاصة بخدمة الأساتذة والتي تحمل ختم مدير المؤسسة.
- يعرض المراسلات التي توجه خارج المؤسسة على المدير ليؤشر عليها.
- تخضع غيابات نائب المدير للدراسات إلى رخصة يمنحها مدير المؤسسة، أو السلطة السلمية وفقا لطبيعة الغيابات ومدتها.
- يكون مسئولا عن المكتبة، ويحتفظ بالوثائق التعليمية والوسائل السمعية البصرية بعد أن يقوم المقتصد بإجراء لها.
- ضبط مختلف الجداول القانونية الخاصة بالتعويض عن الساعات الإضافية والإستخلافات التي يقوم بها الأساتذة.
- إعداد العقود الإدارية التي تعتمد في تحصيل الإدارات المتعلقة بالرسوم المدرسية، والأضرار الملحقة بالتجهيزات.
- يمارس مهام مالية بصفة غير مباشرة، ولا يجوز له أن يتداول الأموال الخاصة بالمؤسسة والتلاميذ.

○ تقوم العلاقات بين نائب المدير للدراسات والمصالح الاقتصادية عن طريق المقتصد أو الموظف المكلف بالتسيير المالي.

● **مستشار رئيسي للتربية:**

يكلف مستشارو التربية بشؤون التلاميذ عموماً ويكلفون بالتفصيل بما يلي: (1)

- **النشاطات التربوية:**

تشكل النشاطات التربوية الوظيفية الأساسية لمستشار التربية والمستشار الرئيسي للتربية اللذين يتعين عليهما:

- مساعدة التلاميذ على الاستعمال الفضل لقدراتهم وإمكاناتهم قصد التنمية المنسجمة لشخصيتهم وازدهارهم.
- ينبغي أن يكون مستشار التربية والمستشار الرئيسي للتربية في عملهما ضمن المجموعة التربوية، قدوة للتلاميذ في سلوكهم.
- تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.
- حفظ النظام والانضباط داخل المؤسسة.
- مراقبة حضور التلاميذ ومواظبتهم.
- تنظيم حركة دخول التلاميذ وخروجهم واستراحتهم.
- تنظيم الحياة في النظام الداخلي.
- يشارك في تعزيز العلاقات المنسجمة ضمن المجموعة التربوية.
- يشارك في تحسين الشروط المعنوية والمادية التي يجري فيها تدرس التلاميذ.
- يشارك في تنمية النشاطات الاجتماعية والتربوية في المؤسسة.
- يلزم مستشارو التربية والمستشارين الرئيسيين للتربية عند الحاجة بالمشاركة في تأطير التلاميذ أثناء تنقلهم خارج المؤسسة بمناسبة التظاهرات والأنشطة المبرمجة بصفة رسمية في إطار انفتاح الثانوية على المحيط.

¹ - قرار رقم 171 مؤرخ في 2 مارس 1991 يحدد مهام المستشارين والمستشارين الرئيسيين للتربية في مؤسسات التعليم الثانوي، ص 104.

- ينظم مستشارو التربية والمستشارون الرئيسيون للتربية جدول توقيت التلاميذ الداخليين خارج أوقات الدراسة.
- يراقب مستشارو التربية والمستشارون الرئيسيون للتربية حضور التلاميذ في الأقسام وأثناء المذكرة والمداومة وفي المطعم والمراقد وقاعة التمرير.
- يخول لمستشاري التربية والمستشارين الرئيسيين للتربية الصلاحية في تقدير مدى صحة الأعدار التي يقدمها التلاميذ الغائبون، وهم الذين يمنحون رخص الدخول إلى الأقسام وقاعات المداومة والمذاكرة والمطعم والمراقد وقاعة التمرير.
- يقوم مستشار التربية أو المستشار الرئيسي للتربية المكلف بالنظام الداخلي أو بالخدمة الأسبوعية بتفقد قاعات الدراسة والقاعات المتخصصة والمراقد بصفة منتظمة، ويتأكد مع الموظف المكلف بالخدمات الداخلية مع أن جميع الإجراءات المتعلقة على الخصوص بحفظ الصحة والأمن، وقد اتخذت قصد السير العادي لأنظمة التلاميذ والأساتذة.
- يمكن أن يزيد عدد المستشارين الرئيسيين للتربية عن الواحد في الثانويات التي تتوفر على عدد كبير من التلاميذ.

-النشاطات البيداغوجية:

- تتمحور مهامهم في الجانب البيداغوجي فيما يلي:
- ضبط جداول توقيت التلاميذ وخدمات الأساتذة.
- تحضير مجالس التعليم ومجالس الأقسام وعقدتها.
- تشكيل الأقسام التربوية طبقاً لتوجيهات مدير المؤسسة ونائب المدير للدراسات وعلى أساس الملاحظات المستخلصة من مجالس الأقسام المنعقدة في نهاية السنة.
- تنظيم خدمات مساعدي التربية وترخيصها بصفة عقلانية.
- يشارك في تكوين مساعدي التربية بما يكفل قيامهم بتأطير التلاميذ وترتيبهم.
- النشاطات الإدارية والمالية:
- يقوم مستشار التربية أو المستشار الرئيسي للتربية في الجانب المالي والإداري بما يلي:
- ❖ ضبط بطاقة التلاميذ وإعداد جدول عددي للتلاميذ المسجلين في المؤسسة بصفة منتظمة.

- ❖ يحررون الشهادات المدرسية للتلاميذ الذين يطلبونها، ويعرضونها على مدير المؤسسة أو نائب المدير للدراسات للتوقيع عليها.
 - ❖ يسهرون على احترام المنشآت والتجهيزات في المؤسسة، ويقدمون تقريراً عن الضرر الذي قد يلحق بها إلى مدير المؤسسة أو نائب المدير للدراسات ويرفعون عن طريق السلم الإداري إلى المصالح الاقتصادية محضراً يتضمن طبيعة التلف وظروفه، والفاعل المسؤول قصد القيام بالتصليح عند الاقتضاء وتقدير مبلغ الضرر.
 - ❖ يرفعون يومياً تقريراً مكتوباً عن الحياة داخل المؤسسة إلى مدير المؤسسة أو نائب المدير للدراسات.
 - ❖ تنظم عمليات استلام التلاميذ للكتب المدرسية بالتعاون مع المصالح الاقتصادية.
 - ❖ إذا كانت المؤسسة تضم عدداً من مستشاري التربية أو المستشارين الرئيسيين للتربية فإن توزيع المهام عليهم يقوم به مدير المؤسسة على أساس مبدأ التناوب الذي يعد ضرورياً.
 - ❖ يلزم مستشارو التربية والمستشرون الرئيسيون للتربية بالحضور الدائم في المؤسسة، ويمكن أثناء أداء مهامهم أن يستحضروا في أي وقت من الليل والنهار.
 - ❖ تدخل مشاركة مستشاري التربية والمستشارين الرئيسيين للتربية في تنظيم الامتحانات والمسابقات وتصحيحها ولجانها وفي عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف التي تنظمها.
- يمكن لمدير المؤسسة أن يكلف أحد مستشاري التربية أو المستشارين الرئيسيين للتربية أو عدداً منهم بمسؤوليات محددة تتعلق بالآتي:
- _ تأطير مجموعة من الأقسام.
 - _ مسك ملفات التلاميذ.
 - _ الاتصال مع مندوبي الأقسام والأساتذة والأولياء.
 - _ المشاركة في نشاطات تربوية واجتماعية تتطلب كفاءات خاصة.
 - _ مسير مالي يتكفل بالتنسيق المالي والمادي للمؤسسة.

حددت مهام المقتصد ضمن أربعة أبواب هي: (1)

_ أحكام عامة.

_ مهام إدارية.

_ مهام مالية محاسبية.

_ مهام تربوية.

المهام العامة: تتمثل في:

- ✓ يكلف المقتصد تحت سلطة مدير المؤسسة بتسيير الوسائل المالية والمادية وتسخيرها لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.
- ✓ يتولى مدير المؤسسة مسؤولية الأمر بالصرف، ويقوم المقتصد بوظيفة العون المحاسب.
- ✓ يعتبر المقتصد من المساعدين المباشرين لمدير المؤسسة في كل ما يعلق بتوفير الشروط المادية والمالية الضرورية لتنظيم حياة الجماعة التربوية في المؤسسة.
- ✓ يتلقى المقتصد التعليمات والتوجيهات من مدير المؤسسة ويقدم إليه تقرير يومي مفصل عن الوضعية في المؤسسة.
- ✓ يلزم بالحضور الدائم في المؤسسة ويمكن في إطار تأدية مهامه أن يستحضر في أي وقت من الليل والنهار.
- ✓ هو عضو شرعي في جميع المجالس القائمة في المؤسسة باستثناء مجالس الأقسام حيث يمكن استدعائه للمشاركة في اجتماعاتها بصفة استشارية عند الحاجة.
- ✓ يشارك في عمليات التعليم وتحسين المستوى وتجديد المعارف والمسابقات والامتحانات التي تنظمها السلطة السلمية.
- ✓ يتولى المقتصد الرئيسي مهام التسيير المادي والمالي في مؤسسة واحدة، وعند الضرورة في مؤسستين وفقا لأحكام القانون المعمول به، ويشارك علوة على ذلك بتعاون مع

¹ _ القرار رقم 892 المؤرخ في 13 نوفمبر سنة 1991 الذي يحدد مهام المقتصد ومن يقوم بوظيفاتهم في مؤسسات التعليم التكويني

مفتش تربية والتكوين لتسير المالي في تكون المبتدئين، وفي مجال تقييم المدونات الحسابية لمؤسسات التعليم وضبطها.

✓ يتوجب على المقتصد في حالة النقل أو الانتداب أو إنتهاء علاقة العمل أن يقوم بنقل المهام إلى المقتصد الذي يخلفه وفق شروط يحددها وزير التربية الوطنية.

_ المهام الإدارية:

تتمثل المهام الإدارية التي يمارسها المقتصد في الجوانب التالية:

- ◀ إعداد مشروع ميزانية المؤسسة.
- ◀ تحضير القرارات المعدلة للميزانية.
- ◀ القيام بعمليات التحقيق والتصفية في مجال الإيرادات.
- ◀ القيام بعمليات الالتزام والتصفية في مجال الصرف.
- ◀ إعداد الصفقات والعهود.
- ◀ ضمان التموين ومتابعة الاستهلاك.
- ◀ إجراء الجرد العام والجرد الدائم.
- ◀ إمساك الملفات المالية للموظفين.

_ المهام المالية والمحاسبية:

تتمثل النشاطات المالية والمحاسبية للمقتصد بصفته عوناً محاسباً في الجوانب التالية:

- تحصيل الإيرادات ودفع النفقات.
- ضمان حراسة الأموال والسندات والقيم والأشياء والمواد المكلف بها وحفظها.
- تداول الأموال والسندات والقيم والممتلكات والعائدات والمواد.
- متابعة حركة الحسابات المتعلقة بالأرصدة والموجدات.
- حفظ الأوراق الإثباتية والسندات الخاصة بعمليات التسيير.

_ المهام التربوية: تتمثل المهام التربوية للمقتصد في الجوانب التالية:

تدعيم العلاقات المنسجمة ضمن الجماعة التربوية.

- ✚ تحسين الشروط التي يجري فيها تدرس التلاميذ.
- ✚ تطوير النشاطات التربوية والاجتماعية.
- ✚ تفقد الوسط المدرسي وحمائته.
- ✚ العناية بالحياة في النظام الداخلي.
- ✚ تطوير العلاقات مع أولياء التلاميذ.
- ✚ توفير الوسائل التعليمية المطلوبة لأداء الأنشطة التربوية والسهر على صيانتها.

ثانيا: مجالس الثانوية:

من بين أهم الأدوات التي يستخدمها مدير الثانوية بالإضافة إلى الأمر المباشر والتكليف، وتفويض السلطة والتوجيه نجده يستخدم المجالس الاستشارية التي يخول له القانون أن يترأسها أو أن يكون عضوا فيها لكي يستفيد من كامل آراء الفريق التربوي في تسيير المؤسسة الذي هو المسئول المباشر عنها، تلك المجالس بعضها يهتم بالجانب التربوي والأخر بالجانب المالي والأخر بالجانب البشري كل هاته الاهتمامات تمنح المدير الفرصة لإيصال المستجدات والاستفادة من الخبرات وتشارك الأفكار مع عموم التربوي من اجل الوصول بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها المتوقعة منها، لذلك تلزم النصوص الأساسية المتعلقة بالتربية الوطنية لا سيما (الأمر 76.35)، القانون رقم 04_08، المرسوم رقم 76.72، المرسوم رقم 76.71، استحداث على مستوى المؤسسات التعليمية، هيئات للتشاور والتنسيق لضمان مشاركة الجماعة التربوية في تسيير المؤسسة.

من بين هذه الهيئات:

1_ المجالس الاستشارية:

مجلس التوجيه والتسيير: وقد انشأ استنادا إلى القرار الوزاري رقم 151.91.(1)

¹ قرار رقم 151 مؤرخ في 26 فيفري 1991 يتضمن انشاء مجالس التوجيه والتسيير وتنظيمها وعملها في مؤسسات التعليم الثانوي، ص3.

مهام المجلس:

من بين المهام المسندة لمجلس التوجيه والتسيير ما يلي:

- 1_ دراسة مشروع ميزانية المؤسسة والمصادقة عليه وإبداء الرأي في الحساب المالي لتسيير المؤسسة.
- 2_ إبداء الرأي في مشاريع توسيع المؤسسة وترميمها وتجهيزها وإبرام الصفقات والعقود.
- 3_ إبداء الرأي في التنظيم العام للمؤسسة وتقديم الاقتراحات المناسبة لتحسين ظروف عمل الأساتذة وظروف الدراسة للتلاميذ.
- 4_ وضع المشروع التربوي للمؤسسة وتقييم ظروف الدراسة ونتائجها.

2. تشكيلة المجلس:

يتألف مجلس التسيير والتوجيه من أعضاء دائمين وأعضاء منتخبين:

الأعضاء الدائمون: وهم الأعضاء المنتمون بقوة القانون وبحكم المنصب الذي يشغلونه، باعتبارهم مسؤولين بصفة مباشرة عنه وهم:

- مدير المؤسسة وهو رئيس المجلس.
- نائب المدير للدراسات.
- المسير المالي (المقتصد).
- مدير المتوسطات التي تصب في الثانوية.

الأعضاء المنتخبون: وهم الذين يشغلون مناصبهم بحكم انتخابهم من طرف زملائهم لتمثيلهم في هذا المجلس وهم كالتالي:

- 1_ ممثلو هيئة التدريس (3 أساتذة).
- 2_ ممثلو موظفي الحراسة الإداريين وأعوان الخدمات (واحد عن كل فئة=3).
- 3_ ممثلو جمعية أولياء التلاميذ (3).

4_ ممثلو التلاميذ في الثانويات (تلميذ).

ينتخب ممثلو الموظفين (بما في ذلك ممثلو هيئة التدريس) لمدة 3 سنوات بالأغلبية البسيطة. هذا ولا يحق للمتعاقدين الترشح لعضوية مجلس التوجيه والتسيير.

3. وتيرة اجتماع المجلس:

يجتمع المجلس في دورات عادية 3 مرات على الأقل في السنة (واحد منها في بداية السنة الدراسية) بدعوة من رئيسه. كما يمكن أن يجتمع في دورة استثنائية بطلب من رئيسه أو بطلب من الأغلبية البسيطة من أعضائه.

لا تصح مداوات مجلس التوجيه والتسيير إلا إذا حضرت الأغلبية البسيطة من أعضائه 50% +1.

تتخذ القرارات بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين ولا تكون قرارات مجلس التوجيه والتسيير نافذة إلا بعد أن تصادق عليها السلطات السلمية.

2. مجلس التعليم (conseil d'enseignement):

تنص المادة الأولى من القرار الوزاري رقم 91_172، المؤرخ في 26 فيفري 1991، على ضرورة إنشاء مجالس تعليم في كل ثانوية.⁽¹⁾

2. 1. مهام مجلس التعليم:

من بين المهام التي أسندها المنشور السابق لمجال التعليم، ما يلي:

- ❖ تشكيل إطار للحوار والتشاور بين أساتذة المادة الواحدة والمواد المتقاربة.
- ❖ تحليل المواقيت والبرامج والتعليمات الرسمية للوصول إلى فهم متجانس ومتقارب لمضامينها.

¹ _ قرار رقم 172 مؤرخ في 26 فيفري 1991 يتضمن إنشاء مجالس التعليم وتنظيمها في المدارس الأساسية ومؤسسات التعليم الثانوي ، ص16.

❖ دراسة واقتراح الوسائل الضرورية للتنسيق والتعاون بين الأقسام.

❖ دراسة كيفية استعمال الاعتماد المالية المخصصة للوسائل التربوية.

تقديم جميع الاقتراحات التي من شأنها ترقية وتطوير تعليم المادة. يضيف المنشور الوزاري، رقم 2039/2005،⁽¹⁾ إلى المهام السابقة مهمة:

إعداد مخطط سنوي للتقييم في مطلع السنة الدراسية، تحدد فيه فترات عمليات التقييم ووتزتها وأشكالها وذلك بالنسبة لكل مادة تعليمية وكل مستوى دراسي. ولتنظيم ومتابعة نشاطات مجالس التعليم، طلب المنشور الوزاري رقم

254_93⁽²⁾، من مديري التربية تشكيل أفواج عمل لحوصلة تقارير مختلف مجالس التعليم للمؤسسات المتواجدة بالولاية وتحويلها إلى الوزارة لاستغلالها في عمليات تطوير تدريس المواد التعليمية.

1.2.2. تشكيلة مجلس التعليم: يتكون مجلس التعليم من :

- مدير المؤسسة، الذي يرأس اجتماعات المجلس.
- نائب المدير للدراسات.
- المسير المالي.
- المستشارون الرئيسيون للتربية في الثانوية.

عند غياب مدير الثانوية يتراأس مجالس التعليم نائب المدير للدراسات.

عندما يكون عدد مناصب التعليم (عدد أساتذة المادة) اقل من 5، تجمع المواد المتقاربة (فلسفة وعلوم إسلامية، لغات أجنبية، تربية بدنية وتربية فنية...) في مجلس واحد.

¹ _ المنشور رقم 2039 المؤرخ في 13 مارس 2005، الخاص بالصلاح نظام التقويم البيداغوجي، ص02.

² _ منشور وزاري رقم 93/254 المتعلق بتنظيم ومتابعة نشاطات مجالس التعليم وجلسات التنسيق.

3.2.1. وتيرة اجتماع مجلس التعليم:

يجتمع مجلس التعليم مرتين، على الأقل في السنة (مرة في بداية السنة الدراسية وأخرى في نهايتها)، ويكلف الأستاذ المسؤول على المادة بمتابعة تنفيذ التوصيات التربوية. يعتبر حضور اجتماعات مجالس التعليم إجباري.

3.1. مجلس القسم (conseil de classe):

تنص المادة الأولى من القرار الوزاري رقم 91_157⁽¹⁾ على إنشاء مجالس أقسام لكل قسم تربوي في الثانويات والمتوسطات.

مهام مجلس القسم:

من بين المهام التي يسندها القرار الوزاري السابق لمجالس الأقسام ما يلي:

- دراسة كل المسائل التي لها علاقة بالحياة في القسم.
- تشكيل إطار للتشاور بين أساتذة القسم وتنسيق نشاطاتهم لضمان انسجام أساليب تقييم عمل التلاميذ وتقديره.
- دراسة الحصيلة الإجمالية للقسم وتقدير نتائج كل تلميذ.
- منح المكافأة (لوحة الشرف، التشجيعات، التهاني) وإسداء العقوبات (الأنذار، التوبيخ)
- تحليل الحصيلة السنوية لنشاط كل تلميذ واتخاذ القرارات المناسبة بخصوص مصير التلاميذ من حيث مواصلة الدراسة.

2.3.1. تشكيلة مجلس القسم:

يتألف مجلس القسم من:

مدير المؤسسة الذي يترأس اجتماعاته.

نائب المدير للدراسات والمستشار الرئيسي للتربية الثانوية.

¹ _ القرار الوزاري رقم 91/157 المتضمن إنشاء مجالس الأقسام في المدارس الأساسية ومؤسسات التعليم الثانوي.

جميع الأساتذة الذين يدرسون في القسم المعني.

مستشار التوجيه المدرسي والمهني للقطاع الذي تتبع له المؤسسة.

1.3.3, وتيرة اجتماع مجلس القسم:

- يجتمع مجلس القسم 4 مرات في السنة على الأقل: مرة واحدة في بداية السنة الدراسية وواحدة في نهاية كل فصل.
- تسجل مداوات مجلس القسم والقرارات التي يتخذها في محاضر تدون في سجل خاص.
- توقع المحاضر من طرف جميع أعضاء المجلس.
- يتخذ مجلس القسم قراراته على أساس من العدل والإنصاف والموضوعية وبكل سيادة.
- قرارات مجلس القسم نافذة سواء في المؤسسة الأصلية أو في أي مؤسسة أخرى ينقل إليها التلميذ.
- تخضع مداوات مجلس القسم للسر المهني.
- تعتبر مشاركة الأساتذة في اجتماعات مجلس القسم جزءاً من واجباتهم المهنية.
- تجري اجتماعات مجالس الأقسام خارج الأوقات المقررة للدروس.

مجلس التأديب (conseil de discipline):

تنص المادة الأولى من القرار الوزاري رقم 173. 90⁽¹⁾ على إنشاء، في كل ثانوية مجلس تأديب.

1.4.1. مهام مجلس التأديب:

- من بين المهام التي يعطيها القرار الوزاري السابق لمجلس التأديب ما يلي:
- المشاركة في تنفيذ الشروط التي تساعد على ازدهار المجموعة التربوية.
- اقتراح الإجراءات المناسبة لإقرار النظام وتوفير المناخ الملائم لقيام التلاميذ بنشاطاتهم في جو من الصفاء والطمأنينة.

¹ _ القرار رقم 173 المؤرخ في 02 مارس 1991 المتضمن إنشاء مجلس التأديب وتنظيمه وعمله في مؤسسات التعليم الثانوي.

- البت في المخالفات التي يرتكبها التلاميذ عند إخلالهم بالنظام الداخلي للمؤسسة، وإنزال العقوبات بالمخالفين منهم.

2.4.1. تشكيلة مجلس التأديب: يتألف مجلس التأديب من :

- مدير المؤسسة بصفته رئيساً له.
- الأعضاء الشرعيون في مجلس التوجيه والتسيير.
- الأعضاء المنتخبون الذين يمثلون هيئة التدريس وأولياء التلاميذ في مجلس التوجيه والتسيير.
- الأستاذ الرئيسي لقسم التلميذ المعني الذي تكون مشاركته استشارية فقط.

وتيرة اجتماعات مجلس التأديب:

- يجتمع مجلس التأديب في نهاية كل فصل للاطلاع على حالة المعنوية للمؤسسة ووضعية الانضباط فيها.
- يستطيع مدير المؤسسة عند الضرورة دعوة التأديب للاجتماع للفصل في الأخطاء والمخالفات التي يرتكبها بعض التلاميذ.
- كما يستدعى مجلس التأديب للاجتماع بطلب من الأغلبية البسيطة من أعضائه.
- يتعين على مدير المؤسسة تمكين أعضاء المجلس من الاطلاع على ملف القضية قبل انعقاد الاجتماع.
- اجتماعات مجلس التأديب غير علنية، وتتخذ القرارات بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين.
- أعضاء مجلس التأديب ملزمون باحترام قواعد السر المهني في كل ما يتعلق بالوقائع والوثائق التي يطلعون عليها.
- يؤدي الإخلال بهذا الواجب الى تعريض المخالفين الى عقوبات.

مبادئ التعليم الثانوي:

يقوم التعليم بصفة عامة والتعليم الثانوي على عدة مبادئ نذكرها فيما يلي:

3-المبادئ العامة للتعليم الثانوي العام والتكنولوجي:

- ليس ضمن التعليم الإلزامي حيث انه لا يستقل سوى التلاميذ الذي يستوفون شروط القبول التي يحددها الوزير المكلف بالتربية الوطنية.
- يحضر التلاميذ لامتحان بكالوريا التعليم الثانوي العام والتكنولوجي، فهو تعليم موجه أساسا للتحضير من اجل أنواع من التكوين وكذا الدراسات العليا.
- يأخذ في الحسبان تنظيم التعليم من اجل هيكلته.
- يندرج في إطار التوجهات العالمية التي تنظم هذه المرحلة من التعليم والتي تتحاشى التخصصات المبكرة وكثرة المسالك والشعب، حيث يشكل مرحلة تمنح التلميذ تكوينا قاعديا متينا في ميادين الأدب واللغات والفنون والعلوم والتكنولوجيا، دون إهمال المواد التعليمية التي تنمي الحس المدني والشعور بالمسؤولية. فهي ليست بأي حال من الأحوال، مرحلة تخصص في المسار الدراسي للتلميذ.
- تتكفل بالمعطيات المنبثقة عن تطور العلوم والتكنولوجيا عند إعداد مناهجها.
- يتجنب فتح تعتبر كشعب "مزدوجة" تعتمد نفس الملامح وتقضي الى نفس المنافذ.
- تيسر كل عمليات إعادة التوجيه الممكنة خلال المسارات بفضل تناسق مسالكها ومرونة إجراءاتها.

2.3. المبادئ الخاصة للتعليم الثانوية:

ينبغي له أن:

- ❖ يستقبل التلاميذ المقبولين من السنة 4 متوسط في نظام تعليمي على الأمن ويتجنب القطيعة ألباغته مع نظام الدراسة السابق، فيضمن الاستمرارية التربوية والبيداغوجية من خلال الإبقاء على جل المواد التعليمية تقريبا التي كانت تدرس في المتوسط.
- ❖ يدخل البعد المتعلق بالتردد في التوجيه نحو مختلف الشعب وذلك باعتماد التوجيه الولي عقب السنة 4 متوسط، حسب ملامح التلاميذ الذين يتوزعون بصفة طبيعية تقريبا إلى "أدبيين" وإلى "علميين" وهو ما يسير تطبيق توجيه أكثر موضوعية في نهاية الجذعين المشتركين، مع إمكانية تعديل التوجيه الأولي.

❖ تمتين وتعميق مكتسبات المرحلة التعليمية القاعدية السابقة وإحداث التجانس فيها مع إرساء قاعدة من الثقافة العامة مبنية على المعارف والكفاءات التي يمكن توظيفها في عمليات التعلم المقبلة واختيار المسارات الأكاديمية والمهنية الضرورية للتكوين على المواطنة.

يضيف نبيل احمد السيد مبدأين يكاد تتفق حولهما كل الأنظمة التربوية العربية وهما:

_ **مبدأ وحدة النظام:** وتتمثل هذه الوحدة في استمرارية بعض المميزات المشتركة بين أنواع التعليم كله (الأساسي_الثانوي_العالي) أي الربط بين مداخلات الطور الثانوي ومخرجاته.

_ **مبدأ التوافق:** أي التوافق بين النظام التعليمي والحاجة الاقتصادية الناجمة عن التطور والتنمية⁽¹⁾

4. غايات التعليم الثانوي:

تتمثل غاياته في:

- ✓ المساهمة في تنمية ورفع مستوى المعارف والوعي لدى المواطنين.
- ✓ المساهمة في تكوين حاملين للشهادات بمستويات معرفية وكفاءات وثقافة مطابقة "للمعايير" و"المقاييس" المعترف بها عالمياً.
- ✓ تحضير التلاميذ للحياة في مجتمع ديمقراطي حيث يتكفون بأنفسهم ويتحملون مسؤوليتهم ويحترمون الغير.
- ✓ تطوير وتعزيز قيم الثقافة الوطنية والحضارة العالمية.
- ✓ المساهمة في تنمية السعي الى التميز لدى التلاميذ.
- ✓ تيسير تطوير المعارف والكفاءات في الميادين العلمية والتكنولوجية والآداب والفنون والاقتصاد.
- ✓ البحث عن أساليب التنظيم والسير الأكثر نجاعة والأكبر فعالية ممكنة.

¹ _ نبيل أحمد السيد، التعليم الثانوي في البلاد العربية، (دون طبعة) المكتبة العربية للتأليف، مصر، 1971، ص21.

5- الأهداف العامة للتعليم الثانوي العام والتكنولوجي:

يمكن تصنيفها في أربعة أصناف:

1.5_ أهداف ذات صلة بالتربية العامة:

- إيقاظ الشخصية: حب الاطلاع، الفكر النقدي، الإبداع، الاستقلالية.
- جانب التنشئة الاجتماعية: التعاون، التواصل.
- اكتساب المعارف: ثقافة عامة ومعارف أساسية مدمجة بشكل متين ويمكن توظيفها من أجل "التعلم بغرض التعلم" مع تحاشي الجانب الموسوعي.

2.5_ أهداف منهجية:

- الطرائق العامة للعمل: العمل الشخصي، ضمن جماعة، التحقيق، المشروع، التوثيق.
- الطرائق التي تساعد على مهارة والفهم.
- الطرائق الخاصة بالمواد التعليمية، بالأخص تلك المتعلقة بالفكر العلمي.

3.5_ أهداف التحكم في مختلف الوسائل التعبيرية:

- التحكم في اللغة الوطنية.
- معرفة لغتين أجنبيتين على الأقل والتحكم فيهما.
- التعبير الفني ولمعلوماتي.
- التعبير الخاص بالرياضيات.

4.5_ أهداف التكوين العلمي والتكنولوجي:

- ✓ تنمية حب الاطلاع والاستقصاء العلمي وروح الإبداع والمبادرة.
- ✓ فهم الطرائق العلمية.
- ✓ اعتماد المقاربات التجريبية لاختبار الفرضيات.
- ✓ استعمال تعبير بسيط ووجيز لشرح وتقييم الوقائع.

6-تنظيم التعليم الثانوي:

يمنح التلاميذ الذين ينتقلون إلى السنة الأولى من هذا الطور، في أحد الجذعين المشتركين:

1.6_ الجذع المشترك آداب الذي يتفرع في السنتين الثانية والثالثة ثانوي إلى شعبتين هما:

- الآداب والفلسفة

- اللغات الأجنبية

2.6_ الجذع المشترك علوم وتكنولوجيا الذي يتفرع في السنتين الثانية والثالثة ثانوي إلى

أربع شعب هي:

- شعبة الرياضيات.

- شعبة العلوم التجريبية.

- شعبة التسيير والاقتصاد.

- شعبة التقني رياضي، أربعة خيارات تتمثل في:

- الهندسة الميكانيكية

- الهندسة الكهربائية

- الهندسة المدنية.

- هندسة الطرائق (الكيميائية).

7- وظائف الثانوية الجزائرية:

يعتبر التعليم الثانوي حلقة في سلسلة المراحل التعليمية، لكونه يحتل داخل المنظومة التربوية موقعا وسطا بين التعليم الأساسي والتعليم الجامعي، مما جعله يمثل مرحلة متميزة من مراحل المتعلمين، وهي مرحلة المراهقة.

وعموما فقد قامت الثانوية بشكل عام بتأدية مهمتها في تحقيق الوظيفة التعليمية التي كانت موكلة إليها في الماضي، ومنذ نشأتها إلى تكوين طبقة من الموظفين وضباط الجيش لهم دراية بأمور الحكم والسياسة والقضاء والدين....الخ.

فالتعليم الثانوي في الجزائر وكمعظم البلاد العربية يرتبط ارتباطا وثيقا بالتنمية الشاملة كما نصت عليه لوائح ومؤتمرات المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.⁽¹⁾

وفي ضوء هذا يمكن تحديد وظيفة التعليم الثانوي في الجزائر، كما نصت عليه القوانين والمواثيق واللوائح الرسمية.

¹ _ طاهر زهروني، التعليم في الجزائر قبل وبعد الاستقلال، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1994، ص 145.

خلاصة

إن المسير المبدع في الثانوية، لا يمكن بأداء مهماته الموكلة له و التي عرفناها في هذا الفصل، إدارية و تربوية و مالية و بيداغوجية، بل يتعداها إلى الاختراع فيما لم تتكلم فيه النصوص القانونية، فيحل مشكلاته ويسيرها بنجاح، و يحقق الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى موظفيه، كما يحقق الارتياح النفسي عن ادائه، كما يمكن أن يكون قدوة حسنة لكل المنتمين للمؤسسة.

غير أن الحكم النظري على المسيرين بالنجاح أو الفشل انطلاقا من تأديته لمهامه المنصوص عليها، وكذا معايير الأداء التي تميز المسير الناجح.

الفصل الثاني

العتاد والمنشآت الرياضية

تمهيد:

- 1 تعريف المنشآت الرياضية.
- 2 بناء وتهيئة المنشآت الرياضية.
- 3 توفير العتاد والمنشآت الرياضية.
- 4 صيانة المنشآت الرياضية.
- 5 استعمال المنشآت الرياضية العمومية.
- 6 النظام القانوني والإداري لعمل المنشآت الرياضية العمومية.
- 7 نظرة عامة حول نمط التسيير للمنشآت الرياضية العمومية في الجزائر.
- 8 نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية والوضعية التي آلت إليها.
- 9 نبذة تاريخية عن مرافق الرياضية.
- 10 دور المنشآت الرياضية في تنمية الممارسة الرياضية.

خلاصة

تمهيد:

لاشك وأن العنصر البشري عامل أساسي في نجاح أي مشروع إلا أن هذا العنصر لا يكفي وحده، فتوفر الإمكانيات ووسائل العمل يعتبر عامل فعال يساهم في تسهيل عمل المؤطرين والموظفين وعليه فإن توفر وسائل العمل ملائمة من شأنه أن يكون دافعا فعلا لما يبذل من مجهودات، ولذا فإن التكوين والتجهيزات جانبيين متكاملين لحقيقة واحدة. ولهذا يجب أن تحظى الإطارات العاملة في هذا الميدان (الرياضة) بالاهتمام من طرف الدولة، وذلك بتوفير ظروف عمل ملائمة بما فيها توفير منشآت والعتاد الرياضي الأزم وذلك حتى يتسنى له العمل في ظروف ملائمة من دون أن تصادفهم عراقيل سواء في الرياضة النخبوية أو المدرسية وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى الوسائل والمنشآت الرياضية وكيفية تسيرها وأهميتها في التربية الرياضية.

1_ تعريف المنشآت الرياضية:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية والتسمية للدورات الحالية الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 768 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة أولمبياد استمرت مدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كبيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا في مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين إلى إقامة وإنشاء العديد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب الأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال.

وقد أطلق على الملعب الكبير لفظ "إستاد" (STADIUM) كان يطلق في البداية الأمر على وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ إستاد على مجموعة من المنشآت الرياضية. أما تعريفها فهو حسب المادة (02) من منشور قانون 102 93 المدخل "مانعرفه عن المنشآت الرياضية الخاصة بالجمهور: الملاعب، القاعات متعددة الرياضات، مسابح، ميادين تنس وكل المنشآت الباقية مهينة للنشاط الرياضي تحت تصرف سلطات البلدية.⁽¹⁾ وتظهر أهمية المدن الرياضية في إمكانية تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب، بالإضافة إلى دورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية.

(2)_ بناء وتهيئة المنشآت الرياضية:

فيما يخص بناء وتهيئة المنشآت الرياضية مايلي:

حسب قانون التربية البدنية والرياضية هـ، المؤرخ في 1396 شوال 23

المادة 57: كل بناء للمجموعات الكبرى الاقتصادية والسكانية والحضرية الريفية، يجب أن تتضمن مساحات اللعب والمنشآت الرياضية المتنوعة المتكيفة مع الأوضاع المحلية¹.

المادة 58: كل بناء لمؤسسات التعليم أو التكوين يجب أن تتضمن... الرياضية التي لا بد منها لتعليم التربية البدنية الرياضية لجميع المهتمين لتلك المؤسسات².

المادة 59: يجدد الوزير المكلف بالرياضة برامج بناء وتهيئة المنشآت الرياضية ومساحات اللعب وذلك في إطار النظام الجاري به العمل وبعد اخذ رأي الوزير المعين.

¹ - قرار وزاري رقم SM / 13 ل 1993 / 03/02 / الموقف من طرف وزارة التربية الوطنية، أحمد جيار، وزير الداخلية والجماعات المحلية و ج. م محمد مردي ووزير الشباب والرياضة عبد القادر خرمي.

وتخضع مشاريع البناء والإصلاح وإعادة التهيئة للتصديق المسبق من قبل الوزير المكلف بالرياضة“.

الشروط الواجب مراعاتها عند تخطيط المنشأة الرياضية

1. كي تحقق المنشأة الرياضية الهدف الذي أقيمت من أجله لا بد أن تستغل الاستغلال الأمثل لكل إمكانياتها، ولضمان ذلك وضع المختصون شروط لا بد من مراعاتها عند التخطيط لإقامة هذه المنشآت وهي:

أ/ **اختيار الموقع:** يتوقف اختيار الموقع ومساحته على نوع المنشأة الرياضية المطلوب إقامتها، لا بد من إقامة مركز شباب يتطلب، موقعا ومساحة، تماما كما هو الحال عند إستاذ كبير أو حديقة أطفال، وهناك بعض النقاط المطلوب مراعاتها وهي:

- 1_ مراعاة بعد الموقع عن المناطق السكنية.
 - 2_ التعرف على المشروعات المستقبلية المتوقع إضافتها في المدينة.
 - 3_ وسائل المواصلات المختلفة وسهولة وصولها للموقع.
 - 4_ أقصى حد لضغط المرور أيام المباريات الرسمية.
 - 5_ صلاحية الطرق المؤدية للوصول إلى الموقع من حيث تمهيدها وإعدادها.
- _تكامل بين الملعب ووحداته:**

1_ مراعاة أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والأوشاش حتى يسهل صيانة أرضيتها والتحكم في إدارتها وهذا أيضا بنسبة للملاعب المغطاة.

2_ تجميع الأجهزة والأدوات التي تستعمل في نوع واحد من الرياضات حتى يسهل على اللاعب مواصلة تدريبه

3_ يجب مراعاة أن تكون الإدارة مجمعة في مبنى واحد أو مباني قريبة من بعضها البعض لضمان سير العمل بسهولة.

ب/ التخصيص:

1_ يجب تخصيص أماكن لرياضة التي تحتاج إنالهواء مثل الرماية، الجمباز....الخ، بعيد عن الأماكن التي بها الضوضاء، لضمان النتائج الجيدة للاعبين.

2_ ضرورة تخصيص أماكن مغلقة للأجهزة والأدوات الكهربائية بعيدا عن متناول الصغار والكبار تجنباً لوقوع الحوادث.

_ عوامل الأمن والسلامة:

1_ يجب ترك مساحة كافية لدخول الملعب حتى لا يتعرض اللاعبون لخطر سواء نتيجة اندفاعهم أو عند اللعب أو عند نزول بعض الجماهير نتيجة حماسهم الزائد إلى أرضية الميدان.

2_ أهمية عدم وجود أية حواف صلبة أو مشفرة من المحتمل حدوث أضرار منها، كما يجب أن تفتح الأبواب المؤدية للملاعب المفتوحة أو المغلقة للخارج.

3_ يراعى البعد التام لصنابير وخرطوم المياه وأدوات الصيانة والنظافة عن الملاعب.

_ قواعد الصحة العامة:

1_ يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة مع مراعاة القواعد الصحية لمصادر الشرب، الصرف الصحي المغطى، النظافة اليومية، الصيانة الدورية.

2_ يجب الاهتمام بتسوية أرضيات الملاعب منعا لحدوث الإصابات.

3_ الاهتمام بالتهوية والإضاءة لكل الملاعب المفتوحة والمغطاة ودورات المياه والحمامات وحجرات خلع الملابس وغرف التدليك.⁽¹⁾

4. **الإشراف:** يجب مراعاة سهولة الاتصال بين أماكن الإشراف وجميع الملاعب وأماكن النشاط في المنشأة، وأن تكون واجهتها من الزجاج ومطلّة مباشرة على الملاعب بما يضمن تتبع الإشراف المستمر عليها.⁽²⁾

5. **الاستغلال الأمثل:** يجب الاستفادة ما أمكن من المنشأة حيث مساحة الموقع تنقسم إلى أكثر من ملعب مع استخدام أجود الخدمات في إنشاء الملعب، وخاصة الأرضيات حتى تتحمل الضغط المستمر عليها، بما يضمن أداء حركي المناسب والأمني للاعبين.

_ الناحية الجمالية: يجب مراعاة الناحية الجمالية عند تصميم المنشآت الرياضية من حيث جمال الشكل والمظهر والذوق والمساحات الخضراء المتنوعة والزهور والنافورات... الخ.

¹ _ عفاف عبد المنعم درويش ، كتاب الإمكانات في التربية البدنية، دار النشر للمعارف، ص72.

² _ زكي منكوش، الرقابة والتخطيط في المشروع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981، ص51.

_ الجوانب الاقتصادية: يجب أن لا تكون الجوانب الاقتصادية معوقا يعقد أهمية المنشأة، لذلك يجب تخصيص ميزانية مخصصة لإقامة المنشأة مع وضع خطة محكمة لاستكمال العمل على مراحل بحيث تبدأ المرحلة الثانية عقب التأكد من سلامة المرحلة السابقة لها.

_ توسيع الموقع مستقبلا: إن عملية التوسيع في المنشآت أو تطويرها مستقبلا أمر وارد لذلك يجب أن يقدر المهندسون مراعاة ذلك بحيث يمكن تعديل الملاعب وتوسيع في المنشأة فيها بإضافة مسطحات جديدة أو زيادة عدد الطوابق الرئيسية للمبنى، بما يمكنهم من إجرائها إذا لزم الأمر لذلك.

(3)_ توفير العتاد والمنشآت الرياضية:

تتميز مختلف المنشآت الرياضية المتواجدة عبر كافة التراب الوطني بنقص في التجهيزات والمعدات الرياضية، وهذا نظرا لعدم التوفر الكلي للسوق الوطنية على تلك الأخيرة ويمكن إرجاع هذا النقص إلى عاملين أساسيين هما:

_ غياب صناعة وطنية للمعدات والتجهيزات الرياضية.

_ انخفاض الاستيراد من طرف المؤسسات التي بيدها احتكار الاستيراد والتسويق وهنا نقدم بعض الأرقام الموضحة لنسبة الانخفاض في الاستيراد. في سنة 1986 قدرت التجهيزات الرياضية المستوردة بمبلغ 15.000.000 فرنك فرنسي أي ما يعادل 9.000.000 دج ويمكن إن نفسر هذا العجز بانخفاض موارد الدولة فيمايلي عرض مجموعة من الموارد التي تنص على توفير المنشآت والتجهيزات الرياضية.

المادة 88: تسهر الدولة بمشاركة الجماعات المحلية وبعد استشارة هيكل التنظيم والتنشيط ومصالح الترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلف أشكال الممارسة الرياضية طبقا للمخطط الوطني للتنمية الرياضية.

المادة 89: يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية ومساحات اللعب المنشأة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية. ويمكن أيضا كل مجموعة اقتصادية أو إدارية انجاز منشآت رياضية تقيس الشروط.

المادة 90: تستفيد البلديات والأحياء ذات الكثافة السكانية المرتفعة، وكذا المناطق السكنية الريفية، في إطار المخطط الوطني للتنمية، من تدابير خاصة تهدف لا سيما إلى ضمان انجاز منشآت رياضية مكيفة مع متطلبات وخصوصيات مكان تواجدها، تشجع الدولة وتساند جهود الجماعات المحلية في إطار انجاز هذا النمط من المنشآت، عن طريق دعمها بمساعدة مالية.

المادة 91: يجب أن تحتوي المخططات العمرانية ومخططات شغل الأراضي على مساحات مخصصة لاستقبال منشآت رياضية ويمنع تغيير تخصص هذه المساحات ما عدا حالات ذات أحكام خاصة.

المادة 92: تسهر الدولة والجماعات المحلية بمساهمة المؤسسات العمومية على صيانة ممتلكات الهياكل القاعدية الرياضية العمومية واستثمارها وظيفيا وجعلها مطابقة للمواصفات التقنية.

المادة 93: يمكن وفقا لكيفيات محددة عن طريق التنظيم والتنازل عن استغلال المنشآت العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة، أو الجماعات المحلية، لفائدة هياكل التنظيم والتنشيط للمنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية ولفائدة كل هيئة أو مؤسسة محدثة لهذا الغرض.

المادة 94: تسهر الدولة والجماعات المحلية المساهمة في الاتحادات الرياضية على المصادقة التقنية والأمنية للمنشآت الرياضية المقترحة للجمهور.

تحدد إجراءات المصادقة والمقاييس الخصوصية وكيفيات تطبيقها عن طريق التنظيم.

المادة 95: يمكن للأشخاص الطبيعيين والمعنيين بالقانون العام والخاص، في إطار التشريع الساري المفعول إنجاز واستغلال المنشآت الرياضية أو الترفيهية، يهدف إلى تكثيف أشكال الممارسات الرياضية الوطنية.

تحدد شروط إنشاء واستغلال المنشآت الرياضية المذكورة في هذه المادة عن طريق

التنظيم.

¹ _ الجلسات الوطنية للرياضة بقصر الأمم، أيام 22-23 ديسمبر 1993، ص 153.

المادة 96: يخضع الإلغاء الكلي أو الجزئي للتجهيزات والمنشآت الرياضية والعمومية وكذا تغيير تخصصها لرخصة الوزير المكلف بالرياضة الذي يمكنه أن يشترط تعويضها بمنشأة معادلة في نفس الناحية.⁽¹⁾

المادة 97: تحت الدولة على إحداث صناعة التجهيزات والعتاد الرياضي وتشجيعها ضمانا لترقية الممارسات البدنية والرياضة مجانا:

- لرياضة النخبة والمستوى العالي.
- لتربية البدنية والرياضية في أوساط ما قبل المدرسي والجامعي لهم الأولوية.
- لتنظيمات الرياضة للمعوقين والمختلين عقليا.
- للعمليات وتكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية.

➤ الباب الخامس / التمويل:

المادة 99: تضمن الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والجمعيات العمومية مسؤوليتها في:

- تمويل الأنشطة التالية: تعليم التربية البدنية والرياضية.
- رياضة المنافسة: رياضة النخبة والمستوى العالي.
- التكوين وتجديد التقنيات وتحسين مستوى الرياضيين والمتخصصين في التأطير.
- عمليات الوقاية والجماعات الطبية الرياضية.
- انجاز المنشآت الرياضية واستثمارها وظيفيا.
- تحقيق مخططات وبرامج للبحث في الميدان العلمي والتكنولوجي الرياضي.

المادة 100: تضمن الدولة وضع الوسائل البشرية والعلمية والتقنية والمنشآتية والمالية الخاصة بانجاز برامج ومخططات الرياضيين والنخب المؤهلة لتمثيل الوطن في المنافسات ذات المستوى الدولي والعلمي.

يؤول التكفل برياضة النخبة ذات المستوى العالي إلى الدولة والجماعات المحلية بمساهمة الاتحاديات الرياضية الوطنية المعينة واللجنة الاولمبية.

¹ _ المواد (88_89_90_91_91_93_94_95_96_97_98) من الجلسات الوطنية لرياضة «بقصر الأمم نادي الصنوبر البحري، أيام 22/21 ديسمبر 1993.

المادة 101: تساهم الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية والخاصة في تمويل الممارسة البدنية والرياضية المنظمة لفائدة العمال وتحمي حقوقهم في إطار الخدمات الاجتماعية طبقا للتنظيم أو التشريع المعمول به.

المادة 102: يمكن للمتعاملين والخواص التدخل فيما يخص تمويل عمليات الدعم وترقية ورعاية ممارسات البدنية والرياضية. يضبط الحد الأقصى للمبالغ المخصصة للممارسات الرياضية ورعايتها التي تقبل خصمها وتحديد الربح الخاضع لضريبة طبقا لتشريع المعمول به.

المادة 103: يسند تسويق مواقع الإشهار الموجودة داخل المنشأة الرياضية وكذا الإشهار المختوم به لباس الرياضيين، خلال المنافسات المنظمة في التراب الوطني أو على مستوى تمثيل الوطني في الخارج حسب طبيعة المنافسة كما يلي: الجمعيات الرياضية الوطنية، اللجنة الوطنية الأولمبية، الاتحادات الرياضية، الرابطة الرياضية، النوادي الرياضية.

المادة 104: تؤل ملكية كل الحقوق الأخرى الناجمة عن العروض الرياضية.⁽¹⁾

4_ صيانة المنشآت الرياضية:

تتأط مهمة صيانة المنشآت الرياضية لمؤسسات القاعدة أي الجماعات المحلية طبقا لمبادئ اللامركزية ومن جهة أخرى حتى يتسنى الحفاظ على التراث الرياضي، فلا يمكن أن تستخدم أي منشأة رياضية لغير الأغراض التي خصصت لها من البداية دون موافقة الوزارة المكلفة بالرياضية، وحسب المادة رقم 60 من قانون التربية البدنية: " يمكن أن تكون المنشآت الرياضية غير التي تكتسي طابعا أولمبيا أو تتبع مؤسسات التعليم والتكوين والوحدات الاقتصادية والإدارية موضوع تنازلات لفائدة البلديات التي تتكفل بصيانتها وتسييرها طبقا للنظام الجاري به العمل".⁽²⁾

5_ استعمال المنشآت الرياضية العمومية:

لقد تم تحديد مخططات وبرامج عمل المنشآت الرياضية الخاصة بالاستفادة والاستعمال من طرف مختلف الأصناف الممارسة للنشاطات الرياضية، وفي هذه النقطة نحاول أن نبين

¹ _ المواد(99_100_101_102_103_104) من الباب الخامس " التمويل" من الجلسات الوطنية الرياضية بقصر الأمم، نادي الصنوبر، أيام 22/21 ديسمبر 1993.

² _ قانون التربية البدنية والرياضية المؤرخ في 23 شوال 1396 المرقم 81، 76 الباب الرابع، ص 47 .

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 والنادي المستعملة وهي مرتبة على الشكل التالي:

أولاً- استعمال المنشآت الرياضية من أجل المنافسات:

- 1_ التظاهرات الرياضية الدولية.
- 2_ البطولات الوطنية المدنية ، المدرسية، الجامعية، العسكرية في الحالة التي يكون تنظيمها يهدف إلسياسية رياضية.
- 3_ مهرجان الرياضة الشعبية والرياضة التقليدية الجزائرية.
- 4_ لقاءات الرياضة الجهوية بين الفرق الجهوية والشرقية للرياضات الجامعية والتجمعات الجهوية في الرياضات الفردية.
- 5_ لقاءات الرياضية بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية وتنظيم التجمعات الجهوية في الرياضات الفردية.
- 6_ اللقاءات الرياضية المحلية التي تجمع فرق داخل الولاية.
- 7_ يوم من الأسبوع يكرس من اجل تنظيم المنافسات في المجال المدرسي.
- 8_ نصف يوم في كل أسبوع ينظم أو يحجز التنظيم المنافسات في المجال الجامعي والعسكري.

ثانياً- استعمال المنشآت الرياضية من أجل التدريبات:

- 1_ الجمعيات الرياضية ذات المستوى الوطني لها الحق في التدريب لمدة ساعتين في اليوم.
- 2_ الجمعيات الرياضية ذات المستوى الجهوي أو الشرقي لها الحق في تدريب حصتين مدة كل حصة ساعة ونصف وهكذا في كل أسبوع.
- 3_ المدارس الرياضية التي تحوي الموهوبين في الميدان لرياضي في الولاية لهم الحق في التدريب لحصتين أسبوعين تدوم كل حصة حوالي ساعة أو نصف ساعة.

4_ مؤسسة تربوية، جامعية، أو وحدة عسكرية لا تحتوي منشآت رياضية يسمح لها احتضان حصص التعليم والتربية البدنية والرياضية وهذه الحصص يجب أن تكون في بداية اليوم وبعد الزوال.

5_ الجمعيات الرياضية المحلية.

ثالثا_ استعمال المنشآت الرياضية من أجل تكوين الإطارات:

في حالة القيام بالترقيات لتكوين الإطارات المبرمجة في الولاية، حصص التربية العلمية لها الأولوية بالمقارنة مع العمليات المبرمجة.

هذه كل الترتيبات الخاصة باستعمال المنشآت الرياضية العمومية خصوصا الحظائر المتعددة الرياضات، بدء بالاستعمال من أجل التنظيم المنافسات الخاصة بكل الأندية المتواجدة على مستوى الولاية، سواء كانت فرقا رياضية عادية أو حتى مدرسية أو جامعية أو عسكرية، ويتم تحديد كذلك في هذا العنصر أوقات التدريبات حسب الأولويات، كذلك تخصيص جانب من الوقت لاستعمال هذه المنشآت الرياضية من أجل تكوين الإطارات الخاصة بالرياضة.

(6)_ النظام القانوني والإداري لعمل المنشآت الرياضية العمومية:

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

المادة 89 من الأمر 09_95: المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها، يعتبر الدعم القانوني الأساسي لهذا التوجيه وهذا المسعى، حيث تنص على انه يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين والمنشآت الرياضية ومساحات اللعب المنشأة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية. ويمكن أيضا لكل مجموعة اقتصادية وإدارية انجاز منشأة رياضية بنفس الشروط.

نستخلص من خلال ما جاء في هذه المادة إن حدود الرياضية تتوقف بحدود انتشار هذه المنشأة عبر مختلف المناطق السكنية التي يوجد من يرغب فيها مزاوله نشاط رياضي لهذا يمكن أن يتحقق مفهوم التنمية للممارسة الرياضية بصفة حقيقية. ومن خلال ما جاء في نفس المادة السابقة، تشترط الدولة الجزائرية أن تكون هذه المنشأة الرياضية مسخرة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية وذلك من اجل الحفاظ عللا سلامة الرياضيين من اجل إعطاء معيار قانوني لمختلف أشكال النشاط الرياضي الممارس، كذلك جهود الدولة التي تتجه إلى التكثيف من المنشأة الرياضية حيث أعطت الضوء الأخضر لكل مجموعة اقتصادية وإدارية بانجاز منشأة رياضية بنفس المقاييس التي ذكرت في هذه المادة.

7_ نظرة عامة حول نمط تسيير العمومية المنشآت الرياضية في الجزائر:

تمثل المنشآت الولائية المحولة ضمن ميزانية الدولة والمتمثلة خصوصا في الحظائر المتعددة الرياضات هي مؤسسات عمومية إدارية تنحصر مهامها في تنظيم وتسيير ممارسة رياضية التنافسية والجمهيرية، المدرسية، الجامعية، بالإضافة أيضا إلى الهيئات العسكرية وتشكل أيضا المنشآت الرياضية في الملاعب الخاصة لممارسة رياضة كرة القدم في القاعات متعددة الرياضات.

هذا هو المشكل الذي يمكن أن يكون عليه أغلب المنشآت الرياضية المتواجدة بكافة التراب الوطني.

نأخذ مثلا حول نظام تسيير المنشآت الرياضية وليكن المركب الرياضي المتعدد الرياضات للولايات، وسنحاول أن نستخلص أهم الجوانب المتعلقة بتسيير هذه المنشآت الرياضية.

➤ النظام الداخلي والإداري للمنشأة للحظائر المتعددة الرياضات:

مديرية مكتب المركب المتعدد الرياضات مقسمة إلى عدة وحدات وأقسام، إن القسم هو بناء من القيادة مكلف بأعمال له نفس الطبيعة من الأهمية للعمل العام لإدارة المركب،

ويسير هذا القسم من طرف رئيس القسم، أما الوحدة فهي هيئة مكلفة بأعمال تقام في إطار كل وحدة من المنشآت الرياضية، تسير الوحدة من طرف رئيس الوحدة.⁽¹⁾

وإدارة مكتب المركب المتعدد الرياضات تحتوي على قسمين هما:

1_ قسم الإدارة والمالية، مكلف بتسيير الموارد المالية للمكتب.

2_ القسم التقني المكلف بضمان أعمال الصيانة والتصليح وتهيئة هياكل المركب المتعدد الرياضات.⁽²⁾

➤ التنظيم المالي للحظائر متعددة الرياضات:

نحاول في هذا العنصر تحديد المصادر الرئيسية المكونة للأموال اللازمة من أجل تسيير الحظائر المتعددة الرياضات، وقبل التطرق إلى ذلك نشير إلا أن المحاسبة المهيكل والشكل وان مستعملي الأموال يلتقون مع رجل محاسب الذي يمارس مهامه وفق القانون بكل قوة، أما أموال ميزانية مكتب المركبات المتعددة الرياضات تتكون من مايلي:

عن طريق المداخل:

أولاً_ مداخل عادية:

_ نصيب من المداخل يكتسب عن طريق إقامة تظاهرات رياضية ثقافية تنظم في هذه المرافق الرياضية التي لا تمثل سوى 25% من المداخل الإجمالية.
الأموال المخصصة للتجهيز لعمل تقدم من طرف الدولة والجماعات المحلية عن طريق المؤسسات والتنظيمات العمومية أو الشعبية الوطنية.

ثانياً_ مداخل غير عادية:

ناتجة عن النفقات والمصاريف منها مصاريف ونفقات العمل والتجهيز والتشغيل بإضافة إلى النفقات الضرورية من أجل بلوغ الأهداف المسطرة من طرف إدارة المكتب.

إذا هذه هي كل العناصر المكونة لميزانية والأموال التي تعتمد عليها المركبات متعددة الرياضات من أجل تسير هذه المنشآت حتى تبقى في خدمة مصالح الرياضة الجزائرية

¹ _ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وزارة الشباب والرياضة، الأمر 77-77 (06 أوت 1977) المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحظائر المتعددة الرياضات، المادة 03، ص32.

² _ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وزارة الشباب والرياضة، الأمر 77-77 (06 أوت 1977) المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحظائر المتعددة الرياضات، المادة 6-7، ص32.

بمختلف أشكالها وأصنافها ونلاحظ أن التمويل المالي لهذه المؤسسات يعتمد على مساعدات الدولة والجماعات المحلية من خلال تخصيص ميزانية بإضافة إلى تقديم مساعدات التي تخصص للتجهيز والصيانة.

8)_ نمط تسير المنشآت الرياضية العمومية والوضعية التي آلت إليها:

_ وضعية المنشآت الرياضية العمومية:

من خلال نمط التسيير الذي يشمل تمويله أساسا على إيرادات ومساعدات الدولة فإن مجال التجهيزات والصيانة يعرف صعوبات ضخمة وعديدة ويمكن إدراج الأسباب التي أدت إلى هذه الأوضاع في النقاط التالية:

- زاد نقص مساعدة الدولة في تدهور عملية تسيير الذي كان قد نتج عنه ارتفاع في تكاليف استعمال الأجهزة (الطاقة، الكهرباء والماء).
- نسبة الضرائب أدت إلى نقص إيرادات في المنشآت الرياضية.
- نتج عن مجموع هذه العناصر تدهور كبير في حالة المنشآت الرياضية وكذا التجهيزات، وما زادا من تفاقمها غياب الصيانة في هذه التجهيزات.⁽¹⁾

_ الاقتراحات:

- التخفيض من نسبة الضرائب حتى ترتفع الإيرادات.
 - إعادة النظر في موارد المنشآت عن طريق برنامج استثماري إلى منشآت متعددة الموارد.
 - الإلحاح على ضرورة تقديم مساعدات الإيرادات من طرف الدولة والسلطات العمومية.
 - الالتزام بعمليات الترميم والصيانة لمجموع التجهيزات الرياضية.
 - ترقية وعرض مختلف الممارسات الرياضية خصوصا رياضة كرة القدم.
- توفير العتاد وتجهيزات الرياضية: تتميز مختلف المنشآت الرياضية المتواجدة عبر كافة ولايات الوطن بنقص في التجهيزات والمعدات الرياضية وهذا نظرا لعدم التوفر الكلي لسوق الوطنية على تلك الأخيرة ويمكن إرجاع هذا المركز إلى عاملين رئيسيين هما:

¹ _ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 6_7 ، المرجع السابق.

_ غياب صناعة وطنية في المعدات والتجهيزات الرياضية
 _ انخفاض الاستيراد من طرف المؤسسات التي بيدها احتكار الاستيراد والتصدير وهنا
 نقدم بعض الأرقام موضحة بنسبة الانخفاض في الاستيراد في سنة 1986 قدرت التجهيزات
 الرياضية المستوردة بمبلغ 15.000.000 فرنك فرنسي أي بمبلغ 67.000.000 دج ، وفي
 سنة 1993 قدرت بمبلغ 2.000.000 فرنك فرنسي أي ما يعادل 9.000.000 دج ويمكن
 أن نفسر هذا العجز لانخفاض موارد الدولة.⁽¹⁾ ويمكن القيام ببعض الأعمال من اجل
 التخفيض من هذا العجز الذي يعتبر عامل التوقف لتنمية التطبيق الرياضي وهي:
 إعادة اتفاقية بين وزارة الشباب والرياضة ووزارة الاقتصاد خصوصا الجمارك من اجل
 تشجيع استيراد الموارد والتجهيزات الرياضية.

تشجيع إنشاء شركات مختلفة، مع نظام جمركي اعلي مستوى.
 الترخيص بالاستيراد العتاد الرياضي، وتخفيض الرسوم الجمركية.
 حث المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية لقطاع الشباب والرياضة، الاستثمار في
 إنتاج العتاد الرياضي.

التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية في الجزائر:

لقد أصبحت بعض المنشآت الرياضية في الجزائر تمارس نظاما جديدا في تسيير
 شؤونها ونحن لهذا السبب نحاول توضيح ذلك من خلال ما جاء على سبيل المثال في
 المرسوم التنفيذي لسنة المعدل والمتمم للأمر المتضمن أحداث المركب الاولمبي، حيث جاء
 في المادة الثانية من هذا المرسوم إن مكتب المركب الاولمبي الذي يدعى في صلب النص،
 المركب وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري يتمتع بالشخصية المالية
 والاستقلال المالي.⁽²⁾

➤ الإمكانيات في التربية الرياضية:

مفهوم الإمكانيات: إن أهم عناصر الإدارة هو التخطيط وعناصر التخطيط هو
 الإمكانيات وهي تحديد العناصر المطلوبة التي وظيفتها تحقيق التخطيط، من حيث الكم
 والنوع (الكمية المطلوبة ونوعيتها) وهي مادية أو بشرية.

¹ _ كتاب الجلسات الوطنية، رياضة قصر الأمم، أيام 21_22 ديسمبر 1993، ص153.

² - كتاب الجلسات الوطنية للرياضة بقصر الأمم، أيام 21_22 ديسمبر 1993، ص153.

_الإمكانات المادية: كل المواد المستعملة من:

أجهزة ومعدات.

الأموال.

1_المواد المستخدمة: إن أي مادة تستخدم لتحول إلى منتج يخالف الشكل البياني الذي كانت عليه أي أن المادة الخام المراد تحويلها إلى الشكل الذي يحتاجه الفرد في حياته، فالمستخدم من المواد في الإمكانات الرياضية هو الفرد الذي يتحول بعد عدة متغيرات كتحوله من الشكل الخام إلى المنتج النهائي.

2-الأجهزة والمعدات: الأدوات، الأجهزة الرياضية، المنشآت، الملاعب وكافة التجهيزات الرياضية.

وهي كافة التسهيلات المانحة للإعداد والمساعدة على التعليم والتدريب لتحويل الفرد العادي إلى لاعب أو صقل اللاعب ذاته للارتفاع بمستواها الفني والبدني.

3_الأموال: الأموال اللازمة للتمويل والشراء وعمل الموازنات التقديرية في التخطيط طويل المدى.

وبدونها أو بقصورها تصبح كافة الخطط المختلفة عاجزة عن تحقيق أهدافها الموضوعية.

_ الإمكانات البشرية: وهي العاملون والمنفذون والفنيون.⁽¹⁾

1_العاملون: جميع المستويات الإدارية المختلفة بدءاً من المخططين وحتى الإداريين والحكام وهم كافة العاملين لتحقيق الأهداف التي يخطط لها، فمستويات الإدارة العليا هي المسؤولة عن التخطيط الشامل للأهداف العليا والفلسفة العامة للمجال الرياضي.

أما مستويات الإدارة الوسطى وهي المسؤولة عن الإشراف والتنفيذ ثم الإدارة البدني، التي تقوم بالتنفيذ حسب الخطط الموضوعية، لكل قطاع حسب حاجته وتتضمن هذه الفئات الإدارية المتنوعة التي يحتاج إليها المجال، من مساعدي الإداريين المختلفة كذلك من

¹ - إبراهيم عبد المقصود: حسن احمد الشافعي (المؤسسة العلمية للإدارة الرياضية والتخطيط في المجال الرياضي)، دار الوفاء لنديا النشر والطباعة، الإسكندرية مصر، سنة 1999، ص 41.

مسيرى النشاط وهم الحكام.

2_ المنفذون: وهم المديرون الذين يقومون بتنفيذ الخطط الموضوعة من تعليم وتدريب وإعداد الفرق المختلفة.

3_ الفنيون: المختصون في المجالات المختلفة مثل الطب وعمال الصيانة للأجهزة الرياضية المختلفة.

وعلى كل فرد أن يخطط لمجال معين أن يكون على علم بما يجب أن تكون عليه الإمكانيات الضرورية والمطلوبة توظيفها ليتمكن له انجاز ما خطط له وتحقيق الأهداف المرجوة من هذا التخطيط.

❖ نبذة تاريخية عن المرافق الرياضية:

يمكننا تعيين تاريخ تصميم المرافق الرياضية التي شيدت للرياضة بصفة خاصة، المكشوفة منها والمغطاة، إذا رجعنا إلى الوراء لمدة 2400 سنة من تاريخ اليونان العريق، ومما لا شك فيه أن المصريين قاموا بتشييد المرافق الرياضية قبل هذا التاريخ.

الهندسة المعمارية اليونانية: تشتمل الهندسة المعمارية اليونانية على القاعدة العامة وإستاد الرياضي مخصصا لسباق الخيل والمصارعة الرياضية.

الإستاد الرياضي: كان عبارة عن مضمار للسباقات الجري، حيث تم إقامة قي المدة التي تجرى لها هذه الألعاب وأخيرا أصبح يستخدم لإقامة مختلف المسابقات الرياضية، لقد كان إحدى طرفيه يشيد في العادة على شكل مستقيم مما جعله كنقطة يرتم، أما الطرف الأخر فكان شبه دائري وكان طوله يبلغ في العادة 60 قدم

كان يتم تخطيط الإستاد الرياضي في بعض الأحيان بنمطه طويلة من القماش على جانب التل كما هو الحال في اولمبيا وطنية وفي أحيان أخرى كان يتم تشييده عام 160 بعد الميلاد بمعرفة هيردوسن تيكاس ويعتقد أن هذه الإستاد له مدرجات تتسع ل50000 متفرج وقد أعيد بناء الإستاد مرة أخرى كي تقام عليه دورة الألعاب الأولمبية سنة 1896.⁽¹⁾

¹ _ إبراهيم عبد المقصود، المرجع السابق، ص31.

مضمار السباق: يشبه مضمار السباق الإستاد الرياضي إلا انه كان يشيد لسباق الخيل، لقد كان المضمار النموذج الأصلي للسرك الرماني حيث ورد وصف السباق العجلات ذات أربع خيول قديما في أوائل الدورة الأولمبية الثالثة والعشرين حيث كانت تقام سباقات مشابهة في جميع الألعاب الوطنية اليونانية.

صالة الألعاب اليونانية: تشبه مثيلاتها في اولمبيا الفيوس ورجا موت وهي عبارة عن نماذج أولية من الحمامات العمومية الرومانية وكانت تشمل على ملاعب الرياضيين وخزانات تستخدم للاستحمام وقاعات للمحاضرين ومدرجات للمتفرجين.

الهندسة المعمارية الرومانية: تشمل أشكال الهندسة المعمارية الرومانية على :

الساحة العامة: وفقا لشكل الساحة العامة عند اليونانيين كأنها عبارة عن مكان رئيسي غير مغطى يستخدم كمكان للاجتماعات كالسوق أو مكان لإقامة الحفلات، تم تأسيس الساحة العامة باعتبارها أقدم وأهم هذه الأشكال في الوادي حيث يشكل التلال السبعة في روما وكانت تستخدم في العصور الأولى كمضمار للخيل وإقامة المسايغان، ولقد تجمعت المباني الرئيسية حولها بما في ذلك المعابر والحمامات العمومية والمدرجات والسرك.⁽¹⁾

الحمامات العمومية/ أو الحمامات البلاطية العمومية للإمبراطورية الرومانية:

من المحتمل قدم تم اشتقاق أشكال هذه الحمامات من الصلات الرياضية اليونانية أو من تصوير بالزينة أو حتى من أطلالهم ومن عادات عامة الرومان المحيون للبهجة والسرور، لكن الحمامات العمومية لم تكن من أجل الرفاهية فقط بل كانت مراكز لتتقل الأخبار والتسامر مثلها في ذلك مثل النوادي الحديثة، كما أنها تستخدم للتلاقي الأحبة بجانب أنها مكان للمحاضرات والرياضات. ولقد كانت تقام الحمامات العمومية على رصيف عال تحيط به الجدران ومن تحتها غرف الصيانة والمخازن.

تتكون الحمامات العمومية في العادة من ثلاثة أجهزة رئيسية:

-**الهيكل الرئيسي:** يجمع الناطق المتصلة بالحمام بما في ذلك مناطق غرف النظافة، كما تتضمن هذه المنطقة، منطقة للعب الكرة ومكتبة ومسبح صغير.مكتبة ومسرح صغير:

¹ _ عبد المحيد شريف، التخطيط في التربية البنوية والرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص77.

_ **مساحة مفتوحة واسعة:** وهي عبارة عن سياج يشبه المنتزه التي تحيط بالهيكل الرئيسي كذلك الأشجار المزروعة، وقد استخدم جزء منها كإستاد به مدرجات مرتفعة على أحد الجوانب أعدت للمتفرجين، ولقد أقيمت بها عدة أنشطة رياضية مثل المصارعة، السباقات، القفز والملاكمة.

وتوجد شقق على شكل طوق خارجي يستخدمه الأفراد الذين يقيمون بإدارة المنشئة.

_ **المدرجات:** وهي غير معروفة لليونانيين إلا أنها موجودة في كل مستوطنة رومانية هامة، ويمكننا اعتبار المدرج البيضوي الشكل بما فيه من صفوف المدرجات على أنه مجمع مكون من مسرحين، وهما عبارة عن منطقتين متجاورتين مكونتين من قاعة اجتماع حول المدرج البيضوي الشكل.

_ **مدرج روما القديم:** هو من النوع الفريد المميز بين المباني القديمة، لتواجه الرومان مشكلات في عملية الإنشاء نظراً لأنهم قاموا بتشييد المدرج بكامله فوق الأرض بدلاً من تجريفهم الأرض لتشييد قاعة الاستماع كما فعل اليونان الأوائل، وهنا ظهر حل جديد تماماً جعل الأمر ممكن وذلك باختراع الأسمنت المسلح واستخدامه.⁽¹⁾

ويعتبر البناء بصفة خاصة ومميزة لجميع الاجتهادات الحديثة يشبه السرك الروماني في تصميمه سباق مضمار الخيل لدى اليونانيين ، حيث اشتق هذا التصميم من الإستاد اليوناني، يتسع السرك الروماني لإقامة سباقات الخيل وسباقات العربات التي تجرها الخيول.

وكما نرى فإن الإستاد وصلات الألعاب الرياضية وغيرها من المناطق المصممة بصفة خاصة، أصبحت جزءاً من تاريخ الهندسة المعمارية لما يزيد عن 2400 عام، لقد طرأ تغيير طفيف من إستاد من ناحية التشييد قام به اليونانيون والرومان الأولون، وذلك منذ أن قاموا بتطويره أول مرة، إن أوجه التشابه واضحة بين الإستاد وما نراه في الوقت الحاضر.

¹ _ عبد المجيد شريف، المرجع السابق، ص32.

إن التغييرات الفصلية الوصيدة التي طرأت على الإستاد تمت في السنوات الخيرة التي ظهرت في القبابات الضخمة وبعد ذلك أول إستاد مغطية ملحقة به منشآت صممت لتكون ذات تهوية جديدة.⁽¹⁾

9_ دور المنشآت الرياضية في تنمية الممارسة الرياضية:

إن سياسة الدولة تجاه شبابها تعتبرهم امن رأس مال الأمة وعند إقرار سياسة شاملة تخصه لا يمكن تجاهل ممارسة الرياضة البدنية بصفقتها عاملا من عوامل تجنيد الإنسان لمصادره الطاقوية، لذا فإن الدولة الجزائرية سعت إلا توفير هذا العامل من عوامل لكافة الشعب الجزائري وذلك من خلال إنشاء المبادئ والمرافق الخاصة بكل ممارسة والنشاطات الرياضية بمختلف أشكالها وأوصافها فقد جاء في الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 177_77 06 أوت 1977 المتضمن إنشاء تنظيم عمل الحظائر متعددة الرياضات في مايلي:⁽²⁾

1_ المساهمة في رفع مستوى التربية البدنية الرياضية لتكوين الشباب بإدخال الظروف الأساسية لأجل التفتح الشامل والتام حول الممارسة الرياضية.

2_ العمل على اتصال الروح الرياضية وذلك لمساعدة العدد الكبير من المواطنين على ممارسة نشاطات البدنية والرياضية.

بالنظر إلى لهذه الأهداف فإن دور هذه الحظائر متعددة الرياضات مكلفة ب:

_ ضمان التهيئة والتسيير والصيانة لمجموعة المرافق الرياضية وكل إرث في هذه الحظائر.

_ الضمان والتعاون مع جميع دور الشباب والرياضة في الولاية للتربية والثقافة للمجلس التنفيذي لولاية والسلطات الجامعية والعسكرية.

✓ المنافسة الرياضية المحلية والوطنية والدولية.

✓ التعليم والتربية البدنية والرياضية للمؤسسات الدراسية الجامعية والعسكرية.

✓ لتكوين الإطارات الرئيسية من اجل خدمة الحركة الرياضية على مستوى كل ولاية.⁽³⁾

¹ _ المرجع نفسه، ص35.

² _ الجريدة الرسمية الجزائرية في المرسوم رقم 177_77 (06 أوت 1977) .

³ _ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية وزارة الشباب والرياضية الأمر رقم 177-77 (06 اوت 1977) والمتضمن إنشاء تنظيم عمل الحظائر متعددة الرياضات، المادة 03.

خلاصة:

إذا من خلال هذا العرض الذي يتمحور حول العتاد المنشآت الرياضية والتي تناولنا فيه بناء وتهيئة المنشآت الرياضية، ثم استعمال هذه المنشآت وأخيرا الإمكانيات في التربية البدنية والرياضية واستعمالها في بلادنا يقوم على أساس نظام قانوني متخصص كما اتضح لنا كذلك هنا مجموعة من الشروط يجب مراعاتها عند تخطيط هذه المنشآت، هذا إلى جانب ضرورة وجود هيئة مكلفة بصيانة هذه المنشآت، ويبقى أن نشير في الفصل القادم إلى المؤسسات التعليمية .

الجانب التنظيقي

الفصل الأول

منهجية البحث والدراسة الميدانية

1 - المنهجية المستخدمة:**1-1- المنهج المتبع:**

يرتبط استخدام الباحث لمنهج دون غيره لطبيعة الموضوع الذي يتطرق إليه وفي دراستنا هذه ولطبيعة المشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي أو كما يطلق عليه المنهج المعياري يصلح للتعامل مع المعطيات المشتقة من حالات الملاحظة البسيطة سواء كانت قد تم ملاحظتها فعليا وطبيعيا أو قد تم ملاحظتها من خلال الإستبيان أو الفنيات الأخرى.⁽¹⁾ وهو عبارة عن وصف وتفسير ما هو كائن والاهتمام بدراسة العلاقة بين ما هو كائن وبين بعض الأحداث السابقة والتي تكون قد أثرت أو تحكمت في هذه الأحداث والظروف القائمة، فالبحوث الوصفية تحدد الطريقة التي توجد بها الأشياء حيث يتم غالبا جمع بيانات البحوث الوصفية عن طريق الإستبيان أو الملاحظة أو المقابلة.

كما يعرف في مجال التربية والتعليم بأنه كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية أو النفسية كما هي قائمة في الحاضر يقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر تعليمية أو نفسية أو اجتماعية⁽²⁾.

2-مجتمع وعينة البحث:

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها سواء كانت وحدات العد على شكل مجموعات (الثانويات) وبذلك فالمجتمع يمثل حجم الجموع. ومجتمع بحثنا هذا يشمل الثانويات ويصل حوالي 10 أستاذ.

2-1- متغيرات البحث:

استنادا إلى فرضية البحث تبين لنا جليا أن هناك متغيرين إثنين أحدهما مستقلا والآخر تابع.

¹ - عبد الجواد بكر، منهج البحث المقارن، بحوث ودراسات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2002، الإسكندرية، ص(9).

² - نويري بوبكر وآخرون، دور مديرية الشباب والرياضة والجماعات المحلية في تسيير وتطوير الجمعيات والنوادي الرياضية، كلية العلوم الاقتصادية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، المسيلة، 2007، ص(57).

تعريف المتغير المستقل:

" متغير يجب أن يكون له تأثير في المتغير التابع" وهو الأداء التي يؤدي التغير في قيمتها إلى إحداث التغير وذلك عن طريق التأثير في قيم متغيرات أخرى تكون ذات صلة به⁽¹⁾.

تحديده: التسيير الإداري.

مفهوم التسيير الإداري:

هو مسابرة التعقيدات التي تواجه الإدارة فبدون تسيير دقيق تعم الفوضى بشكل يهدد وجود الشيء المسير إداريا وهو يوفر درجة من الانتظام والتنسيق.

المتغير التابع:

"متغير يؤثر فيه المتغير المستقل" وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى، حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع⁽²⁾.

تحديده: المؤسسة التعليمية.

المؤسسة التعليمية :

هي عبارة عن مكان أو موقع يتم فيه النقاء فئات مجتمعية مختلفة الأعمار، ويتم فيها تعليمهم وتزويدهم بالكثير من المعلومات المختلفة حسب نوع هذه المؤسسة التعليمية، وتتكون هذه المؤسسة التعليمية من أعضاء الهيئة التدريسية أو المعلمون، والطلاب، وأولياء الأمور، والهيئات الإدارية فيها، ويقوم الطلاب بالبقاء في هذه المؤسسة لتلقي العلم لفترات زمنية معينة، تعتمد هذه الفترة أيضاً على نوع المؤسسة التعليمية، فهناك العديد من أنواع المؤسسات التعليمية مثل المدارس، والمعاهد و الجامعات

2-2- عينة البحث وكيفية اختيارها

حرصاً على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة قصدية بسيطة دون قيود أو خصائص ويمكن تعريف هذه العينة كما يلي: هي

¹ عروسي عبد الغفار، دحمان معمر، دور خلق المنافسة في التأثير على مردود لاعبي كرة القدم، مذكر الليسانس غير منشورة، م.ت. البدنية والراضية، سيدي عبد الله ، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص(60).

² - عروسي عبد الغفار، دحمان معمر، دور خلق المنافسة في التأثير على مردود لاعبي كرة القدم، مرجع سابق، ص(60).

المجموعة الفرعية من عناصر مجتمع بحث معين " وهي ذلك النوع الذي يعطي احتمالات متساوية ومتكافئة للاختيار عن كل وحدة من المجتمع الأصلي" (1).

أو هي العينة التي يتم سحب مفرداتها على أساس تساوي أو تكافئ الفرص للاختيار جميع مفردات مجتمع البحث، أي لا يتم التحيز لأي مفردة على حساب أخرى وهذا يعني إتاحة احتمال متساوي مستقل لكل مفردة، والأمر يقتضي منا لتحقيق مبدأ القصدية" السابق" القيام بوضع وحدات المجتمع في إطار (2).

وتتمثل هذه العينة في مجموعة من :

- أساتذة التربية البدنية.

كيفية اختيارها:

نقوم في دراستنا هذه بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة والمتمثل في 10 أستاذ مختص وهذا في مجموعة من الثانويات ونأخذ نسبة 10% من العينة وهي نسبة كافية في دراستنا.

3- أداة البحث

يؤكد علماء المنهجية على انه بقدر ما يمكن للباحث الاستعانة بمجموعة من الادوات والمناهج بقدر ما يتم التوصل الى نتائج موضوعية ودقيقة وبما ان طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج الذي تتبعه وتبعاً لذلك تفرض عليه نوع الادوات الواجب استخدامها لجمع البيانات والحقائق والمعطيات من الميدان فانه في هذه الدراسة تصبح الادوات الصالحة لتلبية حاجيات هذا الموضوع هي:

- -المقابلة: وهي كأداة تعتبر من اهم التقنيات التي تستعمل لجمع البيانات والمعلومات في الميدان والمقابلة في البحث الميداني تقنية مباشرة تستعمل لاستخلاص معلومات

¹ - بشير صلاح الرشيد، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية بسيطة، ط1، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص(20).

² - إبراهيم على إبراهيم عبد ربه، مبادئ علم الإحصاء، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية الإدارة المتزنة، جامعة الإسكندرية، بيروت، العربية، 2001، ص(21).

كيفية عن طريق معرفة عمق الاشخاص المبحوثين وملوكهم ومواقفهم في ظروف معينة وكباقي الادوات لا تخلو المقابلة من السلبيات ومن خصائصها

-تطبيق مباشر عن طريق الاتصال

-حرة او مقيدة

-مسائلة شخص او مجموعة من الاشخاص

-تساعد على استخلاص معلومات كيف

• الاستمارة

باعتبارها من الادوات الاكثر استعمالا في البحوث الاجتماعية واستعمالها كثيرا الباحثون المبتدؤون لسهولة وقصر مدة تطبيقها كما انا نعتبر انسب الطرق للجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث بشكل منظم يفرض على الباحثين التقيد بالموضوع وعدم الخروج عن اطاره ومضامينه واهدافه

وهي عبارة ان اسئلة تدور حول الموضوع ما تقدم لمجموعة من الافراد المشكلين لعينة البحث قصد الاجابة عليها ويتم توزيعها بشكل واضح ويتم جمعها معا في شكل استمارة

الوثائق والتسجيلات: ويتم الاستعانة بجمع المعلومات التي يتعذر الحصول عليها باستعمال الادوات الاخرى وتستهدف هذه الادوات المعلومات الموجودة داخل المصالح والهيئات المتخصصة وتتصل عامة بالبطاقة الفنية للمؤسسة التي يجرى عليها البحث والاحصاءات المتعلقة بموضوع الدراسة

4-مجالات البحث:

ويكون محور دراستنا في (الثانويات) بولاية بسكرة دائرة سيدي خالد

• المجال الزمني:

اختير موضوع البحث بعد الموافقة عليه من قبل الأستاذ المشرف في أكتوبر 2016.

- شرعت في جمع المادة النظرية بداية من هذا التاريخ .

- بدأت الدراسة الميدانية من 10 فيفيري إلى 25 ماي 2017
- تم جمع معلومات الأسئلة المقترح للإستبيان في شهر أبريل 2017.
- تم توزيع الاستبيان على مستوى الثانويات و تم القيام بالمعالجة الإحصائية وتم ذاك بين شهر أبريل وماي 2017.
- **المجال المكاني: أجريت الدراسة بالثانويات لدائرة سيدي خالد**
 - ثانوية شقرة بن صالح
 - متقن القرمي محمد
 - ثانوية عفيصة المختار
 - **المجال البشري:**

تم توزيع الاستبيان بطريقة قصدية وتمثلت في 10 أساتذة لمادة التربية البدنية والرياضية.

5- الدراسة الإحصائية:

إن علم الإحصاء هو ذلك العلم الذي يبحث في جميع البيانات وتنظيمها وعرضها وتحديدتها واتخاذ القرارات بناء عليها¹. ومنه فإن الهدف من استخدام المعالجة الإحصائية هو الوصول إلى مؤشرات كمية تساعدنا على التحليل والتفسير ثم الحكم وتختلف خطتها باختلاف نوع المشكلة وتبعاً لهدف الدراسة وهذا من منطلق الاعتماد على الوسائل الإحصائية

- النسبة المئوية :

$$\frac{\text{عدد الاجابات} \times 100}{\text{المجموع الحالي}} = \%$$

يرمز للنسبة المئوية بالرمز (%)

¹ محمد صبحي حسنين: القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، الجزء الأول، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، 1987، ص123.

تساعد هذه الطريقة على تحويل البيانات والنتائج من حالتها الكمية إلى نسب مئوية، وقد اعتمدنا في تحليلنا للمعطيات العددية للاستبيان على القاعدة الثلاثية، وذلك لاستخراج والحصول على نسب مئوية لمعطيات كل سؤال⁽¹⁾.

6- صعوبات البحث:

- نقص الدراسات سابقة حول دور عملية تسيير المنشآت والوسائل الرياضية في المؤسسة التعليمية.
- نقص الكتب والمراجع في مكتبة المعهد مما استدعى البحث في مكتبات أخرى
- صعوبة جمع بعض المعلومات من بعض الأساتذة في الثانويات

¹ - عروسي عبد الغفار، دحمان معمر، دور قلق المنافسة في التأثير على مردود لاعبي كرة القدم، مرجع سابق، ص(58).

خاتمة الفصل:

تمحور هذا الفصل حول منهجية البحث والإجراءات الميدانية التي أنجزها الباحث خلال التجربة الاستطلاعية والأساسية، تماشياً مع طبيعة البحث العلمي ومتطلباته العلمية والعملية، وذلك بتوضيح المنهج المتبع في البحث والعينة بالإضافة إلى مجالات البحث.

الفصل الثاني

عرض ومناقشة النتائج

تمهيد:

بعد جمع الاستمارات الموزعة على الأساتذة والتلاميذ وبعد ترميزها وتفرغها باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) سيتم في هذا الفصل عرض وتحليل تلك الاستمارة وثم مناقشتها في ضوء الفرضية الأولى التي تتمحور حول دور الإمكانيات من منشآت ووسائل رياضية في رفع المردود الرياضي للتلاميذ وكذا مناقشتها في ضوء الفرضية الثانية الخاصة بمساهمة حسن تمييز تلك المنشآت والوسائل الرياضية في رفع المردود الرياضي للتلاميذ. وهذا كله من أجل إثبات صحة أو بطلان الفرضيات الموضوعية.

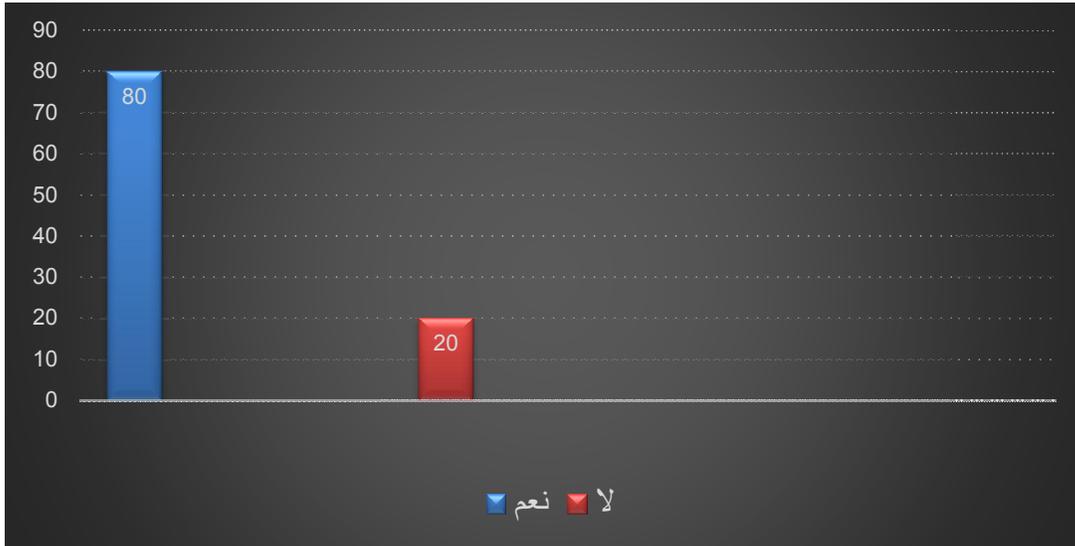
1_ عرض نتائج الدراسة:

المحور الأول : توفر المنشآت يساهم في رفع المردود الرياضي للتلاميذ طور الثانوي
السؤال رقم(1):هل تتوفر ثانويكم على المنشآت والوسائل الرياضية اللازمة لممارسة
التربية البدنية والرياضية؟

عرض الجدول رقم (1): مدى توفر المنشآت والوسائل داخل الثانويات

النسبة%	التكرار	الجواب
80	08	نعم
20	02	لا
100	10	المجموع

الشكل رقم (01) مدرج تكراري مدى توفر المنشآت والوسائل داخل الثانويات



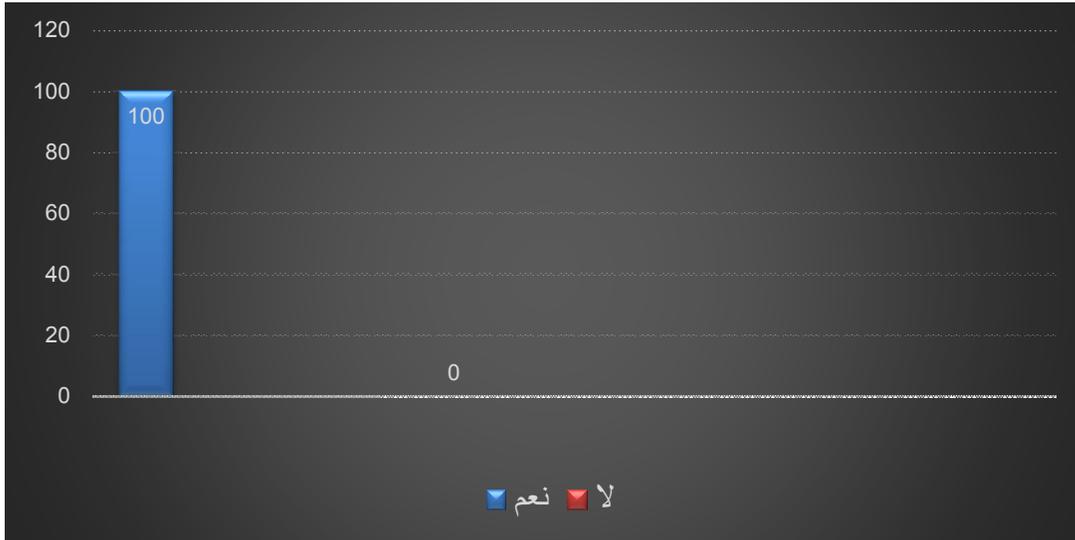
التحليل: يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 80% من الأساتذة يؤكدون على توفر
الثانوية على المنشآت والوسائل الرياضية اللازمة للممارسة الرياضية، في حين نجد نسبة
20% منهم يرون أن لا تزال هذه الثانوية تفتقر إلى بعض المنشآت والوسائل الرياضية
بصفة علمية تتوفر على إمكانية هائلة من حيث المنشآت والوسائل الرياضية الخاصة
بالممارسة الميدانية للتربية البدنية والرياضية وتتمثل في ...

وهذا من شأنه إن يساهم ويساعد التلاميذ الرياضيين في تحسين مستواهم ورفع مردودهم الرياضي، خاصة إذا توفرت لهم الشروط الأخرى اللازمة من مؤطرين ذو كفاءة عالية وجو مناسب للتدريب.

السؤال رقم (02): هل تؤثر المنشآت والوسائل الرياضية على ممارسة التربية البدنية والرياضية.

عرض الجدول رقم (02): معرفة مدى وعي الأساتذة بضرورة توفر المنشآت والوسائل الرياضية وتأثيرها على ممارسة التربية البدنية والرياضية

النسبة %	التكرار	الجواب
100	10	نعم
00	00	لا
100	10	المجموع



الشكل رقم (02) مدرج تكراري يمثل مدى وعي الأساتذة بضرورة توفر المنشآت والوسائل الرياضية وتأثيرها على ممارسة التربية البدنية والرياضية

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول إنالأساتذة اجمعوا وبنسبة 100% على أن وفرة المنشآت والوسائل الرياضية تؤثر كثيرا على ممارسة التربية البدنية والرياضية، وانه بدون

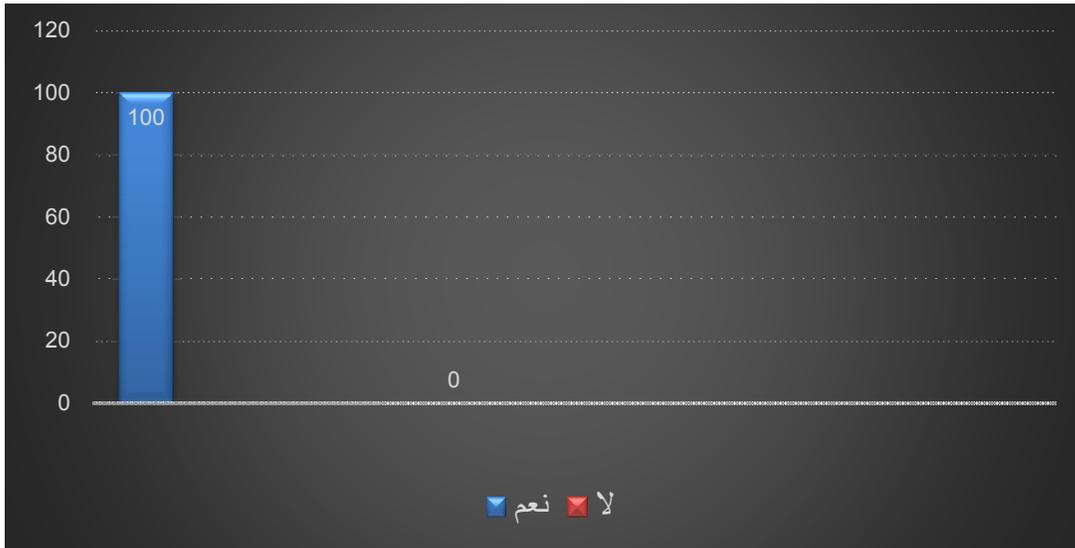
وفرة هذه المنشآت والوسائل يبقى درس التربية البدنية والرياضية بدون هدف ولا يقدم أي شيء بنسبة لمردود الرياضيين لتحسين مستواهم.

الاستنتاج: وعليه نستنتج أن وفرة المنشآت والوسائل الرياضية ويعد من أهم الأسباب التي تجذب التلاميذ لمزاولة الدراسة والحفاظ على مستواهم ومردودهم الرياضي الذي يسمح لهم بتحقيق طموحاتهم المستقبلية.

السؤال رقم (03): هل يعتبر نقص المنشآت الرياضية مؤثر على السير الحسن لدرس التربية البدنية؟

عرض الجدول رقم 03: معرفة نظرة الأساتذة لمشكلة نقص المنشآت والوسائل الرياضية، وكيف يؤثر ذلك على سير حصة التربية البدنية والرياضية.

النسبة %	التكرار	الجواب
100	10	نعم
00	00	لا
100	10	المجموع



الشكل رقم (03): مدرج تكراري معرفة نظرة الأساتذة لمشكلة نقص المنشآت والوسائل الرياضية، وكيف يؤثر ذلك على سير حصة التربية البدنية والرياضية.

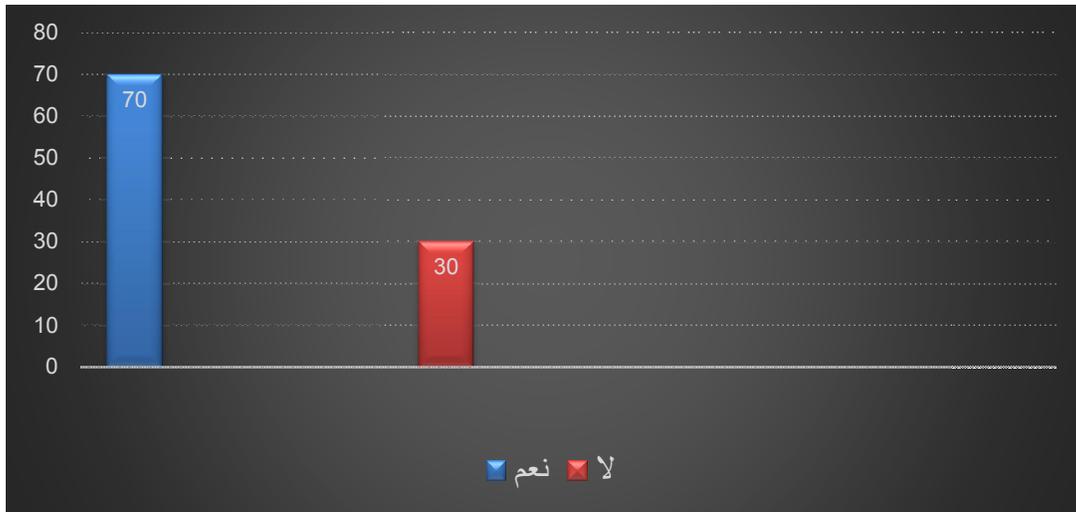
التحليل: يتبين لنا من خلال الجدول أن كل الأساتذة المقدره نسبتهم ب100% يؤكدون على أن نقص المنشآت والوسائل الرياضية يؤثر سلبا على السير الحسن لحصة التربية البدنية والرياضية.

الاستنتاج: ونستنتج من هذان النقص في المنشآت والوسائل الرياضية، يعتبر من أهم المشكلات التي تعاني منها معظم الثانويات، وهو السبب الذي يجعل من التلاميذ يفرون من الحصة، لأنهم يحسون وكأنهم يضيعون في وقتهم وبالتالي يسعون بكل الطرق للحصول على إعفاء من المادة أو التغيب عنها.

السؤال رقم(04): هل المنشآت الرياضية التي تتوفر عليها الثانوية صالحة للممارسة الرياضية؟

عرض الجدول رقم(04): معرفة مدى صلاحية هذه المنشآت والوسائل الرياضية التي تتوفر عليها الثانوية.

النسبة %	التكرار	الجواب
70	07	نعم
30	03	لا
100	10	المجموع



الشكل رقم (04) مدرج تكراري معرفة مدى صلاحية هذه المنشآت والوسائل الرياضية التي تتوفر عليها الثانوية الرياضية

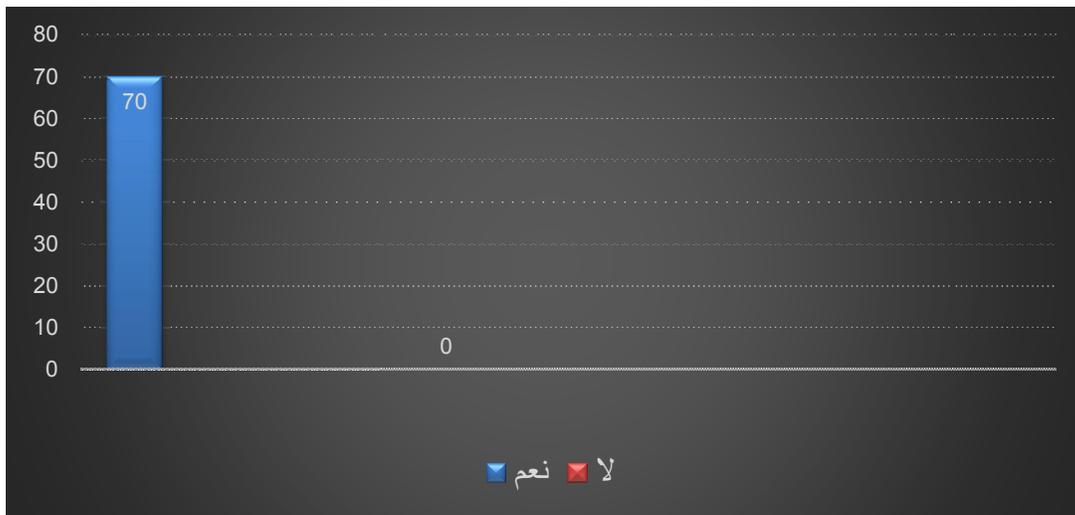
التحليل: يؤكد معظم الأساتذة والمقدرة نسبتهم ب 70% إن المنشآت والوسائل الرياضية التي تتوفر عليها الثانوية صالحة للممارسة الرياضية، في حين نجد اقل نسبة منهم المقدرة ب30% يؤكدون على عدم صلاحية بعض المنشآت والوسائل الرياضية بالقدر الكافي لكي تستطيع أن تساعد التلاميذ الرياضيين للوصول إلى المستوى العالي.

الاستنتاج: ونستنتج من خلال هذا الجدول إن الثانوية بالدورات تحتوي على كم هائل من المنشآت والوسائل الرياضية الصالحة للممارسة الرياضية والتي تعتبر احد الإمكانيات الأساسية التي تساعد الرياضي في رفع مردوده.

السؤال رقم(05): هل المنشآت التي تتوفر عليها الثانوية تتسع للاستيعاب كل التلاميذ خلال الحصة؟

عرض الجدول رقم (05): معرفة مدى اتساع هذه المنشآت لاستيعاب كل التلاميذ الرياضيين خلال حصة التربية البدنية الرياضية.

النسبة %	التكرار	الجواب
100	10	نعم
0	0	لا
100	10	المجموع



الشكل رقم(05): مدرج تكراري معرفة مدى اتساع هذه المنشآت لاستيعاب كل التلاميذ الرياضيين خلال حصة التربية البدنية الرياضية.

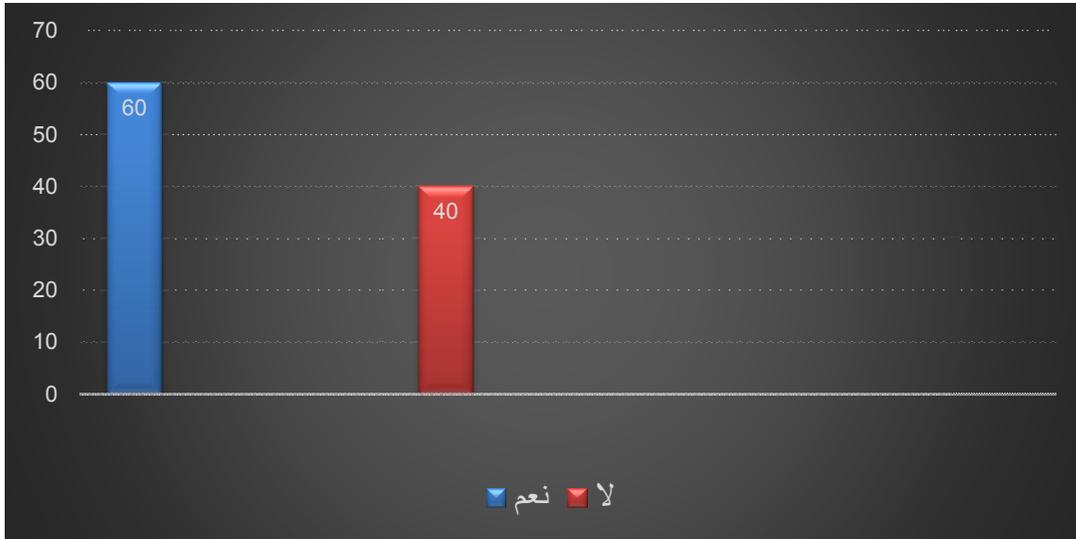
التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن كل الأساتذة والمقدرة نسبتهم ب100% يؤكدون على إن المنشآت التي تتوفر عليها الثانوية تتسع لاستيعاب كل التلاميذ.

الاستنتاج: ونستنتج منه إن الثانوية تحتوي على منشآت رياضية باستطاعتها استيعاب كل التلاميذ الرياضيين خلال حصة التربية البدنية والرياضية، ويعود هذا إلى العدد القليل من الطلبة يدرسون في هذه الثانوية والمقسمين بانتظام داخل الأقسام

السؤال رقم (06): هل الوسائل الرياضية التي تتوفر عليها الثانوية الرياضية تمطن كل التلاميذ من إجراء تدريباتهم الرياضية خلال حصة التربية البدنية؟

عرض جدول رقم (06): معرفة مدى توفر الوسائل الرياضية بالقدر الكافي لكي يمارس كل تلميذ رياضي لتمريناته وتدريباته الرياضية خلال حصة التربية البدنية والرياضية.

النسبة %	التكرار	الجواب
60	06	نعم
40	04	لا
100	10	المجموع



الشكل رقم (06): مدرج تكراري يمثل معرفة مدى توفر الوسائل الرياضية بالقدر الكافي لكي يمارس كل تلميذ رياضي وتدريباته الرياضية خلال حصة التربية البدنية والرياضية.

التحليل: يبين الجدول إن أغلبية الأساتذة والمقدرة نسبتهم ب60% يرون إن الوسائل الرياضية التي تتوفر عليها الثانوية كافية لممارسة كل تلميذ لتمارينه وتدريباته الرياضية خلال حصة التربية البدنية والرياضية، في حين نسبة قليلة منهم والمقدرة فقط ب40% يرون بان تلك الوسائل الرياضية غير كافية من حيث الكم والنوع

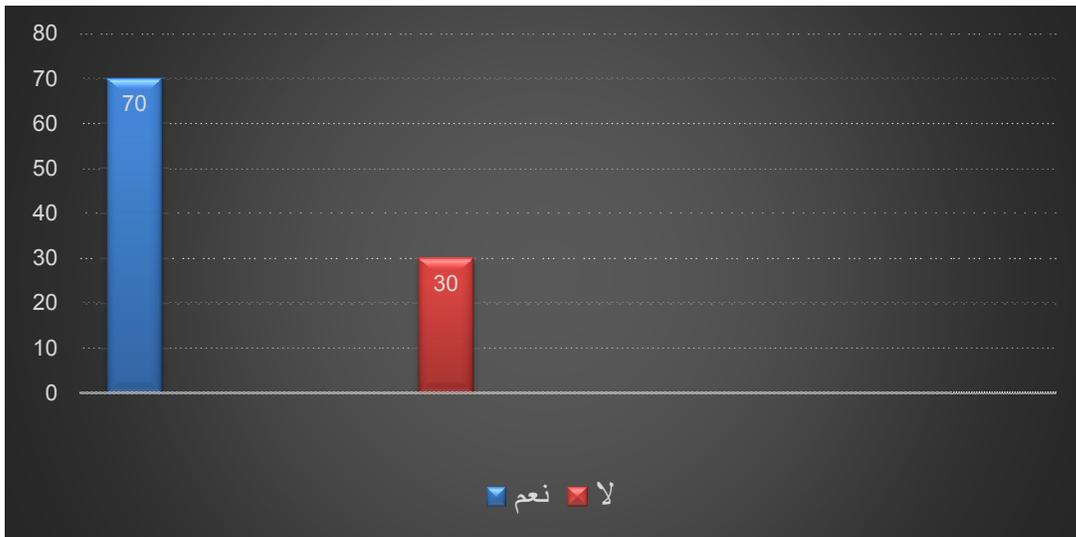
الاستنتاج: ونستنتج من هذا الجدول أن رغم بعض النقائص التي تعاني منها الثانوية من حيث نوعية وكمية بعض الوسائل الرياضية إلا أنها على العموم تملك معظم الوسائل الضرورية وبالعدد الكافي استيعاب كل التلاميذ خلال ممارستهم لتمارينهم وتدريباتهم.

المحور الثاني: حسن تسيير المنشآت ودورها في رفع المردود الرياضي

السؤال رقم 01: هل تمنحك إدارة المؤسسة الحرية الكاملة في تسيير شؤون الفريق الذي يمثلها ؟

الجدول رقم 07: يبين مدى حرية الأستاذ في أداء مهامه .

النسبة	التكرار	الإجابة
70 %	07	نعم
30 %	03	لا
100 %	10	المجموع



الشكل رقم (07) مدرج تكراري يمثل مدى حرية الأستاذ في أداء مهامه.

تحليل ومناقشة النتائج، من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها من الجدول نلاحظ أن نسبة 70 % من أساتذة التربية البدنية لديهم الحرية الكاملة في تسيير شؤون الفريق الذي يمثل المؤسسة، أما النسبة الباقية 30 % من الأساتذة ليست لديهم حرية تسيير شؤون الفريق.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب أساتذة التربية البدنية والرياضية لديهم الحرية الكاملة في تسيير شؤون الفريق الذي يمثل المؤسسة، حيث جاء في كتاب المرشد التربوي الرياضي من تأليف علي بشير الغامدي وآخرون، يضع المدرس أثناء المباريات التلاميذ الذين يجمعون بين الامتياز الخلفي والرياضي .

السؤال رقم 02: ما رأيك في النظام المنتهج في تسييركم حالياً مقارنة بالنتائج المتحصل عليها ؟

الجدول رقم 08: يبين رأي الأساتذة في النظام المنتهج في التسيير .

النسبة	التكرار	الإجابة
60 %	06	جيدة
30 %	03	مقبول
10 %	01	عشوائي
100 %	10	المجموع



الشكل رقم (08) مدرج تكراري يبين رأي الأساتذة في النظام المنتهج في التسيير

تحليل ومناقشة النتائج:

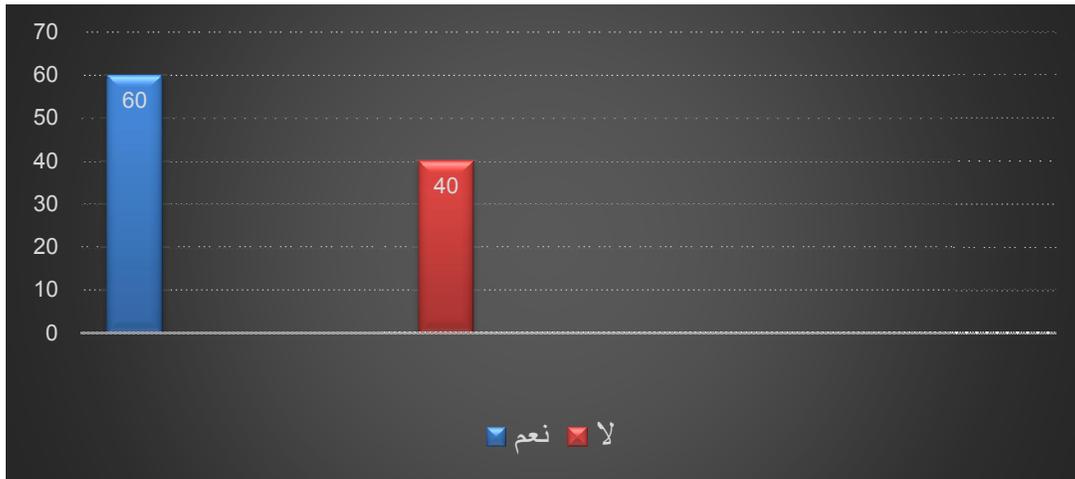
من خلال النتائج المتحصل عليها بالجدول نلاحظ أن نسبة 60 % من الأساتذة يرون أن النظام المتبع في التسيير جيد، وهذا بالمقارنة مع النتائج المتحصل عليها من طرف المؤسسة، أما نسبة 30 % من الأساتذة فيرون أن النظام مقبول على العموم مقارنة بالنتائج التي تكون متذبذبة، أحيانا جيدة وأحيانا سيئة، ويرى 10 % من الأساتذة أن النظام المنتهج في التسيير هو نظام عشوائي .

الاستنتاج: من خلال ما سبق نستنتج أن النظام الذي تنتهجه أغلب المؤسسات التربوية في تسييرها هو نظام مقبول على العموم، ونرجع ذلك إلى قلة كفاءة وخبرة القائمين على التسيير .

السؤال رقم 03: هل تعتبرون أن المسار الإداري المنتهج في الرياضة يساير الأهداف المرجوة في المنظومة التربوية ؟

الجدول رقم 09: يبين مدى توافق المسار الإداري المنتهج والأهداف المرجوة .

النسبة	التكرار	الإجابة
60 %	06	نعم
40 %	40	لا
100 %	20	المجموع



الشكل رقم (09) مدرج تكراري مدى توافق المسار الإداري المنتهج والأهداف المرجوة

تحليل ومناقشة النتائج:

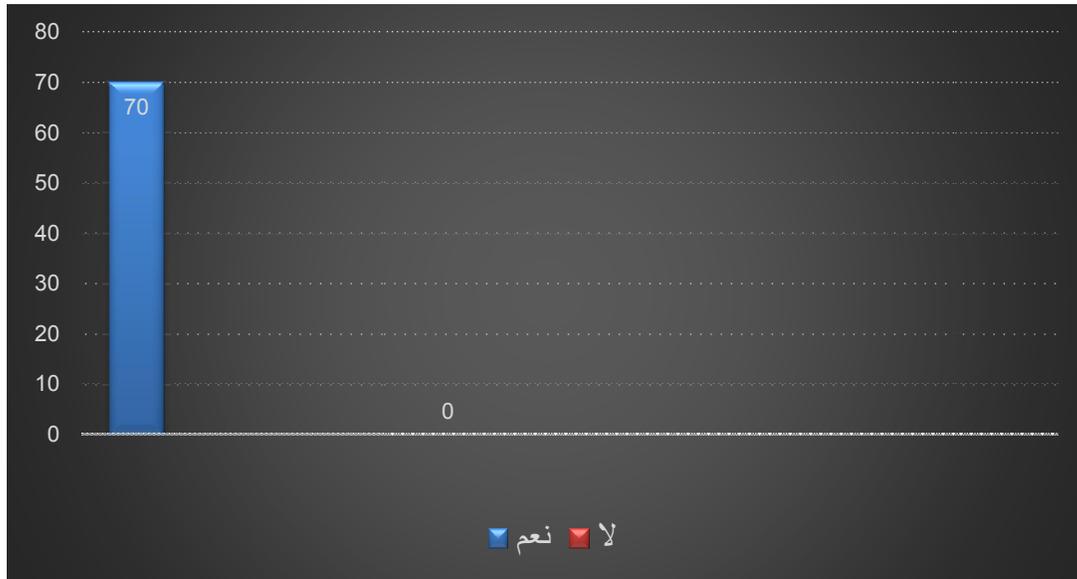
من خلال تحليل نتائج الجدول رقم 04 نلاحظ أن نسبة 35 % من أساتذة التربية البدنية يرون أن المسار الإداري المنتهج يتوافق مع الأهداف المسطرة، أما النسبة الباقية 65 % من الأساتذة فيرون العكس لأن المسار المنتهج لا يساير الأهداف المرجوة.

الاستنتاج: نستنتج أن المسار الإداري الذي تنتهجه أغلب المؤسسات التربوية لا يتوافق مع الأهداف التي تسطرها، وهذا لأن ذلك المسار مبني على خطة سيئة ولأن تلك النتائج المحصل عليها تتنافى والأهداف المرجوة

السؤال رقم 04: هل ترون أن عدم الاستغلال الجيد للإمكانيات المتاحة يرجع لسوء التسيير الإداري ؟

الجدول رقم 10: يبين أهمية التسيير الإداري في الاستغلال الجيد للإمكانيات .

النسبة	التكرار	الإجابة
% 100	10	نعم
00	00	لا
% 100	10	المجموع



الشكل رقم (10): مدرج تكراري يمثل أهمية التسيير الإداري في الاستغلال الجيد للإمكانيات

تحليل ومناقشة النتائج:

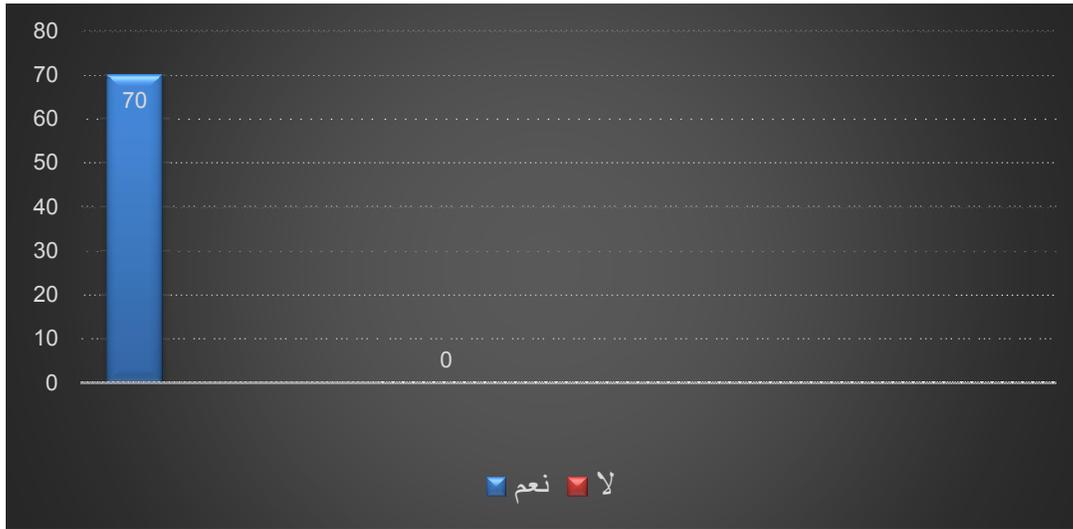
من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 100 % من الأساتذة يرون أن التسيير الإداري السيئ يؤدي إلى عدم استغلال الإمكانيات التي توفرها الدولة في المؤسسات التربوية .

الاستنتاج: يمكن القول أن التسيير الإداري الجيد له أهمية كبيرة في جميع المجالات، وخاصة مجال الرياضة المدرسية، حيث أن التسيير الإداري الناجح يساعدنا على استغلال الإمكانيات المادية والبشرية بشكل جيد وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة .

السؤال رقم 05: هل ترى أن سوء التسيير الإداري ودوره في أي مؤسسة تربوية هو من بين عوامل فشل الرياضة المدرسية؟

الجدول رقم 11: جدول خاص بتحديد آراء الأساتذة حول أهمية التسيير الإداري .

النسبة	التكرار	الإجابة
% 100	10	نعم
00	00	لا
% 100	10	المجموع



الشكل رقم(11) مدرج تكراري بتحديد آراء الأساتذة حول أهمية التسيير الإداري

تحليل ومناقشة النتائج:

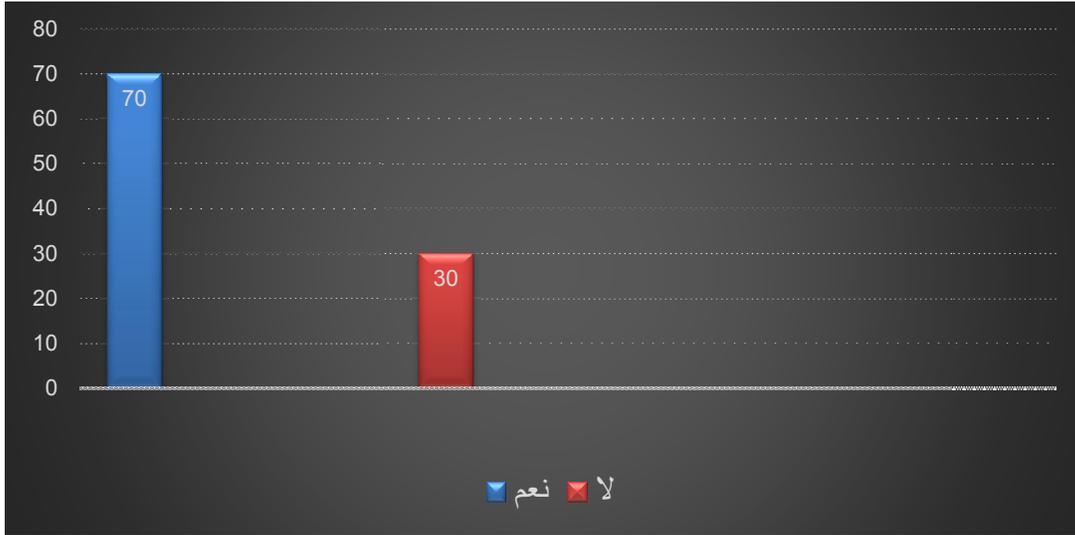
من خلال النتائج المحصل عليها بالجدول نلاحظ أن نسبة 100 % من أساتذة التربية البدنية يرون أن سوء التسيير الإداري في أي مؤسسة تربوية هم من بين العوامل التي تؤدي بالرياضة المدرسية إلى الفشل .

الاستنتاج: من خلال كل ما سبق يمكن القول بأن سوء التسيير يؤدي إلى فشل الرياضة المدرسية، فنرى أن التسيير الإداري الناجح يجب أن يتوفر في كل المؤسسات التربوية من أجل تطوير الرياضة المدرسية خاصة والرياضة عامة .

السؤال رقم 06: هل توفر لكم الإدارة الهياكل والملاعب لمزاولة نشاطكم ؟

الجدول رقم 12: يبين ما تتوفر عليه المؤسسات التربوية من هياكل ومنشآت .

النسبة	التكرار	الإجابة
70 %	07	نعم
30 %	03	لا
100 %	10	المجموع



الشكل رقم (12) مدرج تكراري تتوفر عليه المؤسسات التربوية من هياكل ومنشآت

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم 12 نرى أن نسبة 70 % من الأساتذة تتوفر لديهم الهياكل والملاعب لمزاولة نشاطهم، أما نسبة 30 % من الأساتذة فيرون العكس، حيث لا تتوفر لديهم الهياكل والملاعب فيكتفون بممارسة عدة نشاطات على ملعب واحد .

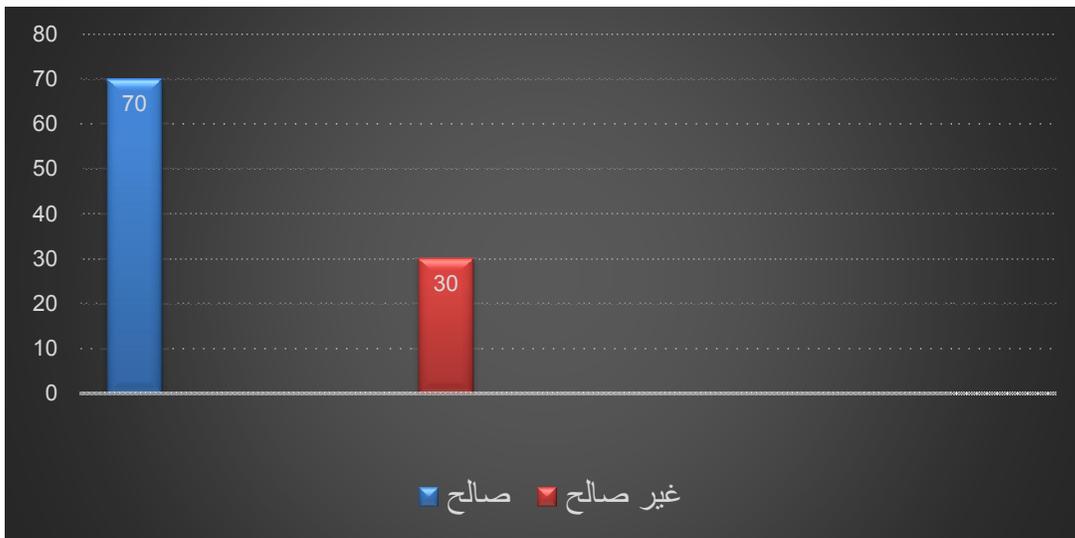
الاستنتاج: من خلال ما سبق نستنتج أن أغلب المؤسسات التربوية تولي أهمية كبيرة لجانب الهياكل والملاعب، حيث ترى تلك المؤسسات تحتوي على أغلب أنواع الملاعب والقاعات، والتي تتوفر على تجهيزات حديثة من أجل ممارسة النشاط الرياضي.

المحور الثالث: توفر المؤطرين في المنشآت يؤدي إلى رفع المردود الرياضي

السؤال رقم (01) كيف كان التأطير من خلال المنشآت الرياضية ؟

الجدول رقم 13: يبين التأطير السائد في المنشآت الرياضية .

الاجابة	التكرار	النسبة
صالح	07	70 %
غير صالح	03	30 %
المجموع	10	100 %



الشكل رقم (13) مدرج تكراري يمثل التأطير السائد في المنشآت الرياضية

تحليل ومناقشة النتائج:

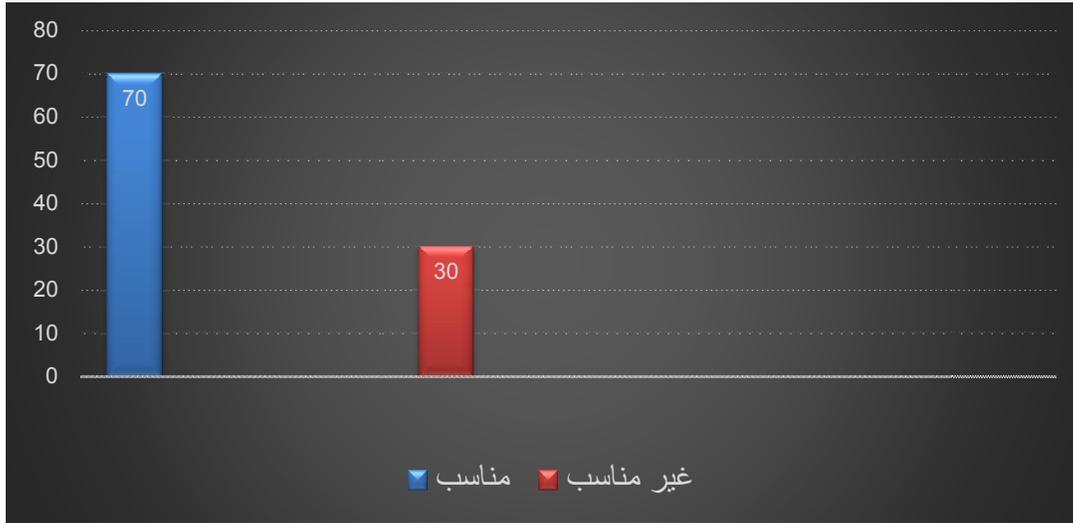
من خلال النتائج بالجدول نلاحظ أن نسبة 70 % من أساتذة التربية البدنية يرون التأطير في المنشآت الرياضية صالحة لممارسة النشاطات المبرمجة، أما نسبة 30% من الأساتذة فيرون أن التأطير في المنشآت الرياضية التي تجرى عليها المنافسات الرياضية غير صالحة .

الاستنتاج: وحسب رأينا يكمن اختلاف الأساتذة في الحكم على المنشآت الرياضية في مكان اجراء المنافسات، حيث أن تلك المنشآت التابعة لوزارة الشباب والرياضة والتي تجرى فيها بعض المنافسات الرياضية المدرسية تكون غالبا في حالة جيدة، أما تلك المنشآت والهيكل الرياضية التابعة للمؤسسات التربوية فهي تكون في أغلب الحالات غير صالحة.

السؤال رقم (02) كيف كان التنظيم من حيث وقت إجراء المنافسات ؟

الجدول رقم 14: يبين وقت إجراء المنافسات .

النسبة	التكرار	الاجابة
50 %	05	مناسب
33 %	05	غير مناسب
100 %	10	المجموع



الشكل رقم (14) مدرج تكراري يمثل وقت إجراء المنافسات

تحليل ومناقشة النتائج:

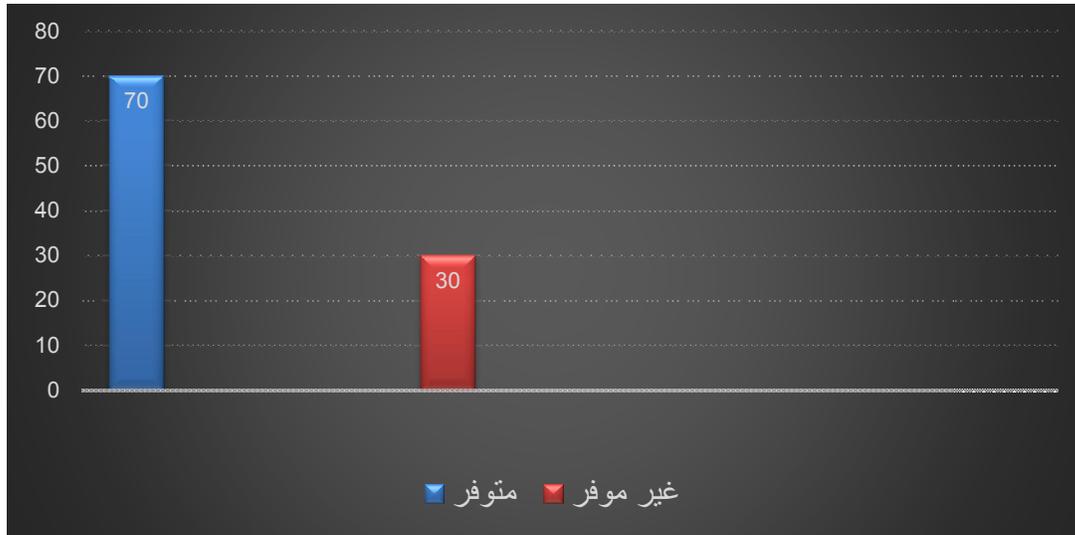
من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 14 نلاحظ أن نسبة 70 % من أساتذة التربية البدنية يرون أن وقت إجراء المنافسات مناسب ومحدد، أما نسبة 30 % من الأساتذة فيرون أن وقت إجراء المنافسات الرياضية غير مناسب تماما .

الاستنتاج من خلال ما سبق نستنتج أن وقت إجراء المنافسات مناسب، وذلك يظهر لنا من خلال الجانب النظري في كتاب نظريات وطرق التربية البدنية لـ : محمد عوض بسيوني، فيصل ياسين الشاطيء : توقيت النشاط الداخلي لا يجب أن يتعارض مع الجدول المدرسي المسطر فيمكن أن ينفذ في أوقات الفراغ وفي أوقات ما قبل الدراسة صباحا ووقت الراحة في منتصف النهار .

السؤال رقم (03) كيف هو التنظيم من ناحية الحماية والأمن ؟

الجدول رقم 15: يبين وسائل الحماية والأمن ومدى توفرها.

النسبة	التكرار	الاجابة
%30	03	متوفرة
%70	07	غير متوفرة
% 100	10	المجموع



الشكل رقم (15) مدرج تكراري وسائل الحماية والأمن ومدى توفرها

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج في الجدول نلاحظ أن نسبة 30 % من الأساتذة فقط يرون أن وسائل الحماية والأمن متوفرة في المؤسسات التربوية التي تنظم المنافسات المدرسية ويرى 70 % من الأساتذة أن المؤسسات التي تحتضن المنافسات المدرسية لا تتوفر على وسائل الحماية والأمن، وهذا راجع إلى عدم حرص المسؤولين على توفير هذا العنصر الضروري الاستنتاج: من خلال ما سبق نستنتج أن عنصر الحماية والأمن لم يول اهتمام كبير من طرف الهيئة المختصة، نلاحظ ذلك في المؤسسات التي تحتضن المنافسات المدرسية ويمكن تفسير هذا حسب طبيعة المنافسة ، فإذا كانت وطنية يكون الحرص فيها على توفير الأمن وسلامة المشاركين والعكس صحيح في المنافسات المحلية والجهوية.

السؤال رقم 04: هل تتبع إدارة المؤسسة خطة تنظيمية لتطوير هذه الرياضة ؟

الجدول رقم 16: يبين استخدام إدارة المؤسسة التربوية لخطة تنظيمية خاصة .

النسبة	التكرار	الإجابة
% 15	03	نعم
% 85	17	لا
% 100	20	المجموع



الشكل رقم (16) مدرج تكراري يمثل استخدام إدارة المؤسسة التربوية لخطة تنظيمية خاصة

تحليل ومناقشة النتائج:

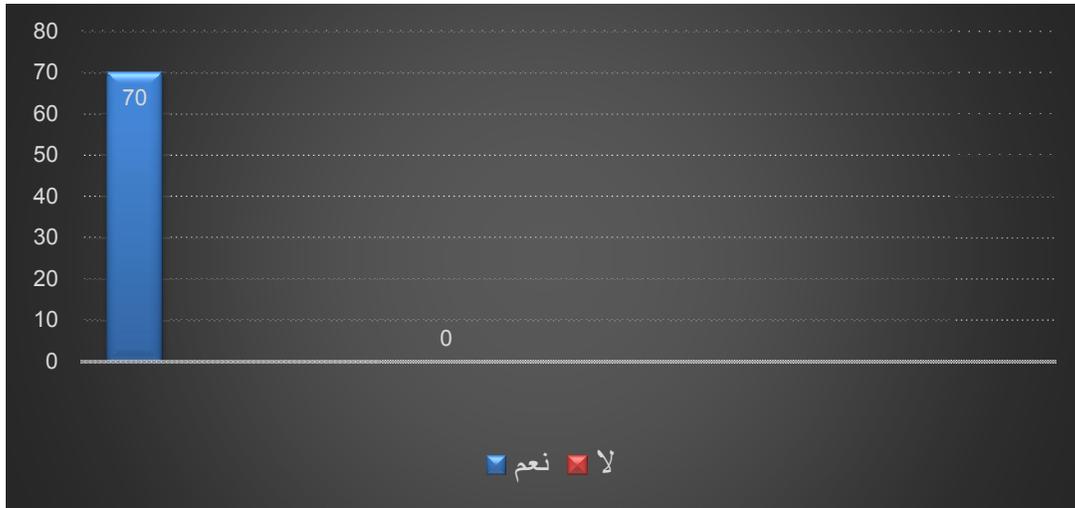
من خلال تحليل نتائج الجدول رقم 11 نلاحظ أن معظم أساتذة التربية البدنية 70% يرون أن ادارة المؤسسة التابعة لها لا تتبع أي خطة تنظيمية يسيرون عليها في مجال الرياضة المدرسية، أما نسبة 30% من الأساتذة فيرون عكس ذلك تماما، حيث أن ادارة تلك المؤسسات تحاول وضع خطط تنظيمية من أجل تحقيق نتائج جيدة وبالتالي المساهمة في تطوير الرياضة المدرسية .

الاستنتاج: نظرا للأهمية البالغة التي يحضى بها التنظيم والتخطيط في جميع المجالات فإن أغلب المؤسسات التربوية لم تعط هذين العنصرين حقهما، أن معظمها لم يعتمد على خطط تنظيمية في عملية التسيير وهذا كله يؤدي إلى عجز الرياضة المدرسية

السؤال رقم 05: ما رأيك في الدور الذي يلعبه التأطير في رفع المردود الرياضي؟

الجدول رقم 17: معرفة رأي الأساتذة حول دور التأطير في رفع المردود الرياضي

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	10	% 100
لا	00	% 00
المجموع	10	% 100



الشكل رقم (17): مدرج تكراري يمثل رأي الأساتذة حول دور التأطير في رفع المردود الرياضي

تحليل ومناقشة

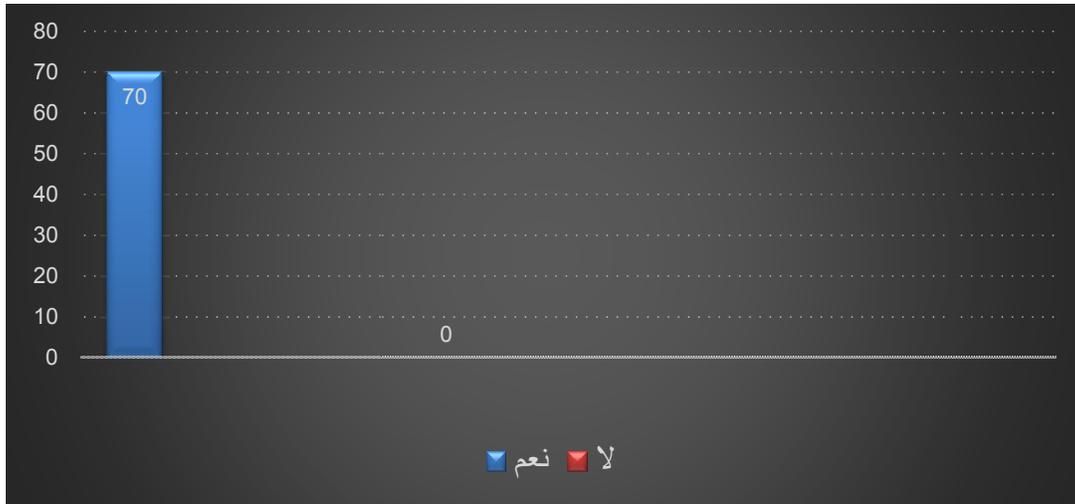
بعد تحليل النتائج الخاصة بالسؤال رقم 17 نرى أن جميع أساتذة التربية البدنية ينظرون إلى التأطير أن له دورا كبيرا في رفع المردود الرياضي ، وذلك لأن هذا العنصر الهام هو أساس نجاح تلك المنافسات المدرسية.

الاستنتاج: التنظيم الجيد هو من العوامل التي تساعد على إنجاز عملية التسيير الاداري فنرى أنه إذا ساد التنظيم الجيد المحكم في المنافسات الرياضية فسوف يتم تحقيق نتائج أحسن من السابقة، وبالتالي المساهمة بطريقة مباشرة في رفع المردود الرياضي

السؤال رقم 06: هل ترون أن ضعف التأطير في أي مؤسسة يؤدي إلى فشل المردود الرياضي ؟

الجدول رقم 18: يبين ضعف التأطير في أي مؤسسة يؤدي إلى فشل المردود الرياضي.

النسبة	التكرار	الإجابة
%100	10	نعم
00	00	لا
%100	10	المجموع



الشكل رقم (18) مدرج تكراري ضعف التأطير في أي مؤسسة يؤدي إلى فشل المردود الرياضي.

تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال تحليل الجدول رقم 18 وجدنا أن ضعف التأطير في أي مؤسسة يؤدي إلى فشل المردود الرياضي، لكن إذا كان هذا التسيير سيئاً وضعيفاً فإن الرياضة المدرسية لا تحقق أهدافها وبالتالي يؤدي إلى عجزها وفشلها .

الاستنتاج:

يمكن القول أن ضعف التأطير في أي مؤسسة يؤدي إلى فشل المردود الرياضي له تأثير على الرياضة المدرسية، فإذا كان ذلك التسيير ناجحاً فإنه يساهم في تطوير وازدهار هذه الأخيرة، وإذا كان ضعيفاً وسيئاً فإنه يساهم بشكل كبير في عدم تحقيق أهداف الرياضة المدرسية وبالتالي فشلها وعجزها .

2_مناقشة نتائج الأساتذة في ضوء الفرضيات:**2-مناقشة وتحليل النتائج في ظل الفرضيات:****1-مناقشة نتائج الخاصة بالفرضية الأولى:**

_ توفر المنشآت والوسائل الرياضية يساهم في رفع المردود الرياضي لتلاميذ التعليم الثانوي لدائرة سيدي خالد.

من خلال تحليلنا لنتائج الجداول الخاصة لمحور الأول وعلى ضوء الإجابة التي أفضى بها المستجوبون وجدنا أن توفر المنشآت والوسائل الرياضية يساهم في رفع المردود الرياضي لتلاميذ التعليم الثانوي لدائرة سيدي خالد ، فالفرضية محققة وذلك ما ابرزته لنا نتائج و تحاليل الجداول أعلاه، ومنه فإن للمنشآت والوسائل الرياضية دور كبير في رفع المردود الرياضي لتلاميذ الطور الثانوي.

2-مناقشة نتائج الخاصة بالفرضية الثانية:

_ حسن تسيير المنشآت والوسائل الرياضية يؤدي الى رفع المردود الرياضي للتلاميذ التعليم الثانوي لدائرة سيدي خالد..

من خلال تحليلنا لنتائج الجداول الخاصة لمحور كفاءات الطالب المتربص وعلى ضوء الإجابة التي أفضى بها المستجوبون وجدنا حسن تسيير المنشآت والوسائل

الرياضية يؤدي الى رفع المردود الرياضي للتلاميذ التعليم الثانوي لدائرة سيدي خالد، وبالتالي فالفرضية محققة ، وذلك من خلال النتائج المتوصل إليها مما يعني لحسن التسيير في رفع المردود الرياضي.

3-مناقشة نتائج الخاصة بالفرضية الثالثة:

_ توفر المؤطرين في المنشآت والوسائل الرياضية يلعب دورا هاما في رفع المردود الرياضي للتلاميذ التعليم الثانوي لدائرة سيدي خالد

من خلال تحليلنا لنتائج الجداول الخاصة لمحور كفاءات الأستاذ المشرف وعلى ضوء الإجابة التي أفضى بها المستجوبون وجدنا توفر المؤطرين في المنشآت والوسائل الرياضية يلعب دورا هاما في رفع المردود الرياضي للتلاميذ التعليم الثانوي لدائرة سيدي خالد، وبالتالي فالفرضية محققة وذلك من خلال النتائج المتوصل إليها مما يعني أن توفر المؤطرين في المنشآت له دور كبير وهام في رفع المردود الرياضي للتلاميذ التعليم الثانوي.

اقتراحات وتوصيات :

من خلال بحثنا المتواضع وانطلاقاً من عملية تسيير المنشآت ودوره الأساسي في المساهمة في تحديد أهداف وغايات المنظومة التربوية توصلنا إلى بعض الاقتراحات والتوصيات :

- ضرورة تجسيد جميع الإمكانيات البشرية والمادية من أجل رفع مستوى التسيير الإداري في المؤسسات التعليمية .

- دعم الرياضة المدرسية 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 المؤسسات .

- ضرورة تحسيس مديري المؤسسات التعليمية وأساتذة التربية البدنية بالأهمية الكبيرة للرياضة المدرسية وحثهم على بذل المزيد من الجهود .

- تحسين سلك التفتيش بضرورة تنظيم وتسيير النشاط الرياضي المدرسي في كافة المراحل التعليمية .

- تجديد العتاد والتجهيز الرياضي وصيانة الهياكل والمنشآت .

- ضرورة التنسيق بين وزارة التربية ووزارة الشباب والرياضة .

- استعمال المنح والإعانات المالية المخصصة للنشاط الرياضي .

- إحداث مناصب لتأطير الرياضة المدرسية .



الخاتمة:

بعد أن تم عرض مختلف عناصر هذا البحث والمتمحور حول "عملية تسيير المنشآت والوسائل الرياضية وتأثيرها على المردود الرياضي في المؤسسة التعليمية" واعتمادا على ما تم تقديمه وانطلاقا من هدف هذه الدراسة والمتمثل في دراسة العلاقة الارتباطية بين متغير الإمكانيات والوسائل الرياضية وكيفية تسييرها مع متغير المردود الرياضي وانه يمكن في الأخير أن نصل إلى خاتمة نهائية لهذا البحث، ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة الميدانية والتي أجريت بالثانوية الرياضية لدائرة سيدي خالد، يمكن أن نقول بصفة عامة أن هذه الثانوية تتمتع بتوفر المنشآت والوسائل الرياضية التي تسمح للتلاميذ بتحقيق المردود الرياضي الكافي إلا أن توفر هذه الوسائل يبقى غير كافي لتحقيق مردود عال وبالتالي فإن درجة تحكم المؤطرين في هذه الوسائل وكيفية استغلالها، يلعب دور فعال كذلك هذا إلى جانب حسن تسيير هذه المنشآت والوسائل الرياضية وبالتالي فإن رفع المردود الرياضي يبقى منحصر في هذه العوامل، والمتمثلة في توفر المنشآت الرياضية ثم حسن تسييرها، إضافة إلى درجة تحكم المؤطرين لهذه المنشآت والوسائل الرياضية.

ويمكن أن تختتم هنا بالسؤال التالي:

هل توفير كل هذه العوامل سيساهم حقا في رفع المردود الرياضي إلى مستوى مطلوب أو أنه سيخلق عوامل أخرى وتظهر بذلك متطلبات أخرى لتحقيق هذا المردود الرياضي؟

قائمة المراجع

قائمة المراجع والمصادر

أ - الكتب باللغة العربية :

- 1- إبراهيم العمري: الإدارة، دراسة نظرية وتطبيقية، ط 2 ، دار النشر للكتاب، القاهرة مصر، 1998 .
- 2- إبراهيم عبد المقصود: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة 1981 .
- 3- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، نظريات الإدارة
- 4- إبراهيم محمود عبد المقصود، محمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التنظيم في المجال.
- 5- إبراهيم حسن عبد المقصود، حشن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء، الاسكندرية، القاهرة، 2003.
- 6- إبراهيم عبد العزيز شيخة: الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية 1980 .
- 7- إبراهيم محمد سلامة: اللياقة البدنية، الاختبارات والتدريب، ط 2 ، دار المعرفة، القاهرة، 1980 .
- 8- أمين أنور الخولي: الرياضة والمجتمع، المجلس الوطني الثقافي، الأدب والفنون سلسلة عالم المعارف، الكويت، 1996 .
- 9- أمين انور الخولي: أصول التربية البدنية والرياضية، المهنة والاعداد المهني والنظام الأكاديمي، الكويت، 1993 .
- 10- بشير صلاح الرشيد: مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية بسيطة، ط1، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000 .
- 11- وليام ما تسرز، وألف بيرز، تعريب خليل رزوق: المراهقة والبلوغ، دار الحروف للطباعة والنشر، لبنان .
- 12- د/ وجدي مصطفى الفاتح، د/ محمد لطفي السيد: الأسس العلمية للتدريب الرياضي دار الهدى للنشر والتوزيع.
- 13- حسن شلتوت وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، مطبعة الفكر العربي، العراق، 1981 .

- 14- حسن معوض : طرق تدريس التربية البدنية والرياضية، ط1، الجهاز المركزي للكتب الجامعية والوسائل التعليمية، مصر 1963 .
- 15- طلعت حسام الدين: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة . 1997
- 16- كمال أميري، عصام بدوي: التطور العلمي لمفهوم الرياضة، ط1، دار الكتاب للنشر القاهرة، مصر .
- 17- محمد رفيق الطيب : مدخل التسيير أساسيات ووظائف تقنيات، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية، ج 2 بن عكنون، الجزائر، 1997 .
- 18- محمد فوزي حلوة: مبادئ الإدارة، ط 1 ، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان . 2007
- 19- مروان عبد المجيد ابراهيم: ادارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط2 ، الدار العلمية للنشر، عمان،
- 20- مفتي ابراهيم عماد: التطبيقات الادارية الرياضية، دار الكتاب للنشر، 1999 .
- 21- محمد عوف: المدرس في الجامعة والمجتمع، المكتبة الانجلو مصرية ، 1978 .
- 22- محمد عادل خطاب، كما الدين زكي: التربية الرياضية للخدمة الاجتماعية، دار النهضة العربية، القاهرة،
- 23- منذر هاشم الخطيب: تاريخ التربية الرياضية، ج2 ، بغداد، 1988 .
- 24- محمد عوض بسيوني، فيصل ياسين الشاطي : نظريات وطرق التربية البدنية، ط2 ديوان المطبوعات الجامعية ، 1992 .
- 25- محمد عادل رشدي: أسس التدريب الرياضي، ط1، الشركة العامة للنشر والتوزيع والاعلام، القاهرة،
- 1979 .
- 26- محمد حسن علاوي، سعد جلال: علم النفس التربوي الرياضي، ط1، دار المعارف مصر ، 1987 .
- 27- مصطفى أمين : تاريخ التربية، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، 1994.
- 28- محمد رفيق الطيب: محل التسيير وأساسيات ووظائف التقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
- 29- محمد قطب راشد، سمير عباس: الادارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر 1997 .

- 30- عصام بدوي وآخرون: الإدارة في الميدان الرياضي، المكتبة الأكاديمية العربية 1991 .
- 31- عصام عبد الخالق: التدريب الرياضي، نظريات وتطبيقات، ط2، دار الكتب الجامعية، مصر 1972 .
- 32- عبد الرحمان العيسوي: علم النفس بين النظرية والتطبيق، بيروت، 1984 .
- 33- علي بشير الفاندي، ابراهيم حومة، زايد فؤاد عبد الوهاب: المرشد التربوي الرياضي، ط1، طرابلس،
- 34- علي إبراهيم عبد ربه: الإدارة المتزنة، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، جمعنا الإسكندرية وبيروت العربية ، 2001 .
- 35- علي أحمد الشرقاوي: إدارة الأعمال والوظائف والممارسات الوظيفية، دار النهضة العربية ، بيروت، 2003 .
- 36- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، مدينة مصر، القاهرة، 2001 .
- 37- عدنان درويش وآخرون : التربية الرياضية المدرسية، دليل معلم الفصل وطالب التربية العلمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992 .
- 38- عقيل عبد الله وآخرون: الإدارة للتنظيم في التربية البدنية، بغداد 1986 .
- 39- د/ عبد الجواد بكر : منهج البحث المقارن، بحوث ودراسات، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر،
- 40- عبد الحميد شرف: التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط1، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1998 .
- 41- قاسم المندلوي وآخرون: دليل الطالب في التطبيقات الميدانية للتربية الرياضية ، ج2، الموصل، العراق، 1990 .
- ب- الأطروحات والرسائل العلمية :
- 1- أبو حسين عز الدين، حماد الوامني: الرياضة المدرسية ودورها في بعث الحركة الرياضية الوطنية، قسم التربية البدنية والرياضية، مستغانم، 1991 .

2- والي وآخرون : دور التسيير الإداري في المنشآت الرياضية وأثره على الممارسة الرياضية، (غير منشورة)، قسم الإدارة والتسيير الإداري، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007 .

3- لكل حبيب الله وآخرون: مكانة الرياضة المدرسية في انتقاء المواهب الرياضية، (غير منشورة)، قسم التربية البدنية الرياضة، دالي ابراهيم، 2001 .

4- محمد بوزيان وآخرون: النشاط البدني ودوره في تهذيب السلوك العدواني لدى المراهق، جامعة الجزائر، دفعة 1999 .

5- نويري بوبكر وآخرون: دور مديرية الشباب والرياضة والجماعات المحلية في تسيير وتطوير الجمعيات والنوادي الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، المسيلة، 2007 .

6- سمير شموري، منير غضبان: دور التربية البدنية في انتقاء الموهوبين الناشئين من خلال الأنشطة اللاصفية في الطور الثالث من التعليم الأساسي (12-15 سنة)، قسم التربية البدنية والرياضية، قسنطينة، 1999-2000

7- عرابي مصطفى: التسيير والإدارة لبعض النوادي والفرق الرياضية، قسم التربية البدنية والرياضية، الجزائر، 2005 .

8- عبد الله غوفالي: التسيير في التربية البدنية والرياضية، قسم التربية البدنية والرياضية، دالي ابراهيم، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، الجزائر، 2002-2003 .

9- عروسي عبد الغفار، دحمان معمر: دور قلق المنافسة في التأثير على مردود لاعبي كرة القدم ، معهد التربية البدنية والرياضية، سيدي عبد الله ، الجزائر، 2004-2005 .

10- عبد القادر الحاكي: واقع التسيير الإداري للرياضة المدرسية، قسم التربية البدنية والرياضية، الجزائر، 2003-2004 .

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعلم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

بحث مقدم لتحضير شهادة ماستر في إدارة وتسيير رياضي

تخصص: تسيير منشآت رياضية

عنوان البحث:

عملية تسيير المنشآت والوسائل الرياضية في المؤسسات التعليمية

المشرف:

بقار ناصر

الطالب:

خيراني نور الدين

الى السادة:أساتذة التربية البدنية والرياضية. بسكرة. سيدي خالد
- نظرا لمستواكم العلمي وخبرتكم في مجال التعليم يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان
الذي

يعالج موضوعنا "عملية تسيير المنشآت و الوسائل الرياضية في المؤسسات التعليمية"

نرجو منكم الإجابة على المحاور والعبارات بكل صدق وموضوعية وبالتالي تقديم خدمة

للبحث التربوي

نموذج الإجابة:

ضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعتبر تعبيراً صادقا عما تشعر به

استمارة الاستبيان الخاصة بالأساتذة

المحور الأول : توفر المنشآت يساهم في رفع المردود الرياضي للتلاميذ طور الثانوي

1- هل تتوفر ثانويتكم على المنشآت والوسائل الرياضية اللازمة لممارسة التربية البدنية والرياضية؟

نعم لا

2- هل تؤثر المنشآت والوسائل الرياضية على ممارسة التربية البدنية والرياضية؟

نعم لا

3- هل يعتبر نقص المنشآت الرياضية مؤثر على السير الحسن لدرس التربية البدنية؟

نعم لا

4- هل المنشآت الرياضية التي تتوفر عليها الثانوية صالحة للممارسة الرياضية؟

نعم لا

5- هل المنشآت التي تتوفر عليها الثانوية تتسع للاستيعاب كل التلاميذ خلال الحصة ؟

نعم لا

6- هل الوسائل الرياضية التي تتوفر عليها الثانوية الراضية تمطن كل التلاميذ من إجراء

تدريباتهم الراضية خلال حصة التربية البدنية ؟

نعم لا

المحور الثاني : حسن تسيير المنشآت ودورها في رفع المردود الرياضي

1- هل تمنحك إدارة المؤسسة الحرية الكاملة في تسيير شؤون الفريق الذي يمثلها ؟

نعم لا

2- ما رأيك في النظام المنتهج في تسييركم حاليا مقارنة بالنتائج المتحصل عليها ؟

جيدة مقبول عشوائي

3- هل تعتبرون أن المسار الإداري المنتهج في الرياضة يساير الأهداف المرجوة في

المنظومة التربوية ؟

نعم لا

4- هل ترون أن عدم الاستغلال الجيد للإمكانيات المتاحة يرجع لسوء التسيير الإداري ؟

نعم لا

5- هل توفر لكم الإدارة الهياكل والملاعب لمزاولة نشاطكم؟

كافية غير كافية وغير صالحة

6- هل تقوم الإدارة بتدعيمكم بالإمكانيات عند قيامكم بنشاطات رياضية؟

نعم لا

المحور الثالث : توفر المؤطرين في المنشآت يؤدي إلى رفع المردود الرياضي

1- كيف كان التأطير من خلال المنشآت الرياضية؟

نعم لا

2- كيف كان التنظيم من حيث وقت إجراء المنافسات؟

مناسب غير مناسب

3- هل كيف هو التنظيم من ناحية الحماية والأمن؟

نعم لا

4- هل تتبع إدارة المؤسسة خطة تنظيمية لتطوير هذه الرياضة؟

نعم لا

5- ما رأيك في الدور الذي يلعبه التأطير في رفع المردود الرياضي؟

نعم لا

6- هل ترون أن ضعف التأطير في أي مؤسسة يؤدي إلى فشل المردود الرياضي؟

نعم لا

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة:

عملية تسيير المنشآت والوسائل الرياضية في المؤسسات التعليمية.

اهداف الدراسة:

- ✓ الوصول إلى مجموعة من الحقائق حول العلاقة بين عملية التسيير للمنشأة والوسائل الرياضية.
- ✓ التعرف على مدى تأثير ووفرة المنشآت والوسائل الرياضية على المردود الرياضي لتلميذ الطور الثانوي.
- ✓ التعرف على نمط تسيير المنشآت الرياضية في الثانوية وتأثير الرياضة على المردود الرياضي للتلاميذ.
- ✓ تقديم وصف وتشخيص لواقع المنشآت والوسائل الرياضية في الثانوية مع إبراز أهم أسباب ارتفاع وتدني المردود الرياضي للتلاميذ.

مشكلة الدراسة:

- ✓ هناك تسيير محكم للمنشآت والوسائل الرياضية في المؤسسات التعليمية في الثانويات.

فرضيات الدراسة:

- ✓ توفر المنشآت والوسائل الرياضية يساهم في رفع المردود الرياضي لتلاميذ التعليم الثانوي.
- ✓ حسن تسيير المنشآت والوسائل الرياضية يؤدي إلى رفع المردود الرياضي لتلاميذ التعليم الثانوي.
- ✓ توفر المؤطرين في المنشآت والوسائل الرياضية يلعب دورا هاما في رفع المردود الرياضي لتلاميذ التعليم الثانوي.

إجراءات الدراسة:

- ✓ العينة: عينة عشوائية (أساتذة التربية البدنية والرياضية)
- ✓ الأدوات المتوصل إليها: التسيير الإداري الضعيف وقلة الكفاءات تساهم في عجز المؤسسات التعليمية.

التوصيات والاقتراحات:

- ✓ ضرورة تجسيد جميع الإمكانيات البشرية والمادية من أجل رفع مستوى الإداري.
- ✓ تجديد العتاد والتجهيز وصيانة الهياكل والمنشآت.
- ✓ ضرورة التنسيق بين وزارة التربية ووزارة الشباب والرياضة.
- ✓ إحداث مناصب لتأطير النخبة.