



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية



قسم الإدارة و التسيير الرياضي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

تخصص إدارة و تسيير المنشآت الرياضية

بعنوان :

دور المنشآت الرياضية في تحسين مردودية الفرق الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى المركب الرياضي 18 فبراير بسكرة

إشراف الأستاذ :

بلوني عبد الحليم

إعداد الطالب:

سماحي محمد علاء الدين ❖

السنة الجامعية: 2017/2016

كلمة شكر:

نحمد الله حمداً كثيراً ونشكركم شكراً جزيلاً الذي كان فضلكم وعطائكم كريماً فخدمنا
لأنه سهل لنا المبتغى وأعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع وذلك لنا الصعاب وهون
علينا المتاعب .

يسعدنا أن نتقدم بعميق الشكر وخالص التقدير إلى أساتذنا الفاضل

"بلوني عبد الحليم"

الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة ولم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته القيمة قط
كما يسعدنا التقدم بخزير الشكر إلى من قدم لنا من يد مساعدة
وإلى كل أساتذتنا على يده طيلة مسيرة الدرب وكذا المشرفين والمسيرين الذين
قدموا لنا يد المساعدة .

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

والله المستعان

الإهداء

أهدي هذا العمل المنواضع إلى :

نعج الحنان المندفق ، التي أروضعتني قوة وشجاعة وصهرت على تربيتي ، وعلمتني أن الحياة كفاح إلى أبعد المدى ، إلى التي فرحت لفرحتي ، وبكت لنجاحي إلى الوالدة العزيزة التي مهما تحدثت عنها لن أستطيع أن أوفيها حقها عن تعبها المضيء طوال هاتم السنين .

إلى الذي تعب من أجل أن يفتح لي درب الحياة والذي غرس فيا حب العمل ، أبي العزيز .

إلى كل إخوتي وأخواتي الذين اتخذت لهم قلبي مسكنا .

إلى جميع الأهل والأقارب ، وكل الأصدقاء والأحباب البعيد والقريب .

إلى زملائي في الدراسة ، وإلى جميع الأساتذة الذين قاموا بناطيري .

إلى جميع سكان ولايتة بسكرة .

إلى أحبائي بمعهد التربية البدنية والرياضية بسكرة

إلى كل عزيز لم يذكر اسمه من خلال هذا الإهداء ، فاسمه منقوش في القلب لا تحتاج إلى النقش بقلم قد

يزول حبرة بطول الوقت .

سماحي محمد علاء الدين

قائمة المحتويات

- كلمة شكر .

- الإهداء .

قائمة المحتويات

..... : مقدمة

الجانب التمهيدي : الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية : 3

2- الفرضيات : 4

3- أهمية الدراسة : 4

4- أهداف الدراسة : 4

5- أسباب اختيار الموضوع : 4

6- تحديد المصطلحات : 5

7- الدراسات السابقة : 6

8- التعليق على الدراسات السابقة : 8

الجانب النظري

الفصل الأول : الإدارة العامة و الإدارة الرياضية

..... : تمهيد

1- تعريف الإدارة : 13

2- مستويات الإدارة : 13

3- نظريات الإدارة : 14

- ج- نظرية الإدارة التنظيمية (administrative mangement thesry) : 16
- 4 - وظائف الإدارة : 17
- 5- الإدارة الرياضية ومفهومها : 18
- 6- مكونات الإدارة الرياضية 19
- 7- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية: 20
- 8- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية : 20
- 9- الإدارة و مجالاتها في الميدان الرياضي: 23
- 10-صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة : 24
- 11-الدور الإجرائي للإدارة الرياضية : 25
- 12-الجودة الشاملة والإدارة الرياضية : 25
- 13-تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية : 26
- 14- وظائف الإدارة الرياضية : 26
- خلاصة.

الفصل الثاني : التسيير و علاقته بالمنشآت الرياضية

- تمهيد : 16
- 1- مفهوم التسيير : 44
- 2- من هو المسير: 44
- 3- مستويات المسيرين 49
- 4- جهاز التسيير: 49

51	5- وظائف التسيير:
63	6- أساليب التسيير البشري بين المحلية والعالمية :
63	7- التمويل :
65	8- لمحة تاريخية عن المنشآت و تطورها :
68	9- أسس تخطيط المنشآت الرياضية :
: خلاصة

الفصل الثالث : الأندية الرياضية

	تمهيد:
74	1- الأندية الرياضية:
78	2) مكتب النادي:
80	3) اللجان و الفروع المخصصة.....
83	4-متطلبات النادي الرياضي :
83	5-التسيير المالي على مستوى الأندية الجزائرية :
84	6-أهداف التسيير المالي للنادي الرياضي:
84	7-التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية في الأندية الرياضية:
85	8-الميزانية كأداة تخطيطية للنشاط في النادي الرياضي:
86	9-المحاسبة المالية وسيلة لتسيير الأموال في المؤسسة الرياضية:
87	10- دور النادي و مهامه لخدمة الجمهور المحلي :
: خلاصة

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:	
1-الدراسة الاستطلاعية	94.
2- منهج البحث :	94
3- عينة البحث :	94
4- مجالات البحث :	94
5- أدوات جمع المعلومات :	95
6- المعالجة الإحصائية :	95

الفصل الخامس : عرض و تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

I. عرض و تحليل نتائج الدراسة :	97
II. مناقشة نتائج الدراسة:	119
III. التوصيات و اقتراحات :	122
الخاتمة.....	124
قائمة المراجع.....	126

الملاحق

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	معرفة نوع الهياكل الموجودة داخل المنشأة	97
02	معرفة مدى توفر المنشأة من الهياكل الرياضية	98
03	معرفة ما إذا كانت هناك مشاكل في منشآتكم الناتجة عن عدم وجود هياكل	99
04	معرفة ما إذا كانت الامكانيات المادية المتواجدة في الهياكل الرياضية بالمنشأة كافية لضمان تسيير حسن.	100
05	معرفة ما إذا كانت الهياكل تساهم في تسيير المؤسسة وتحقيق اهدافها	101
06	معرفة ما إذا كان دور الهياكل يساعد في تحسين مردودية المنشأة من حيث ناحية التسيير	102
07	معرفة مدى مساهمة الهياكل داخل المنشأة في على مردودية الفرق الرياضية	103
08	معرفة دور معايير الصيانة والعتاد في الهياكل ان كانت مناسبة لأداء الاحسن	104
09	معرفة ان كان افتقار المنشأة الرياضية للمعايير الدولية يؤثر على مردودية الفرق الرياضية	105
10	معرفة قدرة المدربين في تحقيق الأهم و الأهداف المرجوة وذلك بالإمكانيات التي يجدها في المنشأة .	106
11	معرفة الفرق بين نتائج أداء الفرق الرياضية في هياكل تتميز بالمعايير التقنية و هياكل تفتقر لذلك	107
12	معرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة داخل الهياكل	108
13	معرفة ان كان هناك تخطيط استراتيجي في مؤسستكم	109
14	معرفة ما إذا كان هناك تخطيط لتطوير المنشآت الرياضي يتماشى مع المتغيرات الحديثة	110
15	معرفة ان كانت هناك خطط وبرامج واضحة لتطوير الممارسة الرياضية تتماشى مع المتغيرات الحديثة في الرياضة .	111
16	معرفة آراء المدربين حول ان كان هناك وسائل تكنولوجية خاصة تستعمل في الهياكل تساعد الفرق على التطور .	113
17	معرفة آراء المدربين حول ان كان هناك برامج تخطيطية من أجل رفع كفاءة تسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية	114
18	معرفة آراء المدربين حول ان كان هناك خطط استراتيجية تتماشى مع التطور الحاصل في الرياضة	115
19	معرفة آراء المدربين حول ان كان هناك خطط وبرامج خاصة بالمنظومة التشريعية و القانونية	116
20	معرفة آراء المدربين حول ان كان هناك خطط وبرامج خاصة بصيانة الهياكل داخل المنشآت الرياضية .	117

قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	معرفة نوع الهياكل الموجودة داخل المنشأة	97
02	معرفة مدى توفر المنشأة من الهياكل الرياضية	98
03	معرفة ما إذا كانت هناك مشاكل في منشآتكم الناتجة عن عدم وجود هياكل	99
04	معرفة ما إذا كانت الامكانيات المادية المتواجدة في الهياكل الرياضية بالمنشأة كافية لضمان تسيير حسن.	100
05	معرفة ما إذا كانت الهياكل تساهم في تسيير المؤسسة وتحقيق اهدافها	101
06	معرفة ما إذا كان دور الهياكل يساعد في تحسين مردودية المنشأة من حيث ناحية التسيير	102
07	معرفة مدى مساهمة الهياكل داخل المنشأة في على مردودية الفرق الرياضية	103
08	معرفة دور معايير الصيانة والعتاد في الهياكل ان كانت مناسبة لأداء الاحسن	104
09	معرفة ان كان افتقار المنشأة الرياضية للمعايير الدولية يؤثر على مردودية الفرق الرياضية	105
10	معرفة قدرة المدربين في تحقيق الأهم و الأهداف المرجوة وذلك بالإمكانيات التي يجدها في المنشأة .	106
11	معرفة الفرق بين نتائج أداء الفرق الرياضية في هياكل تتميز بالمعايير التقنية و هياكل تفتقر لذلك	107
12	معرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة داخل الهياكل	108
13	معرفة ان كان هناك تخطيط استراتيجي في مؤسستكم	109
14	معرفة ما إذا كان هناك تخطيط لتطوير المنشآت الرياضي يتماشى مع المتغيرات الحديثة	110
15	معرفة ان كانت هناك خطط وبرامج واضحة لتطوير الممارسة الرياضية تتماشى مع المتغيرات الحديثة في الرياضة .	111
16	معرفة آراء المدربين حول ان كان هناك وسائل تكنولوجية خاصة تستعمل في الهياكل تساعد الفرق على التطور .	113
17	معرفة آراء المدربين حول ان كان هناك برامج تخطيطية من أجل رفع كفاءة تسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية	114
18	معرفة آراء المدربين حول ان كان هناك خطط استراتيجية تتماشى مع التطور الحاصل في الرياضة	115
19	معرفة آراء المدربين حول ان كان هناك خطط وبرامج خاصة بالمنظومة التشريعية و القانونية	116
20	معرفة آراء المدربين حول ان كان هناك خطط وبرامج خاصة بصيانة الهياكل داخل المنشآت الرياضية .	117

مقدمة

مقدمة :

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

البشرية و منها : العاملون, المنفذون و الفنيون .

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

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

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

تطرقنا في الجانب النظري في بحثنا إلى ثلاثة فصول في الفصل الأول الإدارة العامة و الإدارة الرياضية ، الفصل الثاني مفهوم التسيير و علاقته بالمنشآت الرياضية ، في الفصل الثالث النوادي الرياضية ، أما الجانب التطبيقي تطرقنا إلى فصلين : الفصل الأول الطرق المنهجية للبحث ، الفصل الثاني عرض و تحليل نتائج الدراسة .

غرضنا الأساسي هو الوصول إلى حلول مرضية .

الجانب التمهيدي

1- الإشكالية :

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

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

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

أما بالنسبة للمنشآت الرياضية في بلادنا فقد أبدت في السنوات الماضية تألقا من حيث المردود والأداء ولكن

الملاحظ في العشرية الأخيرة أنها باتت تعيش تدهور على مستوى النتائج المحصل عليها ، والوجه غير المشرف

الذي ظهرت به سواء في البطولة الوطنية والمنافسات المحلية والمشاركات الخارجية الإفريقية والعربية ، هذا بالرغم من

أن المنشآت تحظى باهتمام أو بدعم مادي معتبر من طرف الدولة ودعم الشركات أخرى ، ومع هذا كله يبقى

مستوى الرياضي متدني .

ومن كل هذا سؤال أثار فضولنا :

ما هو دور المنشآت الرياضية في تحسين مردودية الفرق الرياضية ؟

وجاءت التساؤلات الفرعية كالآتي :

1 هل نقص الهياكل "المسابح ، الملاعب ، قاعات كمال الأجسام ،... " يؤثر على أداء التسيير في المنشآت

الرياضية ؟

2 -كيف تساهم هذه الهياكل "المسابح،الملاعب،قاعات كمال الاجسام،... "على مردودية الفرق الرياضية ؟

3 هل هناك تخطيط استراتيجي لتطوير المنشآت الرياضية تماشيا مع التطور الحاصل في المجال الرياضي ؟

2- الفرضيات :

أ-الفرضية العامة : تلعب المنشآت الرياضية دورا هاما في تحسين مردودية الفرق الرياضية .

ب-الفرضية الجزئية :

1/ نقص الهياكل "المسابح،الملاعب،قاعات كمال الاجسام،..." يؤثر على أداء التسيير فيا منشآت الرياضية

2/ تساهم هذه الهياكل "المسابح،الملاعب،قاعات كمال الاجسام،..." على مردودية الفرق الرياضية

3/ هناك تخطيط استراتيجي لتطوير المنشآت الرياضية تماشيا مع التطور الحاصل في المجال الرياضي

3-أهمية الدراسة :

- إن اهتمامنا بهذا البحث لم يكن صدفة أول أسباب عارضة و إنما كان لأسباب موضوعية هي :
- لأنه يعالج ظاهرة اندماج المسيرين و وضعهم في المكان المناسب .
- اهتمامنا لمستقبل المسيرين المشرفين .
- دراسة لدور المسيرين و أثر المنشآت الرياضية للنهوض بالرياضة بصفة عامة ، ومردودية الفرق بصفة خاصة .
- معرفة رأي المشرفين من ناحية التمويل و الصيانة و الاستغلال للمنشآت الرياضية .
- نقص الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع إن لم نقل منعدمة .

4- أهداف الدراسة :

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

5- أسباب اختيار الموضوع :

أ- الأسباب الذاتية :

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

ب- الأسلوب الموضوعية :

- قلة الدراسات و البحوث العلمية حول هذا الموضوع بالأخص .
- قلة معرفة العناصر الرئيسية للتسيير, لاسرهما ما يتعلق بالمسير .
- الحاجة الماسة لمعالجة هذا الموضوع و خاصة انه الحديث عن التسيير في الإدارة و المنشآت الرياضية .
- تماشيا مع فراضيات البحث و المتمثلة في نقص الهياكل ,ومدى مساهمتها في مردودية الفرق ،ومعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الرياضية .
- النظر في دور اثر المنشآت الرياضية في تنمية الرياضة الجزائرية .

6- تحديد المصطلحات :

أ- تعريف التسيير : هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط و

التنظيم, الرقابة والتوجيه و هو باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها (1).

- و يعرف أيضا بأنه مهارات المسير و التي تشمل المهارات الإدارية, التكنولوجية و الشخصية و مهارة التفكير بمنطق التنظيم (2).

ب- مفهوم المنشآت الرياضية :

هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية او الجماعية و لها ادارة تسييرها وفق برنامج معين .

ج- تعريف التخطيط في المجال الرياضي:

" التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي , والإستعداد بعناصر العمل , ومواجهة معوقات التنفيذ , والعمل على تذليلها ف إطار زمن محدد , والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب "3.

د- التخطيط الإستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل فهو إذا: تحليل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة .4

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

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

3/مفتي إبراهيم حماد : "تطبيقات الإدارة الرياضية",مركز الكتاب للنشر, الطبعة الأولى, القاهرة , 1999, ص:27.

4 ناديا العارف: " الإدارة الإستراتيجية",الدار الجامعية الإسكندرية,مصر,2003,ص:08-09.

7- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة إفروجن غنية ضمن نيل شهادة الماجستير سنة 2008 بعنوان "التسيير الإداري و علاقته بالأداء الرياضي النخبوي".

أهداف الدراسة :

- الكشف على مدى تماشي التسيير الإداري الحالي النخبوي مع التغيرات العالمية .
- إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء لرياضي النخبة في كرة القدم .
- توسيع المفاهيم الإدارية عند الإداريين لتحقيق النجاح في عملهم .

المنهج المتبع : هو المنهج الوصفي

عينة البحث :تتكون من 126 منهم 06 مسؤولين و 120 عمال النوادي بما فيهم : مدربين ,إداريين ,أخصائيين , لاعبين .

أدوات جمع المعلومات : الأداة المستعملة في هذا الموضوع هي أداة الإستبيان

النتائج المتوصل إليها :

و بعد الإطلاع على النتائج المدونة و المحققة نجد ما يلي :

- التسيير الإداري الحالي السائد في النوادي النخبوية لكرة القدم غير ملائم للرفع من مستوى الاداء الرياضي.
- انعدام التخطيط و سوء التنظيم و التنسيق وكذا عدم التحكم في التوجيه الجيد نحو الأهداف يؤثر سلبا على الرفع من مستوى الأداء الرياضي.
- الجانب القانوني غير ملائم لتسيير جيد و له انعكاس سلبي في الرفع من مستوى الأداء الرياضي .
- انعدام المشاركة في اتخاذ القرارات و النمط القيادي الفوضوي و الأطرراطي الذي يسود في النوادي

الدراسة الثانية:

دراسة سالم تايدي ، ضمن نيل شهادة الماستر سنة 2007 بعنوان " دور تسيير المنشآت الرياضية في تنمية رياضة "الكاراتي- دو" "

أهداف الدراسة :

- تسليط الضوء على ممارسة التسيير داخل المنشأة الرياضية .
- معرفة أهم نقاط التحول التي مست التسيير الإداري في المنشآت الرياضية
- معرفة دور التسيير داخل المنشآت الرياضية

المنهج المتبع : هو المنهج الوصفي

عينة البحث : تتكون من 75 منها 40 مدرب و 35 مشرف

أدوات جمع المعلومات : الأداة المستعملة في هذا الموضوع هي أداة الإستبيان

النتائج المتوصل إليها :

و بعد الإطلاع على النتائج المدونة و المحققة نجد ما يلي :

- معظم المدربين يعتبرون أن نقص التسيير للمنشآت الرياضية و ضعف الموارد المالية يؤدي إلى التدهور (تدني) الرياضة بصفة عامة .
- ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضيي الكاراتي - دو و هذا رأي معظم المدربين .
- اختلاف آراء المدربين و المشرفين فيما يخص افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مردودية الرياضيين
- معظم المشرفين يعتبرون أن الإستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يؤدي إلى تطور الرياضة الرياضية بصفة عامة
- معظم المدربين يتبعون القانون الداخلي للمنشآت الرياضية و يصفونه بالأحسن و خاصة عند استغلال المنشآت الرياضية

الدراسة الثالثة :

دراسة عرعار حولية , درداش زويينة ضمن نيل شهادة ليسانس سنة 2001 بعنوان " التوجيه والإشراف على

على الأفراد ودوره في زيادة الإنتاج

أهداف الدراسة :

- تهدف إلى دراسة أهمية التوجيه والإشراف على الأفراد ومدى تأثيره على الإنتاج.
- معرفة دور التوجيه والإشراف على الأفراد

المنهج المتبع : هو المنهج الوصفي

عينة البحث : تتكون من 284 عامل

أدوات جمع المعلومات : الأداة المستعملة في هذا الموضوع هي أداة الإستبيان

النتائج المتوصل إليها :

و بعد الإطلاع على النتائج المدونة و المحققة نجد ما يلي :

- إثبات فرضيات البحث وأن مؤسسة مطاحن الواحات تقرت لم تحمل الأشياء المذكورة سابقا رغم النقائص المرجوة على مستوى إدارة المستخدمين.
- أن التوجيه والإشراف له أثر كبير على الأفراد مما يؤثر على الإنتاج

8- التعليق على الدراسات السابقة :

في ضوء ما سبق من الدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الأولى تناولت التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي وذلك قصد إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء لرياضي النخبة في كرة القدم أما دراستنا الحالية فقد اهتمت واتفقت مع الدراسات السابقة في موضوع التسيير في المجال الرياضي وذلك بهدف إلقاء الضوء على أهمية التسيير الإداري في المنشآت الرياضية , وأما المنهج فقد اتبعنا نفس المنهج وهو المنهج الوصفي ونفس الأداة وهي الإستبيان , وقد اعتمدت هذه الدراسة على عينة موجهة للمسؤولين وعمال النوادي أما عينتنا موجهة للإداريين .

أما في الدراسة الثانية تناولت دور تسيير المنشآت الرياضية في تنمية رياضة الكاراتي دو وذلك قصد تسليط الضوء على ممارسة التسيير داخل المنشآت الرياضية وكذلك معرفة دور التسيير داخل المنشآت الرياضية أما دراستنا الحالية فقد اهتمت واتفقت مع الدراسات السابقة في موضوع تسيير المنشآت الرياضية وذلك بهدف إلقاء الضوء على

الجانب التمهيدي --- الإطار العام للدراسة

أهمية تسيير المنشآت الرياضية وأما المنهج فقد اتبعنا نفس المنهج وهو المنهج الوصفي ونفس الأداة وهي الإستبيان , وقد اعتمدت هذه الدراسة على عينة موجهة للمشرفين والمدربين أما عينتنا موجهة للإداريين .

أما في الدراسة الثالثة تناولت التوجيه والإشراف على الأفراد ودوره في زيادة الإنتاج وذلك قصد تسليط الضوء على أهمية التوجيه والإشراف على الأفراد ومدى تأثيره على الإنتاج وكذلك معرفة دور التوجيه والإشراف على الأفراد , أما دراستنا الحالية فقد اهتمت واتفقت مع الدراسات السابقة في موضوع دور الإدارة الرياضية في تحسين التسيير , والتوجيه وظيفته من وظائف الإدارة الرياضية وذلك بهدف أثر دور وظائف الإدارة الرياضية وأما المنهج فقد اتبعنا نفس المنهج وهو المنهج الوصفي ونفس الأداة وهي الإستبيان , وقد اعتمدت هذه الدراسة على عينة موجهة للعمال أما عينتنا موجهة للإداريين

وبصفة عامة فقد استفدنا من الدراسات السابقة في صياغة وتحديد أبعاد المشكلة وطرق جمع المعلومات والبيانات وتحليلها , كما استفدنا منها في تحديد منهج الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإدارة العامة والإدارة

الرياضية

تمهيد :

الإدارة عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الإنسانية، وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن والرياضة واحد من الأنشطة الإنسانية التي أخذت. تتوسع وتتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها وخلال هذا التوسع وذلك التفرع كان من الضروري التثبيت بالإطار العلمي في تنظيمها، وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها وهذا يعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية، إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها، وهذا الأخير مرهون بمدى استخدام أسس ومبادئ الإدارة على كافة المستويات بدءا من المجلس الأعلى للشباب والرياضة واللجنة الأولمبية مرورا بالاتحاديات الرياضية والمناطق التابعة لها وإدارات الأنشطة الرياضية بالجامعات والمعاهد العليا ووزارة التربية والتعليم ووصولاً بالأنندية ومراكز الشباب .

ويعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية حيث حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة .

1- تعريف الإدارة :

هناك عدة تعاريف لكلمة الإدارة سردها الكثير من الباحثين والكتاب والمفكرين نذكر منها

- الإدارة مشتقة من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين (ad-minoritaire) التي تعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين . (1)
 - إدارة (يدير) (manage) : تعني يخطط وينظم نشاطات وأعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة .
 - الإدارة هي : فن و علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة .
 - وقد عرفها ماري باركر (m.parker): "فن إنجاز الأعمال بواسطة الناس".
 - فايول : "يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".
 - وفد عرفها أوي دواي تيد (o-Tidd) "توجيه الناس المشتركين معا للوصول إلى هدف مشترك". (2)
 - إن تعبير الإدارة يعني تنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة جمع بشري في منطقة معينة لتحقيق هدف معين. (3)
- من التعاريف السابقة يتضح لنا أن الإدارة فن يتضمن عمليات هامة متعددة منها : التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة، التنسيق وتوجيه جهود كل الأشخاص العاملين في المشروع إذا كانت الأعمال المراد إنجازها في التعاريف السابقة هي أعمال عامة، أطلق على الإدارة في هذه الحالة الإدارة العامة.
- وبذلك يمكن تعريف الإدارة العامة بأنها تنسيق المحودات الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة. (4)

2- مستويات الإدارة :

يمكن تقسيم الإدارة إلى ثلاث مستويات رئيسية : (5)

أ- الإدارة العليا (top management) :

وهم الإداريون الذين يصفون سياسة المنظمة ويقومون بالتخطيط وتمثل في الإدارة العليا في مجال إدارة الأعمال في رئيس المؤسسة ومجلس إدارتها .

ب- الإدارة الوسطى (middle management) :

1- إبراهيم عبد العزيز شيما: أصول الإدارة العامة، توزيع المنشأة والمعارف بالاسكندرية 1993 ص 26.
 2- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في ت ب ر، دار الفكر العربي، القاهرة ط 1، 2001، ص 27-28.
 3- إبراهيم عبد العزيز شيما: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1983، ص 41 .
 4- حسن شلتوت وآخرون: التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ص 08.
 5- مصطفى حسين باهي : سيكولوجية الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للريزر، القاهرة، ط 1، 2001، ص 27 .

وهو المستوى الذي يلي الإدارة العليا ويشمل هذا المستوى رؤساء الأقسام ومديري المناطق ويعتبر هذا المستوى بمثابة حلقة الوصل بين ما تريد تحقيقه الإدارة العليا من سياسات عامة وخطط، وما تقوم بتنفيذه الإدارة الإشرافية، وبالتالي فان عدد الإداريين في الإدارة الوسطى غالبا ما يكون اكبر من الإدارة العليا .

ج- الإدارة الإشرافية :

وتتمثل في الإداريين الذين يقومون بالرقابة المباشرة على الأداء وهم يتعاملون مع المنفذين (العمال) مباشرة، من تم فان الرقابة أحد أهم الوظائف في عملهم وبالتالي توفر المهارات الفنية لهذا المستوى الإداري يدعم واجبههم الوظيفي ويؤكد .

والواقع أن الإدارة في هذه المستويات لا تختلف من ناحية الأعمال، فكلها تشترك في وضع السياسات والتنظيم والتنفيذ والرقابة غير أن أهمية هذه الأعمال تختلف من مستوى إلى آخر. فالإدارة العليا تخصص بأعمال التخطيط منها تتولى الإدارة الوسطى التنفيذ عن طريق الإدارة المباشرة (طبقة المشرفين) .

3- نظريات الإدارة :

(1) النظرية التقليدية (نظرية X) :

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك كالأتي :

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل .
- الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل .
- بفضل الإنسان دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل .
- العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل .
- لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف .
- إن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل أي أن الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى .

1- مروان عبد المجيد إبراهيم : الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، ط 1، ص(34-35) .

تلك هي الفروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة بطريقة خاصة في معاملة الأشخاص تتفق وتلك النظرية إلى الإنسان وطبيعته .
 هناك العديد من التجارب العلمية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لا تطاع بل تجهلها الأفراد وقد يتصرفون في الاتجاه المضاد لما تنادي به تلك الأوامر، وفي بعض الأحيان قد يتصرفون دون أن تصدر إليهم أوامر محددة كذلك يتبين للباحثين في ميدان علاقات العمل إن الإنسان ليس كسول بطبعه بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة، وإذا كان الإنسان بطبعه كسولا فكيف نفسر إقبال احد المسؤولين على عمله لفترات طويلة بل انه حتى حين يذهب إلى بيته يستمر في العمل ولا ينقطع عن التفكير في مشاكل العمل .
 وإذا كان الأجر هو المحدد الأساسي لسلوك الفرد وهو الدافع الوحيد له على العمل، فكيف نفسر رفض بعض الأشخاص العمل لفترات إضافية وهم بذلك يرفضون فرصة الحصول على معدلات اجر أعلى (overtime rate).

إن تلك المظاهر للسلوك الإنساني توضح فشل التفسير الذي تقدمه النظرية التقليدية يجاني في طبيعة الإنسان كما تتضح في حالات ومواقف إنسانية متعددة.¹

ب- النظرية الحديثة (نظرية Y):

إن النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة أخرى من الفروض التي تعمل على رسم صورة حقيقية لطبيعة الإنسان و محددات سلوكه و هي :

- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل و يفضلهُ عن الفراغ .
- الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية و المخاطر .
- الإنسان يطلب الحرية في العمل و التحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا و ليس تابعا .
- الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج ايجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان يعمل ليس خوفا من العقاب و لكن أملا في المكافأة .
- ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان في أثناء العمل, إذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها و يترك الفرد اختيار السبل الوصول إليها, وهو جدير باختيار أفضل السبل و الوسائل .

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 35

هذه الفروض النظرية الحديثة ساهمت في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث تجاه ما يسمى (بالعلاقات الإنسانية) .

و بناء على ذلك الاتجاه أصبح أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل و التعبير هو الأساس .

أن مجموعة النظم الاجتماعية ترى في الإدارة نظاما اجتماعيا متكاملًا , حيث إن مفاهيم التعاون و التفاعل الاجتماعي تعمل على تحريك فلسفة الإدارة ناحية اكتشاف العوامل و الظروف المساعدة على تجميع الأفراد و إيجاد روابط وثيقة بينهم لجماعات و ليسو كأفراد متفرقين .

و يأخذ هذا المدخل في الاعتبار ناحية أساسية هي التفاعل بين المنظمة و بين المناخ المحيط و يبحث عن عوامل التغيير و التكيف في تلك العلاقات , و يتميز تفكير مجموعة النظم الاجتماعية بالشمول و التكامل و يعمل على البحث عن وسائل إدماج الفرد كعضو في جماعة و توثيق علاقات الجماعات و زيادة درجة التفاعل بينها بحيث تصبح أهداف المنظمة مندمجة في أهداف الجماعات و يلغي التناقض فيما بينها .⁽¹⁾

ج- نظرية الإدارة التنظيمية (administrative mangement thesry) :

في الوقت نفسه الذي بدأت فيه مبادئ الدارة العلمية في الولايات المتحدة تحتل مكانها في الدراسات والإعمال الإدارية- كان هنري فايول (henry Fayol) يقدم إسهامه إلى الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة (management principal) وهو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالإعمال الإدارية (fonction manj) و سرد مبادئ التنظيم (principales of mg) وتختلف هذه النظرية عن مبادئ الإدارة التعليمية من ناحية جوهر اهتماماته وهو تحليل العمل اليدوي ودراسة الزمن والحركة في الإدارة العملية ودراسة وتحليل وظيفة الإدارة التنظيم في نظرية الإدارة التنظيمية .

لقد كان "فايول" احد العاملين في حقل الإدارة لمدة طويلة والمهتمين بدفع قيمتها ومستوى العمل فيها .

1- مروان عبد المجيد إبراهيم ، نفس المرجع السابق ص 35 .

4 – وظائف الإدارة :

1-4 التخطيط:

ويشمل كل الأنشطة التي يقوم بها المسؤول بوضع خطة العمل ففي التخطيط على المسؤول أن يحدد الأهداف ويوضحها . (1)

2-4 التنظيم :

وهو يمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المسؤول وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف ،وهي في هذا تشمل تحديد و نوعية المسؤولين و مواصفاتهم وتنهي بعمل الهيكل التنظيمي المقسم إلى أعمال و سلطات و مسؤوليات (2).

3-4 الأمر:

ويقصد بها "هنري فايول" توجيه جهود المرؤوسين والعمليين في المؤسسة ،ولتحقيق هذا الأمر يجب على المسؤول أن يدرس ويعرف طبيعة كل شخص و عمله على حدة ، و نوعية الإنفاقات بينه و بين المؤسسة، وكذلك يجب على المسؤول أن يكون لديه اتصال ذو اتجاهين مع مرؤوسيه إلى جانب تقييم الهيكل التنظيمي و مراجعته كل فترة من الزمن ،و أن لا يتردد في تطبيق العقوبات اللازمة للمخالفين أو غير الراغبين في إتباع التعليمات . (3)

4-4 التنسيق:

ويرى "فايول Fayol" في هذا العمل الذي يوجد و يضع كل الجهود في إطار واحد لتحقيق الهدف العام للعمل المطلوب . (4)

5-4 الرقابة :

وهي العمل الذي يحاول أن يتأكد من أن الجهود متناسقة و منسجمة مع الخطط الموضوعة . (5)

1- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، 2002، ص53 .
2- نفس المرجع السابق، ص54 .
3- علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، بدون طبعة، الإسكندرية، ص(25- 26) .
4- نفس المرجع السابق، ص27.
1- نفس المرجع السابق، ص56 .

5- الإدارة الرياضية ومفهومها :

إن الرياضة وأهميتها كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة و تنظيم جيدين و إن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع و عمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية. (1)

بهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل و تخطيط و تقرير و مراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية و الرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري .

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

- تحقيق إنجازات رياضية عالية .

- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل و منظم .

مما لا شك فيه أنا الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم، إلا أن هناك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة . ولقد اضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك.

وهذا لا يتمثل بمهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية وقد فهمت الدول المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور ، و عملت على تشريع القوانين الخاصة بذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل .

إذا ليس بالإمكان تحقيق أي تطور ملموس في أي حقل من حقول التربية البدنية و الرياضية إذا لم يصاحب ذلك عملاً إدارياً جيداً و الذي يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة وبهذا فإن العمل الإداري هو أحد عوامل التطور الأساسية في حقل التربية البدنية و الرياضية شكل عام ، وهذا يقودنا إلى القول أن الإدارة العلمية الحديثة تتحقق بالاستخدام العلمي للعمل الإداري .

وتعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفاعلة في زيادة الإنجاز الرياضي و تطوره كما و نوعاً و هي تخطيط و تنفيذ و متابعة و تقويم لكل الأنشطة الرياضية .

2- مروان عبد المجيد إبراهيم : الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر للطباعة و النشر، و التوزيع، عمان، ط 1، 2000، ص(49-50-51) .

والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصراً أساسياً من العناصر التي تسعى للتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم ويعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير و تنمية عوامله و تحريك متطلباته، ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها، وتهيب أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوباً مع ظروف المجتمع و البيئة .

وعند التكلم عن موضوع الإدارة في حقل من الحقول فإنه يجب التأكيد على الأمور التالية :

- موضوع الفعالية الإدارية وهذا يعني كل من سيقاد في الفعالية موضوعة الإدارة .
- الإدارة القيادية وهي تعني كل من سيقود .
- وأخيراً العلاقة بين الموضوعية وقيادتها أو إدارتها ويعني العملية الإدارية وهناك آراء ومقترحات كثيرة من اختصاصيين في مجال الإدارة الرياضية يؤكدون بأن الأسس الإدارية في صيغ التفاهم تعتمد على ما يلي :
- الاجتماع لتحديد الأهداف .
- النقاش الحر المفتوح .
- الإصغاء بدلاً من التحدث .
- الصراحة والوضوح في طريقة التفاهم .
- صنع القرارات في المكان المناسب والزمان المناسب .

6- مكونات الإدارة الرياضية

لقد حلل الإداري الأمريكي "kanz" الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي :⁽¹⁾

- العامل البشري .
- العمل الجماعي .
- المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها .
- القائد الإداري .

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم ، نفس المرجع السابق ص 51 .

7- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشار الإداري الأمريكي "kanz" بأن الإدارة الرياضية تعتمد على ما يلي (1):

أ- المهارات الفنية : وقد وضعها "kanz" بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات ،وهي تتضمن معلومات خاصة و قابلية كبيرة للتحليل في ذلك الاختصاص ،و القدرة على كيفية استخدام التنفيذ في المجال الرياضي .

ب- المهارات الإنسانية : القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا ،و تتضمن معرفة الآخرين و القدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة .

ج- مهارات الإسهاب الفكري : القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض .

إن إدارة التربية البدنية و الرياضية تعتبر الأصب وأهم الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد في الدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين ،وجميع العاملين في مجالاتها و ميادينها الواسعة.

كما وتعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية ،وعلى المنشآت والمرافق و المعدات والأدوات بالدرجة الثالثة. ومن منطلق مما سبق ذكره فإن الإدارة تعني استخدام العلم في تنظيم وتدريب السلوك الإنساني والتي يسعى لاستخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق الإنجازات الرياضية .

8- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون نظر لحجمها و طبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية ،إلا أن المشكلة في اختيار المبادئ التي تتفق وخدمة (2) الأهداف الخاصة بتلك الجهة أو تلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة في ما يلي:

أ- مبدأ التوازن : يجب أن تكون المؤسسة الرياضية أيا كانت ،ابتداء من اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها كذلك نجد أن من مهام الرئيس

2- مروان عبد ا مجيد إبراهيم ، نفس المرجع السابق ، ص52.

1 مروان عبد ا مجيد إبراهيم ، نفس المرجع السابق ،ص(53-54-55-56) .

الإداري التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كلها ، كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته
ب- مبدأ التبسيط : يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة و تحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل لها .

ج- مبدأ التخصص : يؤدي التخصص في الجهد و إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية، ويطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً وشاملاً في نواحي النشاط المختلفة ،ويقترن التخصص في الوقت الحاضر بالإنجاز و يستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول : "إن القلة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إن كان مجال نشاطهم صغيراً نسبياً "

د- مبدأ التنميط : يجب أن نحدد أحسن طريقة و نعبر عنها بوحدات محدودة أو أنماط ، ثم تستخدم كنموذج في العمليات و في التخطيط و الرقابة .

هـ- مبدأ الحوافز المادية : يجب أن تتناسب المكافأة مباشرة وقيمة العمل المنجز ، و يشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس ما أنجزه من أعمال بالنسبة للمستويات الموضوعية

و- مبدأ العلاقات الإنسانية : تنجح الإدارة أو تفشل على حسب معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة . وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها وكلاهما يرغب في ازدهار المؤسسة ، لأنه على ازدهارها يتوقف أمن كل منهما ، كلاهما المعادلة العادلة فالإدارة في معاملاتها مع الأشخاص والأشخاص في اتصالاتهم بالإدارة * تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون والمراقبون لأن الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات .

ذ- مبدأ التخطيط : يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ نصل إلى عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة يحل التخطيط محل الحدس والتخمين ، وبذلك يقلل من الاعتماد على عنصر الحظ، بجانب أنه يتوقع حل المشاكل وفي كثير من الحالات يعمل على منع حدوثها .

وينطوي التخطيط على اتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله والكيفية التي ينفذ بها ومكان التنفيذ والزمن الواجب أن ينفذ فيه ، لأن التخطيط يرقب العمل ويحدد مراحل تتابعه.¹

¹ مروان عبد ا مجيد إبراهيم ، نفس المرجع السابق،ص57

ح- مبدأ الرقابة : يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة لتضمن تنفيذ الخطط ، يجب على

الأشخاص القائمين بالعمل بعد إعداد الخطط وإصدار التعليمات لتنفيذها أن يكون لديهم من الوسائل ما يمكنهم من ضمان التنفيذ و من ملاحظة سير العمل .

ط- مبدأ القيادة : إن القيادة الحكيمة هي أهل عامل فردي في نجاح العمليات كافة و ينطبق مدلول هذا المبدأ

على المؤسسة كوحدة (قدر انطباقه) على الإدارة الواحدة أو جماعة من الأشخاص وتنطوي القيادة الحكيمة على القدرة على عمل ما يقدر الشخص عمله ، وعلى المثابرة ليتم إنجاز المهمة الموضوعية ، وعلى امتلاك الشخصية و القدرة على كسب التعاون وولاء الآخرين ، وعلى المهارة في قيادة جهود الأشخاص والرقابة عليها.

ك- مبدأ السلطة والمسؤولية : إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل أعمال داخل نطاق سلطته وبالعكس فإن الشخص لا يعتبر مسؤولاً عن تنفيذ عمل ما دام ليست له سلطة عليه لا يمكن اعتبار الشخص مسؤولاً عن نتائج معينة إلا إذا كانت له سلطة القيادة و الإشراف على الوسائل التي تستخدم للوصول إلى تحقيقها .

ل- مبدأ اتخاذ القرار : يجب اتخاذ القرار عند أدنى مستوى تنظيمي ممكن لتسهيل القيام بالأعمال، ويجب أن

تتخذ القرارات بواسطة الإداريين و المراقبين المختصين بالنشاط معين أو المشرفين على الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ عمل ما، إلا في الحالات غير العادية فيتطلب فن الإدارة إعداد و تدريب إداري للمستقبل لأنه في هذه الحالة يظهر القيادة الصحيحة والقدرة في الحكم على صلاحية الأفراد للقيام بمهام معين .

م- مبدأ استخدام القدرة الإدارية : تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ روتينياً إلى الآخرين، ولو طبق هذا المبدأ فإن الإداريين يتحررون من التفاصيل التي تستغرق معظم وقتهم، ويتمكنون بواسطة التقارير المرفوعة إليهم من رؤوسيتهم تتبع جميع الأعمال ووظائف المسؤولين عنها ، فيترك الإداري الأشياء التي تسير في مجراها الطبيعي وشأنها بينما يركز اهتماماته على المسائل التي تتفاوت والمستويات الموضوعية، أو التي لاتفق والخطط الموضوعية لبحث وسائل معالجتها و بيان كيفية التصرف فيها .¹

¹ مروان عبد ا مجيد إبراهيم ، نفس المرجع السابق،ص 58

9- الإدارة و مجالاتها في الميدان الرياضي:

يقوم العمل الإداري في المجال الرياضي على عناصر خمسة أساسية يمكن تحديدها كآلاتي : (1)

أ- البرامج : وهي التي يصنفها المختصون في المجالات الرياضية المتعددة الشاملة فهناك رياضة الأقوياء ورياضة المعاقين ، لرياضة الموهوبين على المستويات الثلاثة وهي الرياضة الإجبارية والرياضة الاختيارية الروتينية ورياضة المستويات.

ب- المستفيدون : وهما لأشخاص الذين تقدم لهم هذه البرامج وتحدد نوعياتهم وفتاتهم وفقا للمراحل العمرية أو وفقا لسن البداية لكل لعبة من الألعاب ، وأيضا وفقا لنتائج اختبارات الانتقاء والتي تجرى عليهم إذا كان ذلك يتعلق بإعدادهم للمستويات العالية أما باقي المستويات فيقصد به الاختبارات التي تثبت قدرتهم على الإشارك في برنامج معين .

ج- القادة : ويشمل هذا العنصر جميع قيادات العمل الرياضي من قادة مهنيين ومتطوعين ومدى ما يسند إلى كل منهم من أعمال وفقا لقدراته ومؤهلاته وخبرته ولاشك أن الإخبار الجيد للقادة يعد من أهم مقومات النجاح لأي عمل من الأعمال وحيث أن العمل في المجال الرياضي وهو في الأساس التعامل مع الإنسان وهو أصعب أنواع التعامل لذلك فإنه يجب اختيار القائد الذي يعمل مع الشباب أن يتأكد من الإجابة على ثلاثة أسئلة هي :
- من هو القائد ؟ . - ماذا يستطيع القائد ؟ . - ماذا يريد القائد ؟ .

وتمشيا مع المبادئ العامة للإدارة العلمية فإنه طالما توجد جماعة لها هدف معين فلا بد أن يكون لها قائد يقودها، فقد قال رسول الله (ص) في هذا المجال "إذا سافر ثلاثة فليؤمر أحدهم" ، فالثلاثة هم مجموعة من الأفراد والسفر هدف لذلك فعليهم أن يختاروا من بينهم قائدا لتسيير الجماعة ثم فالقيادة ضرورة ومن دواعي اختيارها :

✓ اختيار القائد المناسب وفي المكان المناسب .

✓ أن تكون له القدرة على تنمية صف ثان .

✓ وجود معايير موضوعية لعملية الاختيار.

✓ التأهيل العلمي .

✓ التأهيل الإداري .

✓ الموضوعات السلوكية والشخصية .

1- عوادي عبد الجبار وآخرون : مذكرة بعنوان التسيير الإداري والتنظيم في الأندية الرياضية، جامعة الجزائر، قسم التربية البدنية و الرياضية، دفعة 2004 ، ص 37 .

ج- المنشآت: ويشمل هذا العنصر جميع المنشآت الرياضية التي يحتاجها إلى التنفيذ بما في ذلك الأدوات والأجهزة ويدخل على هذه المنشآت والأجهزة عن تطوير واستحداث وتوفير الأمن والسلامة للممارسين فلا يجب أن تكون اهتماماتنا متجهة إلى الكم في هذه الأجهزة والمنشآت ولكن يجب أن تكون اهتماماتنا بالكيف من حيث تكاملها مع بعضها وخضوعها للمواصفات والاستفادة في خدمة أكبر عدد من الممارسين من مختلف النوعيات .

د- الميزانيات : تلعب الميزانيات دورا أساسيا في تنفيذ أي خطة وتحقيق أهدافها فهي التي تسبب النجاح وهي أيضا التي تسبب الفشل في بعض الأحيان لذلك فإنه من الواجب أن تحدد الميزانيات وفقا لمصدرها وحجمها وقواعد صرفها مع العلم أن كل مبلغ صرف لا بد أن يكون له مردود واضح يعبر عن تنفيذ جزء من الخطة الموضوعية إلا أننا أصبحنا بعيدين كل البعد عن العمل الموضوعي وتحديد الميزانيات المتاحة الحجم .

10- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة :

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كما يلي (1):

- أ- الشمول: بمعنى ضرورة تغطية لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها .
- ب- التكامل : ويعني أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضة جانب من التنظيم ، حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة متخصص ، مع مراعاة أن تكتمل كافة الأقسام والأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل ،ويكون ذلك في إطار ونسق واحد بحيث تحقق النتائج المرجوة .
- ج- المستقبلية : ويعني ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس الحاضر فقط ، وإنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف وأماني و تطلعات في زمن آت ،وعليها خلال عملها من أجل ذلك تنظر الى الماضي لتستقي منه الدروس ،وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا من أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.
- د- الانفتاح: ويعني أن تتحيز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل من خلالها ،تتأثر بها و تؤثر فيها.

1- مفتي إبراهيم حماد : تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر مصر ، بدون طبعة ، ص(18،19)

11- الدور الإجرائي للإدارة الرياضية :

- يتمثل الدور الإجرائي في الإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها أو وظائفها أو عناصرها وهذه الأدوار في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة الرياضية وهي كما يلي: (1)
- وضع خطة متكاملة تشمل كل من الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأساليب والوسائل و البرامج المطلوب تنفيذها في الهيئة الرياضية وكافة القوى البشرية والإمكانات المادية والعينية في فترة زمنية مستقبلية.
 - وضع هيكلية لتنظيم عناصر القوى البشرية والمادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية، وتنسيق الأداء والترابط بينهما، حتى يتحقق التلاحم والتماسك والتكامل بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى وفاعلية من أجل تحقيق هدف أو عناية الهيئة الرياضية .
 - السعي لحث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يساهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه .
 - إيجاد نظام رقابي في الهيئة الرياضية يطابق مع العمليات والإجراءات، على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها، بما يضمن حسن سير العمل في الهيئة، مع العمل على تصحيح الانحرافات، بل والعمل على منع حدوثها قبل أن تحدث .
 - التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الرأسي أو الأفقي من أجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل والفعاليات وبأقل التكاليف الممكنة .

12- الجودة الشاملة والإدارة الرياضية :

- تعني " الجودة الشاملة " ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التعاون والمشاركة بين كافة العاملين في الهيئة الرياضية بهدف تحسين الخدمات والأنشطة بها مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة وتحقيق أهداف الهيئة ذاتها . (2)

1- مفتي إبراهيم حماد ، نفس المرجع السابق،ص(20-19).

2- نفس المرجع،ص(20-21).

13-تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية :

يتحقق أسلوب الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية من خلال توافر عدد من المقومات وهي كما يلي :

أ- الأداء الصحيح : وهو يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له ،وفي الزمن المحدد لإنجازه .

ب - التركيز على كل العمليات والنتائج معا : وهو ما يعني الاهتمام بأسلوب العمل وطريقة تنفيذه ،والتدقيق في استمرار تطويره ،بجانب العمل على تحقيق أهداف المرجوة ،وهو ما يعني الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها .

ج - تنمية الموارد البشرية : وهو ما يعني العمل على رقي أداء الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وذلك من خلال الدورات التدريبية للإحاطة بكل ما هو جديد ومتطور في مجال التخصص الوظيفي ،وكذلك تحسين الظروف المحيطة بالعمل ،و التأكيد على انتماء العاملين بالهيئة الرياضية .

14- وظائف الإدارة الرياضية :

إن الإدارة الرياضية كباقي الإدارات الأخرى لها وظائف تؤديها أو عمليات وهي كما يلي :

- التخطيط .
- التنظيم .
- التنسيق .
- الرقابة .
- القيادة .

ويرى البعض أن عمليات أو وظائف الإدارة يمكن أن تضم بالإضافة إلى ما سبق كل من التوجيه ، ووضع الميزانيات وإصدار الأوامر .¹

¹ مفتي إبراهيم حماد ، نفس المرجع السابق،ص 21

14-1- التخطيط : (1)

التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة و له أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى و له عدة تعاريف :
فقد عرفه فايول "إن التخطيط هو في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".
و يعرفه إبراهيم سعد الدين هو "مجموعة النشاط و الترتيبات و العمليات اللازمة لإعداد و اتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محدد وفقا لطريقة مثلئ".

و يعرفه السلمي " التخطيط هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط و البرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذا في الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع".

14-1-1- أهمية ومزايا التخطيط :

- التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مسارها ، وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو العمل العشوائي غير الهادف ومن أهم مزاياه :
- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا إلى تحقيقها .
- يبين مقدما جميع الموارد اللازم استخدامها كما ونوعا وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.
- يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تلفها قبل حدوثها مما يزيد الشعور بالأمان والاستقرار .
- يمكن بواسطته التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والموارد .
- يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد.
- يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم عن طريق التنسيق الأولي الذي يتم بين الخطط.
- يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات ، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تمهم قد حسب حسابها وأعدت عدتها .

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية، ط2003، 1، ص(16-17).

14-1-2- مراحل التخطيط : (1)

- تحديد الهدف بوضوح .
- جمع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع .
- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة .
- تحليل هذه المعلومات .
- وضع فروض العمل على تحقيق الهدف .
- وضع عدد من الخطط البديلة .
- دراسة الخطط واختيار الأصلاح منها .
- وضع البرامج التنفيذية وفقا للأولوية في التنفيذ والترتيب الزمني .

14-1-3- أنواع التخطيط : (2)

أ- التخطيط الإستراتيجي (strategic planning): وهو الذي يتعلق بالأهداف العامة للمنظمة وبسبل الوصول إلى هذه الأهداف في ظل الموارد المتاحة.

ب- التخطيط الوظيفي (functional planning): وهو الذي يتعلق مباشرة بالنشاطات الوظيفية للمنظمة مثل الإنتاج ، التسويق ، التمويل.

14-1-4- مقومات التخطيط (Ghehequitements of planning): (3)

عملية التخطيط عملية متعددة الجوانب ومن ثم فإن من اللازم أن تقوم على أسس سليمة مدروسة ويمكن إجمالها فيما يلي :

أ- تحديد الهدف : الهدف من كل تخطيط هو محاولة تحديد وتحقيق غرض معين ومن ثم فإنه من اللازم أن يحدد هدف التخطيط بوضوح .

ب- موارد للتنفيذ الخطة : لا يكفي في التخطيط أن يكون للدولة أهداف عامة ينبغي تحقيقها بل يجب أن يكون في وسعها تنفيذ تلك الأهداف قابلة للتحقيق ، وأن يكون لدى الدولة الوسائل الكفيلة بتنفيذها .

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون ، نفس المرجع السابق، ص18.

² - جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة ، دار هومه للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 2005، ص51 .

³ - مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان، ط2000، ص1، ص90.

ج- الأهداف الإدارية اللازمة للتنفيذ : قد تكون الأهداف محدودة وقابلة للتنفيذ وتمتلك الدولة الوسائل المادية ومصادر الثروة الطبيعية , ولكنها لا تمتلك الجهاز الإداري لتنفيذ المشروعات ولهذا من اللازم إعداد الجهاز الإداري وتحديد مختلف أنواع الوظائف الفنية وغير الفنية التي يقضيها تكوين ذلك الجهاز .

د- بحث أولوية التنفيذ : ولكي يكون التنفيذ سليماً يقتضي تقديم بعضها على البعض الآخر تبعاً لأهمية كل منها ومدى تأثيره المباشر في تحقيق الأهداف .

هـ - تحديد الوقت اللازم للتنفيذ : ويعتبر هذا العنصر من أبرز مقومات التخطيط بل لقد ارتبطت كمية التخطيط العام بزمان التنفيذ مثل : مشروعات السنوات الخمس أو السنوات العشر .

14-1-5- مبادئ وأساسيات التخطيط (principales and Essentials of planning):⁽¹⁾

يمكن أن نفهم أهمية وطبيعة التخطيط من خلال أربعة مبادئ أساسية للتخطيط هي :

- أ- مبادئ المساهمة في تحقيق الأهداف .
- ب- مبادئ أولوية وأسبقية التخطيط .
- ج - مبدأ شمولية التخطيط .
- د- مبدأ فاعلية التخطيط .

14-1-6- التخطيط في الهيئة الرياضية وفي مشروعاتها :

لأن التخطيط يحقق عدداً من الفوائد للهيئة الرياضية فهو يسهم بفاعلية في إنجاز المشروعات المزمع تنفيذها أيًا كان حجمها ومن هذه الفوائد ما يلي :⁽²⁾

- أ- تجنب الارتجال والعشوائية في اتخاذ القرارات .
- ب- تحديد مراحل العمل في إنجاز العمل بالهيئة الرياضية أو المشروع الرياضي .
- ج- تحديد مراحل العمل في إنجاز الهيئة الرياضية أو المشروع الرياضي .
- د- توجيه الاهتمام للأهداف الموضوعية للهيئة أو المشروع الرياضي .
- هـ- تشجيع النظرة المستقبلية في كل من بيئة الهيئة الرياضية والمشروع الرياضي .
- و- تحقيق الاتصال الفعال بين الأفراد ومستويات العمل في الهيئة والمشروع الرياضي .
- ز- تحديد الموازنات والإمكانات مسبقاً، وكذلك سبل الحصول عليها وتوزيعها .

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم ، نفس المرجع السابق، ص 95.

² - إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون ، نفس المرجع السابق، ص 28.

ح- الاقتصاد في إهدار الموارد .

ط- تحقيق التنسيق الفعال بين الأنشطة الإدارية للأفراد العاملين في الهيئة الرياضية أو المشروع الرياضي .

14-1-7- خصائص التخطيط الفعال في الهيئة الرياضية ومشروعاتها :

ليس كل ما يتم تخطيطه في الهيئات الرياضية يعتبر تخطيطا فعالا ومثمرا، وإنما لابد من توافر عدد من الخصائص

فيه حتى يمكن أن يؤدي ثماره، ويصبح تخطيطا فعالا .

ومن هذه الخصائص ما يلي : (1)

- ✓ واقعية الأهداف التي تضعها الهيئة الرياضية لنفسها أو للمشروع التابع لها.
- ✓ أن تكون الأهداف ذات قيمة حيوية للهيئة الرياضية .
- ✓ أن يكون التخطيط شاملا لكافة أنشطة الهيئة الرياضية أو الم شروع المزمع تنفيذه، بمعنى شموله لكافة النقاط الهامة .
- ✓ كفاءة ودقة المعايير الموضوعية في التخطيط .
- ✓ أن يضع التخطيط في اعتباره أن يكون تحقيق الأهداف متدرجا، وكذلك السير في الإجراءات .
- ✓ ضرورة وجود تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة داخل الهيئة الرياضية، وكذلك التنسيق بين الخطط المختلفة .
- ✓ أن يتسم التخطيط بالوضوح والبساطة قدر الإمكان .
- ✓ توفير الوقت والجهد والمال قدر الإمكان (الاقتصادية) . وضع الخطة البديلة للعمل بها إذا أستجد من الأمور ما يجعل الخطة الأصلية غير صالحة وطالما أن عملية .

14-2- التنظيم :

من الخصائص المميزة لحياتنا اليومية في الوقت الحاضر هو التنظيم والذي ابتدعه الإنسان قديما فلا يمكن لأي عمل

من الأعمال إن يسير بكفاءة عالية دون تنظيم ، فهو يساعد على توفير الوسائل التي يتمكن الأشخاص من

خلالها بالعمل مع بعضهم لغرض تحقيق أهداف .

1- إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون ، نفس المرجع السابق، ص29.

14-2-1 مفهوم التنظيم :

يعني التنظيم " تجمع هيكلي من الأفراد يهدف إلى تحقيق هدف مشترك " ويعرف كذلك " نسق العلاقة بين أجزاء تكمل بعضها البعض " (1) و قد عرفه mooney " التنظيم كل تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك .

ويرى louis.a.allon بأنه عملية تحديد و تجمع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد و تفويض المسؤولية و السلطة و إقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل أكبر فاعلية لتحقيق الأهداف . (2)

14-2-2 أنواع التنظيم : (3)

أ - التنظيم الرسمي :

وهو ذلك التنظيم التكويني للمؤسسة بشكلها الهندسي الذي يحدد العلاقة و المستويات الأعمال التي يقوم بها الفرد و توزيع الاختصاصات ، و يتوفر في التنظيم الرسمي أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة كضم الوحدات على المستوى التنفيذي ، و بعده القاعدة تدعم التكوين الهرمي المتدرج لأعلى في شكل أقسام و إدارات و مصالح و هكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز في شخص يمارس السلطة الكاملة للمؤسسة أو الهيئة .

ب - التنظيم غير الرسمي :

هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع و الاعتبارات الخاصة بالأفراد و التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة مخصصة على أساس تولدها تلقائيا و تتبع من احتياجات الأفراد العاملين في المؤسسة ، و عليه أن التنظيم غير الرسمي لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي و هو يهتم بالتنظيم كما هو كائن ، لا كما يجب أن يكون و الجماعة الصغيرة هي تحد عناصر التنظيم غير رسمي .

14-2-3 عناصر التنظيم الجيد في الهيئة الرياضية : (4)

فيما يلي تحدد العناصر التي يجب توافرها في التنظيم الجيد و هي كما يلي :

- وجود هيكلية واضحة للتنظيم .
- توزيع مسؤوليات محددة على رؤساء الأقسام أو الفروع في التنظيم .
- ضرورة تناسب المسؤوليات مع السلطات .

1 - إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون ، نفس المرجع السابق، ص41.

2 - مروان عبد المجيد إبراهيم : إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ،الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2002، ص55.

3 - مروان عبد المجيد إبراهيم :الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية ، دارا لفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2000 ، ص(60-61) .

4 - نفس المرجع ، ص 41 .

- توحيد مصدر الأوامر للأفراد العاملين .

- عدم تخطي الرؤساء المباشرين .

- حل الخلافات بين الرؤساء مهما كانت بسيطة .

14-2-4 خطوات وضع التنظيم الجيد في الهيئة الرياضية : (1)

- تحديد أهداف الهيئة أو المؤسسة الرياضية .

- تحديد كافة أعمال الهيئة الرياضية و تصنيفها .

- تخصيص الأقسام أو الأدوات أو الفروع طبقا لتصنيف الأعمال و تحديد أهدافها ، و تحديد اختصاصاتها

و سلطاتها .

- وضع لوائح العمل التنظيمية .

- وضع سياسات و إجراءات في كل قسم أو إدارة أو فرع .

- وضع النظم الرقابية و محتويات التقارير الدورية .

14-3 التنسيق : (2)

التنسيق أحد العناصر الهامة في العملية التنظيمية و هو عبارة عن تحقيق التكامل لأنشطة الأفراد و الوحدات في شكل منظم بحيث تعمل في اتجاه الهدف المشترك و قد عرفه james d.moony " بأنه ترتيب منظم للجهود الجماعية مما يؤدي إلى وحدة التصرف لتحقيق الهدف المشترك .

14-3-1 : أساسيات أو مبادئ التنسيق :

هناك ثلاث أساسيات أو مبادئ رئيسية هي :

أ- وحدة الأمر unity of command :

إن المرؤوس لا يسأل إلا أمام رئيس واحد ، و كما يرى فايول أن الجسم ذو الرأسين سواء في عالم البشر أو الحيوان أمر شاد و غريب ، و سوف يجد صعوبة في البناء و الاستمرار و يوجد انتقاد في الوقت الحاضر لمبدأ الأمر لأنه لا يتلاءم مع الأوضاع الإدارية المعقدة .

حيث يطلب المسؤولين في الوقت الحاضر مزيدا من المرونة بين الرئيس و المرؤوس .

ب- التسلسل الإداري : scalar chooin :

¹ - ن مروان عبد المجيد إبراهيم ،فس المرجع السابق، ص42 .

² - مروان عبد المجيد إبراهيم ، نفس المرجع السابق،ص(180-181-182) .

يعتبر التسلسل الإداري أحد المبادئ التي نادى بها هنري فايول حيث أشار إليه جيدا تسلسل الأمر ، يقوم هذا المبدأ على أن السلطة الإدارية في التنظيم تبدأ في القمة و تنساب في أسفل في شكل تسلسل إداري مستقيم ... و يساعد مبدأ التسلسل الإداري على التنسيق لأن المسؤولين هم الذين يعرفون الأسباب الخفية للقرارات الرئيسية

ج- نطاق الإشراف الإداري : نلاحظ في أي هيكل تنظيمي أن المسؤول يوجه ويشرف على عدد من المرؤوسين و يجب على المسؤول أن تكون لديه القدرة في التنسيق بين مختلف الأنشطة و تحقيق التكامل بين وحدات العمل بالتنظيم لذلك من المهم اختيار نطاق الإشراف المناسب وقد يتصف نطاق الإشراف المناسب .

وقد يتصف نطاق الإشراف الإداري بالضيقة أو الاتساع و يتوقف هذا على المسؤول و موقعه في التنظيم و عدد أفراد الوحدات التي يشرف عليها.

14-4 الرقابة :

من الناحية اللفظية تتساوى الرقابة مع كلمة المتابعة .

14-4-1 مفهوم الرقابة :

الرقابة هي متابعة الأعمال و معرفة العادات و المشكلات التي تواجه الفرد أثناء العمل و تبدأ منذ بداية عملية التخطيط و تنتهي عند حل المشكلة .

كما تعرف على أنها : " هي التعرف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة أو عملية التأكد من مدى تحقيق الأهداف الموضوعة " .⁽¹⁾

وهي كذلك " التأكد من تنفيذ كل الواجبات بطريقة سليمة و محاولة اكتشاف أي أخطاء في الموعد المناسب لإيجاد السبل لحلها " .⁽²⁾

14-4-2 فوائد الرقابة (المتابعة) في الإدارة الرياضية :⁽³⁾

أ- تحقيق الرقابة :

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

¹ - حسن أحمد الشافعي : القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية والرياضية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، 2003 ، ص92 . الإسكندرية ، بدون طبعة ، 2003 ، ص92

² - عصام بدوي : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط 1 ، 2001 ، ص38 .

³ - حسن أحمد الشافعي ، نفس المرجع السابق ، ص(123-124) .

ب- تحقيق تنمية الكفاية :

حيث كهدف إلى التأكد من أن السياسات و النظم الإدارية الموضوعة و الخطط قيد التنفيذ تسير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر ممكن من الكفاية ، وهناك فوائد أخرى لرقابة الإدارة الرياضية نلخصها في الآتي :

- تساهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر و في زمن أقل .
 - حث و تشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم .
 - تحليل أسباب الخطأ و الإخفاق و تتعرف على وسائل التصحيح و العلاج .
 - تكشف الأخطاء و الانحرافات قبل حدوثها أو بدايتها للإسراع بعلاجها .
 - التعرف على معوقات العمل و المشكلات التي تعترض العمليات الإدارية .
- 14-4-3 خطوات الرقابة (المتابعة) :⁽¹⁾**

الخطوات التي يجب إتباعها لتحقيق رقابة (متابعة) فعالية تحددها في ما يلي :الرقابة

- وضع معايير الرقابة .
- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم إنجازه فعلا .
- تحديد ما إذا كان هناك انحرافا، و تحديد درجته و ذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير الأداء .
- تحديد أسباب الانحراف و تحليل هذه الأسباب .
- تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها و النتائج المتوقعة للخطوة .

14-4-4 المعايير الرقابية: يجب أن تتناسب المعايير الرقابية مع الهدف من العملية بما يحقق سرعة و دقة قياس

الأداء حتى تتحقق أهداف الرقابة أكبر درجة كفاية ممكنة وهناك أنواع للمعايير الرقابية وهي كما يلي :⁽²⁾

أ- الأهداف كمعيار رقابي :

الهدف هو الأساس الأول لقيام الهيئة الرياضية ، وتحقيق الهدف من وجودها هو معيار نجاحها أو سعي الرقابة هنا إلى تقييم درجات تحقيق الأهداف .

ب- اللوائح و النظم و الأجواء و السياسات كمعيار رقابي :

اللوائح و النظم و السياسات كلها وسائل لتحقيق أهداف الهيئة أو المشروع الرياضي أو الالتزام بتنفيذها يعكس بقدر كبير مدى النجاح في تحقيق الأهداف .

¹ - حسن أحمد الشافعي ، نفس المرجع السابق، ص124 .

² - نفس المرجع ، ص126 .

ج- الزمن كمعيار رقابي :

لا المشروعات غالبا ما يتم تقسيمها إلى مراحل زمنية يعتبر كل منها مرحلة و بيان ما تم إنجازه في نهاية كل مرحلة يجعل من الزمن معيارا رقابيا .

14-5- القيادة :

14-5-1- القيادة الإدارية :

إذا كان التنظيم بعناصره و أسسه لازما لحسن تكوين الجهاز الإداري فان القيادة الإدارية هي روح الإدارة فحياة المنظمة لا تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه بل تتوقف أولا و قبل كل شيء على خصائص قيادتها الإدارية و أن التنظيم السليم للمصلحة أو الإدارة يجعل ولا شك مهمة القيادة الإدارية سهلة ميسرة .

14-5-2- تعريف القيادة : تعرف على أنها "الفرد الذي يستطيع التأثير في الآخرين أو الذي يدفع جماعة معينة إلى تحقيق أهداف محددة" (1) .

كما تعرف على أنها "قوة التأثير في الآخرين و جعلهم ينفذون الأعمال المناطة بهم و التي تحقق أهداف المنشأة" (2) .

14-5-3- طبيعة القيادة في الهيئة أو الإدارة أو المشروعات الرياضية :

- تتميز العملية القيادية في الهيئة الرياضية بتعدد المناصب الإدارية و الفنية و هي تتطلب قدرات و كفاءات متعددة ، وهو ما يفسر وجود قادة ناجحين وآخرين غير ناجحين .
- القائد هو رئيس مجلس الإدارة ومدير الاتحاد أو النادي أو مدير الإدارة أو رئيس القسم و كل من يقود جماعة في إطار الهيئة أو الإدارة أو المشروع الرياضي كما قد يكون القائد أيضا المدير الفني أو المدرب أو أولئك الذين يعملون متطوعون . (3)

14-5-4- أنواع القيادة في المجال الرياضي :

أ- القائد المهني : هو الشخص الذي أعد عن طريق دراسات معينة وتدريب خاص لكي يكون قادر على العمل في المؤسسات والهيئات الرياضية نظير أجر أو راتب مادي .

ب- القائد المتطوع : هو الشخص الذي لديه من الوقت والرغبة والتطوع للعمل في المؤسسات الرياضية بدون أجر وغالبا ما تكون لديه مهارة أو إتقان لشكل معين .

1 - إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون : ، دار الوفاء لدنيا الطبعة والنشر ، الإسكندرية، ط 1، 2003، ص(20- 110) .

2 - عمرو سعيد وآخرون : مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، بدون طبعة ، ص 107 .

3 - حسن أحمد الشافعي ، نفس المرجع السابق ، ص79 .

ج- القائد الطبيعي : هو القائد الذي يختار من بين الجماعة ويتولى قيادتهم وتنظيم أعمالهم ونشاطاتهم وإجتماعتهم وهو حلقة الوصل بينهما وبين القائد المعني .⁽¹⁾

14-5-5 أساليب القيادة :

أ- القائد الاستبدادي (الاتوقراطي) :

- القائد الاستبدادي : هو القائد الذي يصدر التعليمات للتابعين لتنفيذها ، وينفرد بالسلطة ويلزم الآخرين بتنفيذ الخطة التي يضعها .
- يستخدم هذا النوع من القادة أساليب التهديد والتخويف .
- يسر التابعون الذين يعملون مع القائد الاستبدادي بالخوف من البطش والغدر، وينظرون إليه على أنه يملك كل شيء .
- يجذب القائد الاستبدادي بعضا من التابعين يلتفون حوله ويؤيدونه في كل أفعاله .

ب- القائد البيروقراطي:

- ويعمل هذا القائد على الاهتمام بالشكل عند التنفيذ على حساب كفاءة المحتوى أو المضمون و يبذل من اجل ذلك الجهد و المال و الوقت , و يدفع العاملين معه لتحقيق أهدافه .
- يحاول دائما الظهور على أن له مكانة خاصة تؤكد تميزه على الآخرين و يذكر التابعين و الآخرين بعلاقاته الواسعة و سلطاته التي يستطيع أن يفعل من خلالها ما يعجز عنه الآخرين .
- غالبا ما يهرب مثل هذا القائد من المسؤولية و يوزع العمل على الآخرين .
- غالبا ما يكون لديه جهاز من معاونين يعملون كوسيلة اتصال بينه و بين الآخرين .

ج-القائد الفوضوي :

- و هذا النوع من القائد يترك الأمور بلا توجيه أو رقابة حيث يترك جماعة العمل تحدد الأهداف و تتخذ القرارات .
- من صفات هذا القائد :السلبية و التسامح و الود و ترك زمام المبادرة .
- الجماعة تتميز بالضعف و التفكك لان المسؤوليات غير محددة و لا يعرف كل فرد الواجبات المطلوبة منه

د-القائد الديمقراطي :

- هذا النوع من أنماط القيادة يعتمد على أساليب المناقشة و الاستشهاد بالحقائق و المعلومات , و من ثم الامتناع , و الاهتمام بآراء أفراد الجماعة و الاستفادة منها .

¹ - حسن أحمد الشافعي : القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية و الرياضية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، بدون طبعة ، 2003، ص 89 .

- هذا النمط من القيادة يعتمد على الحفاظ على مشاعر أفراد الجماعة أو الحفاظ على كرامتهم و حاجتهم البشرية , و من ثم الحصول على المشاركة الفعالة .
- يظهر القائد في هذا النمط على انه احد أفراد الجماعة , و هو لا يرتكز على سلطاته حيث يعتمد على درجة تأثيره كعضو بها أو يعيش الواقع معهم , و يفسر الأمور بصورة صحيحة .
- أكدت العديد من الدراسات على أن القيادة الديمقراطية أكثر أنواع القيادة ايجابية بشكل عام للأساليب التالية :

- توفر ظروف تنظيمية مناسبة تسهم في تحسين مهارات الابتكار و الإبداع لدى أفراد الجماعة .
- المقدرة على حد الصراعات و الخلافات بين أفراد الجماعة بصورة أكثر فعالية من الأنماط الأخرى.
- إطلاق طاقات أفراد الجماعة لتطوير الأهداف و السعي نحو تحقيقها .
- إتاحة الفرصة لأفراد الجماعة لتعلم القيادة .

14-5-6- القائد الرياضي الفعال :

نعدد صفات القائد الرياضي الفعال فيما يلي :

- يدفع جهود الأشخاص و يحدد اتجاه العمل و يوزع المسؤوليات و الصلاحيات على باقي أفراد جماعة العمل .
- يحفز أفراد الجماعة على تنفيذ ما يوكل إليهم من مهام .
- يعمل على حل المشكلات و يتخذ القرارات من اجل تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة .
- يحترم تعهدات العمل .
- يتسم بالحكمة , و قوة الشخصية, و رباطة الجأش .

14-5-7- عناصر سلطة القائد :

- أ- الثقة : من خلال الاحترام المتبادل و المعاملة الحسنة و توضيح أهمية العمل .
- ب- التحذير: التذكير بواجبات العمل بصورة مركزة و متكررة , استخدام الضغط .
- ج- تبادل المعلومات: إيجاد نظام لتحقيق المكافئة للسلوك و الربط بين الانجاز و بين تحقيق بعض الرغبات الهامة¹ .

- د- استخدام صلاحيات الرؤساء : مثل: مساعدة أفراد الجماعة في تحقيق إنهاء أعمال محددة لدى انجازه
- هـ- الجزاء : التهديد بالمنع أو الحرمان من مميزات محددة .

¹ حسن أحمد الشافعي ، نفس المرجع السابق ، ص90

14-6-الاتصال في الهيئات الرياضية : ينظم قانون الشباب و الرياضة عمل الهيئات الرياضية التي تعمل في

إطار هذا القانون و يوضح علاقة كل من هذه الهيئات ببعضها البعض .

و تعتبر وزارة الشباب و الرياضة هي الجهة المسؤولة عن السيادة العامة للشباب و الرياضة و هي التي تقوم بشهر

الهيئات العاملة في مجال الشباب و الرياضة .

14-6-1-تعريف الاتصال :

الاتصال هو وسيلة مهمة لتحقيق النجاح في أي هيئة أو إدارة أو مشروع رياضي و عليه يمكن تعريفه " هو

توصيل المعلومات بأي وسيلة من الوسائل " و الاتصال الجيد في المجال من شأنه أن يؤثر في الأفراد .⁽¹⁾

و أيضا " هو إرسال معلومات و فهمها من شخص لآخر إذن هدف الاتصال هو الحصول على معلومات محددة

و فم هذه المعلومات وذلك من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى".

14-6-2-أنواع الاتصال :

أ- وسائل الاتصال غير الشخصي (غير مباشر) .

ب- رسائل الاتصال الشخصي (المباشر) .

ج- رسائل الاتصال غير المباشر (غير شخصي) .

ولا يتم فيه مقابلة المستقبل وجها لوجه و من أمثلة ذلك المذكرات و الرسائل و التعليمات, لا توفر التغذية المرتدة

الفورية بين المرسل و المستقبل فان المرسل قد لا يعطي الاهتمام اللازم للاتصال غير الشخصية, حيث تحتل

الاتصالات المهمة مع غير المهمة, كما يجب عدم استعمال الاتصالات غير الشخصية في أي رسالة معقدة أو

طويلة و التي يمكن أن تتطلب توضيحا من المرسل للمستقبل .

14-6-3-رسائل الاتصال المباشر (الشخصي) :

و يتم فيها التقاء المرسل مع المستقبل و وجها لوجه مثل المحادثات التليفزيونية و هذا يوفر ميزة التغذية المرتدة

الفورية و يتطلب استخدام هذا النوع من الاتصال عند التعامل بأمر عاجلة و أمور تتطلب أخذ وعطاء بين

المرسل و المستقبل.

14-6-4-معوقات الاتصال الفعال في الهيئة أو الإدارة أو المشروعات الرياضية :⁽²⁾

إن هناك عددا من المعوقات التي يمكن أن تعيق الاتصال نذكر منها ما يلي :

¹ - حسن أحمد الشافعي ، نفس المرجع السابق, ص95.

² - نفس المرجع, ص96 .

- الضوضاء .
- اختلاف اللغات و اللهجات .
- سوء استخدام السلطات .
- عدم الفهم الجيد للمصطلحات الفنية .
- القلق و التهديد و الخوف و الشك .
- العداة الشخصي ووجود رغبات شخصية .
- العادات السيئة في إدارة الأفراد .
- التحفظ و الجبن و الشعور بالاغتراب .
- العبء الوظيفي غير المباشر كأن يكون أكثر من اللازم أو اقل من اللازم أو الوظيفة البعيدة عن التخصص المهني .
- التملق .

إن النمو و النجاح في التنظيم الإداري الرياضي الجيد يتطلب نظم راقية في الاتصال على اعتبار هذا الأخير فنا من الفنون المؤثرة في الإدارة الرياضية الفعالة .

14-7- اتخاذ القرار: القرار هو جوهر العملية الإدارية وان الفعالية و الكفاءة و التي يتخذ بها المدبرون و

الرؤساء قراراتهم تحدد بدرجة كبيرة فاعلية و كفاءة العملية الإدارية التي يقومون عليها في أعمالهم .⁽¹⁾

14-7-1- أركان أساليب اتخاذ القرار :

أ-السبب : فكل قرار له بواعثه وأسبابه و التي ينبغي أن تكون وليد حاجة واقعية و ليس من الضروري النص على السبب في صدر القرار .

ب-الشكل : لا يكفي أن يعبر القرار عن إرادة الدارة وإنما ينبغي حمل و نقل هذه الإدارة إلى الذين يمسهم القرار أو يقومون على تنفيذه و يتعلق على الشكل هنا بمظهر القرار الخارجي و الإجراءات المتبعة في إصداره (كتابة شفاهة نسبيًا) .

ج-الاختصاص : بمعنى صدور القرار ممن يملك سلطة إصداره بالأصالة أو بالتفويض مدى سلامة اتخاذ القرار.

د- المشروعية: يقصد بها مشروعية موضوع القرار أو الأثر القانوني الذي يحدثه .

¹ - حسن أحمد الشافعي ، نفس المرجع السابق، ص(35-36-37).

هـ- الغاية : ويفرض أن يكون لكل قرار غاية يهدف إليها ونتيجة يسعى لتحقيقها هذه الغاية ينبغي أن تكون في إطار مصلحة عامة .

14-7-2- طبيعة اتخاذ القرار :

- اتخاذ القرارات في التنظيمات الرياضية المختلفة يكون مرتبطا دائما بالتوتر والمشاعر غير الطيبة شأنه في ذلك شأن كافة التنظيمات في المجالات الأخرى .⁽¹⁾
- من الأهمية أن يكون قائد العمل واعيا لكافة الخيارات المطروحة أمامه في اتخاذ القرار وكذلك الأساليب اتخاذها ، لذا لكان على القائد الرياضي أن يكون متأكدا من العناصر التالية :
 - أن يكون متأكد تماما مما يحاول أن يحققه من اتخاذ القرار .
 - أن يكون واعيا للنتائج المختلفة التي يمكن أن يسفر عنها القرار .
 - الشخصيات أو الجهات المطلوب إشراكها في اتخاذ القرار إذا ما كان ذلك ضروريا .
 - الوعي بالصلاحيات المطلوبة لاتخاذ القرار .
 - توقيت اتخاذ القرار .

14-7-3- طرق إتخاذ القرار : هناك عدة طرق مختلفة لاتخاذ القرار .

- أ- إتخاذ القرار من خلال الصلاحيات دون مناقشة مجموعة العمل المعنية .
- ب- إتخاذ القرار من خلال الصلاحيات بعد مناقشة مجموعة العمل .
- ج- إتخاذ القرار من خلال لجنة مشاركة صغيرة .
- د- إتخاذ القرار من خلال الغالبية العظمى للأعضاء .
- هـ- إتخاذ القرار بالإجماع .

¹ حسن أحمد الشافعي ، نفس المرجع السابق، ص(89- 90- 91) .

خلاصة

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى تعريف الإدارة العامة و ما يتعلق بالإدارة من مستوياتها نظرياتها ووظائفها ، و إلى الإدارة الرياضية و مفهوما ، مكوناتها ، المهارات و المبادئ الأساسية و ختمنا الفصل بعناوين ذات أهمية بالغة حيث تعتبر الإدارة فن يتضمن عمليات هامة متعددة منها : التخطيط التنظيم ، التنفيذ ، الرقابة ، التنسيق ، و توجيه جهود كل الأشخاص العاملين بها .

و الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفاعلة في زيادة الإنجاز الرياضي و تطوره كما و نوعا ، و هي تخطيط و تنفيذ و متابعة و تقويم لكل الأنشطة الرياضية في نفس الوقت و العلاقة بين الإدارتين العامة و الرياضية .

و نستخلص من هذا الفصل أن للإدارة العامة و الإدارة الرياضية دور فعال في مختلف المؤسسات و المشروعات مهما كان طبعها

الفصل الثاني

مفهوم التسيير وعلاقته

بالمنشآت الرياضية

تمهيد :

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة .
تم هذه الطريقة حسب الصيرورة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الإدارة و الرقابة قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد .
و التسيير بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة مثل تكوين سمات القائد، قدرة الاتصال و معرفة المهام ،قدرة التأثير ...الخ.
والتسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة، لهذا أن نخطط عمليات التنظيم و الإدارة و الرقابة، كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط و القيادة و المراقبة و نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم التسيير، المسير، مستويات المسيرين، جهاز التسيير، وظائف التسيير، أساليب التسيير البشري بين المحلية و العالمية و ختمنا الفصل بعنوان ذو أهمية بالغة و هو التمويل .

1- مفهوم التسيير :

هناك جملة من التعاريف توضح مفهوم التسيير كما يلي :

- 1 1 **التعريف الأول :** هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم الرقابة و التوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها .⁽¹⁾
- 2 1 **التعريف الثاني :** إدارة أعمال المؤسسة هي عملية يشترك فيها العلم و الفن و تقنية قيادة شؤون التنظيم عن طريق أعمال تخطيط و تدير و تنشيط و مراقبة تسمح لهذه الإدارة بتحديد و إنجاز الأهداف بواسطة تجنيد أو حشد موارد باهضة الثمن و نادرة و تشغيلها وتنفيذها .⁽²⁾
- 3 1 **التعريف الثالث :** مهارات المسير تشمل المهارات الإدارية ، التكنولوجية و الشخصية ومهارة التفكير بمنطق التنظيم .⁽³⁾
- 4 1 **التعريف الرابع :** التسيير هو مسaire العقيد و الجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة المعقدة تتعرض لأن تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام و التوافق.⁽⁴⁾ إذن فالتسيير ينمي القدرة على تحقيق خطة ما بعملية التنظيم و التعبئة و خلق تركيبة نظامية ووحدة وظائف لتنفيذ شروط الخطة ، كما يفى بإسناد جملة النشاطات لقدرات فردية ذات نوعية عالية و يعمل على توصيل الخطة لإدراك هاته الفرديات مع تحديد مسؤولية التكلف بالخطة .

2- من هو المسير:

- المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و إنجاز المهام من خلال الآخرين ،فهو المخطط المنشط المراقب ،وهو المنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك ،وعليه فإنه يعتبر مسؤولا عن أعمال الآخرين.⁽⁵⁾ ولا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإن صفته كمسير،ويتحول عمليا إلى منفذ وحسب.
- 1-2 **وظائف المسير:**⁽⁶⁾

من اجل أن يحقق المسير فعاليته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة عليه بتأدية بعض الوظائف الموكلة إليه .
المهارات الإدارية للمدير يجب أن توجه و إلا فإنها تصبح عشوائية و لا تؤدي أي دور .

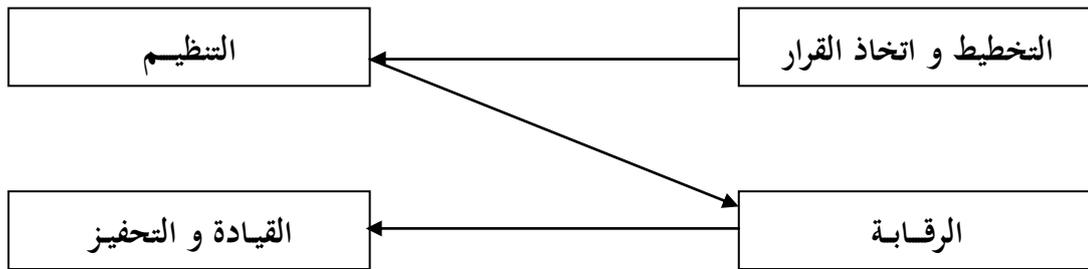
1- محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير(ج2)،الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية ،1995،ص5.
2- Mourad ben achenho,wers une nouvelle culture manage ralle, Alger,opu,1996,p12
3- عابدة خطاب: الإدارة و التخطيط الإستراتيجي،القاهرة دار الفكر العربي ، 1985،ص23.
4- يوسف بصديق: القيادة و التسيير التباين التكامل، جريدة النبا،الجزائر ،العدد 271،ص 7 .
5- عبد الحميد قاسمي و آخرون : مذكرة تخرج ،تنظيم الوظيفة التسويقية في المؤسسة الجزائرية ،جامعة محمد بوضياف،المسيلة ،دفعة جوان 2005/2004 ،ص8-9 .
6- حريزي عبد الوهاب و آخرون : مذكرة تخرج بعنوان التسيير الإداري للأندية الرياضية و علاقته بفرق كرة القدم ، جامعة الجزائر، دفعة 2005/2004 ص(56-64).

استطاع "هوف" الخبير الألماني في الإدارة تحديد هذه المهارات سنة 1907 و ذلك باعتبارها المداخل الأساسية لدراسة طبيعة عمل المدير حيث شكلت هذه الوظائف مربعا كل زاوية تشكل وظيفة معينة وهذه الوظائف هي كالتالي :

- التخطيط و اتخاذ القرار .
- التنظيم .
- القيادة و التحفيز .
- الرقابة .

و نوضح هذه الوظائف في الشكل التالي :

شكل رقم (01): وظائف المسير



أ- التخطيط و اتخاذ القرار :

في المنظمة عمل ذهني موضوعه التدريبات التي فيها المدير في حاضره مستفيدا من ماضيه كي يوجه بها ظروف مستقبله لتحقيق أهدافه, إذن فهو عمل تحكيمي يهدف إلى تطويع المستقبل المجهود إلى إرادة المدير قدر المستطاع أما عن عملية اتخاذ القرار فهناك اتجاه متزايد أصلها عن وظيفة التخطيط و اعتبارها وظيفة مستقلة .

ب- التنظيم :

تتضمن وظيفة التنظيم تجهيز المنشأة بالموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية و بناء العلاقات بين مختلف الوظائف و الأفراد و الأنشطة, وكذا تقسيمات المنظمة بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة و إتقان .

ج- القيادة و التحفيز :

من خلال القيادة يستطيع تحقيق التعاون بين الأفراد و بلوغ وفهم سلوك الأفراد و الاتصال المستمر معهم يسهل على المسير إثارتهم و تحفيزهم على تحسين الأداء¹

¹ يوسف بصديقي، نفس المرجع السابق، ص 12

د- الرقابة :

إن وظيفة الرقابة تعني توجيه المنظمة من أجل التأكد من تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط و من أهم مكونات هذه الوظيفة المقارنة بين الأداء الفعلي و الخطط و يتطلب ذلك تحديد الأبعاد وتشخيص مسبباتها ومن ثم إجراء التعديلات في الخطط أو الأداء الفعلي أو كلاهما معا .

2-2 صفقات المسير الناجح : (1)

إن صفقات المسير الناجح هي خليطة للصفقات الجسمانية الطبيعية والأخلاق والطباع المكتسبة عن الموهبة الإدارية التي تمكن الشخص بسهولة اختيار أفضل الطرق للوصول إلى الهدف . وكلما توفرت في المسير أكبر قدر ممكن من السمات الأساسية كلما كان اقرب إلى المثل الأعلى، وهذا الأخير هو من النادر لأنه يجمع كافة الشروط وأهم هذه السمات نجد :

1-2-2 القدرات العقلية والإبداعية :

من أهم الخصوصيات التي يقيم بها المسير الحديث أنه يتميز بحسن الإدراك والذكاء والفتنة، الإشراف، الفكر الإشرافي وكذا قدرته على إيجاد الثقة وسهولة التعبير وخاصة الشفوي وكذا هدوئه، مما يمكن الإشارة إليه أن هناك اختلاف في طرق المنهجية من قبل المديرين الناجحين في القيادة الإدارية، فهناك من يستعمل أسلوب القيادة الإدارية وهناك من يتوقف على رغبات المرؤوسين، ونجاح كل مدير قد يكون بحسن التسيير وحسن التفاهم أو عن طريق بث الرعب والخوف في نفوسهم وهناك من له طباع حادة وعصبي... الخ، وعموما يمكن ذكر ثلاثة أنواع من القدرات الهامة :

- القدرة الاستدلالية :

المسير هو الرجل الذي يتنبأ بالمستقبل استنادا بالماضي والحاضر بتفكير استدلالي ويحاول حل المشاكل عن طريق الوصول إلى جذر المشكلة ثم البحث عن حلها بأفضل الطرق وبالتالي بناء المستقبل .

- المرونة العقلية :

هي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية وتعديل السلوك والتكيف مع الظروف المتغيرة .

- الحساسية للمشكلات :

نظرة المسير الذي يمكن من أن يبرز عدة مشكلات في حين لا يرى غيره لأية مشكلة .

2 2 2 المهارات الاجتماعية :

- تأكيد الذات : حتى يتمكن المسير من فرض ذاته ومواجهة الصراع، عليه بالدفاع عن حقه والتعبير عن آرائه وان اختلفت مع الغير، والإفصاح عن انتقاداته للغير وتقديراته وعدم الرضوخ لمطالب غير واقعية .
- القدرة على إقامة علاقة مع الآخرين : تعتبر الميزة من أهم ما يجب أن تتوفر في القائد ليصبح فعالا، فعليه أن يقيم أكبر قدر ممكن من العلاقات مع الآخرين (الرئيس، المرؤوسين، الزملاء، الخ)، وعليه كذلك إنهاؤها في الوقت المناسب حين تصبح عبء عليه .
- القدرة على الاقتناع : يعتبر المسير الوسيط بين القيادات العليا أو المنظمة وبين العاملين فالمسير يسخر كلما يملك من طاقات وجهود لتحقيق الصالح العام لمنظمته وذلك من خلال تحقيق الأهداف، كما يجب عليه إقناع رؤوسه بخطة العمل وضرورة الالتزام بالقواعد والنظم .

2-2-3 السمات المزاجية :

- الاتزان الانفعالي : يقول " روبرت انجر سول " : ((إن الغضب ريح تمب وتطفئ مصباح العقل.))، انطلاقا من هذا نقول انه يجب على المسير التروي والتحكم في انفعالاته ليتمكن من الوصول إلى القرارات الصحيحة والصائبة، ويقول الإمام "أبو إسحاق الشيرازي" : ((أولى الناس بالملك أشدهم على هواه.)) ، ففي ميدان التسيير نرى أن أولى الناس بالتسيير أكثرهم تحكما في انفعالاته ويمكن تعريف الاتزان الانفعالي بأنه: (قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته أو عدم المغالاة في الاستجابة للمواقف الانفعالية) .
 - تحمل المشقة : يتعرض الإنسان خلال فترة حياته لمجموعة من المتاعب والمشاكل، والمشكل ليس ما يوجهه الشخص في حد ذاته وإنما كيفية المعالجة وطريقة الاستجابة وبالتالي يجب أن تتوفر لدى المسير القدرة على مواجهة التحديات مهما كانت الخسائر .
 - المثابرة : المثابرة هي قدرة الفرد على أداء مهامه رغم ما يواجهه من صعوبات ولو استمرت فترة طويلة مع المحافظة على مبادئه وأفكاره للوصول في النهاية إلى مبتغاه .
- ## 2-3 المستوى الإداري الذي يشغله المسير :

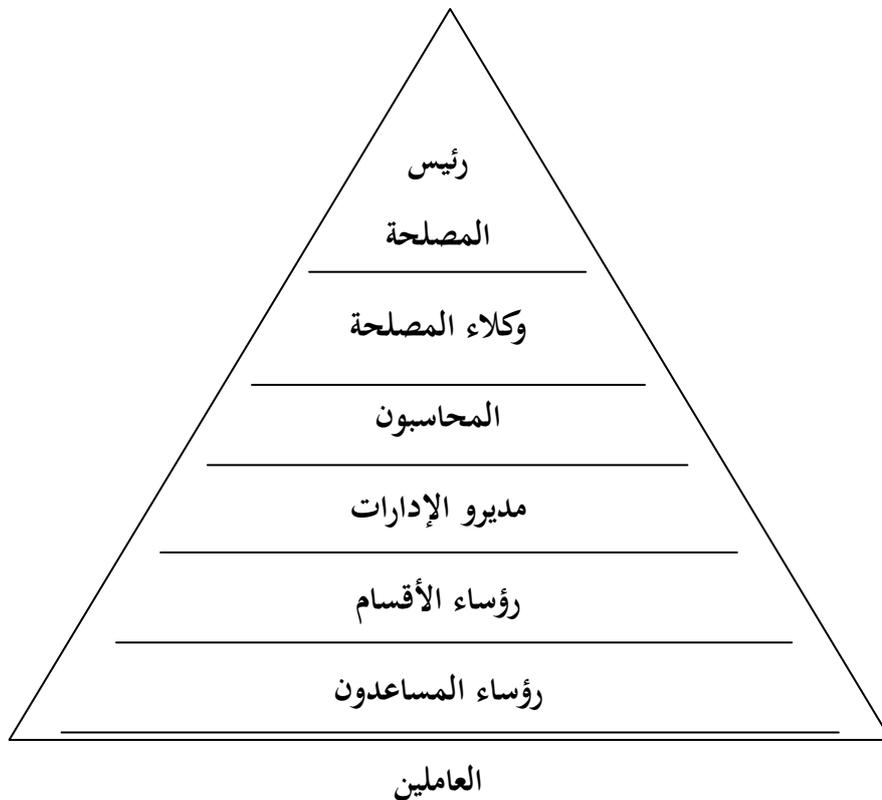
معظم المنظمات لها أشكال هرمية ونجد مستويات تنظيمية تشمل كل الطبقات الموجودة في الهرم، وذلك من المستوى الأول أو القمة أين يوجد شخص واحد آلا وهو الرئيس الذي يشرف على مجموعة من الأشخاص وهذه المجموعة تدير عمل مجموعة المديرين وكل مدير تكون له مجموعة من المساعدين ومعاونين وهكذا إلى أن نصل إلى العمال، أما المستويات الإدارية فهي تضم المستويات الثلاثة للإدارة ماعدا العمال¹.

¹ عايدة خطاب ، المرجع السابق، ص 55

هناك علاقة طردية بين المستوى الإداري ومسؤولية الفرد وحدود الصلاحيات والسلطة المسموح له بممارستها وعلاقته مع المرؤوسين وللضغوط المحتمل التعرض لها .
وتنقسم المستويات إلى ما يلي :

- ❖ **مستوى الإدارة العليا:** تحتل قمة الهرم التنظيمي ، حيث يقوم الم سيرة باتخاذ القرارات الهامة وتسيطر على السياسة الرئيسية ومهامهم تتمثل في معالجة المشاكل وتخصص كذلك بوضع ثم تطوير ومراجعة الخطط الطويلة الأجل، وتقييم أداء التقسيمات الرئيسية .
- ❖ **مستوى الإدارة الوسطى :** تتكون هذه الإدارة من مسيرين وسطاء بين الإدارة العليا والإشرافية المسؤولة عن أداء وظائف الإدارة الرئيسية والمساعدة ، وتخص هذه الإدارة بإعداد الخطط المتوسطة الأجل انطلاقا من الخطط الطويلة الأجل وتحليل أداء المدراء في المستوى الأدنى لغرض تقسيم قابليتهم وترقيتهم ووضع سياسات الأقسام
- ❖ **مستوى الإدارة الإشرافية :** وهي الإدارة المسؤولة عن المستويات الدنيا من تقسيمات المؤسسة إنطلاقا من وظيفة المدير ومساعديه وصولا إلى أدنى مستوى مثل : رئيس العمال وتخص الإدارة بإعداد الخطط التشغيلية المفصلة اعتمادا على الخطط المتوسطة الأجل ومتابعة أداء الأفراد في المستويات الدنيا والمشرفين الاتصالات المباشرة بينهم .

الشكل رقم (02) : الشكل الهرمي للتنظيم .



3- مستويات المسيرين

يمكن بهذا الصدد التمييز بين ثلاث من المستويات :

3-1 المسيرون القاعديون: يقومون بالإشراف على المستخدمين و على استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية. (1)

ويجرب انتقاؤهم عادة بالنظر إلى خبرتهم و مهارتهم التقنية ،حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء أما مهمتهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمؤوسيتهم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم ،الكيف و التوقيت و هم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح و الإرشاد .

3-2 المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى): يلعبون دور الوطاء بين المسيرين القاعديين من جهة و الإدارة العليا من جهة أخرى،و يتمثل دورهم في تنظيم استعمال و مراقبة الموارد ،التأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير ،و حضور الاجتماعات و إجراء اتصالات و تأمين الحصول على المعلومات الضرورية و توزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشروحات و الإيضاحات .

3-3 الإدارة العليا: يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي و يقومون برسم المسار العام للمنشأة. أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط و رسم السياسات العامة ، و تنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة ،وتجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى ،وخاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج والتمويل و البيع .

4- جهاز التسيير:

4-1 جهاز التسيير (المدى العام -المسير) : (2)

لقد تأثر قانون المؤسسات العمومية لدى تنظيمه لجهاز التسيير بالقانون التجاري حيث اعتمد على التقنيات والمفاهيم السائدة في الشركات التجارية الخاصة ،وتلجأ هذه الأخيرة في إطار تنظيمها لأجهزة تسييرها في مختلف الأنظمة إلى العديد من القوالب والصيغ التنظيمية مثل :

أولاً: الرئيس المدير العام: في حالة تولي رئيس مجلس الإدارة بالشركة أو المؤسسة لمهام المديرية العامة بها .

1- عايدة خطاب نفس المرجع السابق، ص 71 .

1- محمد الصغير بعلي : تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)،الديوان الوطني للطبوعات الجامعية ، ط 2، 1992، ص(195- 203) .

ثانيا :المدير العام :وقد يكتفي الرئيس بالإشراف الأعلى و يعتمد إلى اقتراح شخص آخر على مجلس الإدارة من أجل تعيينه كمدير عام بجانب رئيس الإدارة ليشراف على التسيير اليومي .

ثالثا :العضو المندوب : ويلجأ إلى تعيينه في حالة حصول مانع مؤقت أو دائم للرئيس .

رابعا :المدير الفني (التقني) : ويتم تعيينه عادة من خارج المساهمين , نظرا لخبرته وهو يرتبط مع الشركة بعقد عمل .

خامسا : كما تلجأ المؤسسات الكبرى إلى تشكيل لجان دراسات من ذوي الاختصاص والخبرة لمعالجة المشاكل الفنية .

سادسا :المسير أو المسيرون : وهو جهاز في المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة .

4-2- الصلاحيات : (1)

أولاً:المدير العام : يمكن التمييز بين وضعيتين :

أ-عند إشراف رئيس مجلس الإدارة على المديرية العامة، فإنه يبقى متمتعا بالصلاحيات الواسعة المخولة له عادة في المؤسسات التجارية عموما حيث يتولى :

-التصرف باسم المؤسسة في كل الظروف مع مراعاة السلطات التي يخولها القانون صراحة لجمعية المساهمين.

ب-أما في حالة وجود مدير عام للمؤسسة بجانب رئيس مجلس الإدارة فالمادة 16 (الفقرة الثانية) من ق 82- 04 أناطت به القيام بالسلطات الآتية:

* إبرام جميع العقود والصفقات وتقديم كل العروض والمشاركة في كل المزايدات والمناقصات.

* فتح أي حساب وتسيره لدى مصالح الصكوك البريدية, ومؤسسات البنك والقرض وكل الحسابات الجارية والتسبيقات أو حسابات الإيداع ضمن الشروط القانونية الجاري بها العمل.

* توقيع كل السندات السفتجات والصكوك وغيرها من الأوراق المالية.

* قبض كل المبالغ المستحقة للمؤسسات العمومية الاقتصادية والقيام بكل سحب لمبالغ الكفالة .

* رفع الدعوى أمام القضاء وممارسة السلطة السلمية على جميع عمال المؤسسة العمومية .

ثانياً:المسير :

أما في المؤسسة المنظمة في شكل شركات ذات مسؤولية محدودة فإن المشرع لم يعتمد على تحديد صلاحيات المسير أو المسيرين, خلافاً لما فعله بالنسبة للمدير العام كما رأينا إذ أحال الأمر على القانون الأساسي للمؤسسة,

2- محمد الصغير بعلي، نفس المرجع السابق، ص 203 .

وذلك حينما نص في المادة 37 (الفقرة 03) " على أن يمارس هؤلاء المسيرون صلاحياتهم للتسيير والاستغلال كما حددها لهم القانون الأساسي للمؤسسة " .
ويظهر من هذا النص أن المشرع عمد إلى تحديد وتقييد صلاحيات المسير بالصلاحيات الواردة بالقانون الأساسي.

5- وظائف التسيير:

للتسيير عدة وظائف نذكر منها:

5-1- التخطيط:

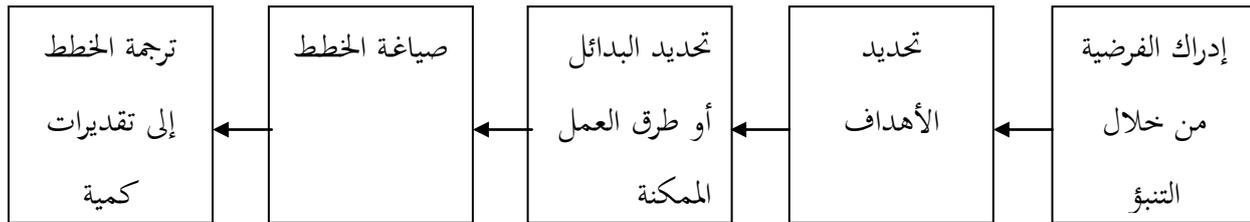
أ- مفهوم التخطيط: التخطيط هو عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل وكيف ومتى يتم هذا العمل؟

إنه يتضمن تحديد الأهداف ورسم الخطوات والطرق اللازمة لبلوغها وهو يتطلب قدراً كبيراً من وضوح الرؤيا والدقة في التنبؤ باتجاه الأحداث . (1)

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

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

شكل رقم (03) : خطوات عملية التسيير .



المصدر: د. محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير ، ص 12.

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

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

² - ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، ط 2، الجزائر، 1998، ص 229 .

³ - محمد رفيق الطيب ، نفس المرجع السابق: ص 12 .

- **تحديد الأهداف:** يتم على المستويات لتنظيمية كلها من القمة إلى القاعدة أي بداية من التخطيط الإستراتيجي إلى التخطيط التشغيلي ، فالأول يركز على الأهداف الرئيسية للمؤسسة أي يركز على الفعالية ، بينما الثاني يركز على الكفاية أي على حسن استغلال الموارد المادية و البشرية الموظفة في المؤسسة ، و هناك فرق آخر و هو التسيير الإستراتيجي، يركز على البيئة الخارجية أي أن هاته الأهداف تكون مرتبطة بالتسويق و التمويل ، أما التخطيط التشغيلي فيتركز على مجالات الإنتاج و المستخدمين .
- **تحديد البدائل و طرق العمل الممكنة :** لابد من حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف و ذلك تمهيدا لتقويمها و اختيار أنسبها .
- **صياغة الخطط الفرعية :** تساعد صياغة هاته الخطط المؤسسة على سد الثغرة بينما تريده من جهة و ما هي عليه من جهة أخرى .

و هذا ما يجعلنا نخلص إلى أن مفهوم تفرع الخطط و اشتقاقها يقابل مفهوم تسلسل الأهداف .

- **ترجمة الخطط إلى تقديرات كمية :** و هنا تترجم الخطط إلى أرقام هي عبارة عن وحدات عينية و نقدية تتطلب متابعة و قياسا و من تم رقابة .

هاته التقديرات الكمية تكون على شكل موازنات تقديرية .

ج - مزايا التخطيط الجيد في المؤسسة :⁽¹⁾

نذكر هنا بعض مزايا التخطيط الجيد باختصار :

- مواجهة تغيرات البيئة : التخطيط الجيد يساعد المنظمة على تحمل المتغيرات البيئية التي تتصف بسرعة التغيير و عدم الاستقرار و من أهم هاته العوامل :
- العوامل التربوية
- العوامل الاجتماعية و الثقافية ، السياسية و القانونية ، الاقتصادية و التكنولوجية هذه العوامل خارجية وهناك عوامل داخلية نذكر منها :
- العوامل الإنتاجية ، البشرية ، المادية ، المالية .
- مواجهة المنافسين .
- التنسيق مع الإدارات المختلفة

2-5 التنظيم :

أ - بدايات التنظيم و الإدارة وتطورها :⁽²⁾

في الحقيقة تمت ممارسة عملية الإدارة أو التنظيم عبر تاريخ قبل كونها مستقلة و تعود هذه الممارسة إلى 5000 سنة ق.م و من أوائل مستعملي قواعد التنظيم الفراعنة ، أي كانوا يعتمدون على مركزية القرار من قبل السلطة السياسية

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

2- المرجع السابق : ص 203 .

الحاكمة ، كما أن حمو رابي الذي وضع لقانونه الذي أستمر به ذلك حكمه للإمبراطورية ببابل انطلاقة مهمة للتنظيم ، حيث تم وضع قواعد للمعاملات البيعية و الرقابة و تحديد المسؤولية و القضاء ، مما أدى إلى الأمن و والاستقرار .

و قد انتقل التنظيم و الإدارة إلى مختلف أنحاء العالم ، إذ أستعمل الصينيون التخطيط و التوجيه و الرقابة و مبدأ التخصص ، تضمنت تعاليم و مقترحات تؤكد على اختيار قادة قادرين على تحمل المسؤولية ، بذلك تكون قد ساهمت في وضع بعض المبادئ الأساسية للإدارة .

و قد عرف التنظيم تطوراً مع المؤسسات الاقتصادية باعتبارها من الوسائل المستعملة فيها فبع د أن كانت كلمة التنظيم تعني جمع عوامل الإنتاج المختلفة ، أصبحت ذات معنى أوسع مع كبر حجم المؤسسات و التطور التكنولوجي الذي شاهدته البشرية ، فكلما اتسع حقل التنظيم تعدد أشكال الفعالية التي تقدر أو تحدد.

ب - الهياكل التنظيمية : (1)

الهيكل التنظيمي أو النظام يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة ، الأسفل ، الأعلى والجانبين ، و هذا على أساس وظيفي أو قيادي ، و لكل منصب في التنظيم دور يناسبه من الحقوق والواجبات والامتيازات و الالتزامات و التي توضح الدور الذي يقوم به صاحب هذا المنصب بشكل رسمي . ويعتمد تقسيم الوظائف و المهام في التنظيم على تقسيم العمل التقني ، من خلال وضع الموارد البشرية في المناصب المناسبة ، من أجل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة المرتبطة بأهدافها ، والتي في حد ذاتها لا تكون إلا من خلال إعداد التقسيم المناسب للوظائف وبشكل عام الهيكل التنظيمي المناسب لذلك ، وهذا ما يجعلنا نلاحظ :

- أن الترتيب الهيكلي التنظيمي يأتي من منطق غاية و هدف المؤسسة المسطر .
- أن الهيكل الكلي للمؤسسة هو في الحقيقة تركيب أمثل لهياكل متميزة و خاصة الهيكل البشري ، و الهيكل المادي ، و الهيكل القانوني و المالي .
- أن المؤسسة تكون وحدة كلية من خلال تداخلات هياكلها و انسجامها التقائهما في تحقيق و تنفيذ الخطط الإستراتيجية بطريقة متكاملة .

ج- مقياس تكوين هيكل الإدارة للمؤسسة و خصائصه :

يعد تكوين هيكل إداري لمؤسسة ما و الذي ينطلق من ترتي ب الوحدات حسب مستويات متتالية ، ومرتبطة من أجل تلبية منطق التوازن بين سياسات و أهداف المؤسسة من جهة ، والتكاليف الاقتصادية والاجتماعية المحددة من جهة أخرى .

إلا أن هذا لا يخضع لنظرية عملية لأنها غير موجودة و هذا بسبب أن :

- المؤسسة هي حقيقة تقنية ، اقتصادية ، اجتماعية منفردة بسبب العدد المعبر من المؤشرات أو المعايير التي تميزها و التي في أغلب الأحيان غير قابلة للتقييم .

○ في حالة هيكله الوسائل البشرية، فإن هذه الأخيرة تتميز بجوانب ببيكولوجية واجتماعية، تعود للعلوم الإنسانية .

إن عملية إعداد النظام في المؤسسة يخضع للبراعم اتية أساسا و يمكن أن تكون موجهة فقط بعدد معين من الخصائص و منها : الهرمية ،الوظيفية ، المنتج ،الزئائن ،الجغرافيا .

كما يرتبط بشكل كبير بحقيقة المؤسسة وطرق تنظيمها ،من نظرة سياسية أو تصور لسيرها العام ،إلا أن معظم التنظيمات تستجيب إلى التنظيم الوظيفي الكلاسيكي المتميز بالتقسيم التقني للعمل و التسلسل الهرمي للسلطة والإيصالات الرأسية النازلة دور مهم في تنسيق العمال و المراقبة و غيرها .

د - المركزية و اللامركزية في تسيير المؤسسة :⁽¹⁾

نعني بالمركزية احتفاظ الإدارة العليا بكافة السلطات و الصلاحيات و عدم تفويضها لمن دونه .
ونعني باللامركزية تفويض درجات من السلطة إلى المستويات الدنيا و المرؤوسين .

- الحاجة إلى المركزية : دعت الضرورة إلى المركزية لاحتوائها المزايا التالية :

- سهولة تنسيق كافة نشاطات الوحدات والعاملين في المنظمة .
- التقليل من الازدواجية في الجهد و الوقت .
- توفير إدارة قوية في قمة الهرم مما يوفر القيادة المطلوبة في توجيه و تنسيق الأعمال .
- تركز الخبرات لدى الإدارة العليا .

- الحاجة إلى اللامركزية : وذلك لاحتوائها على المزايا التالية :

- التخفيف من أعباء الإدارة العليا .
- توفير الجهد و الوقت للإدارة العليا للتفرغ إلى نشاطات المنظمة .
- السرعة في اتخاذ القرار في المستويات المختلفة .
- إعداد و تدريب العمال على تحمل المسؤوليات و مواجهة التحديات .

إنه من الصعب على مسيري المؤسسات الحديثة انتهاج هذا الأسلوب أو ذلك و الشواهد تدل على تطبيق مزيج من الأسلوبين لتحقيق أفضل وضع تنظيمي للمنظمة .

هـ- تفويض الصلاحيات : اتجهت أساليب الإدارة الحديثة إلى التشديد على ضرورة تفويض السلطات وأصبحت هذه ميزة من مميزات المنظمة ،و القائد الناجح و ذلك لقدرتها على زيادة فعالية و كفاءة المنظمة و تنمية العاملين و إشراكهم على تحمل المسؤوليات، واقتراح الحلول و الوسائل لتطوير المنظمة .

و- أنواع الخرائط التنظيمية في المؤسسات : سنعرض هنا ثلاث أنواع من التنظيم :⁽²⁾

¹ - حنا نصر الله و آخرون ، نفس المرجع السابق : ص (216- 219) .

1- نفس المرجع: ص 224 .

- التنظيم الوظيفي : يكون هذا النوع تبعاً للوظائف الرئيسية التي تمارسها المؤسسة بحيث يتم جمع كافة الوظائف المتشابهة تحت النشاط الرئيسي .

- حسنات التنظيم الوظيفي :

- تطوير خبرات العاملين .
- وضوح في المسار الوظيفي للعاملين
- سهولة التنسيق داخل كل قسم .

- سيئات التنظيم الوظيفي :

- البطء في التجارب لحل المشكلات ذات الجوانب المتعددة .
- تمركز عمليات اتخاذ القرار في الإدارة العليا .
- تدريب محدود للمدراء (تخصص دقيق) .

- التنظيم على أساس التخصص : ويتضمن التخصصات الآتية :

- التنظيم على أساس الخدمات .
- التنظيم على الأساس الجغرافي .
- التنظيم على أساس العملاء .
- التنظيم على أساس الوسيلة .

الشكل رقم (04) : الهيكل التنظيمي على أساس الوسيلة⁽¹⁾



- مزايا التنظيم حسب التخصص :

- سرعة التجاوب مع التغيرات في البيئة .
- تنسيق فاعل بين الأقسام ، النشاطات .
- تقييم دقيق لأداء الأقسام .
- توفير تدريب واسع في المهارات الإدارية .

¹ - حنا نصر الله و آخرون ، نفس المرجع السابق ص 224 .

- سيئات التنظيم حسب التخصص:

- ازدواجية في استخدام الموارد في كل قسم .
- الإفادة المحدودة من الاختصاصين بين الأقسام .
- تركيز الأقسام على الأهداف الخاصة و إهمالها للأهداف العامة .

3-5- التوجيه: (1)

تتم وظيفة التوجيه بتوجيه الجهود البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية .ومنه فان وظيفة التوجيه وظيفة عملية تختبر المقدرة الإدارية على إدارة المؤسسة .

3-5-1- تعريف التوجيه: (2)

يعرف التوجيه بأنه عبارة عن الجهود الإدارية و الفنية التي يبذلها المسؤول في المنشأة (سواء كان مديرا أو رئيسا لشعبة) نحو الموظفين الذين يعملون تحت إشرافه ليقوموا بأعمالهم بالشكل المطلوب وذلك تحقيقا لأهداف المنشأة التي يعملون بها .

لا يمكن القيام بعمل التوجيه بصورة فعالة ما لم يلم المدير بأصول العلاقات الإنسانية ، فبعض واجبات التوجيه تعتمد على قدرة المشرف على التعامل الإنساني ، وعلى قدرته على إثارة الحماس في نفوس الموظفين للقيام بأعمالهم بكل كفاءة وفاعلية .

ولكي ينجح الرئيس في التوجيه لموظفيه وإرشادهم لابد من مراعاة بعض الاعتبارات الهامة منها :

- الإيمان لدى الرئيس بان الإدارة هي التعامل مع البشر .
- تقبل الموظفين لمسؤولية العمل .
- اهتمام الرئيس بالفرد وفي نفس الوقت عدم إهمال العمل .
- التوجيه والإرشاد حين حصول الخطأ من الموظف في إطار من الاحترام .
- زيادة معرفة الرئيس المسؤولين .
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاعتماد على أنفسهم .
- إيجاد التكامل بين حاجات العمل وحاجات الأفراد .
- أن يكون قدوة لمرؤوسيه .

1- بيسار عبلة : مذكرة تخرج بعنوان تحسين و تطوير التسيير الإداري في المؤسسة الاقتصادية (من خلال حوصصة التسيير), قسم التجارة, فرع المالية, كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة محمد بوضياف المسيلة, 2003, ص 24 .

2- عمر سعيد و آخرون : مبادئ الإدارة الحديثة, مكتبة دار الثقافة, عمان, 1991, ص(105- 106) .

- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار .

- تزويد المرؤوسين بكافة المعلومات التي تمكنهم من القيام بعملهم .

- توافر النظرة الشاملة لأعمال الوحدة الإدارية.

- تفويض السلطة بشكل مناسب .

ويتوقف نجاح التوجيه أو عدم نجاحه على كفاءة التخطيط و التنظيم وفاعليتها ،فالتوجيه يتوقف على وضوح الأهداف لجميع الموظفين ، كما يتوقف على مدى فهم الموظفين للسياسات التي وضعت و يتوقف أيضا على مدى دقة وملائمة الإجراءات التفصيلية لتنفيذ العمليات و البرامج الزمنية الموضوعة وخطة العمل .

5-3-2- مكونات التوجيه : (1)

تعددت النظريات المفسرة لكيفية توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المشروع ، وبصفة عامة يمكن القول بان هناك ثلاث أبعاد رئيسية لوظيفة التوجيه وهي القيادة و تنمية التعاون و التحفيز و الاتصال الفعال بين الرئيس و مرؤوسيه . وهذه الأبعاد مرتبطة ببعضها ارتباطا وثيقا وهي :

أولا: القيادة : لا يمكن أن تتم الأعمال في المنشأة على الوجه الأفضل بمجرد إصدار التعليمات و الأوامر إلى الموظفين من الرئيس ، إذ لابد من توجيه الموظفين و تنسيق الجهود المختلفة في المنشأة و حفز الموظفين و تشجيعهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم و تدعيم الاتصال الفعال داخل المنشأة وهذا يتطلب وجود شخص يحظى باحترام الموظفين ولديه سلطات رسمية تمكنه من أداء هذه الأعمال و هذا الشخص هو ما يطلق عليه اسم (القائد) .

1 - تعريف القيادة :

القيادة قوة تأثير على الآخرين و جعلهم ينفذون الأعمال المناطة بهم و التي تحقق أهداف المنشأة وهناك فرق بين القائد والرئيس .

ويعرفها "اوردي تيد" بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه . (2)

ويعرفها "ليكرت" بأنها محافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة (3).

1- عمر سعيد و آخرون ، نفس المرجع السابق : ص 107 .

1- عبد الحميد قاسمي وآخرون: مذكرة تخرج تنظيم الوظيفة التسويقية في المؤسسة الجزائرية ، قسم التجارة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، دفعة جوان 2004/2005 ، ص 26 .

3- نفس المرجع: ص 26 .

ويعرفها البعض الآخر "هي فن التأثير وحث المرؤوسين على أداء واجباتهم برغبة وحماسة بغية تحقيق أهداف الجماعة".⁽¹⁾

2 - مفهوم القائد :

لقد اختلف العلماء في تعريف مفهوم القائد فمَنهم من يعتقد أن القيادة عبارة عن صفات شخصية إذ وجدت في شخص ما فإنه يصبح قائدا .

في حين يرى البعض الآخر أن القيادة عبارة عن تفاعل بين عدد من العوامل المعقدة في القائد نفسه و التابعين له (المرؤوسين) .

3 - أساليب القيادة : هناك عدة أساليب تستعمل للقيادة و التأثير على المرؤوسين من قبل القادة والمدراء . ومن هذه الأساليب نذكر ما يلي :

أ- القيادة الدكتاتورية : يعتمد هذا الأسلوب في القيادة على تركيز السلطة في يد القائد وحده ، وكثيرا ما يلجأ هذا القائد إلى التهديد و التخويف من العواقب أن لم يستجيب الأفراد لأوامره .

ب- القيادة الاتوقراطية : هناك شبه في هذا الأسلوب مع أسلوب القيادة الدكتاتورية لكنه يختلف عنه من حيث أن المدير الاتوقراطي يشعر المرؤوسين بالاهتمام وسماع رأيهم ، إلا انه يفرض ما يريد في نهاية الأمر .

ج- قيادة عدم التدخل : يستعمل هذا الأسلوب من أساليب القيادة مع مثقفين والخبراء و أصحاب التخصصات الفنية العالية ، في هذا الأسلوب تحدد الوظائف و الأهداف المطلوب إنجازها من قبل الأفراد ثم يتكون لإنجازها .

د- القيادة الديمقراطية : يعتبر هذا الأسلوب على أنه أسلوب القيادة في المستقبل و بدا هذا الأسلوب في الانتشار في معظم أنحاء العالم ، إن هذا الأسلوب يعتمد على الاستئناس بآراء المرؤوسين حول القضايا الإدارية المختلفة ، و يشارك القائد المرؤوسين في القضايا التي تمهم ، و يأخذ بآرائهم على محمل الجد و يشركهم في صياغة القرارات النهائية و يعتبر ذلك الأسلوب حفز و تشجيع لهم.

¹ - بيضار عبلة : المرجع السابق : ص 27 .

4 - الفرق بين القيادة و الرئاسة (1) :

الشكل رقم (05) : الفرق بين القيادة و الرئاسة

الرئاسة	القيادة
<ul style="list-style-type: none"> - مقررّة و مفروضة تستمر باستمرار النظام - تستمد سلطاتها من وضعية الرسمي تطيعها الجماعة بحكم المنصب - تدفع و تأمر - تضع كل الأهداف و تعرف كل الإجابات - تجعل العمل و كأنه كارثة - تشجع العمل الفردي 	<ul style="list-style-type: none"> - تنبع من الجماعة تستمر إلى أبعد مدى تستمد سلطاتها من قدراتها على التأثير تطيعها الجماعة و تتقبلها. - تدرب و تنصح و تفجر الحماس تستشير و تطلب النصيحة تجعل العمل و كأنه مباراة تشجع العمل الجماعي.

ثانيا : التحفيز :

يعتبر موضوع الحفز من المواضيع الإدارية التي تشكل ركنا أساسيا من أركان علم الإدارة ، ولأن موضوع الحفز من المواضيع الإنسانية التي يصعب قياسها أو وضع قانون محدد لها .

يبحث المدراء دائما على الوسائل التي يمكن من خلالها حفز العاملين بها و جعلهم ينجزون الأعمال المناطة بهم بأسرع وقت ممكن و بأقل تكاليف ممكنة ، أي أن المدراء يسعون إلى زيادة الطاقة الإنتاجية لمروؤوسيههم من خلال استعمال الوسائل الحافزة للعمل كي يضاعفوا من طاقتهم الإنتاجية و تحسین مستوا أدائهم .

1 - تعريف التحفيز : يعرف الحفز و التحفيز على أنه " شعور أو قوة داخلية محرّكة للفرد تدفعه إلى القيام بأعمال تحقق له رغباته و تشجع حاجاته " .

على المدير الناجح أن يعي احتياجات الأفراد النفسية و المادية و العمل على توفير الممكن منها فهم بذلك يوفرون حوافز تدفع العمال إلى العمل بجد و نشاط .

2- نظريات التحفيز :

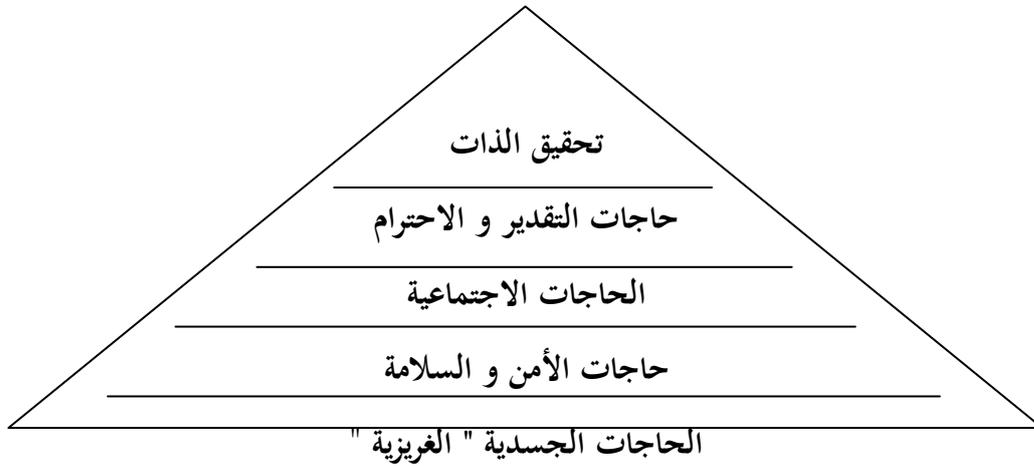
أ - نظرية الثواب و العقاب : تركز هذه النظرية على أسلوب المكافأة والمديح و الثناء و الترقية وزيادة الأجر كأسلوب للمكافأة عندما يحقق العامل ما أوكل إليه من واجبات و مهام .

1- عصام بدوي : موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي، ط1 القاهرة ، 2001 ، ص 41 .

ب - نظرية سلم الحاجات : لقد قسم العالم "إبراهيم ماسلو" احتياجات الإنسان إلى خمسة أقسام رئيسية هي:¹

- الحاجات الجسدية " فسيولوجية " .
- حاجات الأمن و السلامة .
- الحاجات الاجتماعية .
- حاجات التقدير و الاحترام .
- حاجات تحقيق الذات .

شكل رقم (06) : ترتيب حاجات الإنسان كما ذكرها "ماسلو"



2 - أساليب التحفيز (الحفز) عن طريق المشاركة :

- أ - أسلوب توسيع العمل : يتلخص هذا الأسلوب في إضافة مهام ووظائف إدارية للفرد تكون في نفس مستواه الإداري ، أي توسع أفقي في المهام و الوظائف .
- ب - أسلوب إثراء العمل : إن أسلوب إثراء العمل يقوم على زيادة الأعمال العمودية للأفراد كأن تعطي لهم بعض الأعمال التي تتعلق بالتخطيط والتنظيم والرقابة .
- ج - أسلوب الإدارة بالأهداف : إن هذا الأسلوب أصبح من أكثر الأساليب الإدارية شيوعاً بحيث أصبح يستعمل على نطاق واسع في معظم الشركات العالمية .

3 - طرق حفز الموظفين :

نذكر بعض الطرق التي تشجع على التعاون بين الموظفين في أداء العمل وإنجازه:

¹ عصام بدوي، مرجع سابق، صر 41

- إشعار الموظفين بأهميتهم في المؤسسة عن طريق إشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به .
- استخدام أسلوب التوجيه والإرشاد عند الطلب من الموظفين إنجاز الأعمال بدلا من إصدار الأوامر .
- منح الأجر العادل للموظفين بحيث يشعر الموظف بأنه يتقاضى أجرا عادلا عن ما يقدمه من عمل .
- توفير بعض الحوافز المعنوية، مثل توفير فرص الترقيات الاستثنائية إلى المناصب الأعلى .
- توفير بعض الخدمات والمزايا الإضافية في مختلف مجالاتها الاجتماعية والصحية .
- إظهار روح الصداقة من قبل الرئيس للموظفين في العمل ومعاملتهم بكل تقدير واحترام .
- إتباع المدير لأسلوب العدالة في معاملة الموظفين وتجنب المحاباة والمحسوبية .

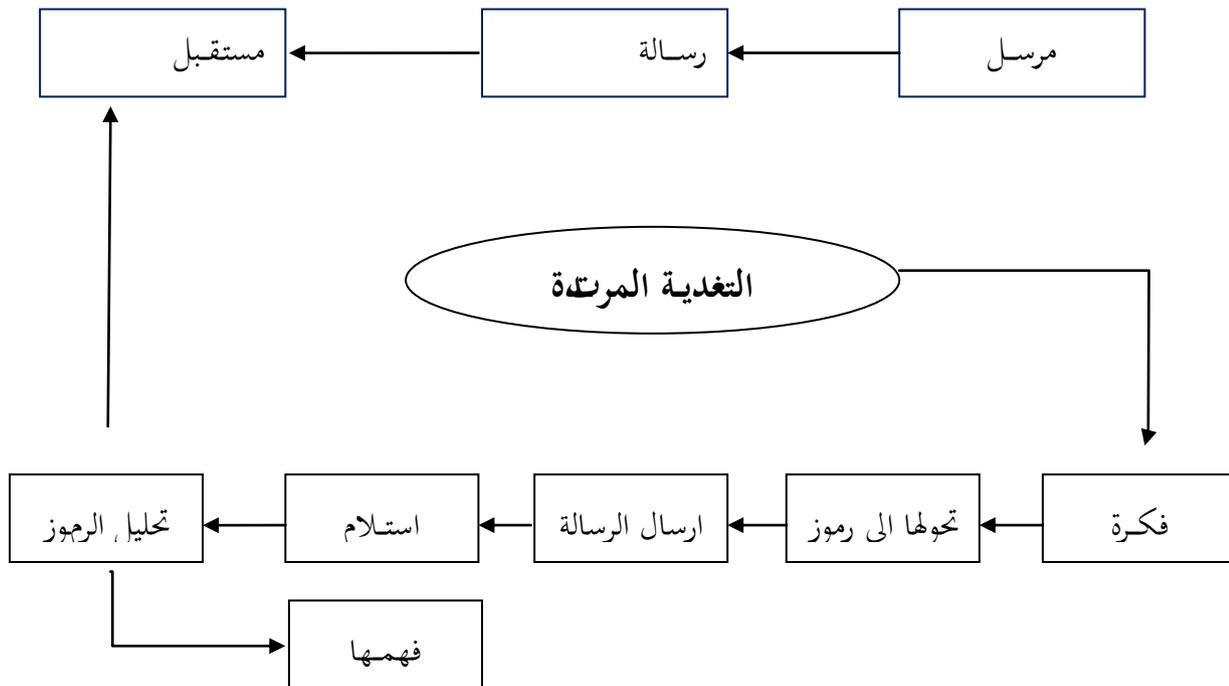
ثالثا: الاتصال : (1)

1- تعريف الاتصال : هو إرسال معلومات وفهمها من شخص لآخر ، إذن هدف الاتصال هو الحصول على معلومات محددة وفهم هذه المعلومات وذلك من شخص أو جماعة إلى شخص آخر أو جماعة أخرى .

إذا كان هدف الاتصال هو ذلك الفهم العام البسيط أو الاتفاق المتبادل . فلم اذا توجد مشاكل باستمرار في الاتصال بين الناس ؟ إن آخر هذه الأسباب هو أن الاتصال يشمل اثنين ، أو أكثر الناس في عملية حساسة جدا ويتطلب ذلك التعريف على هذه العملية .

2- عملية الاتصال : وتشمل عملية الاتصال ما يلي : المرسل ، الرسالة ، المستقبل .

شكل رقم (07) : عملية الاتصال



¹ - عصام بدوي: المرجع السابق ، ص 113 .

3- معوقات الاتصال : (1)

أ - معوقات الاتصال الشخصي : وتشمل ما يلي :

- الاستماع إلى ما نتوقع أن نسمعه .
- تجاهل المعلومات التي تتعارض مع ما نعرف .
- تقييم القصور في الرسالة .
- اختلاف الإدراك .
- فهم الكلمات بمعاني مختلفة .
- الاختلاف في فهم الاتصال غير اللفظي .
- الضوضاء .

ب - المعوقات التنظيمية : وتشمل ما يلي :

- مستويات الإدارة .
- كثرة عدد الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم .
- التغيير في القيادة .
- تفسيرات المدير .

ج - زيادة فعالية الاتصال : وتشمل عدة نقاط هي :

- توضيح الأفكار قبل الاتصال .
- تبين الهدف الحقيقي من الاتصال .
- الرجوع للبيئة المادية والإنسانية للاتصال .
- التشاور مع الآخرين في تخطيط الاتصال .
- تناسب لهجة الرسالة وأسلوبها مع محتواها .
- نقل المعلومات المفيدة .
- متابعة الاتصال للحصول على التغذية المرتدة .
- استخدام الطرق الحديثة في الرسائل .
- تدعيم الأقوال بالأفعال (المثل والقدوة) .
- الاستماع جيدا إلى من يتكلم .

1 - عصام بدوي، نفس المرجع السابق ص 114 .

6- أساليب التسيير البشري بين المحلية والعالمية :

- أ- اختلاف القيم وصعوبات التسيير .⁽¹⁾
- ب- صعوبات إيجاد أساليب مناسبة للتسيير البشري، وتشمل ما يلي :
- * النظرة الضيقة للمسيرين إلى مشاكل التنظيمات .
 - * الخلفية الثقافية للمسيرين .
- ج- فشل تحويل تكنولوجيا التسيير .
- د- بعض إفرافات تحويل تكنولوجيا التسيير ، ولها عدة انعكاسات سلبية وهي :
- * صعوبة تبادل الخبرات في المغرب العربي .
 - * تعزيز التبعية والاعتماد على الغير في المغرب العربي .
 - * تعزيز الاختلاف بين الدول العربية .
- هـ - طرق التسيير بين المحلية والعالمية، وتشمل عدة نقاط هي :
- * تطور مبادئ التسيير في الدول المتقدمة .
 - * استنتاج الباحثون انه لا يمكن نقل تكنولوجيا التسيير والتنظيم بين الدول إلا في حالة تشابه القيم الثقافية والحضارية .
 - * يعتبر اليابان نموذجاً في إيجاد طرق التسيير تماشى مع قيمة الثقافة المحلية .
 - * إن عملية البحث في أنسب طرق التسيير للواقع القيمي والثقافي للمجتمع مهمة جد صعبة .

7- التمويل :

- 7-1- مفهوم التمويل : نعني بالتمويل (sponsoring) كلمة لاتينية، التي تعني إعطاء وعد أو ضمان مع ضرورة الحصول على المقابل.
- في العصور الوسطى وجدت هذه الكلمة في النصوص القانونية، وبعد ذلك وتحت تأثير لاتينية الكنائس تغير مفهوم وشكل هذه الكلمة إلى (parrainage) و (marrai nage) لم يعد عموماً لهذه الكلمة مفهوم رسمي متفق عليه.
- المؤلفات المتعلقة بالتجارة والتسويق تحدثت عن (le sponsoring) كوسيلة اتصال مرتبطة بحدث، بواسطتها يتم تحديد الهدف المنشود لتمويل رياضة ما أو حدث رياضي مع أحداث الإشهار على المنتج المراد، ثم الاستفادة من مبلغ الإشهار.

¹ - بوفلحة غيات : القيم الثقافية و التسيير، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، ط 1، وهران، 199، ص (71- 76) .

" pierre sahnoun " يعرف " le sponsoring " هو وسيلة اتصال تسمح بإحداث اتصال مباشر أو علامة تجارية مع حدث رياضي أو منافسة رياضية يتابعها المشاهدون⁽¹⁾.

7-2- مفهوم التمويل الرياضي : لقد توسع مفهوم هذا المصطلح من حين لآخر إلى المساعدة الفعلية لظاهرة ما كما نسمع عنه اليوم ولقد تعددت مفاهيم هذا المصطلح في الأدب الذي نختار مفهومي (goosens.1) و(Paul)، "التمويل الرياضي هو عبارة عن اتفاق بين الطرفين :

* الطرف الأول ويدعى (الممول) يقدم المال أو قروض معتبرة للطرف الثاني.

* أما الطرف الثاني (الممول) يقدم خدمات تتمثل في إمكانيات الاتصال أو المقابل الذي يطلبه

الممول والناتج بطريقة مباشرة من ممارسة الرياضة.

7-3- أنماط التمويل الرياضي⁽²⁾ :

يخضع اختيار الحدث الرياضي من طرف شركة ما إلى سببين رئيسيين هما :

* الهدف الذي يسعى رئيس الشركة الوصول إليه يجب أن يجد في طبعه أحداث الظروف الملائمة لاستيعابه.

* اختيار المنتج الذي نريد ربطه بالحدث، يجب أن يكون في انسجام مع جاذبية أو واقع الحدث.

إذ يكون تدخل الممول بالطرق التالية :

- مساعدة مالية لفريق رياضي، ليقوم اللاعبين بالمقابل بارتداء بدلات رياضية يظهر عليها اسم الممول

مرثيا.

- مساعدة مادية للاعب.

يقوم الممول بصنع جزء من العتاد الرياضي للاعب، وهذا الأخير يلتزم كليا باستعمال عتاد هذه الشركة أو المؤسسة خلال تدريباته وخلال المنافسات التي يشارك فيها ومن جهة أخرى يقوم الرياضي بالدعاية للمؤسسة عن طريق تصريحات شفوية أو كتابية في كل مرة يجد الفرصة لذلك، مؤكدا جودة المنتج الذي يدعمه.

- مساندة تظاهرة رياضية، في هذه الحالة يقوم الممول بتسديد مبلغ من المال لمنظمي تظاهرة رياضية معينة

سواء كانت لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع نشاط هذا الممول ليستفيد من جهته من ظهور رمزه على بعض وسائل التظاهرة كالتذاكر مثلا أو المعلقات أو القبعات... الخ .

- المساهمة في المناسبات الرياضية، يقوم الممول بتسخير الوسائل المادية والمالية لإجراء منافسة رياضية معينة يكون فيها احد المتنافسين باسم المؤسسة .

1- H. Wardn, In Marketing sportif du 30 au 31 Mai; 1989.

8- لمحة تاريخية عن المنشآت و تطورها :

8-1 المنشآت الرياضية في العصر القديم :

يعود الفضل إلى الإغريق الذين يعتبرون هم الأوائل الذين اهتموا بالرياضة وبنو منشآتها منذ القدم, وهذا بعد تنظيمه للاعب في عام 468 قبل الميلاد مما اضطرهم للإقامة و إنشاء عدد كبير من الملاعب .¹ وقد كانوا أول من أطلق على اسم الملعب لفظ أستاذ "stadum".

وأثناء العصر الروماني الذي عرفت فيه المنشآت أوجهها وذلك لوفرتها واهتمام المسؤولين بها حيث أقيمت مجموعة من المنشآت الرياضية منها :

أ - ملعب البنتاثون : الذي كان يستعمله الرومان في إجراء منافسة البنتاثون .

ب- ملعب الهيبودورم : وقد خصص في العصر الروماني لمسابقات الفروسية والعربات .

ج- البالاسترا : وكان يُخصص هذا الملعب للتدريب .

د - الليونيدون : وهو المكان الذي يُخصص لإقامة اللاعبين والزوار كما هو الحال في العصر الحالي بما يسمى بالقرية الرياضية .

هـ - الكولوسيوم : ويعتبر من أشهر الملاعب التاريخية، وقد أتقن هذا الملعب ووفر له جميع الوسائل واهتمام من طرف مهندسين الذين أتقنوا في صنعه .

وعند بداية عام 1890 بدأ الاهتمام الكبير من طرف المسؤولين بالمنشآت الرياضية في أوروبا وطورتها على يد خبراء ومتخصصين وبعد اهتمامهم بالمنشآت ذهبوا حتى إلى تجهيزها الذين استعانوا بالتكنولوجيا المتطورة في تجهيز مختلف هذه المنشآت مما جعلتهم في تنافس مستمر بين معظم الدول في إظهار مختلف التقنيات والتطورات الحديثة التي وصلت إليها .

8-2 المنشآت الرياضية في العصر الحديث : حيث أصبح القائمون على الرياضة في العصر الحديث يجسدون

فكرة مراعاة مختلف سبل الراحة والرضا الذي توفره الدول للمسؤولين على الرياضة، فأصبحوا يقيمون المدن الرياضية التي تظهر أهميتها في مدى إستعاب أكبر عدد ممكن من الرياضيين مع توفير جميع فرص الراحة لهم .

8-3 لوائح قانونية للمنشآت الرياضية :

حيث وظفت الدولة جملة من القرارات التي تسعى إلى توفير وتسهيل وإنشاء منشأة رياضية وبمقتضاها يسمح لمعظم ولايات الوطن بإنشاء مركبات ومنشآت رياضية تساهم في تطوير ثقافة رياضية، وقد سهرت الدولة جاهدة

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، ط1، 2004، ص9

في تحقيق وإنشاء هذه المنشأة وذلك وفق لما نصت عليه المادة الأولى، عملا بأحكام المادة 67 من القانون رقم 03/98 المؤرخ في فبراير 1989، والمتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية والرياضة وتطويرها الذي حدد هذا المرسوم لشروط إحداث المنشأة الرياضية واستغلالها.⁽¹⁾

طبقا للمرسوم رقم 77-117 يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، وهذا ما نصت عليه المادة الأولى تحدث تحت تسمية مكاتب المركبات المتعددة الرياضات مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستغلال مالي⁽²⁾.

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

- المساهمة في عملية التربية .
 - المساعدة على نشر الروح الرياضية ونشر الممارسة الرياضية .
 - تهيئة جو ملائم للعمل وتنسيق مع مختلف وحدات المركب .
 - القيام بالاتصالات مع بعض الهيئات ومع السلطات وذلك بالتنظيم المادي .
- وبالتالي فالمنشأة الرياضية تعتبر منظمات ذات طابع إداري تساهم في رفع التحدي على جميع الجهات، أي أنها تهتم بالفرد كشخص وعامل مهني وتسعى لتلبية حقوقه وتهتم بالفرد كرياضي، وذلك باستغلال المنشأة الرياضية الموجهة والاتصالات مع الأندية و المؤسسات الاقتصادية الأخرى وذلك لتمويل والإشهار، ويكون هذا بالتدعيم المادي و المعنوي لأقسام الرياضة من خلال التكفل ب :

- التطهير .
- الإيواء والإطعام .
- التجهيز والعتاد .
- التأمين .
- النقل .
- التمويل .
- المتابعة الطبية .

وهذا من خلال النصوص والمواد من 02-14 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 03/02/1993 الذي يحدد شروط التكفل بالموهبة الرياضية المناسبة لقيام دراسة ورياضة⁽³⁾.

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

2- نفس المرجع السابق : 1999.

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

أن أهم عناصر الإدارة هو التخطيط واحد عناصر التخطيط الوسائل، وهي تحديد العناصر المطلوب توظيفها لتحقيق المستهدف في التخطيط من حيث الكم و النوع، وهي مادية وبشرية.

4- الإمكانيات المادية⁽¹⁾ :

❖ المواد المستخدمة.

❖ الأجهزة والمعدات .

❖ الأموال .

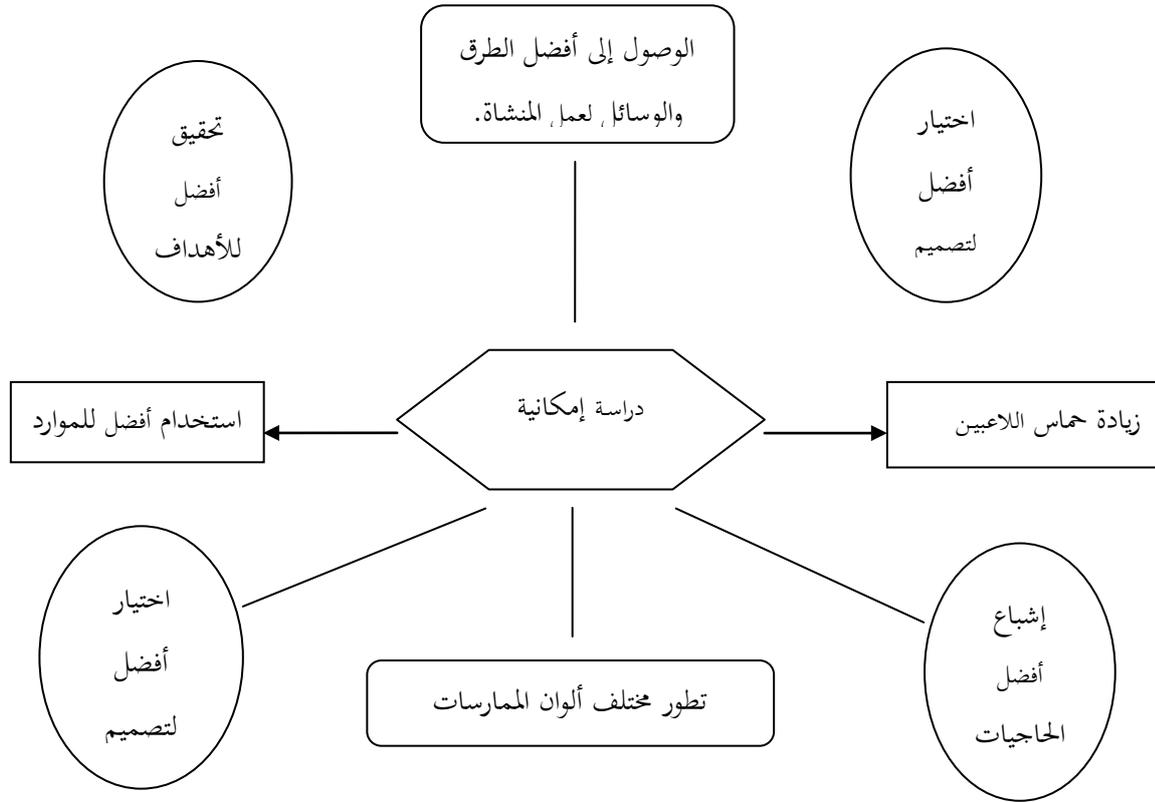
أ - **المواد المستخدمة** : إن أي مادة لتتحول إلى منتج يخالف الشكل البدائي الذي كانت عليه، أي أن المادة الخام المراد تحويلها إلى الشكل الذي يحتاجه الفرد في الحياة، فالمستخدم من المواد في الإمكانيات الرياضية هو الفرد الذي يتحول بعد عدة متغيرات تحوله من الشكل الخام إلى المنتج النهائي.

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

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

2- إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون : مرجع سابق، ص 14 .

شكل رقم (08): يوضح طرق العمل وفق توفر الإمكانيات في المنشآت الرياضية (1).



9- أسس تخطيط المنشآت الرياضية :

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وأهم هذه المبادئ التي يتم وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي :

9-1- اختيار الموقع وإمكانية الوصول :

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشآت الرياضية المطلوب إقامتها حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب .

من خلال هذه النظرة لاختيار أنسبها لنوع الملاعب والمنشآت المطلوبة مع مراعاة النقاط التالية :

- يراعى نمو الكثافة السكانية مستقبلا ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقعة إضافتها.
- دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريبا ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة وسهولة المواصلات المختلفة إليه مباشرة .

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون ، نفس المرجع السابق ،ص14.

- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى الموقع ممهدة تمهيدا جيدا ومضاءة ، سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الملعب وجميع الطرق المحيطة بالملاعب حرصا على سلامة اللاعبين والحكام والجماهير ورجال الإعلام وغيرهم .

9-2- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات :

- يجب أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب .
- يجب أن تكون جميع الملاعب مفتوحة سواء ذات المسطحات الخضراء أو الأرضيات الصلبة حتى يسهل صيانة أرضياتها والتحكم في إدارتها .
- يجب أن تكون مباني الإدارة متقاربة وسهلة الاتصال ببعضها .

9-3- عزل العوامل غير المرغوب فيها :

- لابد من عزل أماكن الجمهور (المتفرجين) عن أرضيات الملاعب حتى لا يتسبب بعضهم في عرقلة سير اللعب .
- يراعى تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام تكفي لوضع الأدوات والأجهزة الفنية حتى يتسنى لهم أداء أعمالهم بكفاءة وسهولة .

9-4- عوامل السلامة والأمن للملاعب :

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة ،حتى لا يتعرض اللاعبين أثناء اندفاعهم خارجها لإصابات .
- يجب أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة تماما عن أرض الملعب خاصة في الأماكن التي يشغلها .

9-5- الصحة العامة :

- يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية ، مع العناية التامة بالنظافة اليومية والصيانة الدورية .
- يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها وعدم وجود فوارغ مثل غطاء زجاجات المياه الغازية أو بعض الحفر حتى لو كانت بسيطة لكي لا يتعرض اللاعبون للأضرار¹ .

9-6- نواحي الإشراف :

- يجب أن تكون حجرات وأماكن الإشراف سهلة الاتصال بجميع ميادين النشاط داخل المنشأة ولذلك يفضل دائما أن تكون منافذ الإشراف واجهاتها من الزجاج وأن تطل على الملاعب مباشرة .

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون ، نفس المرجع السابق ،ص51

9-7- الاستغلال الأمثل :

يعتبر هذا العنصر هو القاعدة الذهبية في تصميم المنشآت الرياضية ، حتى يمكن الاستفادة ما أمكن من مساحة وظروف الموقع ، لتقسيم مساحته إلى أكثر من ميدان للنشاط الرياضي مع استعمال أجود الأصناف والخامات ، والبحث عن أجود أنواع الأرضيات للملاعب حتى تتحمل الضغط المستمر عليها ومساعدة اللاعبين في الأداء الحركي المريح .

9-8- الناحية الجمالية :

يجب توزيع الملاعب والمباني على مساحة الأراضي بشكل متناسق مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم والاهتمام بألوان طلاء المنشآت بطريقة مقبولة ومتقاربة وجذابة .

9-9- الناحية الاقتصادية :

يجب أن يكون الاقتصاد في تكاليف الإنشاء والتجهيز للموقع عاملا على فقد المنشأة الرياضية لقيمتها الحيوية ، لذلك ينبغي وضع خطة التنمية حسب الميزانية المخصصة للمشروع

9-10- توقع التوسع مستقبلا :

بعد أن وضعنا العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند تخطيط وإنشاء الملاعب والمدن الرياضية يتبقى علينا مراعاة هذا العنصر الهام ، لذلك يجب مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تكنولوجيا التجهيزات الرياضية وتعديل القوانين الرياضية للألعاب المختلفة .

9-11- يجب أن تكون المنشأة مسايرة للتطورات المعاصرة بحيث يستفاد عند تصميم المنشأة وإقامتها بأحدث المنجزات العالمية من المنشأة الرياضية التي تتصف بالقدرة الكبيرة من التطور الذي وصل إليها العالم .

9-12- الصيانة :

من أهم العوامل الاقتصادية للمنشأة ، فالتخطيط السليم لصيانة المنشأة ومرافقها يمكن من استغلالها لسنوات أطول وهي على نفس الشكل الذي أنشئت عليه هذه المنشأة ، وقد تكون الصيانة (يومية، أسبوعية، شهرية، سنوية)¹ .

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون ، نفس المرجع السابق ،ص56

خلاصة :

لثقافة المحلية دور كبير في تشكيل اتجاهات الأفراد وتحدد طرق الاستجابة لمختلف أساليب التسيير , أن أسلوب التسيير المتفتح بما ليس فعالا في إدارة المؤسسات الجزائرية , فبينما كان الأسلوب التسلطي أكثر ناجعة في التسيير وقد اتضح أن قبول العمال للمشرف مرتبط بامتثاله للمعايير الأخلاقية السائدة في المجتمع , سوء كان داخل أو خارج العمل .

استخلصنا أن أنماط التسيير المرتبطة بواقعها الاجتماعي والثقافي و الحضاري مرتبطة بمواقع نشأتها وتطورها , وبالتالي لا يمكن تحويل طرق التسيير البشري من منطقة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر ناجحا إلا إذا كان هناك تطابق أو تشابه كبير في المعتقدات وأنماط السلوك بين الجهة المرحل منها والجهة المحول إليها .

أما في الحالات الأخرى فيجب اعتبار الجانب الثقافي وأنماط السلوك السائدة والعمل على تكييف طرق التسيير البشري من الواقع المحلي , وأحسن طريقة هي الانطلاق من الواقع ومحاولة تنظيمه في صورة منهجية علمية وعملية للتسيير البشري وفق القيم المحلية , وتطرقنا إلى وظائف التسيير التي هي عديدة والعلاقة التي تربطها وإن للتخطيط دور هام وهو جزء مهم في مختلف الوظائف الإدارية للتسيير , وكيفية اختيار القائد الأمثل وصفاته وتطرقنا إلى التمويل وختمنا الفصل بعناصر ذات أهمية مثل لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية وتطورها .

الفصل الثالث :

النوادي الرياضية

تمهيد:

لم يقتصر دور الأندية الرياضية و عملها في ممارسة الرياضة فحسب بل تعدى إلى تأثيرها في فئة الشباب وإعدادهم ثقافيا واجتماعيا، أما من ناحية الرياضة فهي تعتبر العمود الفقري لتطوير اللاعبين و رفع مستواهم إلى المستوى التنافسي المحلي ، الوطني و حتى العالمي.

و مع زيادة الاهتمام بممارسة الأنشطة الرياضية و تطورها سواء الاحترافية أو الهاوية ، تطلب ذلك إعادة هيكلة و تنظيم للأندية المحتوية لها ، حيث أصبح النادي الرياضي اليوم عبارة عن شركة أو مؤسسة، تحتوي على إطارات وإداريون في مختلف التخصصات ، و أصبح نجاحها مرتبطا بالتنظيم الإداري ووضوح مهام القائمين فيها.

1- الأندية الرياضية:**1-1- مفهومها:**

هي جمعية تمارس نشاطا رياضيا على المستوى الوطني و يوفر فرص الانخراط لكل شرائح المجتمع دون تمييز ولا تفرق ، وهي جمعية منصوص عليها بموجب قانون 90 - 31 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1411 الموافق ل 4 ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالجمعيات¹.

أو هي تجمع لأشخاص طبيعيين و / أو معنويين على أساس تعاقدية لمدة محددة أو غير محددة ، ويشترك هؤلاء الأشخاص في تسخير معارفهم ووسائلهم تطوعا ولغرض غير مريح من أجل ترقية الأنشطة وتشجيعها ، كما يجب أن يندرج موضوع نشاطاتها وأهدافها ضمن الصالح العام وأن لا يكون مخالفا للثوابت والقيم الوطنية والنظام العام والآداب العامة وأحكام القوانين والتنظيمات المعمول بها.²

كما عرفه القانون رقم 13-05 المؤرخ في 23/07/2013 والمتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها في المادة 72- الباب الرابع-الفصل الأول (النوادي الرياضية) على أنه الهيكل القاعدي للحركة الرياضية و الذي يضمن تربية وتحسين مستوى الرياضي من أجل تحقيق الأداءات الرياضية³.

1-2- تعريفها:

هي في الأصل جمعية مؤلفة من أشخاص طبيعيين تربطهم فكرة رياضية واجتماعية مجازة قانونا، في عملها بصفة دائمة ولها شخصية قانونية ولا تقصد الربح المادي وإذا كان يجوز لها أن تكون محترفة لنشاط رياضي⁴.

1-3- الإطار القانوني:

بموجب القرار الوزاري المشترك و المؤرخ في 06 يونيو 1996 و الذي يحدد نموذج القانون الأساسي يتم تشكيل نادي رياضي هاوي يسير وفق القانون رقم 90-31 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990 و المتعلق بالجمعيات، و الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 فيفري 1995 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية و الرياضية و تنظيمها و تطويرها و هذا القانون الأساسي.

1-4- أنواع الأندية الرياضية

يمكن أن تكون النوادي الرياضية متعددة الرياضات (يتوفر على فروع رياضي متخصصة تكلف بتسيير الاختصاصات الرياضية الممارسة فيه) أو أحادية الرياضة (يسير اختصاص رياضي واحد) و تصنف إلى فئتين هما :
- النوادي الرياضية الهاوية.

¹ - قانون 90 - 31 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1411 الموافق ل 4 ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالجمعيات.

² - قانون رقم 12 - 06 مؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق 12 يناير سنة 2012، يتعلق بالجمعيات ، الجريدة الرسمية - العدد 02 بتاريخ الأحد 21 صفر 1433 - 15 يناير 2012

³ - القانون رقم 13-05 المؤرخ في: 14 رمضان 1434 الموافق ل 23/07/2013 و المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها "المادة 72- الباب الرابع-الفصل الأول (النوادي الرياضية)".

⁴ - محمد سليمان الأحمد ، وديع ياسين التكريتي و لؤي غانم الصمدي ، الثقافة بين القانون و الرياضة ، العراق ، دار وائل، ط1، 2005 ، ص 73

-النوادي الرياضية المحترفة.¹

*النادي الرياضي الهاوي جمعية رياضية ذات نشاط غير مريح ، تدير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات وأحكام هذا القانون ، وكذا قانونه الأساسي.²

* يعد النادي الرياضي المحترف شركة تجارية ذات هدف رياضي كن أن يتخذ أحد أشكال الشركات التجارية الآتية :

- المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة .

- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة .

- الشركة الرياضية ذات الأسهم.

تسير الشركات المنصوص عليها أعلاه ، بأحكام القانون التجاري وأحكام هذا القانون، وكذا قوانينها الأساسية الخاصة التي يجب أن تحدد ، لا سيما كفاءات تنظيمها وطبيعة المساهمات.

تحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات المذكورة أعلاه ، عن طريق التنظيم.³

1-5-مجلس إدارة النادي:

أ-تشكيلة النادي:

يتشكل النادي من أعضاء مؤسسين و أعضاء منسطين و أعضاء شرفيين، تمنح صفة العضو الشرفي بمدولة الجمعية العامة بعد اقتراح مكتب النادي.⁴

علاوة على الشروط المطلوبة في التشريع الساري المفعول لاكتساب صفة عضو ناشط في النادي يجب التوفر على إحدى صفات التالية:

- ممارس في النادي.
- رياضي في النادي.
- عضو في التأطير التقني.
- عضو في التأطير الإداري مكلف بمهام التسيير و التنظيم.
- عضو في التأطير الطبي - رياضي.
- كل منحط يخضع لأحكام هذا القانون الأساسي.⁵

تفقد صفة العضوية في النادي ب:

¹ - القانون رقم 13-05 المؤرخ في: 14 رمضان 1434 الموافق لـ 2013/07/23 و المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها "المادة 72

-الباب الرابع-الفصل الأول (النوادي الرياضية)".

² -نفس المرجع السابق ، المادة 75.

³ -نفس المرجع السابق ، المادة 78.

⁴ -الباب الثاني "تشكيلة النادي"، المادة 09 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

⁵ -الباب الثاني "تشكيلة النادي"، المادة 10 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

- الاستقالة و الانسحاب مقدم كتابيا و المقبول من طرف مكتب النادي.
- الوفاة أو الحل.
- عدم دفع الاشتراكات خلال المدة المحدد للنظام الداخلي.
- الشطب لأسباب خطيرة بموجب الإجراءات و القوانين المحددة في النظام الداخلي.¹

ب- التنظيم - التسيير:

- يحتوي النادي على: - الجمعية العامة.
- مكتب تنفيذي.
- الرئيس.
- الموظفين التقنيين الموضوعين تحت تصرف النادي طبقا للتنظيم الساري المفعول.
- عند الاقتضاء لجنة أو عدة لجان مختصة.²

1) الجمعية العامة:

الجمعية العامة هي الجهاز المداول للنادي الذي يجمع كل أعضاء النادي.³

تشمل الجمعية العامة على الأعضاء التالية:

- الأعضاء المؤسسين
- الأعضاء الشرفيين.
- أعضاء المكتب الحالي للنادي.
- أعضاء مكتب الفروع الرياضية.
- التأطير الإداري المكلف بمهام التأطير و التسيير
- التأطير الطبي - الرياضي.
- الأعضاء المنتخبين للرياضيين البالغين لكل فرع رياضي.
- المدير التقني للفرع الرياضي.
- ممثلي المنخرطين المنتخبين من قبل زملائهم في حدود 01 إلى 10.

تتكلف الجمعية العامة بما يلي:

- البت في التقرير الأدبي و حصائل أنشطته و تسييره المالي.
- الموافقة على البرامج المقدمة من طرف مكتب النادي.

¹ - الباب الثاني "تشكيلة النادي"، المادة 12 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

² - الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، المادة 13 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

³ - الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الأول "الجمعية العامة" المادة 14 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

- انتخاب أعضاء مكتب النادي و تجديده.
- انتخاب الرئيس.
- انتخاب لجنة قبول الترشيحات بمناسبة التجديد لأجهزة النادي.
- المصادقة على حسابات السنة المالية المنصرمة و اعتماد الحالة التقديرية للإيرادات و النفقات.
- المصادقة على اقتناء الأملاك المنقولة و العقارية و بيعها.
- فحص و قبول الهبات و الوصايا عندما تكون متقنة بالأعباء و الشروط بعد التحقق من ملاءمتها مع الأهداف التي يسطرها القانون الأساسي للنادي.
- دراسة الطعون المقدمة.
- البت في تقرير محافظ الحسابات أو تقارير محافظي الحسابات.¹
- تجتمع الجمعية العامة مرة واحدة في السنة على الأقل في دورة عادية.
- و تجتمع في دورات استثنائية كلما اقتضت الحاجة و ذلك بطلب من الرئيس
- من ثلثي 3/2 أعضائها.
- من ثلثي 3/2 أعضاء المكتب.²
- تستدعي الجمعية العامة من طرف رئيس النادي أو بطلب من أغلبية أعضاء المكتب يرفق الاستدعاء بجدول الأعمال و يرسل وفقا الآجال و الكيفيات المحددة في النظام الداخلي.³
- لا تصح مداوات الجمعية العامة إلا بحضور ثلثي 3/2 من أعضائها، و إذا لم يكتمل النصاب تستدعي الجمعية العامة مرة ثانية في آجال 15 يوما و تصح مداواتها حينئذ مهما يكون عدد أعضاء الحاضرين.⁴
- تتخذ القرارات بموافقة الأغلبية، في حالة تساوي الأصوات يرجح صوت الرئيس.⁵
- كما لا يمكن لأحد المشاركة في الانتخابات أو أن ينتخب في أجهزة الإدارة إذا لم يدفع اشتراكاته.⁶

¹ - الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الأول "الجمعية العامة" المادة 16 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

² - الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الأول "الجمعية العامة" المادة 17 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

³ - الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الأول "الجمعية العامة" المادة 18 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

⁴ - الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الأول "الجمعية العامة" المادة 19 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

⁵ - الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الأول "الجمعية العامة" المادة 20 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

⁶ - الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الأول "الجمعية العامة" المادة 21 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

2) مكتب النادي:

يدار و يسير النادي من طرف المكتب.¹

إضافة إلى الرئيس و المدير المنهجي للنادي و الرؤساء المنتخبين الفروع الرياضية، يتشكل المكتب من 05 إلى 08 أعضاء منتخبين من طرف الجمعية العامة من ضمن أعضائها.²

يوزع الرئيس على أعضاء المكتب مهام : - نائب الرئيس أو نواب الرئيس

- الأمين العام

- أمين الخزينة

- و عند الاقتضاء الكاتب و أمين الخزينة .

- المساعدون

يكلف المكتب ب :

- ضمان احترام أحكام القانون الأساسي و النظام الداخلي و تطبيق قرارات الجمعية العامة.

- بتسيير أملاك النادي.

- بإعداد مشروع النظام الداخلي.

- باقتراح تعديلات القانون الأساسي.

- بدارسة و اقتراح العقوبات التأديبية في حق أي عضو في النادي.

- بإعداد مشاريع برامج العمل السنوية و المتعددة السنوات للنادي.

- ينضم النادي لدى مختلف الرابطات و الاتحاديات الرياضية.³

يجتمع المكتب باستدعاء من الرئيس مرتين في الشهر على الأقل، و بإمكانه أن يجتمع بطلب الأغلبية المطلقة لأعضائه.⁴

يتخذ المكتب قراراته بالأغلبية، و في حالة تساوي الأصوات يرجح صوت الرئيس.⁵

مهام رئيس النادي: - يمثل الرئيس في أعمال الحياة المدنية و يتولى ما يلي :

- يقاضي لدى العدالة.

- يكتب التأمين لضمان المخاطر التي قد تطرأ على النادي و منخرطيه.

- يحدد صلاحيات كل نائب رئيس و مهام المساعدين.

¹ - الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الثاني "مكتب النادي" المادة 22 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

² - الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الثاني "مكتب النادي" المادة 23 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

³ - الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الثاني "مكتب النادي" المادة 24 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

⁴ - الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الثاني "مكتب النادي" المادة 26 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

⁵ - الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الثاني "مكتب النادي" المادة 27 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

- يأمر بصرف نفقات النادي.
 - يحدد مبلغ إدارة النفقات البسيطة.
 - يستدعي الأجهزة و يرأس أعمالها و يسيروها.
 - يقترح جدول أعمال اجتماعات المكتب و دورات الجمعية العامة.
 - ينشط و ينسق أعمال جميع الأجهزة.
 - يعد دوريا النشاط و الخلاصات حول حياة النادي.
 - يحضر التقرير المعنوي و المالي و يعرضه على الجمعية العامة التي تبت في تسييره.
 - يمارس السلطة السلمية على مستخدمي النادي.
- و يكلف علاوة على ذلك بـ:

- تمثيل النادي لدى الهيئات الرياضية المحلية و الجهوية و الوطنية و الدولية
- طبقا للتشريع و التنظيم الساريين المفعول¹.

مهام الأمين العام: يكلف الأمين العام بكل المسائل الإدارية العامة و يتولى في هذا الإطار ما يلي :

- ضبط قائمة المنخرطين.
- ضبط قائمة كل المؤطرين.
- معالجة البريد و تسيير الأرشيف.
- ضبط سجل المداولات.
- تحرير مشاريع محاضر المداولات مباشرة بعد الموافقة عليها.
- حفظ نسخة من القوانين الأساسية و الأنظمة الداخلية.

و يكلف علاوة على ذلك بـ:

- تنسيق كل العمليات الإدارية المتعلقة بالنشاطات التقنية للنادي.
- السهر على ضم الممارسين و الرياضيين لدى الرابطات و الاتحاديات الرياضية المعنية.
- مسك حسابات النادي وفق التنظيم الساري المفعول.
- تسديد الالتزامات و حقوق الانضمام لدى الرابطات و الاتحاديات².

مهام أمين الخزينة: يكلف أمين الخزينة بالتسيير المالي و الحسابات و هو يتولى بهذه الصفة بـ :

- تحصيل الاشتراكات.
- تسيير الأموال و سجل جرد الأملاك العقارية و المنقولة للنادي.
- تحضير التقارير المالية.

¹ - الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الثاني "مكتب النادي" المادة 28 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

² - الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الثاني "مكتب النادي" المادة 29 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

- مسك حسابات النادي وفق التنظيم الساري المفعول.
- تسديد الالتزامات و حقوق الانضمام لدى الرابطات و الاتحاديات.¹
- علاوة على الرئيس توقع سندات المصاريف من طرف أمين الخزينة و في حالات تعذر ذلك توقع من طرف نائب أمين الخزينة.²

3) اللجان و الفروع المخصصة

يتوفر النادي في إطار تطبيق برنامجه على :

- فروع رياضية متخصصة.
 - تأطير طبي، رياضي و تقني.
 - لجان متخصصة عند الاقتضاء.³
- هذه اللجان المتخصصة هي كالأتي :
- 1 - لجنة التوجيه التقني و التنمية الرياضية.
 - 2 - لجنة طبية.
 - 3 - لجنة الموارد المالية و الرعاية.
 - 4 - لجنة نشاطات الأنصار و الروح الرياضية و المبادرات الثقافية و الترفيهية.
 - 5 - لجنة العلاقات الخارجية و الإعلام و الاتصال.
 - 6 - لجنة التأديب.
- وكل لجنة من شأنها أن تساهم في تحقيق أهداف النادي.⁴

تتكلف الفروع المتخصصة بـ:

- تنظيم و تنشيط و تطوير الممارسات الرياضية في مختلف الفروع الرياضية المفتوحة في النادي.
 - تنظيم و تنسيق نشاطات المنخرطين.
- يحتوي كل فرع على:
- جمعية عامة للفرع.
 - مكتب الفرع.
 - رئيس الفرع.¹

¹ - الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الثاني "مكتب النادي" المادة 30 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

² - الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الثاني "مكتب النادي" المادة 31 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

³ - الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الثاني "اللجان و الفروع المتخصصة" المادة 32 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

⁴ - الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الثاني "اللجان و الفروع المتخصصة"، المادة 33 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

ت- الأحكام المالية:

1) الموارد:

تصادق الجمعية العامة على ميزانية النادي، فرع بفرع حسب عدد الاختصاصات الرياضية الموجودة أو الممارسة في النادي.

زيادة على تلك المرخص بها من طرف التشريع المعمول به تتكون موارد النادي من:

- اشتراكات الأعضاء و المنخرطين و الأنصار.
- الهبات و الوصايا.
- قسط من ناتج التظاهرات و المنافسات الرياضية المحتملة من الدولة، و جمع الإعانات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية و الخاصة.
- مداخيل الأملاك الخاصة أو المتنازل عنها.
- مداخيل الأعمال الإشهارية و أعمال الرعاية و الدعم و التقلات المحتملة للرياضيين.
- كل الموارد الأخرى المرخص بها من طرف التشريع و التنظيم الساري المفعول.²
- توضع أرصدة النادي في حساب مفتوح لهذا الغرض، طبقا للتنظيم الساري المفعول.³
- يلزم النادي قصد المراقبة تقديم مختلف الوثائق المتعلقة بتسييره عند كل طلب من السلطات المؤهلة.⁴

2) المصاريف :

تشمل مصاريف النادي كل المصاريف الضرورية لتحقيق الأهداف المنوطة من قبل قوانينه الأساسية.⁵ و التي منها نذكر :

- الأدوات الرياضية اللازمة لأداء النشاط البدني الرياضي في الأندية.
- مصاريف الانتقال و تجهيز اللاعبين و تغذيتهم.
- الجوائز و المكافآت للنشاط الداخلي و الخارجي و الأيام الرياضية.
- مصاريف المنافسات الرياضية.
- مكافآت المدربين و المشرفين.

ث- الانتخبات و قابلية الانتخبات:

لاكتساب قابلية الانتخاب ضمن أجهزة النادي يجب على المترشح :

¹-الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الثاني " اللجان و الفروع المتخصصة " المادة 35 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.
²-الباب الرابع " الأحكام المالية"، الفصل الأول " الموارد " المادة 39 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.
³-الباب الرابع " الأحكام المالية"، الفصل الأول " الموارد " المادة 40 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.
⁴-الباب الرابع " الأحكام المالية"، الفصل الأول " الموارد " المادة 41 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.
⁵-الباب الرابع " الأحكام المالية"، الفصل الثاني " المصاريف " المادة 42 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

- أن يحمل الجنسية الجزائرية.
- أن يكون عضوا في النادي.
- أن يتمتع بحقوقه المدنية، وأن لا يكون قد تعرض لعقوبة قضائية أو عقوبة تأديبية في الميدان الرياضي.

و أن يثبت :

- إما ممارسة رياضة أو رياضات كرياضي أو كمؤطر لمدة سنتين (2) على الأقل.
- إما ممارسة وظيفة تسيير أو إدارة ضمن الهياكل أو الأجهزة الرياضية و الكيفيات العملية و وسائل تطبيقه.
- يجب على المترشح لرئاسة النادي أن يقر علاوة على ذلك، برنامجه لتطوير الرياضة و الكيفيات العملية و وسائل تطبيقه.

يضبط النظام الداخلي عند الحاجة شروط ومقاييس قابلية الانتخاب.¹
تحدد شروط تحضير الانتخابات في النادي و كيفيات تنظيمها و إجرائها عن طريق نظامه الداخلي.²

ج-تغيير القوانين الأساسية - الحل:

تقرر بأغلبية ثلثي أعضاء الجمعية العامة أخذ التدابير و القرارات المتعلقة ب :

- تغيير القوانين الأساسية .

- الإتحاد مع نادي آخر.

- تحويل الطبيعة القانونية للنادي.³

يقرر الحل الإرادي للنادي من طرف 3/2 أعضاء الجمعية العامة على الأقل.

علاوة على الحل تنظم الجمعية بمداولاتها أيلولة الأملاك العقارية و المنقولة، طبقا للتشريع

و التنظيم الساريين المفعول.⁴

إضافة إلى الأحكام الصريحة المقررة أعلاه يوضح النظام الداخلي للنادي، بصفة عامة، مسألة ترى الجمعية العامة

ضرورة حلها في هذا الإطار.⁵

يطرح النادي أو أعضائه بما في ذلك الرياضيين كل نزاع الذي نشأ أو سوف ينشأ على هيئة التحكيم الرياضية

الجزائرية و يلزم بتطبيق القرارات التحكيمية الصادرة عنها طبقا لقانون التحكيم في المجال الرياضي.

¹-الباب الخامس "الانتخابات و قابلية الانتخابات"، المادة 43 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

²- الباب الخامس "الانتخابات و قابلية الانتخابات"، المادة 44 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

³- الباب الخامس "الانتخابات و قابلية الانتخابات"، المادة 45 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

⁴- الباب السادس "تغيير القوانين الأساسية-الحل"، المادة 46 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

⁵- الباب السادس "تغيير القوانين الأساسية-الحل"، المادة 47 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

قرارات هيئة التحكيم الرياضية غير قابلة للإستئناف تطبيقا لمداوات الجمعية العامة للجنة الأولمبية الجزائرية بتاريخ 1990/05/19 وتنصيب هيئة التحكيم الرياضية بتاريخ 1999/07/14.¹ بدون مخالفة للأحكام القانونية و التنظيمية السارية المفعول لا يسمح للرئيس الذي رفضت تقاريره الأدبية و المالية أن يترشح لعهدة انتخابية أخرى.²

4-متطلبات النادي الرياضي :

إن النادي الرياضي لديه ثلاثة أنواع من المتطلبات و هذا حسب ما أشارت إليه الدكتورة عفاف عبد المنعم في كتاب الإمكانيات في التربية البدنية و الرياضية :

- * متطلبات مالية.
- * متطلبات مادية .
- * متطلبات معلوماتية .

4-1-متطلبات مالية :

تتمثل في السيولة النقدية، حيث تحصل عليها الأندية من الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات الإقتصادية بالإضافة إلى المداحيل الأخرى .

4-2-متطلبات مادية :

يمكن الحصول عليها من طرف الدولة و الهيئات المختصة، كما يمكن الحصول عليها من المؤسسات الإقتصادية .

2-3-متطلبات معلوماتية :

يحتاج النادي الرياضي إلى معلومات داخلية و أخرى خارجية .

5-التسيير المالي على مستوى الأندية الجزائرية :

ستحدث على التسيير المالي على مستوى أندية كرة القدم و على مستوى القسم الأول، لأن أندية القسم الأول هي التي تمثل نخبة كرة القدم ببلادنا، فأندية القسم الأول تعتبر أندية كروية محترفة، لأنها ذات أهداف تجارية على غرار الأندية الرياضية للهواة التي تعمل على تطوير الممارسات الرياضية دون هدف مريح .

إن أندية القسم الأول لكرة القدم تحصل على تمويل من طرف وزارة الشباب و الرياضة مروراً بالفيدرالية الجزائرية لكرة القدم للسماح لها بمزاولة نشاطها الإداري و الرياضي على حد سواء، و طبقاً للمادة 21 من الأمر 95-

¹ - الباب السادس " تغيير القوانين الأساسية-الحل"، المادة 48 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

² - الباب السادس " تغيير القوانين الأساسية-الحل"، المادة 49 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

09 التي تنص على أنه " يمكن للنوادي الرياضية المحترفة الإستفادة من مساعدة و مساهمة الدولة و الجماعات المحلية على أساس دفتر شروط محدد من طرف الوزير المكلف بالرياضة و الإتصال مع الوزراء المعنيين " 1 . و من هذا، فإن النوادي الرياضية تستفيد من تمويلات صادرة من وزارة الشباب و الرياضة و من الجماعات المحلية. لكن هناك مصادر آخر تعتمد عليها النوادي لتغطية النقص المالي الموجود و المتمثلة في مساهمات المسيرين و الأنصار، مداخيل الملاعب، حقوق البث التلفزيوني، أموال تحويل اللاعبين، السبونسورينغ و المبيعات الأخرى (بيع المنتجات التي لها علاقة بالنادي كالأقمصة الرياضية مثلا). و بالمقابل، فإن النوادي الرياضية المحترفة تقوم بصرف نفقات مالية معتبرة، و تتمثل في النفقات الفندقية، نفقات النقل، أموال شراء اللاعبين، رواتب اللاعبين و المدربين، كراء الملاعب و غيرها من النفقات . إذن إذا قارنا هذه النفقات التي يتحصل عليها النادي. فعابا ما نجد النفقات تفوق المداخيل، و هذا ما يفسر العجز المالي على أندية كرة القدم الجزائرية² .

6-أهداف التسيير المالي للنادي الرياضي:

- يهدف التسيير المالي في الهيئة الرياضية إلى:
- ضمان عدم الخروج عن الحدود المرسومة من قبل السلطة التشريعية عند التصرف في الميزانية.
- ضمان التنفيذ دون إسراف و لا تبذير للأموال.
- الدقة في التقدير لتحقيق التوازن.
- التنسيق بين أقسام الجهاز الإداري، و توفير مواءمة مهنية في المؤسسة ذاتها و التكامل.
- سلامة محيط ممارسة النشاط الرياضي و تحقيق وسط يعمل فيه " الرياضي المنتج " 3 .

7-التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية في الأندية الرياضية:

أول وظائف الإدارة في المؤسسة هي التخطيط، و في نفس سياق عوامل الإنتاج يتم تخطيط رؤوس الأموال وفق مبادئ دقيقة، توجه تشغيل الأموال إلى أحسن استغلال و استخدام، لإعطاء أجود النتائج ذات النوعية و أرقى الخدمات.

¹ الجمهورية الجزائرية الشعبية، وزارة الشباب و الرياضة، أمر رقم 95-09 مؤرخ في 25 رمضان عام 1915 الموافق ت 25 فيفري 1995، يتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للرياضة البدنية و الرياضة و تنظيمها، المادة 21، ص13.

² بقاح أكلي، دور و أهمية التسويق في عالم كرة القدم الاحترافية- حالة كرة القدم الجزائرية، جامعة الجزائر، معهد ت ب ر، مذكرة ماجستير، دفعة 2001، ص25.

³ -عبد الحليم محمود كارجو و آخرون: محاسبة الشركات، الطبعة الأولى، دار الأمل للنشر و التوزيع، عمان 1001 ، صفحة103

فعملية تخطيط الموارد المالية مبنية على مبادئ أساسية، أولاها مبدأ إرضاء المستهلك . و منه على المديرين العاملين في المجال الرياضي، أن يتخذوا هذا المبدأ بعناية و استمرار حيث أن زيادة الطلب على السلعة أو الخدمة يتم بمعيار جودتها، و بهذا فإن وظيفة تخطيط الموارد المالية تتطلب اتخاذ قرارات واعية و رشيدة لتفادي الإسراف في النفقات و مراقبته . فكان السبب الرئيسي لفشل معظم المشاريع الرياضية، الخلل في تخطيط رؤوس الأموال، فالخطة المالية يجب أن تتطور باستمرار للوصول إلى تحقيق أحسن النتائج بأقل تكلفة ممكنة، لذلك يجب أيضا أن تكون واضحة و شفافة في تصميم النفقات و تحديد الأهداف، و يجب أن تقترب و ترتبط بشكل مباشر بديناميكية العمل الإنتاجي لتكون ذات مصداقية و دقة، أي رأس المال يجب أن تكون منافذه مثمرة للحصول على أقصى إشباع و هو السلوك العقلاني لمسير قطاع المالية في أي هيئة، فإذا غاب مقياس الجودة و الإرضاء في الخدمة الرياضية أو السلعة المعروضة، يؤثر ذلك مباشرة على حجم الدخل المرتقب .

فرواد العمل التسويقي في المؤسسة، يأتي دورهم مباشرة بعد المخططين الماليين . حيث يلتزم تدخلهم لتطوير المنتج الرياضي بالتأثير المباشر على أصحاب الوظيفة المالية . فهي أبح الوسائل لتحقيق أهداف المؤسسة و الذي يركز أساسا على زيادة الدخل¹ .

وتخطط الإمكانيات في المجال الرياضي على النحو التالي:

- وضع الأولويات في استخدام المتاحات المادية و التخطيط لها حسب الحاجة .
- تحديد الإمكانيات حسب توفرها طبقا لحاجة و خصائص المؤسسة .
- المشاركة في التخطيط من قبل كل الأعضاء في الهيئة من عمال و مستفيدين .
- وضع إستراتيجية مالية معومة وفق مقاييس الموازنة .

8-الميزانية كأداة تخطيطية للنشاط في النادي الرياضي:

يجب مراعاة تخطيط النشاط بالأندية الرياضية باعتماد الوسيلة الفاعلة و التي تمثل الميزانية، فالتعرف على عناصر و مراحل الميزانية الرسمية للنادي الرياضي، عملية دقيقة كما أنها تبنى على وظائف مدخلات و مخرجات . ونصت الدراسات السالفة أن الموازنة العامة للأنشطة الرياضية تحقق التوزيع لإعداد الأجهزة و المنشآت الرياضية المختلفة للألعاب الرياضية، و تعمل على توزيع الثروة و الرواتب على العاملين بالهيئة . و يمكنها تحقيق الاستقرار و التقدم في مختلف الألعاب الرياضية و بهذا تحصيل العائد المادي

المعتبر، و الفترة المحددة للميزانية تتلاءم مع تقدير الإيرادات العامة للنادي و الخاصة بالأنشطة الرياضية.²

1- كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسانين :الجودة و العومة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارة مستحدثة، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة 2004، صفحة 29.

2- حسن أحمد الشافعي :الموسوعة العلمية لإدارة و فلسفة التربية البدنية و الرياضية - الإمكانيات في المجال الرياضي - ، الجزء السابع، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية 2004، .صفحة 212.

إلا أنه توجد بعض المتغيرات الدخيلة على الأعمال في الهيئة على مستوى القسم المالي، هذه المتغيرات تعيق العمل لعدم الاعتماد على كل المبادئ المحاسبية للموازنة، كالتدفقات النقدية وعمليات التمويل المتأخرة، وعدم توفر المعلومات الدقيقة التي تتسنى من خلالها الرقابة والتوجيه الرشيد والعقلاني. و مقابل هذا توجد طرق و حلول صدرت عن الاتجاهات الحديثة للموازنة، حيث أوصت هذه الأخيرة بالاهتمام بميزانية النشاط الرياضي ضمن الأندية حتى يمكن تحقيق الاستقرار و التطور، بتخصيص هيئة مستقلة مسؤولة عن الرقابة المالية. فميزانية النادي الرياضي تتسم هي الأخرى بنفس صفات ميزانية المؤسسة الاقتصادية، حيث تقوم مثلها على التوزيع و مبادئ مشتركة تشمل منها:

- عدم خصم النفقات: لأي نشاط معين أو قسم من الإيرادات نظرا لشمول الموازنة.
- عدم تخصيص الإيرادات: أي لا يتعلق مورد معين جزئي لفرع معين بناءً على قاعدة شيوع الموازنة و إجماليتها¹.

9- المحاسبة المالية وسيلة لتسيير الأموال في المؤسسة الرياضية:

مثلها مثل باقي المؤسسات فالهيئة الرياضية تتطلب حضور عامل إداري مهم، يهتم بالمحاسبة المالية المتخصصة، حيث لا يقتصر دور القسم الإداري في تشغيل الأموال، و إنما تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب تصميم محاسبي منظم و دقيق، يصدر تقارير مالية بصفة دورية، يصنف فيها كل من الموارد و الاستخدامات. وهكذا يتضح أن للمحاسبة المالية المعمول بها في المؤسسة عامة و الرياضية خاصة، تمثل محرك المركز المالي لأنها تدرس المتغيرات بصفة كمية وفق منهج معين، يشتمل على بناء الميزانية المالية بعد تبويب الموجودات و المطالب، و تصنيفها باعتماد المخطط المحاسبي المتفق و المشرع به من طرف الهيئات التشريعية، إما بجانب الموارد أو الاستخدامات. و بهذا تعيين كل من متطلبات عمل النادي الرياضي و موجوداته المالية، ركيزة أساسية لتوجيه التدفقات المالية و استخدامها في الاستثمار الأمثل لكي تدر بمردود رياضي بدوره يجلب رؤوس أموال مهمة للهيئة نفسها. و عملا بالمنهج العلمية للحصول على البيانات المحاسبية المطلوبة، بغية استقرار النتيجة المحصلة و تطويرها، يعتمد أسلوبين أساسيين هما الأسلوب الإحصائي المعروف بالكشوف المالية، و الأسلوب المحاسبي الذي يعتمد على الدفاتر المحاسبية².

لإصدار المعلومة المحاسبية تعبر عن حقيقة الوضعية المالية للمؤسسة، كون هذه الأخيرة تسمح بتحديد المسار المعلوماتي، لمعرفة الجوهر الاقتصادي لنشاط المؤسسة و إسنادها لصناع القرار. حيث في اقتصاديات المؤسسة لا يكتسي أي مفهوم صيغة عملية، إلا إذا أمكن ترجمته إلى مصطلحات محاسبية³.

1 - بقاح أكلي، مرجع سبق ذكره، ص70.

2- PEYRELEVADE Jean : Economie d'entreprise, édition Fayard, France 1989, page 43

3- رضوان حلوة حنان، جبرائيل كحالة: المحاسبة المالية المتخصصة، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان 1000 ، صفحة 10.

هذا لصالح داخل المؤسسة و محيطها الخارجي، بهدف استقطاب المهتمين من مستثمرين و ممولين و غيرهم توفر لهم المعلومات المحاسبية، و أصبحت في الآونة الأخيرة تعد الركيزة الأساسية المعتمدة لأهميتها في ترشيد القرارات. فيمكن إعطاء صورة واضحة عن الوضعية المالية و المعاملات المجراة في المؤسسة. هذه الأعمال يجب إنجازها كلها بناءً على مبادئ محاسبية، كاستمرارية النشاط و دورية النتائج و استقلالية الدورات المحاسبية و الحیطة و الحذر، و مبدأ المعلومة الجيدة المفيدة الموفرة لقسم التسيير المالي.

لهذا إن اتخذ القرارات المالية الرشيدة، مرتبطة بنوعية المعلومة المحاسبية و درجة مصداقيتها، بغية تشخيص الوضعية المالية، و بهذا توجيه رؤوس الأموال و تسييرها بإحكام في المؤسسة¹.

10- دور النادي و مهامه لخدمة الجمهور المحلي :

إذا كان الدخول في الحلقة الاقتصادية يمثل بالنسبة للرياضة حدث هذه السنوات الأخيرة و الحدث المتعلق بكثرة من طرف وسائل الإعلام، فإن الرياضة أيضا قد صاحبت التقدم الحضري لبلادنا.

إن النشاطات الرياضية التي يقوم بها النادي الرياضي لكرة القدم تسجل في الإطار البلدي : التجهيزات الرياضية و المحلية المستخدمة من طرف الفريق الرياضي، المنخرطون، المشجعون للنادي: الجمهور الرياضي، الموارد و في أغلب الأوقات حتى اسم النادي يعود إلى "الحي" .

إذن سنحاول فيما يلي تحديد مختلف أدوار النادي الرياضي الكروي في المجال التربوي الاجتماعي و الثقافي.

10-1- الدور التربوي للنادي :

إن ممارسة رياضة كرة القدم تساهم في تربية الشبان الأطفال و المراهقين و بالخصوص حينما يستفيد النادي بتأطير بيداغوجي ذو كفاءة عالية .

و من بين المفاهيم المعروفة (المتقبلة بأقل سهولة عندنا مقارنة بالدول الأخرى) نذكر تكوين الطبع و الشخصية، تطوير الوظائف التنفسية الكبرى و الوعائية الدموية، تعلم الحياة في الجماعة، التنشئة الاجتماعية و التحضير لتسليبات الحياة الكهلية .

نحن لسنا بصدد تقريظ الممارسات الرياضية على مستوى نادي كرة القدم لأنها أيضا يمكن أن تكون مرادفة لبعض السلبيات كالعنف، الشوفينية، الغش و إستهلاك المنشطات .

دور التأطير البيداغوجي في هذه الحالة أن يكون جازما و قاطعا اتجاه هذه الإنحرافات، إذن ممارسة رياضة كرة القدم تحمل معها الإيجابيات و السلبيات و على المرين الرياضيين العمل بطريقة صارمة تجعلهم يتفادون هذه الإنحرافات التي تعيق سمعة النادي و الحي معا.

1 - : VERNIMMEN Pierre, QUERY Pascal, CEDDAHA Franc : Finance d'entreprise – Analyse et gestion-, édition Dalloz ; France 2000, page 71.

إلى جانب المدارس و المؤسسات التربوية الأخرى، فإن النادي الكروي مطالب هو أيضا بالقيام بدوره التربوي، لأن هذا الدور قبل كل شئ يعتبر مهمة كريمة و سامية. فمساهمة النادي الرياضي بتأطيره التقني و البيداغوجي و في إطاره الجمعي تمثل مكسبا كبيرا و مساندة معتبرة بالنسبة لأولياء الممارسين الرياضيين، وحتى بالنسبة للأطباء اللذين يواصلون في الحث و الوصاية على ممارسة النشاطات الرياضية بمختلف أشكالها و خاصة لفئات الأطفال و المراهقين .

و أخيرا و زيادة على هذه الوظيفة التربوية التي تساهم في التكوين الأولي و الندائي للفرد فإن النادي يسعى أيضا إلى التكوين المتواصل، فهو يلعب دور منشط التكوين الدائم، بالسماح سواء للشباب أو الكهول للقيام بتكوينات : الحكام، المنشطين الرياضيين أو المدربين.

فبفضل إدخال بعض هؤلاء الأعضاء إلى حيز " المعرفة" ذات الطابع الخاص و التي تتطلب التحكم في تقنيات المعرفة المدققة، الإطار التأسيسي و التركيز على العمليات الإتصالية، النادي الكروي إذن يفوق الوظيفة التقليدية البسيطة للتربية الرياضية ليدخل في الوظيفة التربوية الدائمة و مهمة تكوين الرجال .

10-2- الدور الإجتماعي للنادي :

بمجموعه النشاطات الرياضية ذات الأوقات الطويلة و الخارجة عن الأوقات الدراسية، فالنادي يمثل نقطة إستقبال لعدد كبير من الأطفال و المراهقين الشبان، و خاصة أن بعض الأولياء ليس باستطاعتهم الإستحفاظ و الحرص عليهم بسبب الإجبارات المهنية و العائلية¹.

إن نوادي رياضة كرة القدم تتمتع بتجهيزات رياضية و محلية مقدمة لها من طرف المجموعات المحلية، لكن لاستخدام هذه المنشآت في المنظور "التوظيف الكامل" فإنها تلعب دور هياكل إستقبالية و تقدم مهمة إجتماعية قيمة و لا يمكن إستنكارها .

و باعتبار لعبة كرة القدم، الرياضة الأكثر شعبية في العالم، فلها لغة كونية : بحري و نلعب كرة القدم بنفس الطريقة في الجزائر، إنجلترا، نيجيريا، الصين و أمريكا. إختلاف الثقافات و العروق الإجتماعية لا يؤثر على ممارسة كرة القدم، بل بالعكس فهو يثري أساليب اللعب و التبادلات الثقافية و الإجتماعية بين اللاعبين أو البلدان، و بالتالي يساعد في عملية الإدماج الإجتماعي لهذا نجد عدة لاعبين كرة القدم ذوي جنسيات و ثقافات مختلفة يلعبون في نفس النادي الرياضي و لكن مهما قدمت اللغة الموحدة لكرة القدم من تسهيلات في الإتصال و الإدماج، وحب على الإدارات المختلفة للنادي الإلتزام بالحضور الدائم و الكفاءة العالية نظرا لخصوصية ذلك الجمهور (سواء اللاعبين أو المشجعين المختلفين في الجنسيات و الثقافات) و صعوبته في بعض الأحيان، لأنه يجمع إعاقات الوسط الإجتماعي، إعاقات السكن، و إختلافات الأصول العرقية .

¹ بقاح أكلي، مرجع سبق ذكره، ص72

فعلا، الإدماج الإجتماعي يتطلب المزيد من الوقت و المزيد من المنشآت الإستقبالية، وكذا عددا كبيرا و متزايدا من الفاعلين الناشطين (المدارس، المؤسسات، السلطات العمومية و الجمعيات) و رغم هذا النادي الرياضي الكروي لا يزال يساهم في إنشاء هذه البناية، يعتبر بناء صعب و لكن مشوق .

10-3- الدور الثقافي للنادي :

la jaconde et platini يقول "جان قلافاني" في كتابه : 1985 بأن الرياضة هي

ثقافة لأن الرياضة إبتكار، حقا الرياضة إبتكار، فهي إبتكار للإنفعال، للحركة، للصور، للتنشيط، لعلم الجمال... و بهذا إذن، الرياضة تشارك في إثراء تراث الإنسانية .

إن رياضة كرة القدم تعتبر ثقافة شعبية، و مباريات كرة القدم مساء كل يوم نهاية أسبوع أحسن تعبير على ذلك المظاهرات التي تعطي إيقاعا حيويا للحياة في مدننا و أريافنا ما هي إلا نتاجا للعمل و الجهود المبذولة من طرف النوادي الرياضية . فهذه الأخيرة تعتبر خلايا للتنشيط، و أقطاب للنشاط الإجتماعي و الثقافي .

بفضل الآلاف من الحكام المتطوعين للنوادي الرياضية لازالت هذه النشاطات ذات الطابع الترفيهي و المهرجاني في تطور دائم و متواصل . فهذه العروض الرياضية الكروية تمثل و هو بالنسبة للملايين من الجزائريين، و تمثل أيضا من ثقافتنا.

النشاطات الرياضية تساهم في التقدم الإنساني بقدر ما تساهم النشاطات الذهنية الأخرى، و لو بطريقة مختلفة. زيادة على هذا فهي تمس الأشخاص اللذين لم يستطيعوا التعبير أو ممارسة النشاطات الثقافية التقليدية الأخرى فبالنسبة لهؤلاء، الممارسة الرياضية تمثل خطا للتقدم، و فرصة لتحقيق مشاريعهم الفردية أو الجماعية. و بهذا، فإن النادي الرياضي لكرة القدم هو مكان للثقافة، و له نفس التقديرات كالنادي المسرحي و كذلك العرض الرياضي الكروي له نفس الإهتمام كالحفل الموسيقي أو نشاط ثقافي آخر .

إذن، بدوره الثقافي، الإجتماعي و التربوي، و على المستوى المحلي النادي الرياضي لكرة القدم يقوم بتنفيذ مهمة مثالية نستطيع مماثلتها بمهمة المصلحة العامة.¹

¹ بقاح أكلي، مرجع سبق ذكره، ص73.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل فإن النادي الرياضي هو الركيزة الأساسية للنمو و التقدم بالرياضة في العصر الحديث ، لذا
وجب منح عملية تسييره الأهمية البالغة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة باختصار الوقت و المجهود من خلال
الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتوفرة (المالية و المادية و حتى المعنوية).

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للبحث

تمهيد:

في هذا الفصل سنتطرق إلى منهجية البحث وذلك من خلال منهج الدراسة وعينة البحث ، كما سنتطرق إلى نوع المتغيرات ، أدوات البحث (الدراسة) والمعالجة الإحصائية.

وبعد دراستنا للجانب النظري الذي تناول الرصيد المعرفي الخاص بموضوع البحث و الذي ضم فصلين في هذه الدراسة, فسنحاول الانتقال الى الجانب التطبيقي (الميداني) لدراسة الموضوع دراسة ميدانية حتى نعطي منهجيته العلمية, وكذلك التحقق من المعلومات النظرية التي تناولناها في الفصول السابقة, و هذا عن طريق تحليل الجداول الإحصائية التي حصلنا عليها بعد تفرغ أسئلة الاستبيان .

1- الدراسة الاستطلاعية :

يعرف (مأثيو جيدير) الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة.¹

ومن خلال دراستنا، توجهنا إلى المركب الرياضي 18 فبراير العالية بسكرة، أين اتصلنا بمدير المركب، من أجل تسهيل مهامنا، وسمح لنا هذا الأخير بالتعرف على أهم الرياضات التي تمارس داخل المركب، وتوسط لنا مع مدربي الفرق الرياضية التي تنشط داخل المنشأة.

وتم من خلال هذه الدراسة تقديم استمارات الاستبيان للمدرين وهذا من أجل تخصيص وجمع المعلومات والأفكار والتحقق من الفرضيات.

2- منهج البحث :

يرتكز استخدام الباحث لمنهج ما دون غيره على طبيعة الموضوع الذي نود دراسته وفي دراستنا الحالية وتبعاً للمشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم حيث يعرفه رابح تركي أنه "عبارة عن استقصاء ينصب في ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها"⁽¹⁾.

أما بشير صالح الرشيد فيعرفه بأنه " مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أي الموضوع محل البحث"⁽²⁾.

3- عينة البحث :

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

وعليه فقد تم اختيار عينة بحثنا بشكل عشوائي وشملت المدرين الذين ينشطون على مستوى الوحدات التابعة لمركب 18 فيفري العالية بسكرة.

4- مجالات البحث :

3-1- المجال المكاني :

أجريت هذه الدراسة على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات بسكرة والوحدات التابعة له.

¹ - مأثيو جيدير: "منهجية البحث العلمي"، ترجمة ملكة ايض، <http://dr--mohamed-abd-elnaby.spaces.live.com>

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

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

3-2- المجال الزمني :

قمنا بتوزيع استمارات موجهة إلى المديرين ووزعنا ما يقارب 25 استمارة وتم توزيعها في أوائل افريل و تم الحصول على 20 استمارة من طرف المديرين وذلك بعد ثلاثة أسابيع من الشهر نفسه .

5- أدوات جمع المعلومات :

- الاستبيان : وهو أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات فيتم جمع هذه البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة الأسئلة ، ومن بين مزايا هذه الطريقة أنها اقتصاد في الجهد والوقت كما أنها تساهم في الحصول على بيانات من العينات في أقل وقت ممكن بتوفير شروط التقنين من صدق وثبات وموضوعية .
وبناء على هذا قمنا بإعداد استمارة أسئلة قدمت للمدربين 20 سؤال حيث يتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور .
المحور الأول : نقص الهياكل "المسابح ، الملاعب ، قاعات كمال الاجسام ،... "يؤثر على أداء التسيير في المنشآت الرياضية , حيث يبدأ من السؤال رقم 01 إلى غاية السؤال رقم 06 .
المحور الثاني : تساهم هذه الهياكل "المسابح،الملاعب،قاعاتكمالالاجسام،... "على مردودية الفرق الرياضية , حيث يبدأ من السؤال رقم 07 إلى غاية السؤال رقم 12 .
المحور الثالث : هناك تخطيط استراتيجي لتطوير المنشآت الرياضية تماشيا مع التطور الحاصل في المجال الرياضي , حيث يبدأ من السؤال رقم 13 إلى غاية السؤال رقم 20 .

6- ضبط المتغيرات المستعملة : يمكن أن نقسم موضوع بحثنا حسب المتغيرين التاليين:

6-1- المتغير المستقل (السبب): يتمثل في كل من :

المنشآت الرياضية .

6-2- المتغير التابع (النتيجة) : يقتصر على :

مردودية الفرق

7- المعالجة الإحصائية :

7-1- طريقة التحليل و الإحصاء: وهي من أهم الطرق المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات المختلفة من المراجع

والمطبوعات والموسوعات العلمية المختلفة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، حتى تكون لنا سندا ودعما لكي تساهم في الفهم الأعمق والأوضح للجوانب العلمية والعناصر الأساسية المكونة لموضوع دراستنا .

7-2- أسلوب التحليل الإحصائي : لكي يتسنى لنا التعليق والتحليل عن نتائج الاستمارة بصورة واضحة وسهلة قمنا

بالاستعانة بأسلوب التحليل الإحصائي وهذا عن طريق تحويل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الاستمارة إلى أرقام على شكل نسب مئوية وهذا عن طريق إتباع العلاقة التالية ب :

$$\text{نسبة التكرار} \times 100$$

النسبة المئوية =

العينة

الفصل الخامس

عرض و تحليل و مناقشة

نتائج الدراسة

I. عرض وتحليل نتائج الدراسة :

المحور الأول : نقص الهياكل "المسابح ، الملاعب ، قاعات كمال الاجسام ،... "يؤثر على أداء التسيير في المنشآت الرياضية

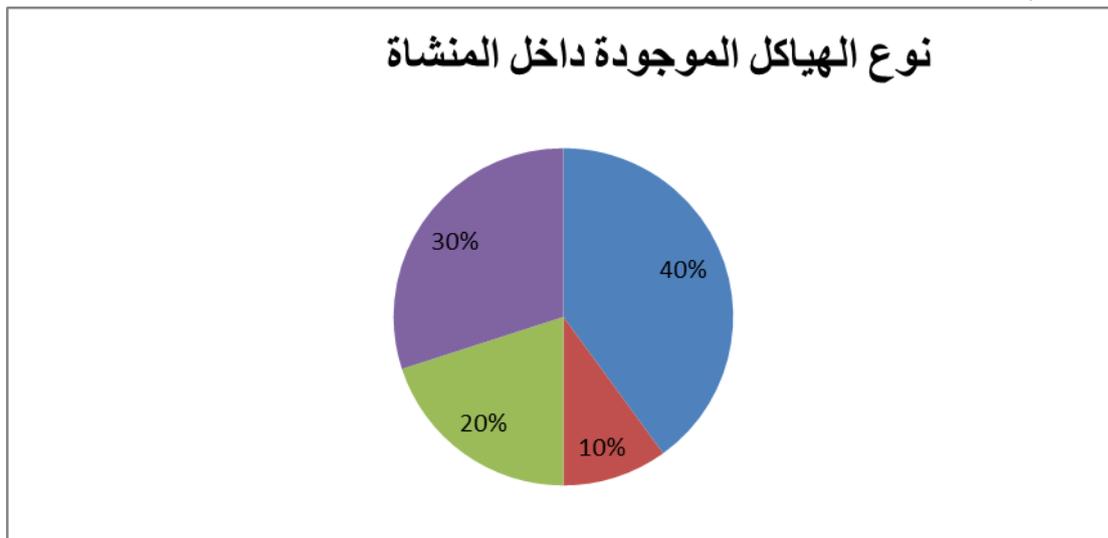
السؤال الأول : ما نوع الهياكل الموجودة داخل منشآتكم ؟

الغرض من السؤال : معرفة نوع الهياكل الموجودة داخل المنشأة .

جدول رقم (1)

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
ملاعب	08	40
مسابح	03	10
قاعات كمال الأجسام	03	20
أخرى	06	30
المجموع	20	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن المدربين يرون أن نسبة الملاعب في المركب الرياضي 18 فبراير بسكرة تقدر بـ 40% وان نجد نسبة المسابح تقدر بـ 10%، أما قاعات كمال الاجسام فهي تقدر بـ 20% أما النسبة المتبقية و المقدر بـ 30% فهي تتمثل في بعض المساحات الفارغة ، و التي تمارس فيها نشاطات رياضية مختلفة ، كرمي الجلة ، الكرة الحديدية ،



الشكل رقم (1) : معرفة نوع الهياكل الموجودة داخل المنشأة

الاستنتاج : من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن هناك تنوع في الهياكل الرياضية الموجودة بمركب 18 فبراير العالية ، من ملاعب و مسابح و قاعات كمال الاجسام و هياكل أخرى .

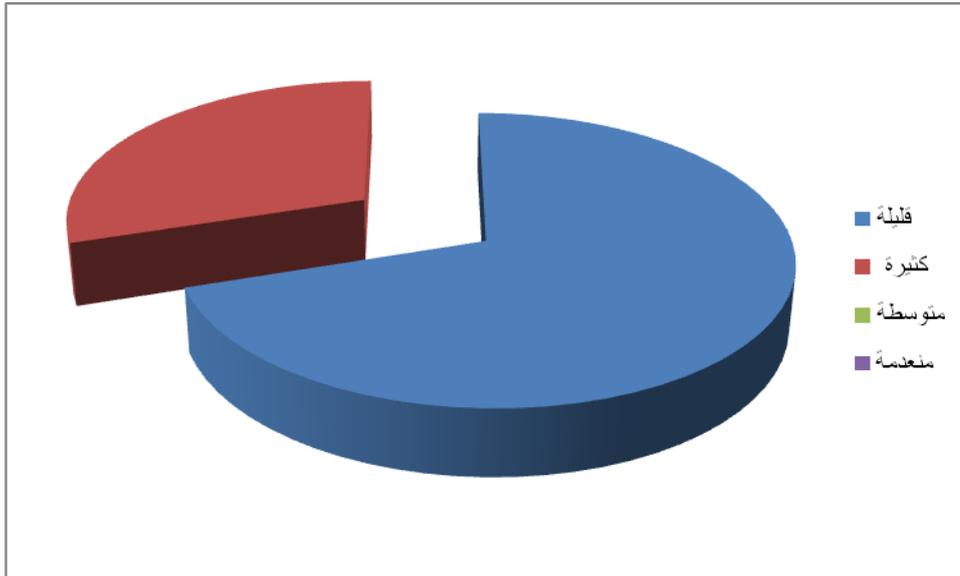
السؤال الثاني : هل تتوفر منشاتكم على قدر كافي من الهياكل ؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى توفر المنشأة من الهياكل الرياضية .

جدول رقم (2)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
70%	14	قليلة
30%	06	كثيرة
00	00	متوسطة
00	00	منعدمة
100%	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 70% من المدربين يرون أن نسبة الهياكل الرياضية داخل المنشأة الرياضية هي قليلة ولا تكفي مقارنة بعدد النوادي الناشطة في هذه المنشآت الرياضية ، بينما نسبة 30% يرون عكس ذلك و هذا راجع إلى نوع المنشأة عمومية أو خاصة فهي توفر الهياكل الرياضية الكافية من اجل ممارسة مختلف الانشطة .



الشكل رقم (2) : مدى توفر المنشأة من الهياكل الرياضية

الاستنتاج : من خلال ما درسناه سالفا نستنتج أن معظم المدربين يرون أن نسبة الهياكل الرياضية داخل المنشآت

هي قليلة ولا تكفي لأداء انشطتهم الرياضية باعتبار ان هناك نسبة كبيرة من الاندية و الجمعيات تمارس انشطتها

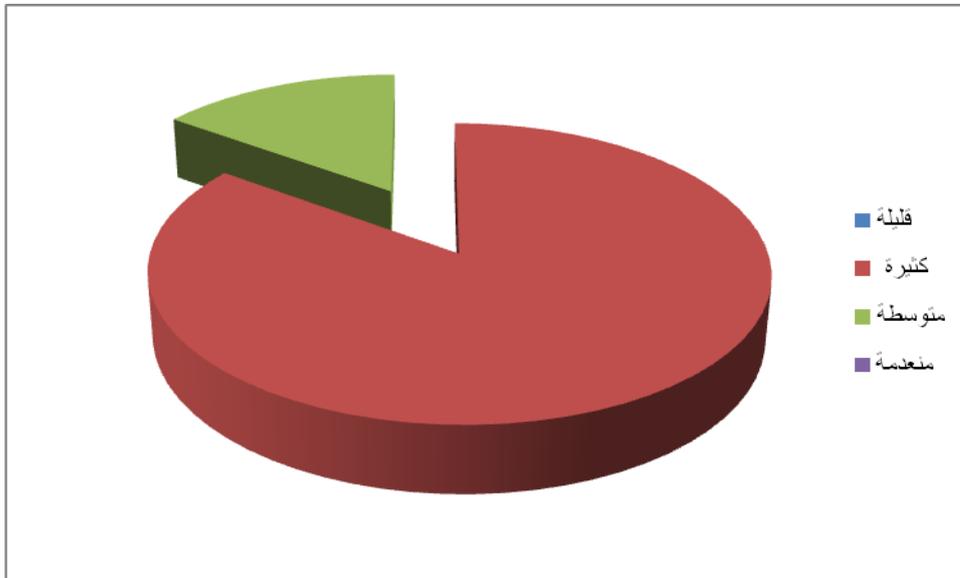
السؤال الثالث : هل توجد مشاكل في منشآتكم الناتجة عن عدم وجود هياكل ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كانت هناك مشاكل في منشآتكم الناتجة عن عدم وجود هياكل .

جدول رقم (3)

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
قليلة	00	00
كثيرة	17	%85
متوسطة	03	%15
منعدمة	00	00
المجموع	20	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 85% من المدربين يرون ان هناك الكثير من المشاكل التي تواجههم داخل المنشأة الرياضية من خلال نقص الهياكل الخاصة ، وهذا راجع الى الضغط الكبير التي تعاني منه هذه الأخيرة هذا ان وجدت طبعاً ، في حين نجد ان نقص الهياكل و انعدامها يسبب الكثير من المشاكل والذي يرجع الى عدة أسباب .. ، بينما نسبة 15% و هي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالنسبة السابقة لديهم آراء مختلفة فيما يتعلق بنفس المشاكل حيث يرون أنها متوسطة وغير نشطة .



الشكل رقم (3) : يوضح معرفة ما إذا كانت هناك مشاكل في منشآتكم الناتجة عن عدم وجود هياكل

الاستنتاج : من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن معظم المدربين يرون أن نقص الهياكل داخل المنشآت الرياضية

يسبب الكثير من المشاكل بالنسبة اليهم ، حيث يضعفهم في مشاكل تقنية و فنية ، وذلك من اجل ايصال

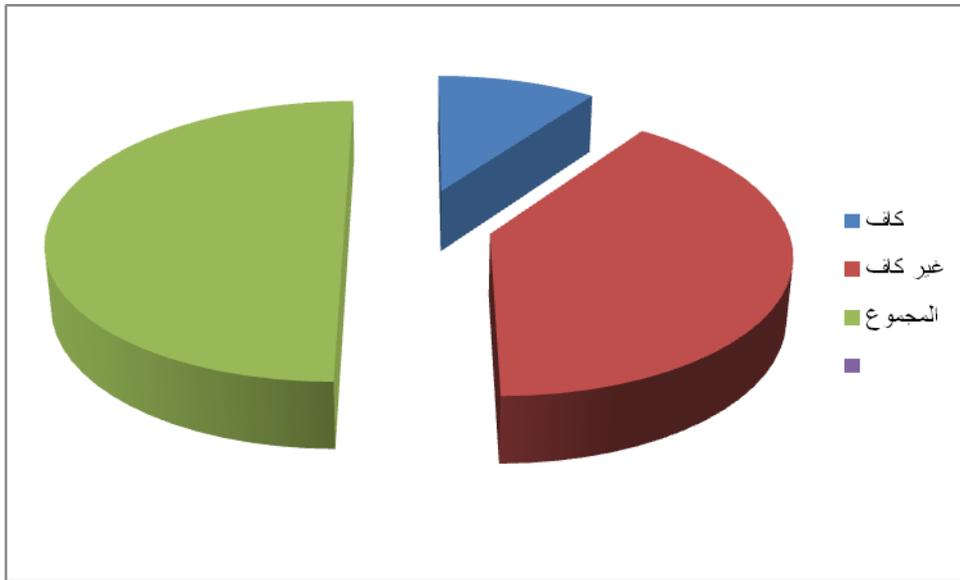
هدف حصصهم وأن هذه الهياكل لا تسد ولو القليل من الالتزامات .

السؤال الرابع : هل الامكانيات المادية المتواجدة في الهياكل الرياضية بمنشآتكم كافية لضمان تسيير حسن؟؟
الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كانت الامكانيات المادية المتواجدة في الهياكل الرياضية بالمنشأة كافية لضمان تسيير حسن.

جدول رقم (4)

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
كاف	04	20%
غير كاف	16	80%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 80% من المدربين لا يستطيعون تحقيق أهدافهم المسطرة وفق الإمكانيات المادية المتوفرة لديهم داخل الهياكل الرياضية و هذا راجع إلى نقص الموارد المالية للمنشأة فبكثرها يستطيع المدربون تحقيق أهدافهم المسطرة، وهو غير كاف لضمان تسيير حسن و فعال . بينما نسبة 20% و هي نسبة ضئيلة لديهم آراء مختلفة فيما يخص تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المادية المتوفرة لديهم حيث يرون أنه هناك امكانيات مادية كافية لتحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات و يعتبرونها تؤدي الى تسيير حسن.



الشكل رقم (4) : الامكانيات المادية المتواجدة في الهياكل الرياضية بالمنشأة كافية لضمان تسيير حسن

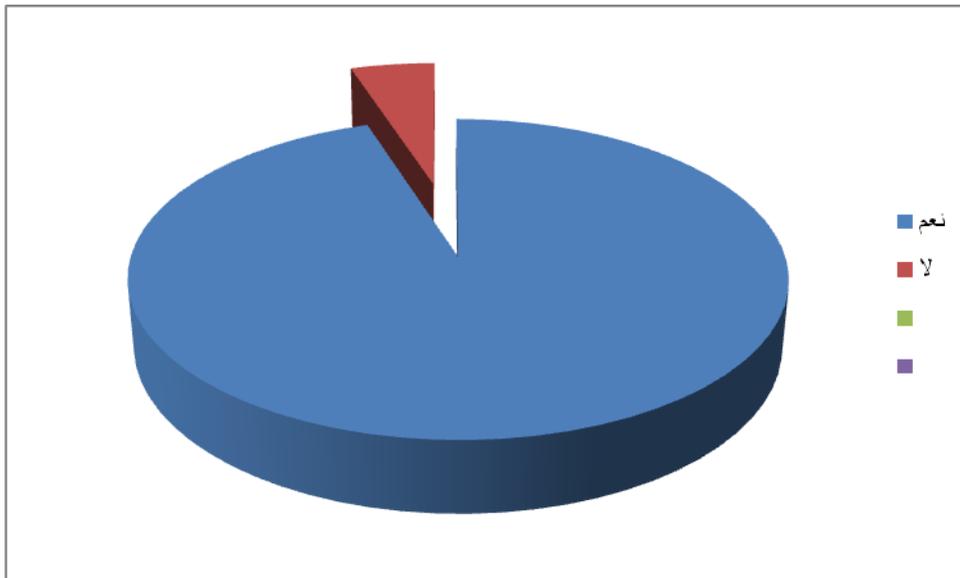
الاستنتاج : من خلال ما سبق سالفنا نستنتج أن معظم المدربين لا يرون ان هناك تسيير حسن و هذا راجع إلى ضعف ونقص في الإمكانيات المادية على مستوى هياكل المنشأة الرياضية ولا بد من تحسينها لتقديم الأحسن

السؤال الخامس : هل هذه الهياكل تساهم في تسيير المؤسسة وتحقيق اهدافها ؟
الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كانت الهياكل تساهم في تسيير المؤسسة وتحقيق اهدافها.

جدول رقم (5)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
05%	19	نعم
95%	01	لا
100%	20	المجموع

حسب الجدول نرى أن نسبة 95% وهي أعلى نسبة من المديرين يرون حقا أن الهياكل تساهم في تسيير المؤسسة وتحقيق اهدافها حيث تتميز بها أي منشأة و تؤثر إيجابيا على أداء الرياضيين في مختلف الرياضات, و نسبة 05% وهي نسبة تكاد تكون منعدمة يرون عكس ذلك و هي نسبة لا يقاس عليها .



الشكل رقم (5) : معرفة ما إذا كانت الهياكل تساهم في تسيير المؤسسة وتحقيق اهدافها .

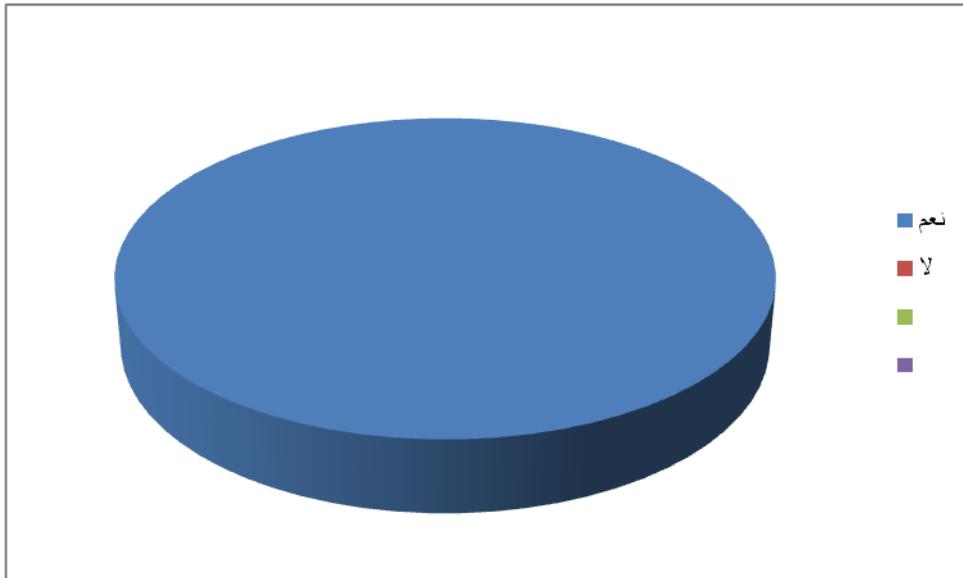
الاستنتاج : من خلال ما ذكرناه سابقا نستنتج أن : معظم المديرين يؤكدون تأثير الهياكل داخل المنشآت الرياضية على أداء التسيير في المؤسسة ويحقق أهدافها , ومنه نستنتج أن حالة الهياكل و فرتها داخل المنشأة الرياضية تساهم و بشكل كبير في تسيير المؤسسات الرياضية ..

السؤال السادس هل تعتقد أن دور الهياكل يساعد في تحسين مردودية المنشأة من حيث ناحية الأداء التسييري؟
الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان دور الهياكل يساعد في تحسين مردودية المنشأة من حيث ناحية التسيير.

جدول رقم (6)

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	%100
لا	00	%00
المجموع	20	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من المشرفين يلاحظون أن لا تطور ناجم على مستوى المنشأة فيما يخص الإستغلال وهذا راجع إلى عدة أسباب منها تنكر وعدم تطبيق القانون الداخلي للمنشأة من قبل المستغلين لها وربما أيضا أسباب راجعة إلى المشرفين و كيفية تصرفهم مع المستغلين, بينما نسبة 40% يرون عكس ذلك, حيث لا توجد آراء مختلفة في هذا الأمر .



الشكل رقم (6) : يوضح معرفة ما إذا كان دور الهياكل يساعد في تحسين مردودية المنشأة من حيث ناحية التسيير .

الاستنتاج : من خلال ما ذكرناه سالفًا نستنتج أن: أكثر من كل المدربين يرون أن للهياكل الرياضية داخل المنشآت الرياضية دور كبير في تحسين الاداء التسييري ، وذلك لما لها من مهام منوطة بها .

المحور الثاني : تساهم الهياكل "المسابح ، الملاعب ، قاعات كمال الاجسام ،... "على مردودية الفرق الرياضية

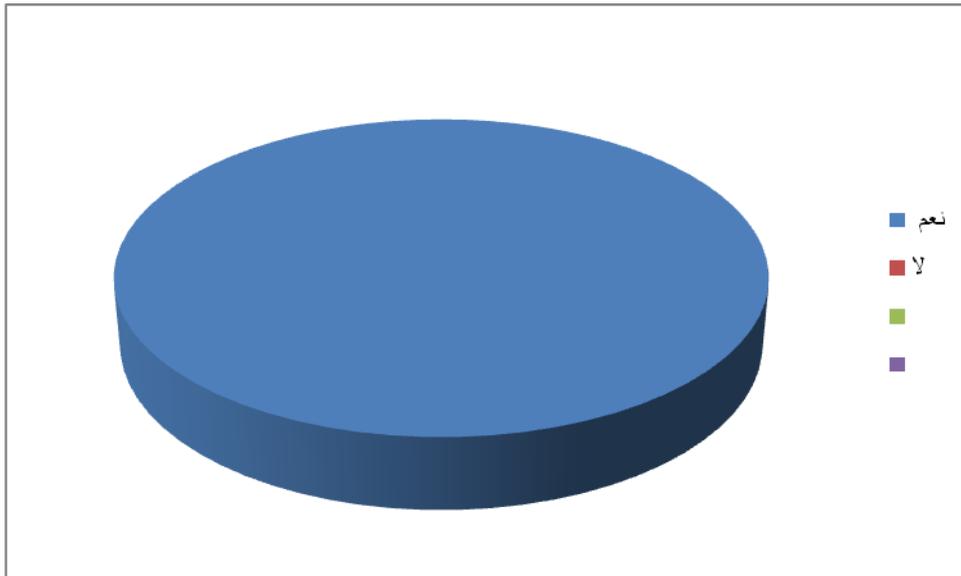
السؤال السابع : هل تساهم الهياكل داخل المنشأة في على مردودية الفرق الرياضية ؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى مساهمة الهياكل داخل المنشأة في على مردودية الفرق الرياضية.

جدول رقم (7)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
100%	20	نعم
00%	00	لا
100%	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع المدربين وبنسبة 100% يرون أن الهياكل الرياضية المختلفة من مسابح و قاعات كما الاجسام و ملاعب تساهم و بشكل كبير في مردودية الفرق الرياضية ، خاصة اذا كانت هذه الهياكل في حالة جيدة.



الشكل رقم (07) : معرفة مدى مساهمة الهياكل داخل المنشأة في على مردودية الفرق الرياضية

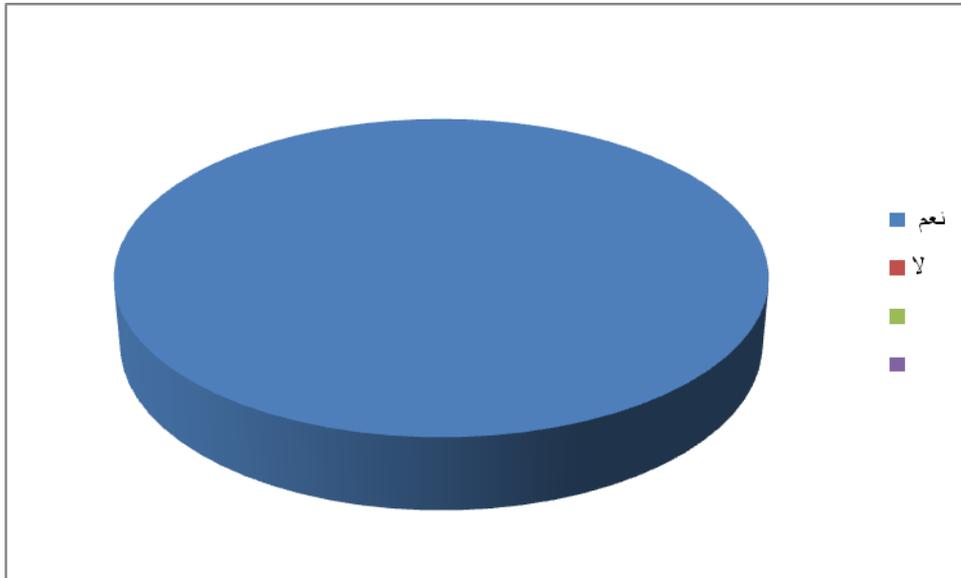
الاستنتاج : من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن الهياكل الرياضية داخل المنشآت تساهم و بشكل كبير في مردودية الفرق الرياضية و هو ما ينعكس على نتائجهم في مختلف الدوريات و الاقسام الرياضية .

السؤال الثامن : هل معايير الصيانة والعتاد المتواجد داخل الهياكل مناسبة لأداء واجبكم على أحسن وجه ؟ .
الغرض من السؤال : معرفة دور معايير الصيانة والعتاد في الهياكل ان كانت مناسبة لأداء الاحسن .

جدول رقم (8)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
100%	20	نعم
00%	00	لا
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نكل المدربين وبنسبة 100% يرون أن لمعايير الصيانة التي يتم اعتمادها من طرف مسيري المنشأة الرياضية لها اهمية كبيرة في أداء واجبهم على احسن وجه



الشكل رقم (08) : معرفة دور معايير الصيانة والعتاد في الهياكل ان كانت مناسبة لأداء الاحسن

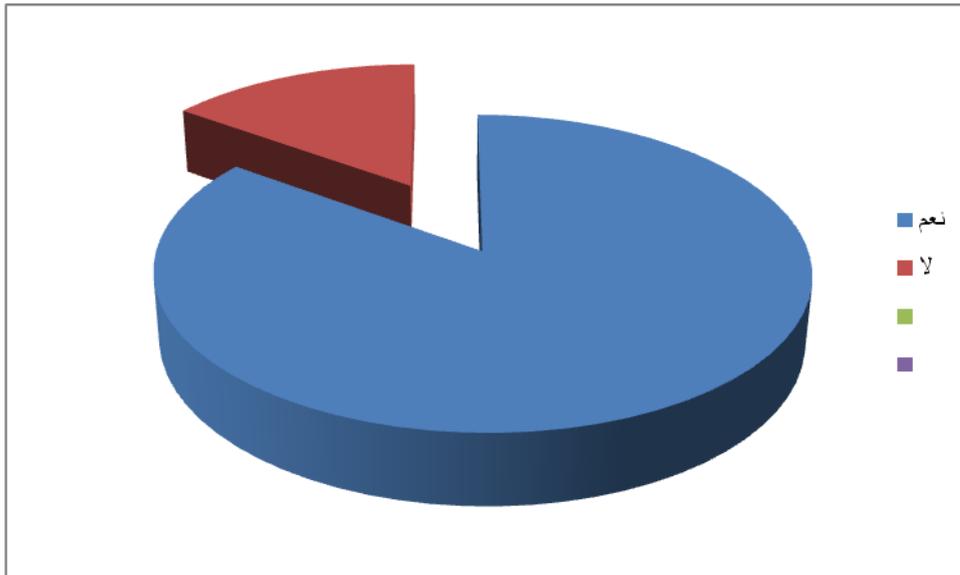
الاستنتاج : من خلال النتائج التي توصلنا إليها نرى أن معايير الصيانة والعتاد الرياضي المتواجد في المنشأة الرياضية له اهمية كبيرة في أداء الواجب على أحسن وجه لكون هذين العاملين (معايير الصيانة والعتاد الرياضي) للوصول إلى الأهداف المرجوة.

السؤال التاسع : هل صحيح أن افتقار المنشأة الرياضية للمعايير الدولية يؤثر على مردودية الفرق الرياضية ؟
الغرض من السؤال: يهدف هذا السؤال إلى معرفة ان كان افتقار المنشأة الرياضية للمعايير الدولية يؤثر على مردودية الفرق الرياضية

جدول رقم (9)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
85%	17	نعم
15%	03	لا
100%	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 85% من المدربين يشكون ويشاطرون فكرة افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية يؤثر على مردودية اللاعبين والرياضيين، بينما نسبة 15% يرون عكس ذلك أي يناقضون فكرة افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية يؤثر على مردودية اللاعبين والرياضيين ويطالبون بتحسينها



الشكل رقم (9): يوضح الفرق بين إجابات المدربين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص المضايقات الناجمة من طرف مستغلي المنشآت الرياضية .

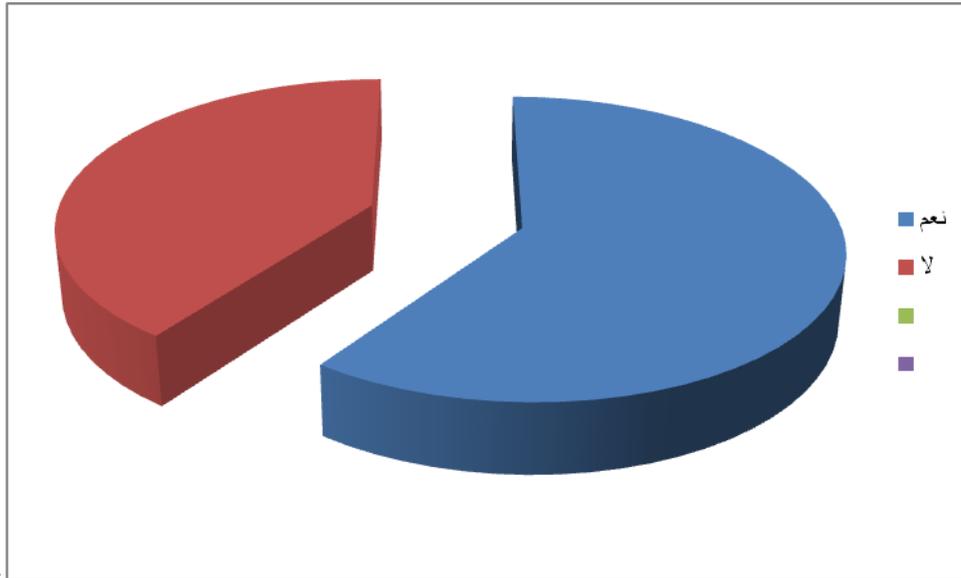
الاستنتاج : من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن : حقا هناك أثر للمنشأة الرياضية التي تفتقر للمعايير الدولية علي مردودية الرياضيين.

السؤال العاشر : هل تستعطون تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة داخل المنشأة الرياضية ؟
الغرض من السؤال : يهدف هذا السؤال إلى معرفة قدرة المدربين في تحقيق الأهم و الأهداف المرجوة وذلك بالإمكانيات التي يجدها في المنشأة .

جدول رقم (10)

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	60%
لا	08	40%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من المدربين يستطيعون تحقيق أهداف المسطرة وذلك وفق الإمكانيات المتوفرة داخل المنشآت الرياضية، بينما نسبة 40% لديهم آراء مختلفة في ذلك فهناك من يقول تقريبا وهذا بالتكيف مع كل الظروف والبعض الآخر يقول تحقيق بعض الأهداف فقط وذلك تماشيا مع الإمكانيات المتوفرة داخل المنشآت والمطالبة بتوفر الإمكانيات دخل المنشآت الرياضية حتى يتسنى للمدربين تقديم الأحسن وتحقيق أهدافهم



الشكل رقم (10) : يوضح الفرق بين إجابات المدربين بنعم أولا فيما يخص تحقيق الأهداف وفق الإمكانيات المتوفرة داخل المنشأة الرياضية

الاستنتاج : خلال ما درسناه سابقا نستنتج أن المدربين يستطيعون تحقيق أهدافهم وفق الإمكانيات المتوفرة فيما يرى البعض الآخر عكس ذلك وهذا راجع إلى الإمكانيات القليلة أو غير مناسبة لذلك.

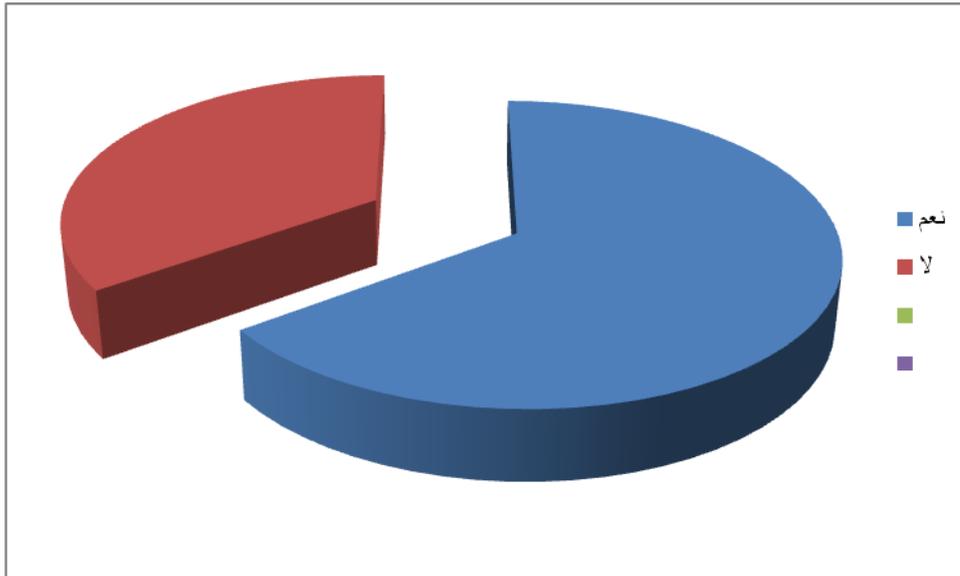
السؤال الحادي عشر : هل هناك فرق بين نتائج أداء الفرق الرياضية في هياكل تتميز بالمعايير التقنية و هياكل تفتقر لذلك ؟

الغرض من السؤال : معرفة الفرق بين نتائج أداء الفرق الرياضية في هياكل تتميز بالمعايير التقنية و هياكل تفتقر لذلك .

جدول رقم (11)

النسبة المئوية	عدد الفئات	نوع الفئات
65%	13	نعم
35%	07	لا
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 65% من المدربين يرون ان هناك فرق بين نتائج أداء الفرق الرياضية في هياكل تتميز بالمعايير التقنية و هياكل تفتقر لذلك ، بينما نسبة 35% يرون عكس ذلك ولا يجدون هناك اي فرق .



الشكل رقم (11) : يوضح معرفة الفرق بين نتائج أداء الفرق الرياضية في هياكل تتميز بالمعايير التقنية و هياكل تفتقر لذلك

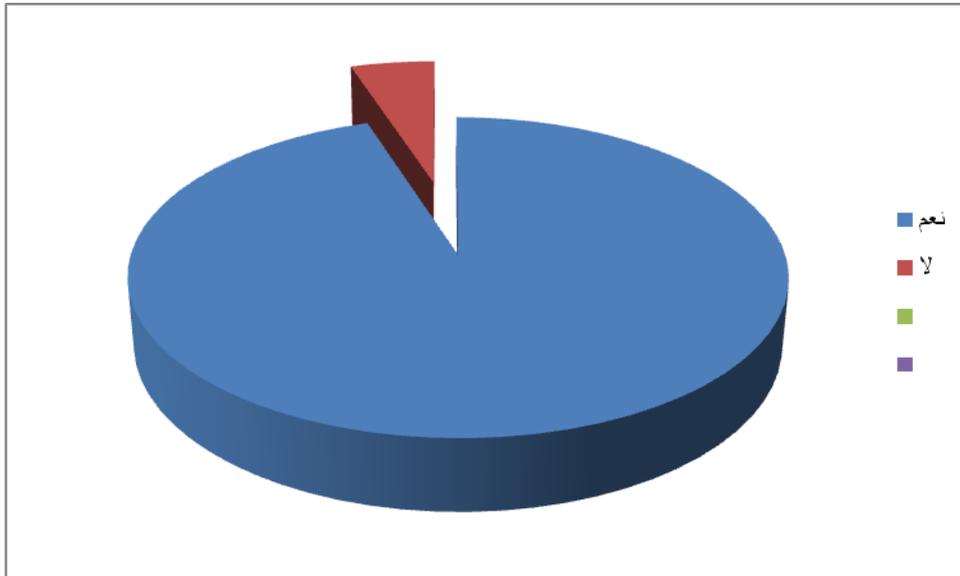
الاستنتاج : من خلال ما ذكرناه سابقا نرى أن عدد كبير من المدربين يرون أن هناك فرق بين نتائج أداء الفرق الرياضية في هياكل تتميز بالمعايير التقنية و هياكل تفتقر لذلك ، وهو ما يبرز من خلال نتائج هذه الفرق أثناء المنافسات الرياضية .

السؤال الثاني عشر: هل يمكن تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة داخل الهياكل ؟
الغرض من السؤال : معرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة داخل الهياكل.

جدول رقم (12)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
95%	19	نعم
05%	01	لا
100%	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 95% من المدربين وهي النسبة الأكبر يجدون أن بالامكان تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة داخل الهياكل ونسبة 05% وهي نسبة ضئيلة جدا ولا تقارن بالنسبة الاولى .



الشكل رقم (12) : معرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة داخل الهياكل .

الاستنتاج : من خلال ما درسناه سابقا نستنتج أن معظم المدربين يجدون أنه بالإمكان تحقيق الأهداف المسطرة من طرفهم (التخطيط الرياضي بأنواعه) وفق الإمكانيات المتوفرة داخل الهياكل .

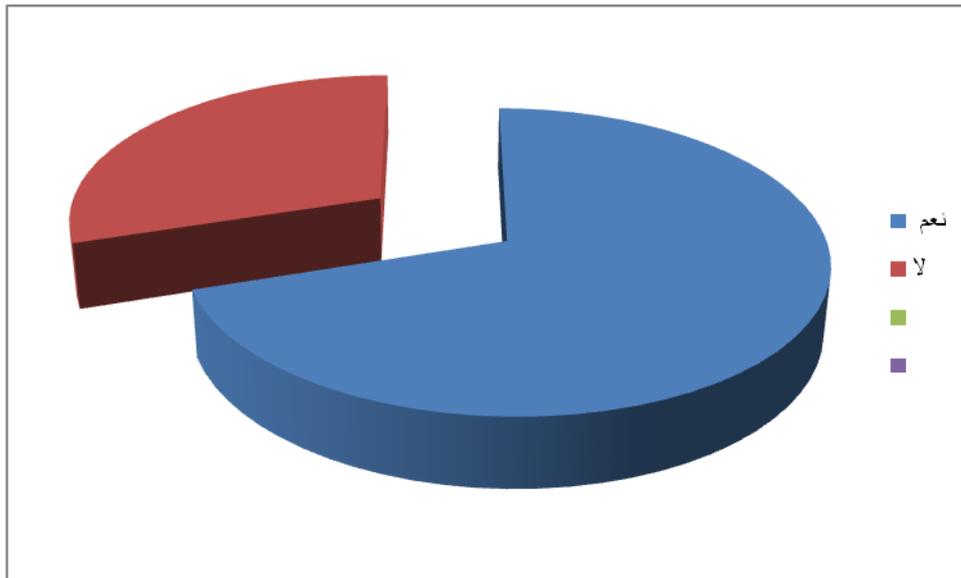
المحور الثالث : هناك تخطيط استراتيجي لتطوير المنشآت الرياضية تماشيا مع التطور الحاصل في المجال الرياضي

السؤال الثالث عشر : في رأيك هل هناك تخطيط استراتيجي في مؤسساتكم
الغرض من السؤال : معرفة ان كان هناك تخطيط استراتيجي في مؤسساتكم

الجدول رقم (13)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
70%	14	نعم
30%	06	لا
100%	20	المجموع

حسب الجدول يظهر أن النسبة 70% من المدربين يرون بأن هناك تخطيط استراتيجي في مؤسساتهم ومنشاتهم الرياضية, بينما نسبة 30% يرون عكس ذلك وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسبة الاولى .



الشكل رقم (13) : ان كان هناك تخطيط استراتيجي في مؤسساتكم

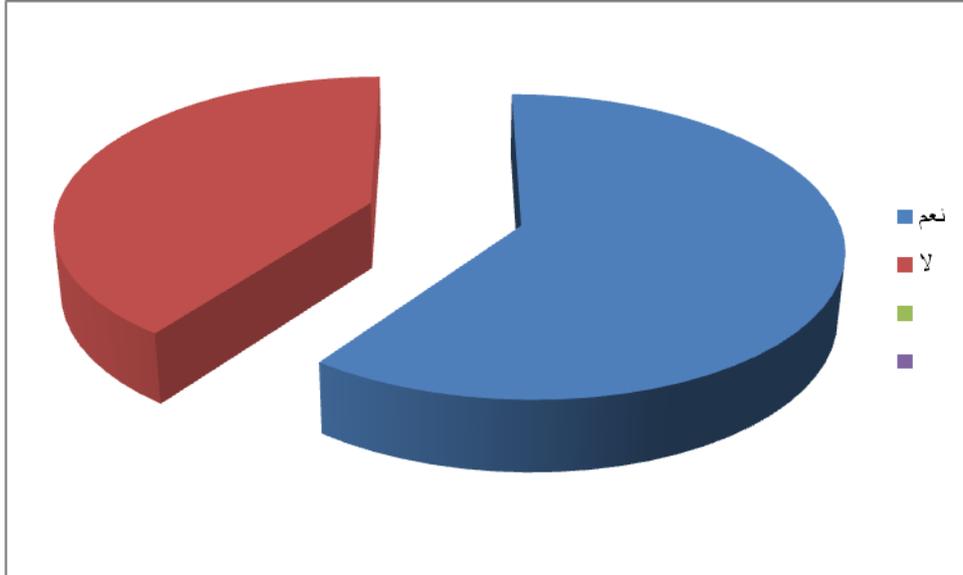
الاستنتاج : من خلال ما ذكرناه سالفا نستنتج أن جل المدربين يرون بأن هناك تخطيط استراتيجي في المنشآت الرياضية وهذا التخطيط يتمشى مع التطور الحاصل في الرياضة الحديثة.

السؤال الرابع عشر: هل هناك تخطيط لتطوير المنشآت الرياضي في مؤسستكم يتماشى مع المتغيرات الحديثة؟
الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان هناك تخطيط لتطوير المنشآت الرياضي يتماشى مع المتغيرات الحديثة .

الجدول رقم (14)

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	60%
لا	08	40%
المجموع	20	100%

من خلال نتائج الجدول نجد أن نسبة 60% من المدربين يرون أن هناك تخطيط لتطوير المنشآت الرياضي يتماشى مع المتغيرات الحديثة للرياضة بينما هناك نسبة تقدر بـ 40% من المدربين يقولون عكس ذلك ، اي انه لا توجد هناك تخطيط يواكب التغيرات الحديثة في الرياضة .



الشكل رقم (14) : يوضح معرفة ما إذا كان هناك تخطيط لتطوير المنشآت الرياضي يتماشى مع المتغيرات الحديثة

الاستنتاج : من خلال ما سبق نستنتج أن معظم المدربين الذي تم اختيارهم لملء استمارة الاستبيان يجدون أن هناك تخطيط لتطوير المنشآت الرياضي في المنشأة الرياضية يتماشى مع المتغيرات الرياضية الحديثة في العالم .

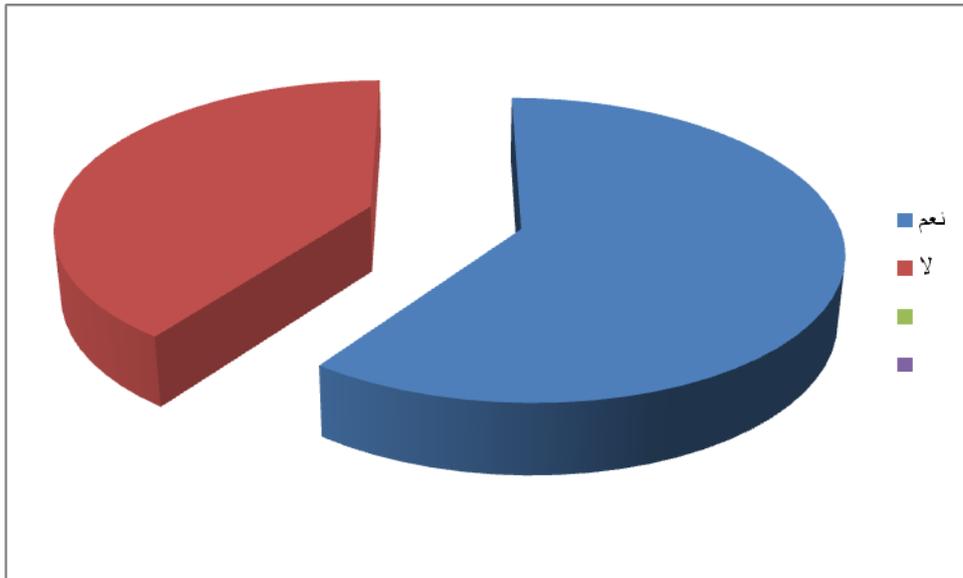
السؤال الخامس عشر : هل هناك خطط وبرامج واضحة لتطوير الممارسة الرياضية تتماشى مع المتغيرات الحديثة في الرياضة ؟ .

الغرض من السؤال : هو معرفة ان كانت هناك خطط وبرامج واضحة لتطوير الممارسة الرياضية تتماشى مع المتغيرات الحديثة في الرياضة .

الجدول رقم (15)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
60%	12	نعم
40%	08	لا
100%	20	المجموع

من خلال الجدول يظهر أن نسبة 60% من المدربين يرون أن هناك خطط وبرامج واضحة لتطوير الممارسة الرياضية تتماشى مع المتغيرات الحديثة في الرياضة ، بينما نسبة 40% يرون عكس ذلك وهذا



الشكل رقم (15) : يوضح ان كانت هناك خطط وبرامج واضحة لتطوير الممارسة الرياضية تتماشى مع المتغيرات الحديثة في الرياضة

الاستنتاج : من خلال ما ذكرنا سالفاً نستنتج أن : جل المدربين يشكون من العتاد الرياضي المتواجد في المنشآت التي يستغلونها ويصفونه بالقديم ومن الأحسن القيام بتجديده وهذا ضمن متطلبات المدربين ومنه نستنتج أن العتاد الرياضي دوراً مهماً في التنمية الرياضية.

إذا كانت الإجابة بنعم, كيف تفسرون ذلك؟ و ما هو طلبكم؟.

الغرض من السؤال : معرفة آراء و طلبات المدربين .

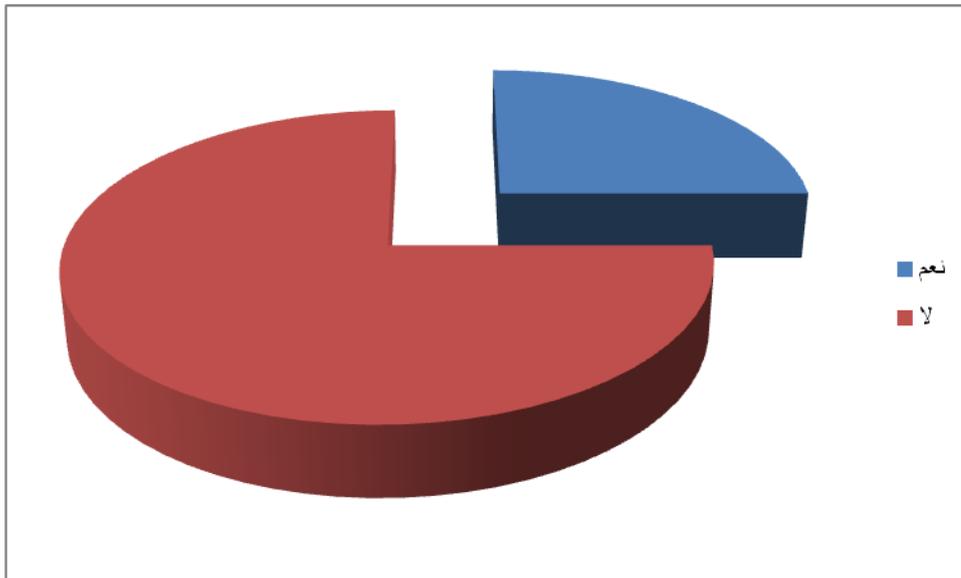
بما أن نسبة 60% من المدربين أجابوا بنعم فلا بد أن هناك تفسيرات لذلك فهناك من يقول العتاد ناقص والمطالبة بتجديده وهناك ومن يقول نطالب بتوفير كل ما نحتاج إليه، وهناك من يقول ان نقص العتاد يؤثر سلبا على مردودية اللاعبين ..الخ من الآراء المختلفة والمطالبة بتجديد كل العتاد الرياضي القديم وذلك في خدمتهم وخدمة المدربين واللاعبين وذلك لتقديم نتائج حسنة ومرضية .

السؤال السادس عشر: هل هناك وسائل تكنولوجية خاصة تستعمل في هياكلكم تساعد الفرق على التطور ؟. الغرض من السؤال: معرفة آراء المدربين حول ان كان هناك وسائل تكنولوجية خاصة تستعمل في الهياكل تساعد الفرق على التطور .

الجدول رقم (16)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
25%	05	نعم
75%	15	لا
100%	20	المجموع

يظهر لنا من الجدول أن نسبة 75% من المدربين يرون أن هناك وسائل تكنولوجية خاصة تستعمل في الهياكل الرياضية تساعد الفرق على التطور ، بينما نسبة 25% يعتبرون أنه ليس هناك وسائل تكنولوجية خاصة تستعمل في هذه الهياكل تساعد الفرق الرياضية على التطور ، وهذا يؤثر سلبا على مردودية اللاعبين لان التخطيط الرياضي الحديث يعتمد على الوسائل التكنولوجية .



الشكل رقم (16): يوضح معرفة آراء المدربين حول ان كان هناك وسائل تكنولوجية خاصة تستعمل في الهياكل تساعد الفرق على التطور .

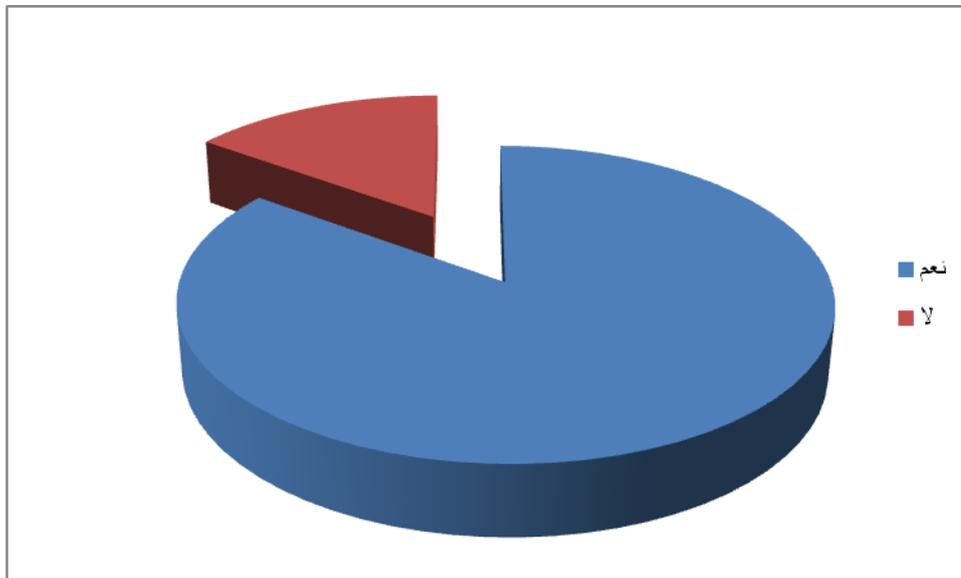
الاستنتاج : من خلال النتائج نرى أن معظم المنشآت الرياضية لا تستعمل الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تستعمل في الهياكل الرياضية ، وهو ما يؤثر على مردودية الفرق الرياضية .

السؤال السابع عشر : هل هناك برامج تخطيطية من أجل رفع كفاءة تسيير الموارد البشرية في منشآتكم ؟
الغرض من السؤال : معرفة آراء المدربين حول ان كان هناك برامج تخطيطية من أجل رفع كفاءة تسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية.

الجدول رقم (17)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
85%	17	نعم
15%	03	لا
100%	20	المجموع

يظهر لنا من الجدول أن نسبة 85% من المدربين يرون أن برامج تخطيطية من أجل رفع كفاءة تسيير الموارد البشرية في المنشآت الرياضية التي ينتمون إليها ، بينما نسبة 15% يعتبرون أنه ليس هناك برامج تخطيطية من أجل رفع كفاءة تسيير الموارد البشرية في المنشآت الرياضية ، وهذا يرجع الى رغبة المدربين الى تطوير الرياضة و استخدام وظيفة التخطيط طويل المدى من اجل الرفع من مستوى الكفاءة البشرية داخل المنشآت الرياضية .



الشكل رقم (17) : يوضح معرفة آراء المدربين حول ان كان هناك برامج تخطيطية من أجل رفع كفاءة تسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية.

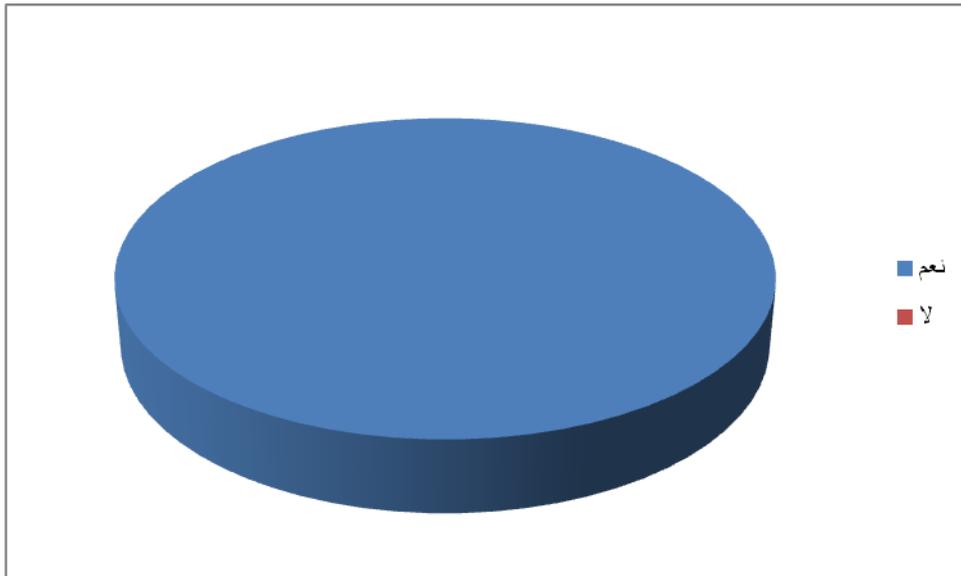
الاستنتاج : من خلال النتائج نرى أن معظم المنشآت الرياضية لا تستعمل الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تستعمل في الهياكل الرياضية ، وهو ما يؤثر على مردودية الفرق الرياضية .

السؤال الثامن عشر : هل هناك خطط استراتيجية تتماشى مع التطور الحاصل في الرياضة ؟.
الغرض من السؤال : معرفة آراء المدربين حول ان كان هناك خطط استراتيجية تتماشى مع التطور الحاصل في الرياضة

الجدول رقم (18)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
100%	20	نعم
00%	00	لا
100%	20	المجموع

يظهر لنا من الجدول أن جميع المدربين وبنسبة 100% يرون أن هناك خطط استراتيجية تتماشى مع التطور الحاصل في الرياضة ، وهذا يرجع الى كفاءة المدربين الذين ينشطون في هذه المنشآت الرياضية ، و رغبتهم في تطوير الرياضة المحلية ومواكبة التطور الحاصل على مستوى الرياضة الحديثة العالمية .



الشكل رقم (18) : يوضح معرفة آراء المدربين حول ان كان هناك خطط استراتيجية تتماشى مع التطور الحاصل في الرياضة

الاستنتاج : من خلال النتائج نرى أن معظم المدربين يرون ان هناك خطط استراتيجية مستقبلية تواكب التطور العالي للرياضة العالمية .

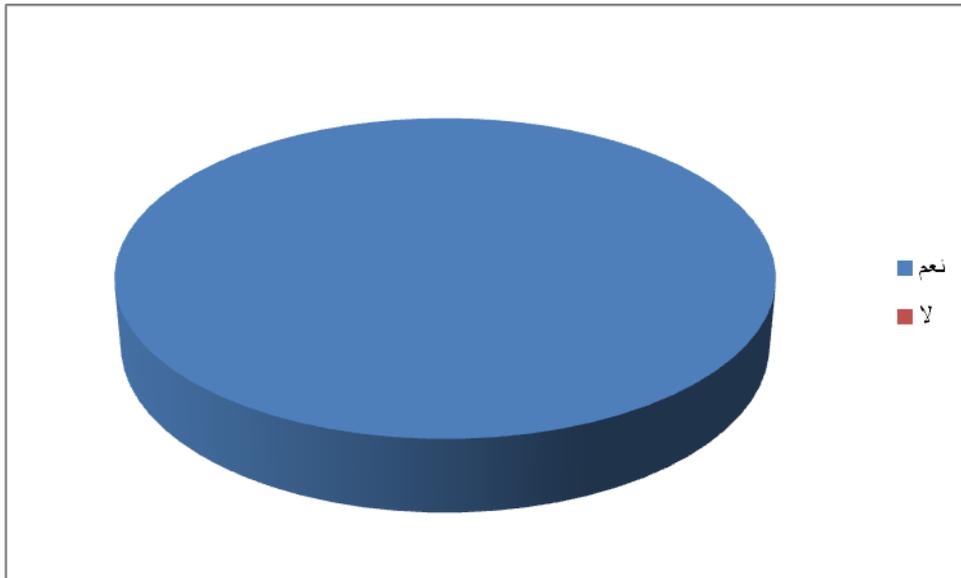
السؤال التاسع عشر : هل هناك خطط وبرامج خاصة بالمنظومة التشريعية و القانونية ؟.

الغرض من السؤال : معرفة آراء المدربين حول ان كان هناك خطط وبرامج خاصة بالمنظومة التشريعية و القانونية

الجدول رقم (19)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
60%	12	نعم
40%	08	لا
100%	20	المجموع

يظهر لنا من الجدول أن نسبة 60% من المدربين يرون أن هناك خطط وبرامج خاصة بالمنظومة التشريعية و القانونية ، بينما نسبة 40% يعتبرون أنه هناك خطط وبرامج خاصة بالمنظومة التشريعية و القانونية ، وهذا يرجع الى رؤية المدربين الى النظام التشريعي في القانون الجزائري للرياضة ، ومدى مواكبته للتشريع العالمي للرياضة .



الشكل رقم (19) : يوضح معرفة آراء المدربين حول ان هناك خطط وبرامج خاصة بالمنظومة التشريعية و

القانونية

الاستنتاج : من خلال النتائج نرى أن معظم المدربين يرون أن المنظومة التشريعية والقانونية للرياضة في الجزائر في

تطور ملحوظ وهي تواكب التشريع العالمي للرياضة ، وهو ما يتجلى في المراسيم و القوانين الجديدة الصادرة في

الجريدة الرسمية ، اخرها قانون الاحتراف الجديد .

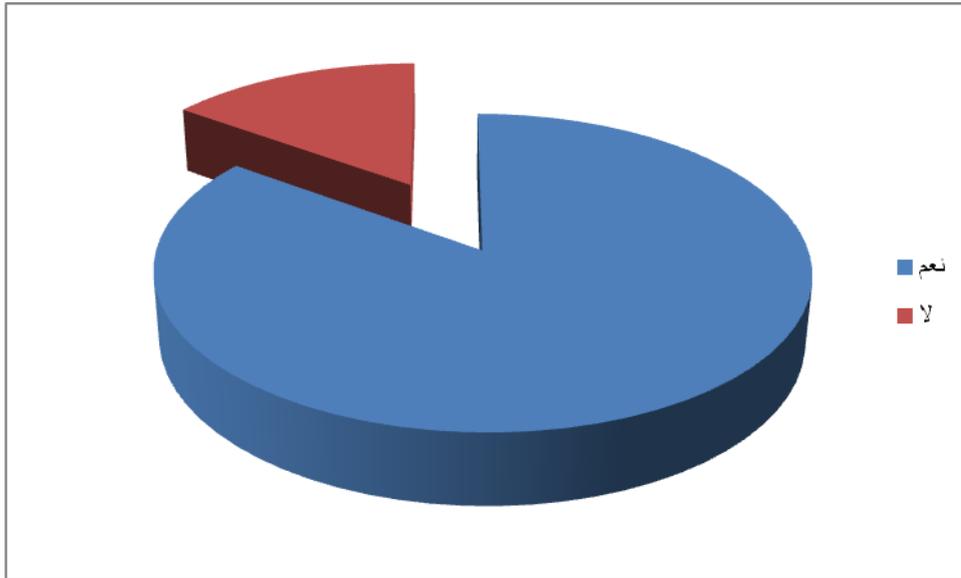
السؤال العشرون : هل هناك خطط وبرامج خاصة بصيانة الهياكل ؟.

الغرض من السؤال : معرفة آراء المدربين حول ان كان هناك خطط وبرامج خاصة بصيانة الهياكل داخل المنشآت الرياضية .

الجدول رقم (20)

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	85%
لا	03	15%
المجموع	20	100%

يظهر لنا من الجدول أن نسبة 85% من المدربين يرون أن هناك خطط وبرامج خاصة بصيانة الهياكل ، بينما نسبة 15% يعتبرون أنه هناك خطط وبرامج خاصة بصيانة الهياكل ، وهذا يرجع الى رغبة مسيري المنشآت الرياضية في المحافظة على الهياكل المختلفة داخل المنشأة الرياضية، وبالتالي تساعد على تحسين مردودية الفرق الرياضية .



الشكل رقم (20) : يوضح معرفة آراء المدربين حول ان خطط وبرامج خاصة بصيانة الهياكل

الاستنتاج : من خلال النتائج نرى أن معظم المدربين يرون أن هناك برامج مختلفة وتخطيط مبرمج وصيانة دورية للهياكل الرياضية في المنشآت ، وذلك لتحسين مردودية الفرق المنضوية داخلها .

اذا كانت الاجابة بنعم ، كيف يؤثر انعدامها على مردود الفرق الرياضية ؟

الغرض من السؤال : معرفة آراء و طلبات المدربين

اتفقت أغلب إجابات المدربين على أن صيانة الهياكل الرياضية تؤثر تأثيرا كبيرا في مردودية الفرق الرياضية المختلفة الناشطة في المنشآت الرياضية ، حيث تساهم في تقليل الاصابات الرياضية ، و تساهم في تحسين اللياقة البدنية للرياضيين ، ويؤدي انعدامها الى خفض المردود الرياضي للفرق ، باعتبار ان الهياكل المختلفة (قاعات كمال الاجسام ،المسابح ...) لا بد وان تواكب تقنيات الحديثة ، ولديها المواصفات اللازمة لممارسة الاشطة الرياضية فيها .

II. مناقشة نتائج الدراسة:

إن الهدف من كل عمل أو جهد فكري أو بحث علمي هو الخروج ببعض الاستنتاجات و التوصيات و الاقتراحات ، التي يمكن أن يعتمد عليها باحثون آخرون و اتخاذها كمرجع أو كمنطلق لدراسته بغية إثراء بحوثهم بمعلوماتنا و الاستفادة منها و لو بنسبة ضئيلة ، و من خلال بحثنا هذا و بعد الإطلاع على النتائج المدونة و المحققة نجد ما يلي :

1 - مناقشة الفرضية الأولى :

تنص الفرضية الأولى على أ، نقص الهياكل "المساح ، الملاعب ، قاعات كمال الاجسام ،... "يؤثر على أداء التسيير في المنشآت الرياضية ، ومن من خلال الجدول رقم 02 وجدنا أن معظم المدربين يرون أن نسبة الهياكل الرياضية داخل المنشآت هي قليلة ولا تكفي لأداء انشطتهم الرياضية باعتبار ان هناك نسبة كبيرة من الاندية و الجمعيات تمارس انشطتها ، ومن خلال الجدول رقم 03 معظم المدربين يرون أن نقص الهياكل داخل المنشآت الرياضية يسبب الكثير من المشاكل بالنسبة اليهم ، حيث يضعفهم في مشاكل تقنية و فنية ، وذلك من اجل ائصال هدف حصصهم وأن هذه الهياكل لا تسد ولو القليل من الالتزامات . ومن خلال الجدول رقم 04 رأينا أن معظم المدربين لا يرون ان هناك تسيير حسن و هذا راجع إلى ضعف ونقص في الإمكانيات المادية على مستوى هياكل المنشأة الرياضية ولا بد من تحسينها لتقدم الأحسن ، ومن خلال الجدول رقم 05 وجدنا أن حالة الهياكل و وفرتها داخل المنشأة الرياضية تساهم و بشكل كبير في تسيير المؤسسات الرياضية .. ومن خلال الجدول رقم 06 رأينا ان للهياكل الرياضية داخل المنشآت الرياضية دور كبير في تحسين الاداء التسييري ، وذلك لما لها من مهام منوطة بها ،وعليه ومن خلال ما سبق استنتجنا أن نقص الهياكل "المساح ، الملاعب ، قاعات كمال الاجسام ،... "يؤثر على أداء التسيير في المنشآت الرياضية ، وهو ما يؤكد أن الفرضية الاولى قد تحققت .

2 - مناقشة الفرضية الثاني :

تنص الفرضية الثانية ،على نقص الهياكل "المسابح ، الملاعب ، قاعات كمال الاجسام ،... "يؤثر على أداء التسيير في المنشآت الرياضية ،ومن خلال الجدول رقم 08 وجدنا أن الهياكل الرياضية داخل المنشآت تساهم و بشكل كبير في مردودية الفرق الرياضية و هو ما ينعكس على نتائجهم في مختلف الدوريات و الاقسام الرياضية ،ومن خلال الجدول رقم 09 وجدنا أن معايير الصيانة والعتاد الرياضي المتواجد في المنشأة الرياضية له اهمية كبيرة في أداء الواجب على أحسن وجه لكون هذين العاملين (معايير الصيانة والعتاد الرياضي) للوصول إلى الأهداف المرجوة ، ومن خلال الجدول رقم 10 اجاب المدربون على أن افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية يؤثر تأثيرا كبيرا على المردود الرياضي للفرق الرياضية ،أما الجدول رقم 11 ، و غرضه معرفة قدرة المدربين في تحقيق الأهم و الأهداف المرجوة وذلك بالإمكانيات التي يجدها في المنشأة ، حيث رأى المدربون أنهم يستطيعون تحقيق أهدافهم وفق الإمكانيات المتوفرة فيما يرى البعض الآخر عكس ذلك وهذا راجع إلى الإمكانيات القليلة أو غير مناسبة لذلك ،ومن خلال الجدول رقم 11 الذي يغرض معرفة الفرق بين نتائج أداء الفرق الرياضية في هياكل تتميز بالمعايير التقنية و هياكل تفتقر لذلك. وجدنا أن عدد كبير من المدربين يرون أن هناك فرق بين نتائج أداء الفرق الرياضية في هياكل تتميز بالمعايير التقنية و هياكل تفتقر لذلك ، وهو ما يبرز من خلال نتائج هذه الفرق أثناء المنافسات الرياضية .ومن خلال الجدول رقم 12 رأينا أن معظم المدربين يجدون أنه بالإمكان تحقيق الأهداف المسطرة من طرفهم (التخطيط الرياضي بأنواعه) وفق الإمكانيات المتوفرة داخل الهياكل .وعليه فان الفرضية الثانية التي تنص على أن نقص الهياكل "المسابح ، الملاعب ، قاعات كمال الاجسام ،... "يؤثر على أداء التسيير في المنشآت الرياضية ،قد تحققت .

3 - مناقشة الفرضية الثالثة :

وأخيرا نصت الفرضية الثالثة على أن هناك تخطيط استراتيجي لتطوير المنشآت الرياضية تماشيا مع التطور الحاصل في المجال الرياضي . حيث انه ومن خلال الجدول رقم 13 وجدنا أن جل المدربين يرون بأن هناك تخطيط استراتيجي في المنشآت الرياضية وهذا التخطيط يتمشى مع التطور الحاصل في الرياضة الحديثة ، ومن خلال الجدول رقم 14 أجاب معظم المدربين الذي تم اختيارهم ملء استمارة الاستبيان أكدوا أن هناك تخطيط لتطوير المنشآت الرياضي في المنشأة الرياضية يتمشى مع المتغيرات الرياضية الحديثة في العالم ، ومن خلال الجدول رقم 15 وغرضه معرفة ان كانت هناك خطط وبرامج واضحة لتطوير الممارسة الرياضية تتماشى مع المتغيرات الحديثة في الرياضة ، حيث اجاب المدربون على أنهم يشكون من العتاد الرياضي المتواجد في المنشآت التي يستغلونها ويصفونه بالقديم ومن الأحسن القيام بتجديده وهذا ضمن متطلبات المدربين ومنه نستنتج أن العتاد الرياضي دورا مهما في التنمية الرياضية ، أما الجدول رقم 16 رأى المدربون أن معظم المنشآت الرياضية لا تستعمل الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تستعمل في الهياكل الرياضية ، وهو ما يؤثر على مردودية الفرق الرياضية ، ومن خلال الجدول رقم 18 أجاب المدربون بأن هناك خطط استراتيجية مستقبلية تواكب التطور العالي للرياضة العالمية . ومن خلال الجدول رقم 19 والذي أكد فيه معظم المدربين أن المنظومة التشريعية والقانونية للرياضة في الجزائر في تطور ملحوظ وهي تواكب التشريع العالمي للرياضة ، وهو ما يتجلى في المراسيم و القوانين الجديدة الصادرة في الجريدة الرسمية ، اخرها قانون الاحتراف الجديد ، ومن خلال الجدول رقم 20 أكد جل المدربين أن هناك برامج مختلفة وتخطيط مبرمج وصيانة دورية للهياكل الرياضية في المنشآت ، وذلك لتحسين مردودية الفرق المنضوية داخلها،وعليه ومن خلال الجداول السابقة ، ومن خلال مقارنتها بالفرضية الثالثة التي تنص على أن هناك تخطيط استراتيجي لتطوير المنشآت الرياضية تماشيا مع التطور الحاصل في المجال الرياضي ، قد تحققت .

من خلال ما سبق ، نجد أن الفرضية العامة التي تنص على أن المنشآت الرياضية تلعب دورا هاما في تحسين مردودية الفرق الرياضية ، قد تحققت وهو ما اتفق مع دراسة سالم تايدي ، والتي جاءت بعنوان "دور تسيير المنشآت الرياضية في تنمية رياضة الكاراتي - دو" ، والتي كان من بين نتائجها معظم المدربين يعتبرون أن نقص التسيير للمنشآت الرياضية و ضعف الموارد المالية يؤدي إلى التدهور (تدني) الرياضة بصفة عامة . وضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضي الكاراتي - دو و هذا رأي معظم المدربين . و اختلاف آراء المدربين و المشرفين فيما يخص افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مردودية الرياضيين

III. التوصيات و اقتراحات :

- على ضوء النتائج التي توصلنا إليها و الاستنتاجات التي خرجنا بها نوصي :
- على مسيري المنشآت اتخاذ القرارات اللازمة و الصائبة و تحمل المسؤولية و أن يكونوا قادرين على أداء عملهم بشكل جيد.
 - يؤثر نقص الهياكل "المسابح ، الملاعب ، قاعات كمال الاجسام ،..." على أداء التسيير في المنشآت الرياضية وبالتالي على مردود الفرق الرياضية .
 - توفير الإمكانيات و الوسائل اللازمة كي يقوم المدربين بمهامهم التدريبية على أحسن و أكمل وجه.
 - إدراك أهمية صيانة الهياكل "المسابح ، الملاعب ، قاعات كمال الأجسام..." .
 - على المدربين القيام بتخطيط استراتيجي طويل المدى يساهم في مواكبة التطورات الحاصلة على مستوى الرياضة العالمية .
 - يجب إعطاء أهمية بالغة من قبل مسيري المنشآت الرياضية للمدربين و من قبل المدربين للمسيرين و تحسين العلاقة بينهم حتى تصل العلاقة حسنة و لما لا علاقة تكامل لأن كل منهم في حاجة إلى الآخر.
 - ضرورة التنسيق بين الهياكل الرياضية في المنشآت الرياضية و الأنشطة التي تمارس في المنشآت الرياضية .
 - يجب التعاون بين مسيري المنشآت الرياضية و المدربين من أجل تطوير الرياضة بصفة عامة من أجل المشاركة في المنافسات المحلية و الوطنية منها الدولية .

الخطبة

الخاتمة

تعتبر المنشآت الرياضية جزء أساسي بالغ الأهمية, ساعية إلى تحسين الأفراد الممارسين من رياضيين و هواة ...الخ. عامة من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة لكي يمكن لكل المهارات الفنية و التعليمية في منهج الدراسة، التدريب الأنشطة الرياضية أن تحقق أهدافها فإنه من الضروري توافر المنشآت الرياضية الكافية و من أجل الوصول إلى نتائج جيدة و مرضية، و تحقيق الأهداف و يتوقف كل هذا على العملية الإدارية التي هي من أهم المقومات التطور الرياضي العلمي الحديث و يعتبر التسيير المحكم للمنشآت الرياضية الطريقة العقلانية لتنسيق الجهودات قصد تحقيق الأهداف المرجوة وكونه مبني على وظائف تتأثر فيما بينها تتأثر فيما بينها و يعمل على تنظيم العملية الإدارية في صورة منهجية علمية من أجل توفير الفضاء الكافي لممارسة الأنشطة الرياضية بطريقة فعالة، و دور التخطيط الفعال و الاستراتيجي على مختلف الهياكل المختلفة (ملاعب ، مسابح ، قاعات كمال الأجسام ...) في تحسين مردودية الفرق الرياضية . و نستخلص من كل هذا أن لكل من الإدارة و عملية التسيير دور فعال في مختلف المنشآت و المشروعات الرياضية .

قائمة المراجع :

قائمة المراجع:

- 1 - إبراهيم عبد العزيز شيما: أصول الإدارة العامة، توزيع المنشأة والمعارف بالاسكندرية 1993
- 2 - إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون : ، دار الوفاء لدنيا الطبعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2003
- 3 - إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، ط1، 2004
- 4 - بشير صالح الرشيدى، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، 2000
- 5 - بوفلحة غياث : القيم الثقافية و التسيير، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، ط1، وهران، 1999
- 6 - جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، دار هومه للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 2005
- 7 - حسن أحمد الشافعي : القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية و الرياضية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، بدون طبعة، 2003
- 8 - حسن أحمد الشافعي :الموسوعة العلمية لإدارة و فلسفة التربية البدنية و الرياضية – الإمكانيات في المجال الرياضي - ، الجزء السابع، الطبعة الأولى، . دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية 2004
- 9 - حسن شلتوت وآخرون: التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة
- 10 - حنا نصر الله و آخرون : مبادئ في العلوم الإدارية، دار الظهران، عمان، 1998
- 11 - رابع تركي، مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر،
- 12 - رضوان حلوة حنان، جبرائيل كحالة : المحاسبة المالية المتخصصة، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان 1000
- 13 - عايدة خطاب : الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، دار الفكر العربي ، القاهرة، 1985
- 14 - عبد الحليم محمود كارجه و آخرون :محاسبة الشركات، الطبعة الأولى، دار الأمل للنشر و التوزيع، عمان 2001.
- 15 - عصام بدوي : موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي، ط1 القاهرة ، 2001
- 16 -علي الشريف :الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، بدون طبعة، الإسكندرية
- 17 - عمر سعيد و آخرون : مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1991

- 18 - كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسانين :الجودة و العولمة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة 2004
- 19 - محمد الصغير بعلي : تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)،الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية , ط2، 1992
- 20 - محمد رفيق الطيب : مدخل علم التسيير(ج2), ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1995
- 21 - محمد سليمان الأحمد، وديع ياسين التكريتي و لؤي غانم الصمدي ، الثقافة بين القانون و الرياضة ، العراق، دار وائل، ط1، 2005
- 22 - مروان عبد ا مجيد إبراهيم : الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية, دار الفكر للطباعة و النشر, و التوزيع, عمان, ط1, 2000
- 23 - مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2002
- 24 -مصطفى حسين باهي : سيكولوجية الإدارة الرياضية, مركز الكتاب للنشر، القاهرة, ط1, 2001
- 25 - مفتي إبراهيم حماد : "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999،
- 26 - ناديا العارف: " الإدارة الإستراتيجية" ،الدار الجامعية الإسكندرية،مصر، 2003
- 27 - ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين, دار المحمدية العامة, ط2, الجزائر, 1998
- 28 -يوسف بصاديق: القيادة و التسيير التباين التكاملي ،جريدة النبا،الجزائر ،العدد271

مذكرات التخرج :

- 29 - بقاح أكلي، دور و أهمية التسويق في عالم كرة القدم الاحترافية- حالة كرة القدم الجزائرية، جامعة الجزائر، معهد ت ب ر، مذكرة ماجستير، دفعة 2001
- 30 - بيسار عبلة : مذكرة تخرج بعنوان تحسين و تطوير التسيير الإداري في المؤسسة الاقتصادية (من خلال خصوصية التسيير), قسم التجارة, فرع المالية, كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة محمد بوضياف المسيلة, 2003

- 31 - حريزي عبد الوهاب و آخرون : مذكرة تخرج بعنوان التسيير الإداري للأندية الرياضية و علاقته بفرق كرة القدم, جامعة الجزائر, دفعة 2005/2004
- 32 - عبد الحميد قاسمي و آخرون : مذكرة تخرج ,تنظيم الوظيفة التسويقية في المؤسسة الجزائرية ,جامعة محمد بوضياف,المسيلة ,دفعة جوان 2005/2004
- 33 - عبد الحميد قاسمي وآخرون: مذكرة تخرج تنظيم الوظيفة التسويقية في المؤسسة الجزائرية , قسم التجارة , كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير , جامعة محمد بوضياف المسيلة, دفعة جوان 2004/
- 34 - عوادي عبد الجبار وآخرون : مذكرة بعنوان التسيير الإداري والتنظيم في الأندية الرياضية, جامعة الجزائر, قسم التربية البدنية و الرياضية, دفعة 2004

المراجع بالفرنسية :

- 1- H.Wardn : In Marketing Sportif du 30 au 31 Mai, 1989 .
- 2- Haberstzer.(R) : Technique Avancée, Assauts Ed Amphora, 1987 .
- 3- Karaté story :Dominique Vincent, Edition (France s.a) .
- 4- Revu Réglementation de Sport, Ministère de la Jeunesse et de sport, Mars 1992

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

استمارة استبيان

دور المنشآت الرياضية في تحسين مردودية الفرق الرياضية

في إطار انجاز مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية و الرياضية فرع الإدارة و التسيير الرياضي .

أتقدم إلى سيادتكم بملء هذه الاستمارة مقدمين بذلك يد العون للبحث و أعلمكم أن الهدف من هذه الاستمارة هو إثراء و توسيع مجالات البحث العلمي، و المعلومات التي تقدمونها ستحظى بكامل السرية و العناية، لذا نرجوا منكم ملء الاستمارة بموضوعية ، و أخيرا تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير .

ملاحظة: ضع علامة (X) في المكان الخانة المناسبة .

اشراف الأستاذ : بلوني عبد الحليم

اعداد الطالب : سماحي محمد علاء الدين

الموسم الجامعي: 2017/2016

معلومات شخصية :

السن :

الجنس :

المستوى التعليمي :

الوظيفة الحالية :

الخبرة : أقل من 05 سنوات من 5 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الاول : نقص الهياكل "المسابح ، الملاعب ، قاعات كمال الاجسام ،... "يؤثر على أداء التسيير في المنشآت الرياضية .

1- مانوع الهياكل الموجودة داخل منشآتكم ؟

ملاعب مسابح قاعات كمال الاجسام أخرى

2- هل تتوفر منشاتكم على قدر كافي من الهياكل ؟

قليلة كثيرة متوسطة منعدمة

3- هل توجد مشاكل في منشاتكم الناتجة عن عدم وجود هياكل ؟

قليلة كثيرة متوسطة منعدمة

4- هل الامكانيات المادية المتواجد في الهياكل الرياضية بمنشآتكم كافية لضمان تسيير حسن ؟

كاف غير كاف

5- هل هذه الهياكل تساهم في تسيير المؤسسة وتحقيق اهدافها ؟

نعم لا

6- هل تعتقد أن دور الهياكل يساعد في تحسين مردودية المنشأة من حيث ناحية الأداء التسييري؟

نعم لا

المحور الثاني : تساهم هذه الهياكل "المسابح ، الملاعب ، قاعات كمال الاجسام ،...، "على مردودية الفرق الرياضية

7 هل تساهم الهياكل داخل المنشأة في على مردودية الفرق الرياضية ؟

نعم لا

8 هل معايير الصيانة والعتاد المتواجد داخل الهياكل مناسبة لأداء واجبكم على أحسن وجه ؟

نعم لا

9 - هل صحيح أن افتقار المنشأة الرياضية للمعايير الدولية يؤثر على مردودية الفرق الرياضية ؟

نعم لا أحيانا

10 - هل تستعطون تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة داخل ؟

نعم لا

11 - هل هناك فرق بين نتائج أداء الفرق الرياضية في هياكل تتميز بالمعايير

التقنية و هياكل تفتقر لذلك ؟

نعم لا احيانا

12 - هل يمكن تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة داخل الهياكل ؟

نعم لا

المحور الثالث : هناك تخطيط استراتيجي لتطوير المنشآت الرياضية تماشياً مع التطور
الحاصل في المجال الرياضي

13 - في رأيك هل هناك تخطيط استراتيجي في مؤسستكم ؟

نعم لا

14 - هل هناك تخطيط لتطوير المنشآت الرياضي في مؤسستكم يتماشى مع

المتغيرات الحديثة؟

نعم لا

15 - هل هناك خطط وبرامج واضحة لتطوير الممارسة الرياضية تتماشى مع

المتغيرات الحديثة في الرياضة ؟

نعم لا

إذا كانت الاجابة بنعم ، ماهي هذه الخطط ؟

.....
.....

16 - هل هناك وسائل تكنولوجية خاصة تستعمل في هياكلكم تساعد الفرق على

التطور ؟

نعم لا

17 - هل هناك برامج تخطيطية من أجل رفع كفاءة تسيير الموارد البشرية في

منشآتكم .

نعم لا

18 - هل هناك خطط استراتيجية تتماشى مع التطور الحاصل في الرياضة ؟

نعم لا

19 - هل هناك خطط وبرامج خاصة بالمنظومة التشريعية و القانونية ؟

نعم لا

20 - هل هناك خطط وبرامج خاصة بصيانة الهياكل ؟

نعم لا

اذا كانت الاجابة بنعم ، كيف يؤثر انعدامها على مردود الفرق الرياضية ؟

.....
.....

ملخص البحث

عنوان الدراسة : دور المنشآت الرياضية في تحسين مردودية الفرق الرياضية

أهداف الدراسة :

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

مشكلة الدراسة : ما هو دور المنشآت الرياضية في تحسين مردودية الفرق الرياضية ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة : تلعب المنشآت الرياضية دورا هاما في تحسين مردودية الفرق الرياضية

الفرضيات الجزئية :

- 1/ نقص الهياكل "المسابح، الملاعب، قاعات كمال الاجسام،..." يؤثر على أداء التسيير في منشآت الرياضية
 - 2/ تساهم هذه الهياكل "المسابح، الملاعب، قاعات كمال الاجسام،..." على مردودية الفرق الرياضية
 - 3/ هناك تخطيط استراتيجي لتطوير المنشآت الرياضية تماشيا مع التطور الحاصل في المجال الرياضي
- إجراءات الدراسة الميدانية :

العينة : تم اختيار عينة بحثنا بشكل عشوائي وشملت المدربين الذين ينشطون على مستوى الوحدات التابعة لمركب 18 فيفري العالية بسكرة

المجال الزمني: من أوائل أبريل إلى غاية ثلاثة أسابيع من الشهر نفسه تقريبا .

المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات بسكرة والوحدات التابعة له

المنهج المتبع : استخدمنا في بحثنا المنهج الوصفي و هو المنهج الملائم حيث عرفه " رابح تركي " أنه " عبارة عن استقصاء ينصب في ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها و كشف جوانبها و تحديد العلاقة بين عناصرها .

الأدوات المستعملة في الدراسة : الاستبيان و هو أداة من أدوات الحصول على الحقائق و البيانات و المعلومات .

النتائج المتوصل إليها :

- نقص الهياكل "المسابح، الملاعب، قاعات كمال الاجسام،..." يؤثر على أداء التسيير في منشآت الرياضية
- تساهم هذه الهياكل "المسابح، الملاعب، قاعات كمال الاجسام،..." على مردودية الفرق الرياضية
- هناك تخطيط استراتيجي لتطوير المنشآت الرياضية تماشيا مع التطور الحاصل في المجال الرياضي توصيات و

اقتراحات :

- توفير الإمكانيات و الوسائل اللازمة كي يقوم المدربين بمهامهم التدريبية على أحسن و أكمل وجه.
- على مسيري المنشآت اتخاذ القرارات اللازمة و الصائبة و تحمل المسؤولية و أن يكونوا قادرين على أداء عملهم بشكل جيد
- ضرورة التنسيق بين الهياكل الرياضية في المنشآت الرياضية و الأنشطة التي تمارس في المنشآت الرياضية .
- إدراك أهمية صيانة الهياكل "المسابح ، الملاعب ، قاعات كمال الأجسام..." .