

جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص تسيير المنشآت الرياضية

### الموضوع:

التسيير الإداري ودوره في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية -بسكرة-

إشراف الدكتور:

• براهيم عيسى

إعداد الطالب:

• مستاري عماد

السنة الجامعية: 2015 / 2016



# شكر و عرفان

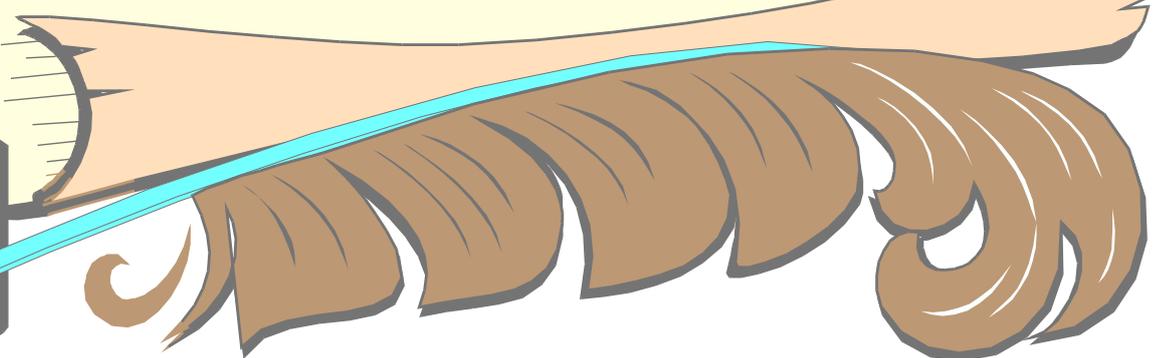
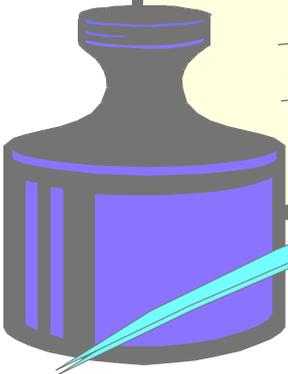
قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ  
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ {19} "

سورة النمل الآية 19.

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع  
كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث  
سواء من قريب أو من بعيد، كما يسعدنا أن نتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر  
إلى الأستاذ المشرف، الدكتور \* براهيم عيسى\* الذي لم ينخل عليا بنصائحه القيمة  
التي مهدت لي الطريق لإتمام هذا البحث، ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان  
إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة

عماد

مستاري  
مستارعي



# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ  
رَبِّ إِرْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا  
﴿الإسراء: 24﴾

إلى التي أوصاني بها المولى خيرا وبراً، إلى التي حملتني وهنا على وهن، إلى  
التي سهرت الليالي لأنام ملئ أجفاني إلى منبع الحب والحنان إلى رمز الصفاء  
والوفاء والعطاء، إلى أمي الغالية: \* مسعودة \* حفظها الله ورعاها في كل وقت  
بعينه التي لا تنام.

إلى رمز العز والشموخ إلى من وطأ الأشواك حافياً ليوصلني إلى ما وصلت إليه  
اليوم، إلى أبي العزيز \* أحمد \* رحمة الله عليه

وإلى زوجتي العزيزة إلى من يجري في عروقي حبها و ينبض قلبي بحبها  
وإلى كل الإخوة والأخوات: مراد، طارق، حياة، دليلة، هدى، نجوي والبراعم  
الصغار أحمد ، ليان ، أسيل ، ألاء، سرين ، عبد الرحمان ،ميرال وكل الأهل و  
الأقارب.

إلى كل الأصدقاء: رياض، سيف الدين، مصطفى ، محمد ، ياسين ، حمزة ،  
عباس ، باديس ، عادل ، يحي، إبراهيم ، عبد الحق ، محمد وإلى الذين لم  
يذكركم اللسان ويذكركم القلب إلي كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

عماد مستاري

## محتويات الدراسة

شكر وعرهان

اهداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

- 1 ..... مقدمة:
- 3 ..... الجانب التمهيدي
- 4 ..... 1-الإشكالية:
- 5 ..... 2-الفرضية العامة:
- 5 ..... 3-أهمية الدراسة:
- 6 ..... 4-أهداف البحث:
- 6 ..... 5-أسباب اختيار الموضوع:
- 6 ..... 6-تحديد المصطلحات والمفاهيم الإجرائية الخاصة بالبحث:
- 8 ..... 7-الدراسات السابقة:
- 9 ..... الجانب النظري.
- 10 ..... الفصل الأول: التسيير الإداري
- 11 ..... تمهيد.
- 12 ..... 1-الثقافة واستجابة العمال لأساليب التسيير:
- 13 ..... 2-التطور التاريخي لمفهوم التسيير:
- 13 ..... 1-2-النظرية التقليدية:
- 13 ..... 2-2-النظرة النيوكلاسيكية:
- 14 ..... 2-3-النظرية السلوكية:

14	4-2- النظرية الحديثة:
15	3- مفهوم التسيير:
17	4- عناصر عملية التسيير لإداري:
17	4-1- التخطيط:
18	4-2- التنظيم:
20	4-3- الرقابة:
21	4-4- التوجيه:
22	5- أنواع التسيير:
22	5-1- التسيير المباشر:
22	5-2- التسيير غير مباشر:
22	5-3- التسيير المشترك:
22	5-4- التسيير غير مشترك:
23	6- أنواع المسيرين:
23	6-1- مسيرين غير عموميين:
23	6-2- مسيرين عموميين:
23	7- وظيفة المسير الإداري:
23	8- آليات التسيير الإداري:
24	8-1- أهداف التسيير:
25	8-2- دور التسيير:
26	9- نماذج التسيير الإداري:
28	10- بعض العمليات التسييرية التي تقوم بها الإدارة داخل المنشآت:
30	خلاصة:

31	الفصل الثاني: المنشآت الرياضية وأهدافها
32	تمهيد:
33	1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:
33	1-1- ملعب البنتاغون:
33	1-2- ملعب الهيودروم:
33	1-3- البالاسترا:
33	1-4- الليونيديون:
33	1-5- الكولوسيوم:
34	2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:
36	3- مفهوم المنشأة الرياضية:
36	4- إدارة المنشآت الرياضية:
36	4-1- الإعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:
37	4-2- الإعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:
37	4-3- الإعتبارات الضرورية في إستخدامات المنشأة الرياضية:
38	5- خصائص المنشآت الرياضية:
39	6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:
40	7- تعريف الإمكانيات:
40	8- مبادئ الإمكانيات المنشأة الرياضية:
40	9- مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية:
42	10- أهداف المنشآت الرياضية:
42	10-1- زيادة عدد الممارسين:
42	10-2- زيادة المداخل:

45	..... خلاصة:
46	..... الجانب التطبيقي
47	..... الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
48	..... تمهيد:
49	..... 1- الدراسة الاستطلاعية:
49	..... 2- المنهج المتبع:
50	..... 3-مجتمع الدراسة:
50	..... 4-عينة البحث:
50	..... 5-مجالات الدراسة:
51	..... 6-ضبط متغيرات الدراسة:
51	..... 7-أدوات الدراسة:
52	..... 8-الأدوات والوسائل الإحصائية:
54	..... الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
55	..... I. عرض وتحليل نتائج الدراسة:
83	..... II. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:
85	..... III. الإستنتاج:
86	..... IV. الإقتراحات:
87	..... خاتمة:
89	..... قائمة المراجع:

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
26	يوضح نماذج التسيير الثلاث	01
55	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	02
56	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
57	يمثل توزيع أفراد العينة سنوات الخبرة	04
58	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
59	يمثل معرفة أهمية التخطيط في تسيير مداخل المنشآت الرياضية	06
60	يمثل معرفة مكانة التخطيط الجيد	07
61	يمثل معرفة مدى إمتلاك التخطيط صفة الإنتاج والإستثمار	08
62	يمثل توافق خطط المنشأة مع الظروف المختلفة دون نقص في الفعالية	09
63	يمثل معرفة أهمية الإنفاق عند تنفيذ الخطة ودوره في ربح المزيد من المداخل	10
64	يمثل وضعية التنظيم في المنشأة الرياضية	11
65	يمثل أهمية التنظيم في زيادة مداخل المنشآت الرياضية	12
66	يمثل معرفة مدى مساعدة التنظيم على إحترام الخطط في زيادة مداخل المنشأة الرياضية	13
67	يمثل معرفة أهمية تحسين جودة العمل المنظم كعامل لزيادة مداخل المنشأة الرياضية	14
68	يمثل معرفة مدى مساهمة في التنسيق بين الأعمال داخل المنشأة على زيادة المداخل	15
69	يمثل مدى مساهمة توزيع الأنشطة في المنشأة الرياضية بشكل عملي على زيادة مداخلها	16
70	يمثل مدى تحديد المسؤوليات في زيادة مداخل المنشأة الرياضية	17
71	يمثل تحديد العلاقات الضرورية بين الأفراد إلى زيادة مداخل المنشأة الرياضية	18
72	يمثل مدى مساعدة التخطيط الإستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين في المنشأة الرياضية	19
73	يمثل مدى تأثير سمعة المنشأة في إستقطاب الممارسين	20
74	معرفة مدى إستفادة الإدارة للممارسين من خلال توسيع قاعدتهم داخل المنشأة الرياضية	21
75	يمثل مدى مساهمة وضع خطط تحسين الأداء على مستوى الأقسام في زيادة عدد الممارسين	22
76	يمثل مدى كفاية الإمكانيات التي تمتلكها المنشأة الرياضية لتغطية جميع الممارسين	23
77	يمثل مدى الإهتمام بإستقدام المزيد من الممارسين من خلال ببرمجة مخططات لإنشاء مرافق جديدة.	24
78	يمثل مدى تحسين العمل المنظم في زيادة عدد الممارسين	25
79	يمثل مدى مساهمة التنظيم في عملية الإتصال بين الممارسين وإدارة المنشأة الرياضية	26
80	يمثل مدى مساهمة التنظيم، الجو الملائم لممارسة الأنشطة الرياضية داخل المنشأة الرياضية	27
81	يمثل معرفة مدى مساهمة تقسيم العمل بين أفراد المنشأة إلى زيادة عدد الممارسين	28

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح عملية التسيير	16
02	الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف	27
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	55
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	56
05	يمثل توزيع أفراد العينة سنوات الخبرة	57
06	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	58
07	يمثل معرفة أهمية التخطيط في تسيير مداخل المنشآت الرياضية	59
08	يمثل معرفة مكانة التخطيط الجيد	60
09	يمثل معرفة مدى إمتلاك التخطيط صفة الإنتاج والإستثمار	61
10	يمثل توافق خطط المنشأة مع الظروف المختلفة دون نقص في الفعالية	62
11	يمثل معرفة أهمية الإنفاق عند تنفيذ الخطة ودوره في ربح المزيد من المداخل	63
12	يمثل وضعية التنظيم في المنشأة الرياضية	64
13	يمثل أهمية التنظيم في زيادة مداخل المنشآت الرياضية	65
14	يمثل معرفة مدى مساعدة التنظيم على إحترام الخطط في زيادة مداخل المنشأة الرياضية	66
15	يمثل معرفة أهمية تحسين جودة العمل المنظم كعامل لزيادة مداخل المنشأة الرياضية	67
16	يمثل معرفة مدى مساهمة في التنسيق بين الأعمال داخل المنشأة على زيادة المداخل	68
17	يمثل مدى مساهمة توزيع الأنشطة في المنشأة الرياضية بشكل عملي على زيادة مداخلها	69
18	يمثل مدى تحديد المسؤوليات في زيادة مداخل المنشأة الرياضية	70
19	يمثل تحديد العلاقات الضرورية بين الأفراد إلى زيادة مداخل المنشأة الرياضية	71
20	يمثل مدى مساعدة التخطيط الإستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين في المنشأة الرياضية	72
21	يمثل مدى تأثير سمعة المنشأة في إستقطاب الممارسين	73
22	معرفة مدى إستفادة الإدارة للممارسين من خلال توسيع قاعدتهم داخل المنشأة الرياضية	74
23	يمثل مدى مساهمة وضع خطط تحسين الأداء على مستوى الأقسام في زيادة عدد الممارسين	75
24	يمثل مدى كفاية الإمكانيات التي تمتلكها المنشأة الرياضية لتغطية جميع الممارسين	76
25	يمثل مدى الإهتمام بإستقدام المزيد من الممارسين من خلال بريحة مخططات لإنشاء مرافق جديدة.	77
26	يمثل مدى تحسين العمل المنظم في زيادة عدد الممارسين	78
27	يمثل مدى مساهمة التنظيم في عملية الإتصال بين الممارسين وإدارة المنشأة الرياضية	79
28	يمثل مدى مساهمة التنظيم، الجو الملائم لممارسة الأنشطة الرياضية داخل المنشأة الرياضية	80
29	يمثل معرفة مدى مساهمة تقسيم العمل بين أفراد المنشأة إلى زيادة عدد الممارسين	81

## مقدمة:

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

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

وواضح من هذا أن محور التسيير هو العنصر البشري وكيف يمكن أن يتحقق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة وهذه هي الحقيقة التي تضي على التسيير طابعا خاصا بإعتبارها عملية إجتماعية وإنسانية تسييرية من جهة، وإقتصادية سياسية من جهة أخرى، ذلك يتطلب من التسيير الحسن أن يصبح عملية رشيدة تحقق أهدافه بأكفا تسيير للإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ تسييري لعمل العنصر البشري مع أقل جهد من جانبه ويعرف العلماء "التسيير بأنه نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد"، وكل هذا يتوقف على نمط تسيير الأفراد العاملين في المنشأة أو الهيئة وتنمية العلاقات الإنسانية وإتباع حاجاتهم والعمل على رضاهم بقدر الإمكان.

وفي هذه الدراسة نحاول التعرف على مدى مساهمة التسيير الإداري في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية

وفي دراستنا لهذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي وقبل هذا وذلك عرجنا على جانب تمهيدي الذي تناولنا فيه الخلفية النظرية للإشكالية والفرضيات وأهداف البحث والتعريف بالمصطلحات والدراسات السابقة أما الجانب النظري قد قمنا بتقسيمه إلى فصلين، تطرقنا في الفصل الأول إلى التسيير الإداري، وفي الفصل الثاني إلى المنشآت الرياضية وأهدافها، ثم عرجنا في الجانب التطبيقي على فصلين تناولنا في الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة، الفصل الثاني يحتوي على عرض النتائج وتحليلها. لنقوم في الأخير بعرض النتائج النهائية ووضع خاتمة عمل وطرح بعض الإقتراحات التي تعد كحلول.

# الجانب التمهيدي

### 1-الإشكالية:

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

إن التسيير في المنشأة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشآت الرياضية إلى التكامل والإرتفاع بقدراتهم وإكسابهم الخبرات في مجال التسيير الإداري ويعتبر التسيير فن علم من العلوم الإدارية البارزة وهو علم يبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم، التخطيط في المنشآت ومن ناحية الأفراد والجماهير، ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلوك نفس الطريق الذي تتبعه في تحسين تسيير المنشآت.

ونظرا لما أصبح يتميز به التسيير الحالي من قدرة فائقة على الأداء الإداري الدقيق في بناء الإدارة حيث أن متابعة تسيير الإدارة الرياضية وتحركات الإداريين تتطلب منه أن يأخذ مكانا مناسباً للتسيير الإداري ولهذا أصبح لزاما على الإداريين الإلمام المعرفي بالأسس العلمية الحديثة أثناء وإختيار المبادئ أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة.

## الجانب التمهيدي

ويعمل التسيير الإداري على تحقيق أهدافه المنشودة في أي مؤسسة أو منشأة رياضية حيث ركز على عدة عناصر منها التنظيم، التخطيط، في مجال التسيير والتي تعمل لصالحها ومن خلال هذه الدراسة إرتأينا إلى طرح التساؤل التالي:

هل يساهم التسيير الإداري في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية؟

وجاءت التساؤلات الفرعية كالاتي:

1- هل للتسيير الإداري دور في زيادة مداخيل المنشأة الرياضية؟

2- هل للتسيير الإداري دور في زيادة عدد الممارسين؟

### 2-الفرضية العامة:

يساهم التسيير الإداري في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

1- يساهم التسيير الإداري في زيادة مداخيل المنشآت الرياضية.

2- يساهم التسيير الإداري في زيادة عدد الممارسين.

### 3-أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع التسيير الإداري من المواضيع التي لها أهمية كبيرة والتي تتطلب دراستنا نظرا للأدوار التعليمية والرياضية الهامة، التي تقوم بها تسيير المنشآت الرياضية وفي هذا السياق، إذا أردنا تحسين التسيير الإداري للمنشآت الرياضية علينا بدراسة العوامل المؤثرة في إدارة المنشآت والمؤسسات والهيئات الرياضية والأنماط التسييرية في منشآتنا الرياضية.

#### 4-أهداف البحث:

يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة ما إذا كان للتسيير الإداري دور في زيادة مداخيل المنشآت الرياضية.
- معرفة ما إذا كان للتسيير الإداري دور في جذب أكبر عدد ممكن من الممارسين.

#### 5-أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار هذا البحث نذكر منها:

- أهمية التسيير الإداري في تحسين إدارة المنشأة الرياضية.
- نقص الدراسات وقتتها في هذا المجال بالجزائر خاصة في إطار لإدارة الحديثة.

#### 6-تحديد المصطلحات والمفاهيم الإجرائية الخاصة بالبحث:

##### 6-1. الإدارة:

يتفق الباحثون في تعريف الإدارة مع "عصام بدوي" والقائل أن المعنى العام لإدارة الذي هو: "هيئة أو منظمة تتألف من شخص أو عدة أشخاص يتحملون مسؤولية تسيير عمل أو هيكل أو برنامج"، نعني أيضا: تنظيم، تنسيق، توجيه، تخطيط، مراقبة، جمع بشري لتحقيق هدف معين.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - دانيال ريف: معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1983، ص 1875.

## الجانب التمهيدي

### 2-6. التسيير:

من خلال التعريفين السابقين فإن الطلبة الباحثين يتفقون على أن التسيير هو عملية يشترك فيها العلم والفن وتقنية قيادة شؤون تنظيم وتخطيط وتديير وتنشيط ومراقبة الأعمال، كما يعني إسناد جملة النشاطات والقدرات الفردية ذات نوعية عالية، ويعمل على توصيل الخطة لإدراك هذه الفرديات مع تحديد مسؤولية تكلف كل خطة<sup>1</sup>.

### 3-6. التسيير الإداري

هو مساندة التعقيدات التي تواجه الإدارة، فبدون تسيير دقيق تعم الفوضى بشكل يهدد وجود الشيء المسير إداريا وهو يوفر درجة من الإنتظام والتنسيق<sup>2</sup>.

### 4-6. المنشأة الرياضية:

هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، إتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربويا وتعليميا<sup>3</sup>.

### 5-6. المداخيل الرياضية:

يمكن تعريف الدخل بأنه الخدمة أو المنفعة الناتجة عن رأس المال أو العمل. وله مصدران: المصدر الأول هو ما يملكه الشخص من أموال، والمصدر الثاني للدخل هو ما يبذله الشخص من عمل أو نشاط إقتصادي.

### 6-6. الممارسة الرياضية:

الممارسة الرياضية هي جزء متكامل من التربية العامة، وميدان تجريبي هدفه تكوين المواطن اللائق من الناحية البدنية، العقلية، الإنفعالية، والإجتماعية وذلك عن طريق أنواع من النشاط البدني، كما أن الممارسة الرياضية عبارة عن أوجه لأنشطة بدنية مختارة تؤدي بغرض الفوائد التي تعود على الفرد نتيجة ممارسة لهذا النشاط<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - يوسف يصدق: القيادة والتسيير والتباين التكامل، جريدة النبا، الجزائر، العدد 271، ص 07.

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

<sup>3</sup> - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص 17.

<sup>4</sup> محمود عوض البسيوني وآخرون، نظريات وطرق التربية البدنية والرياضية، ديوان المطبوعات، 1992، ص، 30.

7-الدراسات السابقة:

الدراسات الأولى: كانت بعنوان " دور التسيير الإداري في المنشآت الرياضية في تنمية الرياضة الكراتي دو "من إعداد "سالم تأيدي،محمد محفوظ،نجيب حنانو" تحت إشراف الأستاذ"قندوزان النذير"جامعة المسيلة،سنة 2007/2006

ودارت إشكالية البحث حول السؤال الرئيسي التالي: " ما هو اثر التسيير الأحسن للمنشأة الرياضية في تنمية رياضة الكاراتي دو ؟ " وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- النقص الفادح في الإطارات العلمية المتخصصة في التسيير الإداري والمنشآت وهذا يؤثر سلبا على عملية التسيير فينعكس على الممارسة الرياضية وعلى الرياضة بشكل عام.

- نقص في كفاءة القائمين على عملية التسيير وغياب الدور الفعلي في المنشآت الرياضية نظرا لعدم وجود الرجل المناسب في المكان المناسب مما يؤدي إلى ضعف المستوى.

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

الدراسة الثانية: كانت بعنوان " واقع التسيير الإداري للرياضة المدرسية بالجزائر " حيث كانت الإشكالية البحث على السؤال التالي "هل عجز الرياضة المدرسية يكون من خلال صفة التسيير الإداري وسوء التنظيم وقلة الكفاءة لدى المطرين" من إعداد "مقران إسماعيل،جغلاب الجمعي" تحت إشراف الأستاذ مصطفىاوي كمال،جامعة المسيلة سنة 2008/2007

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

-نقص في الإطارات في هذه العملية التسيير

-انعدام القرارات الملائمة للتسيير الإداري

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

# الجانب النظري

الفصل الأول:

التفسير الإداري

## الفصل الاول: ----- التسيير الإداري

تمهيد:

تعيش الدول النامية عموماً مشكلة إستيراد التنظيم والتسيير إلى جانب ظاهرة الأجهزة الصناعية إذ بالإمكان إستعمال الآلات والأجهزة المستوردة من الدول الصناعية كما هي، في حين يصعب تطبيق الأساليب المستوردة للتسيير البشري ذلك لكونها نتيجة تفاعل إجتماعي، ولها إرتباط وثيق بقيم المجتمع وثقافته وإنتمائه الحضارية.

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

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

## 1- الثقافة وإستجابة العمال لأساليب التسيير:

تطور علم التسيير في الغرب من خلال بحوث أجريت خاصة في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، وفرنسا وألمانيا وهي مجتمعات ذات طابع مادي صناعي يرى "شيبرس" (Schipers: 1983: 22) "... أنه لا يمكن تجنب الواقع أن الكثير من علم التسيير ذا إتجاه غربي، أو هو كذلك من حيث الأصل على الأقل".<sup>1</sup>

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

تنتج أساليب التسيير عن تفاعل التنظيمات مع محيطها الثقافي والإقتصادي حيث أشار "ليبتون" (Lipton) (8.1983: ) إن الواقع التقني والإقتصادي والإجتماعي والثقافي للمحيط التي تعيش فيه التنظيمات هي عوامل أساسية تحدد نمط العلاقات وأسلوب السلوك أحد جوانب التسيير في المجتمعات العصرية هو الديمقراطية الصناعية، إذ أن المشاركة في صنع القرار أصبح مودة في الغرب، كما أصبحت من الأولويات التي يدافع عنها المسؤولين النقابيين، من أجل تحسين مستويات رضا العمال وفعالية التنظيمات.

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

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

## الفصل الاول: ----- التسيير الإداري

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

### 2-التطور التاريخي لمفهوم التسيير:

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

#### 2-1-النظرية التقليدية:

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

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

#### 2-2-النظرية النيوكلاسيكية:

إهتمت الإدارة في هذه الفترة بالإضافة إلى المهام المذكورة سابقا بمهمة تحسين بيئة العمل لإدراكها لأن الأحاسيس والإتجاهات تأثر بعمق على السلوك والأداء فظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة "إيميل مايو"

<sup>1</sup> - محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 220.

## الفصل الاول: ----- التسيير الإداري

تأيد هذه الفكرة وصاحبها تعريف جديد للمنظمة كونها تشكل بناء إجتماعيا يهدف إلى إشباع حاجات الأفراد وركزت الإدارة في هذه المرحلة على تحقيق التوازن بين أفراد التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي وبدأت إلى التساهل شيئاً فشيئاً.

### 2-3- النظرية السلوكية:

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

### 2-4- النظرية الحديثة:

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

إذن مهمة الإدارة حسب هذا المدخل:

- التركيز على الهدف الذي وجد من أجله النظام ودراسة الأنشطة التي تؤدي إلى هذا الهدف ومحاولة التعرف على الأنظمة الفردية داخل النظام الأساسي والإهتمام بمقاييس الأداء في كل نظام فرعي وكيف يساهم في تحقيق كفاءة النظام ككل مع ضرورة إعادة النظر بشكل مستمر في النظام ومتابعة وإدخال ما يلزم من تعديلات عليه.

## الفصل الاول: ----- التسيير الإداري

- تحقيق الرقابة على أجزائه بتحديد المعايير والمقاييس المناسبة للأهداف المخططة وقياس ومقارنة ما تحقق فعلا بالمعايير والمقاييس السابقة.

- تحديد الفروق بين المقاييس وإذا كانت مؤثرة وجوهرية يجب أن يتخذ الإجراء الصحيح والمناسب...<sup>1</sup>  
وإنطلاقا من هذا التحليل نصل إلى أن التسيير يتمثل في:

- تشكيل بيئة العمل.

- وضع الإستراتيجية.

- تخصيص الموارد.

- بناء التنظيم.

- تنمية المديرين.

- متابعة الإجراءات.

- التنبؤ بالحاجات.

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

### 3- مفهوم التسيير:

من جملة التعاريف التي درست ووضحت مفهوم التسيير مايلي:

---

<sup>1</sup> - يوسف قليلي وآخرون: فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية، جامعة

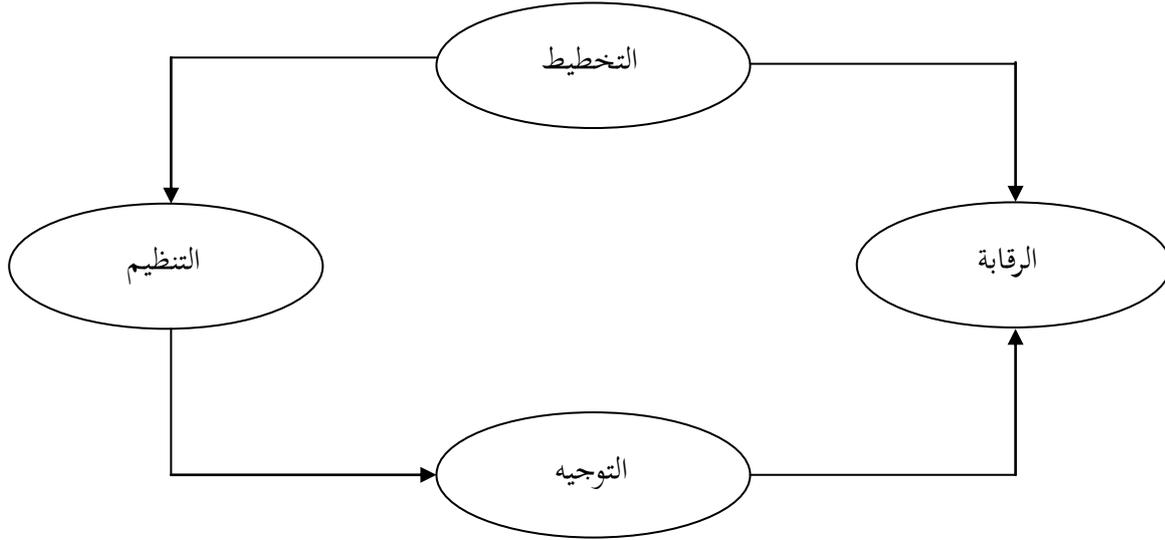
محمد بوضياف، المسيلة، 2002، ص 12.

## التعريف الأول:

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وهو

بإختصار وتحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها والتسيير عملية إدارية مستمرة.<sup>1</sup>

### شكل رقم 01: يوضح عملية التسيير



هذا الشكل مخطط توضيحي يبين العلاقة التكاملية بين مختلف عمليات التسيير إذا اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد

لأهداف أي التخطيط فهذا لا يعني أنها تنتهي عند الرقابة ولا بد أن نكشف على وجود إنحرافات وتصحيح هذه

الإنحرافات وبالتالي إجراء تعديلات جذرية أو وظيفية على السياسات والإجراءات وغيرها من التخطيط بمعنى أن

الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط بعد تناول كل من التنظيم والتوجيه والتحفيز للكشف على النقائص

وتداركها.

## التعريف الثاني:

مهارات المسير تشمل المهارات الإدارية التكنولوجية والشخصية ومهارة التفكير بمنطق التنظيم...<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد رفيق الطيب: مرجع سبق ذكره، ص216.

<sup>2</sup> - عائدة خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1985، ص23.

### التعريف الثالث:

هو كمسيرة التعقيد والحزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة المعقدة تنزح لأن تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الإنتظام والتوافق.<sup>1</sup>

إن التسيير ينمي القدرة على تحقيق خطة ما تعمله التنظيم والتعبئة وخلق تركيبة نظامية ووحدة وظائف لتنفيذ شروط الخطة كما يعني بإسناد جملة النشاطات لقدرات فردية ذات نوعية عالية وتعمل على توصيل الخطة لإدراك هاته الفرديات مع تحديد مسؤولية التكلف بالخطة، وإدارة أعمال المؤسسة هي عملية يشترك فيها العلم والفن وتقنية قيادة شؤون التنظيم عن طريق أعمال تخطيط وتديير وتنشيط ومراقبة تسمح لهذه الإدارة بتحديد وإنجاز الأهداف بواسطة تجنيد أو حشد موارد باهضة الثمن ونادرة وتشغيلها وتنفيذها.

### 4-عناصر عملية التسيير لإداري:

#### 4-1-التخطيط:

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

<sup>1</sup> - يوسف يصدق : القيادة والتسيير، التباين التكاملي، جريدة النباء، الجزائر، العدد 271 ، ص7.

<sup>2</sup> - مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر 1999 ص18-19.

#### 4-1-1-أنواع التخطيط:

وهو التخطيط الذي يتم على مستوى الدولة ويهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين.<sup>1</sup>

#### التخطيط الإداري:

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

#### التخطيط التعليمي:

هو العملية التي غايتها أن يحصل الطالب على تعليم كاف ذي أهداف واضحة وعلى مراحل محدودة تحديدا منطقيا سليما، حيث يمكنه من الحصول على فرض لينمي قدراته ويتمكن من الإسهام إسهاما فعالا في تقدم البلاد في المجالات الاجتماعية الثقافية والرياضية.<sup>2</sup>

#### 4-2-التنظيم:

#### 4-2-1-تعريف التنظيم:

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

#### 4-2-3.أنواع التنظيم: ينقسم التنظيم إلى نوعان هما:

<sup>1</sup> - عادل حسن، عبد المنعم فوزي: الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية، 1964، ص 20-21.

<sup>2</sup> - حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة والتربية الرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي، ص 20-21.

## الفصل الاول: ----- التسيير الإداري

### التنظيم الواسعي:

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

### التنظيم الفيراسطي:

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

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

<sup>1</sup> - حليم المنري، عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، 1991، ص 62.

<sup>2</sup> - حسن مصطفى: العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية، رسالة علمية.

#### 4-3-الرقابة:

4-3-1-تعريف الرقابة أو المتابعة: المتابعة بمفهومها العام هي عملية رقابية مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها

أو بتكليف غيرها للتأكد من أن يجري عليه العمل داخل المؤسسة أو الوحدة التنفيذية يتم وفقا للخطط الموضوعية أو السياسات الموسومة والبرامج المقدمة.<sup>1</sup>

وتعني أيضا التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقا.<sup>2</sup>

إن المتابعة ماهي إلا عملية تقويم، والذي يعني مقارنة ما هو موجود بما يجب أن يكون والتحقق من أن فعاليات العمل تسير وفقا للخطط المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعية وفي ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها وتحاشي تكرارها وتقييم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الإنجاز.

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

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

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

#### تحقيق الرقابة:

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

<sup>1</sup> - عصام بدوي: مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>2</sup> - مفتي إبراهيم حماد: مرجع نفسه، ص 123.

### تحقيق تنمية الكفاية:

حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات والنظم الإدارية الموضوعية والخطط قيد التنفيذ تسيير دون انحرافات من

أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر ممكن لها من الكفاية.<sup>1</sup>

### 4-4-التوجيه:

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

وفي مجال التربية البدنية لا بد أن تكون لكل مؤسسة من المؤسسات أجهزة توجيهية كفؤة تقوم بمساعدة وتوجيه العاملين الجدد كل حسب إختصاصه بإشراف أصحاب الخبرة والتجربة لكي يعرفوا أو يسهلوا مهمة من يعمل من هذه الدوائر والمؤسسات إذا كان الهدف فعلا هو إنجاح عملية الرعاية السليمة للحركة الرياضية والعاملين من أجل تطويرها ورفع مستوياتها لا بد أن يترك الموظف يعمل من اجل اكتساب الخبرة وذلك من خلال ممارسته فيجب معرفة كيفية التعامل مع الأفراد وذلك من خلال معرفة أحوالهم الشخصية والاجتماعية ثم أن يلم بطريقة التعامل مع الجماعة ودراسة أحوالهم وديمومتها بما يساعد على تطويرها وتقديمها في مجالات عملها دون كلل أو ملل ولا بد أن يعرف كيف تكون علاقات طبيعية بين أكثر من جماعة في آن واحد والسعي على مساعدتها وتمكينها من تحقيق أغراضها المرسومة وبذلك فإن الأجهزة التوجيهية هي المسؤولة عن إعداد وتعليم وتوجيه العاملين في الحقل الرياضي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مفتي إبراهيم حماد: مرجع نفسه، ص 124.

<sup>2</sup> - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 53.

## 5-أنواع التسيير:

ينقسم تسيير المجموع العقاري (المنشآت)

### 5-1-التسيير المباشر:

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

### 5-2-التسيير غير مباشر:

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

### 5-3-التسيير المشترك:

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

### 5-4-التسيير غير مشترك:

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

## 6-أنواع المسيرين:

### 1-6-مسيرين غير عموميين:

مثل الوكالات العقارية والجمعيات والمنظمات.<sup>1</sup>

### 2-6-مسيرين عموميين:

مثل البلدية، ديوان الترقية والتسيير العقاري، مؤسسات رياضية.

## 7-وظيفة المسير الإداري:

يعتبر المسير المفكر الذي يقوم بتجميع المعلومات الكافية عن مشكلة خاصة تواجه منطقته ما يراد حلها ويتم ذلك بدراسة المشكلة وعلاقتها بالمشاكل الأخرى المتشابكة معها ثم عزلها. بعد ذلك يقوم المسير بتحليل المعلومات وإرساء أنسب حل للمشكلة مع وضع برنامج زمني ينفذ على مراحل وذلك للوصول إلى الهدف المنشود ولا يغيب عن البال أن هناك عوامل تعرقل عملية التسيير وتتمثل في:

- طغيان الجانب الشخصي (المنافع الشخصية).

- الإعتبارات السياسية.

- الحالة الاقتصادية والاجتماعية.

## 8-آليات التسيير الإداري:

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وهو بإختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها وهو جوهر مهمة المسير.

---

<sup>1</sup> - دحماني مراد وآخرون: تسيير قصر بوسعادة، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2001، ص 09.

## الفصل الاول: ----- التسيير الإداري

إن التنسيق شأنه في ذلك شأن إتخاذ القرارات، فالوظيفة التسييرية مستمرة تسير مختلف الوظائف الأخرى من التخطيط حتى الرقابة تتناول التنظيم باعتباره جزء من العملية التسييرية، تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها بما تتمثل عليه هذه البنية من تقنيات إدارية، ومناصب عمل، علاقة سلطة وغيره.<sup>1</sup>

يشكل التسيير من منظم حركي عملية دائرية فلو إعتبرنا أن هذه العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط، فإنه لا يمكن أن يعتبرها تنتهي عند الرقابة، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود (أخطاء).

تتطلب تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط كذلك فإن العلاقة بين عملية التسيير والتنظيم هي أيضا علاقة دائرية مبنية على أساس التفاهم المتبادل، ذلك أن عملية التسيير لدى تطبيقاتها تنتج التنظيم الذي لا يتواصل سيره إلا بالتوجيه.

### 8-1- أهداف التسيير:

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

---

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

## 8-2- دور التسيير:

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

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

---

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

9- نماذج التسيير الإداري:

يقدم مايلز (Miles) ثلاث نماذج تسييرية متدرجة من النموذج التقليدي إلى النموذج الحديث.<sup>1</sup>

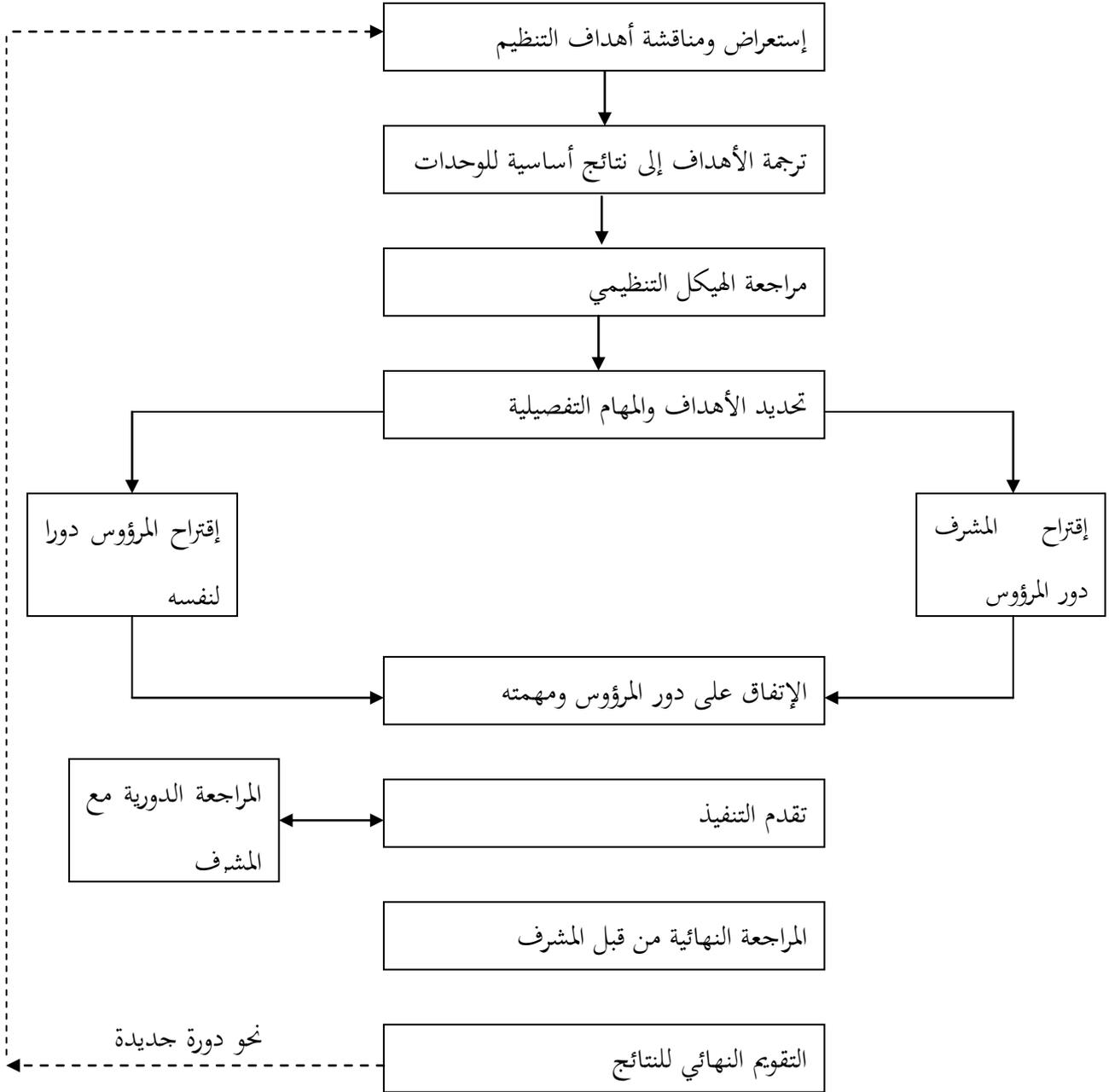
النموذج التقليدي	نموذج العلاقات الإنسانية	نموذج الموارد البشرية
<p>الافتراضات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- كراهية العمل المتواصل في نفوس معظم الناس.</li> <li>- العمل الذي يقدمه الأشخاص أقل أهمية لديهم عما يحصلون عليه.</li> <li>- لا يوجد سوى أشخاص قلائل يرغبون ويستطيعون أداء أعمال تتطلب الإبداع ومراقبة النفس.</li> </ul> <p>السياسات التسييرية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المهمة الأساسية للمسير هي مراقبة مرؤوسيه والإشراف عليهم بشكل دقيق</li> <li>- على المسير أن يجزأ الأعمال إلى مهام بسيطة متكررة وسهلة الفهم.</li> <li>- عليه أن يعد إجراءات تفصيلية ويطبقتها بحزم وإنصاف.</li> </ul> <p>التوقعات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يمكن الأفراد أن يتعارضوا عن نوعية العمل إذا كان الأجر عاليا والرئيس منصفاً.</li> <li>- إذا بسطت المهام بشكل كاف وتمت مراقبة المرؤوسين بدقة فإنهم ينتجون وفقاً للمعايير المطلوبة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يريد الأفراد أن يشعروا بأهميتهم وبأنهم مفيدون.</li> <li>- يريد الأفراد الاعتراف بهم كأشخاص متميزين.</li> <li>- الحاجات المشار إليها أعلاه أكبر أهمية من المال في مجال تحفيز الأفراد.</li> </ul> <p>المهمة الأساسية للمسير هي إشعار كل فرد بأنه مفيد ومهم.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عليه أن يحيط مرؤوسيه علماً بما يجري ويستمع لاعتراضاتهم على خطته</li> <li>- عليه أن يسمح لمرؤوسيه بممارسة قدر من التسيير والمراقبة الذاتيين فيما يتعلق بالقضايا الروتينية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل ليس مكروها أصلاً وإنما يريد الأفراد المساهمة في تحقيق الأهداف يشاركون في وضعها.</li> <li>- لدى معظم الناس قدرة على الإبداع والرقابة، والرقابة والتوجيه الذاتي أكثر مما تتطلبه أعمالهم الاعتيادية.</li> <li>- المهمة الأساسية للمسير هي تعبئة وإستخدام الموارد البشرية المتاحة.</li> <li>- عليه أن يخلق الجو الملائم لكي يساهم الأعضاء بكل ما يستطيعون المساهمة به.</li> <li>- عليه أن يسمح بالمشاركة الكاملة في القضايا المهمة ويوسع باستمرار ممارسة التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية على مستوى مرؤوسيه.</li> <li>- يؤدي توسيع نفوذ المرؤوسين وممارستهم للتوجيه والرقابة الذاتيتين إلى تحسين مباشر في كفاية العمليات.</li> <li>- يتحسن الرضا عن العمل كنتاج عرضي لكون المرؤوسين يستخدمون فيه طاقاتهم بكاملها.</li> </ul>

جدول رقم 01: يوضح نماذج التسيير الثلاث

<sup>1</sup> - محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير ووظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1995، ص 154.

الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف:

شكل رقم 2: الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف<sup>1</sup>



<sup>1</sup> - محمد رفيق الطيب: مرجع سبق ذكره، ص 20.

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

نأخذ منها على سبيل المثال:

### المادة 08: الإدارة العامة:

وتتكفل بما يلي:

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

### 1-المديرية الفرعية للموارد البشرية:

وتكلف بما يأتي:

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

### 2-المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة:

وتكلف بما يلي: <sup>1</sup>

- ضمان تنفيذ ميزانتي التسيير والتجهيز للمنشأة.

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

## الفصل الاول: ----- التسيير الإداري

- تقدير الحاجات المالية للمنشأة وإقتراحها.
- ضمان إعداد الصفقات العمومية للقطاع ومتابعتها.
- وضع الإعتمادات الضرورية لسير الحسن للإدارة وأقسام المنشأة.

### المادة 06: إدارة المنشآت والتجهيزات:

وتكلف بما يلي:

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

## خلاصة:

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

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

## الفصل الثاني:

المنشآت الرياضية وأهدافها

### تمهيد:

لكي يمكن لكل فقرة تعليمية في المنهج الدراسي أو تدريبية في النشاط الرياضي أن تحقق أهدافها فإنه من الضروري توافر المنشآت الرياضية بشكل كاف فكما أن الأماكن المناسبة ضرورية من أجل تعليم ناجح وممارسة جيدة، فهي أيضا مطلوبة من أجل ممارسة ناجحة وجيدة في التزينة البدنية والرياضية.

إن النقص في الأماكن التعليمية والمنشآت الرياضية المناسبة والملاعب هي أسباب إستمرار البرامج الهزيلة للتزينة البدنية والرياضية وهذا لا يعني أن البرامج الجيدة والممارسة الجيدة لا يمكن أن تقوم على الإمكانيات والمنشآت القديمة والغير مناسبة وإنما يعني أنه على الأقل يمكن توافر الأرض الفضاءات الكافية لتعليم مجموعة رياضية بطريقة فعالة وبعض البرامج الممتازة التي تقام على المنشآت القديمة بينما تقدم أسوء البرامج في المنشآت الحديثة والتجهيزات الحديثة.

وإن نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة وطريقة تسييرها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط للمنشآت والإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير، إتخاذ القرارات.

### 1-المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من إهتم بإقامة دورات رياضية والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "أوليمبيا" إستمرت لمدة خمسة أيام يشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما إضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لإستيعاب الأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ إستاد *STADAM* وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ إستاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

#### 1-1-ملعب البنتاغون:

رياضة البنتاغون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي العدو، الوثب العالي، قذف القرص...

#### 1-2-ملعب الهيبودروم:

وخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص هذا الملعب هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، بالإضافة لإستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.

#### 1-3-البالاسترا:

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة<sup>1</sup>

#### 1-4-الليونيدون:

وهو مكان معد ومخصص لإستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.

#### 1-5- الكولوسيوم :

وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه وأستكمل إبنه الإمبراطور "تيتسي" بناؤه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول إستاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له يضاوي الشكل أقيمت

<sup>1</sup> - عفاف عبد المنعم درويش : الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998، ص59.

## الفصل الثاني ----- المنشآت الرياضية و أهدافها

حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فنلندا، إيطاليا ثم إنتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

### 2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

#### 2-1- المدن الرياضية:

تظهر أهمية المدن الرياضية، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية وللمدن الرياضية مواصفات ومشمولات خاصة بهما يمكن أن نوردها فيمايلي:

#### - الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الإشتراكات وصلالات الإستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن.<sup>1</sup>

#### - الصالة المغطاة:

يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرض، وذلك لإمكانية إستغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية... الخ.

<sup>1</sup> - عفاف عبد المنعم درويش: مرجع نفسه، ص 60.

## الفصل الثاني ----- المنشآت الرياضية و أهدافها

كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها، أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الإجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكافتيريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

### 3- الملاعب المفتوحة:

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء للممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

### 4- حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة الأولمبي (21 x 50) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12 x 15) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25 x 12.5) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

### 5- مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصلات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو، وكافتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين إحتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

### 6- الخدمات المركزية:

وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والإتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن إنتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريدية والإستعلامات والأمن ... الخ

### 3- مفهوم المنشأة الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.<sup>1</sup>

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (91-416) المؤرخ في 02/11/1991 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية وإستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03/02/1993 المتعلق بإستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهياة للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أُنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت إستعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية وللتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لإحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

### 4- إدارة المنشآت الرياضية:

#### 4-1- الإعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:

1- إحتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة إستخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الإتحاد الدولي في الاعتبار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم: (91-416) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر

<sup>2</sup> - د-مفتي إبراهيم حمادة: مرجع سابق، ص153.

## الفصل الثاني ----- المنشآت الرياضية و أهدافها

- 2- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة بإستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.
- 3- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل إستخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الإعتبار إستخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
- 4- يجب أن يوضع في الإعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأ الرياضي.

### 4-2- الإعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

- 1- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.
- 2- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن إستخدامها سيكون أفضل.
- 3- يجب أن يوضع في الإعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.
- 4- إذا ما كان المنشأ الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تصنعها الإتحادات الدولية.<sup>1</sup>

### 4-3- الإعتبارات الضرورية في إستخدامات المنشأة الرياضية:

- 1- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:
  - عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.
  - تكاليف الإنتفاع، وصيانته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
  - عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
- 2- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن إستغلال المنشأ الرياضي فيها بجانب الإستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).
- يجب أن تتمشى إستخدامات المنشأة الرياضية مع إتجاهات المجتمع وأن تكون إستخدامات أدواته وأجهزته ومبانية آمنة وجذابة.

---

<sup>1</sup> - مفتي إبراهيم حماد: مرجع نفسه، ص 154.

## الفصل الثاني ----- المنشآت الرياضية و أهدافها

- 4- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتها إستهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الإستخدام.
- 5- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- 6- ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الإستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية إستخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.
- 7- وضع نظم العمل وإستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقاات وتدريب العاملين وموجز للسياسات.
- 8- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

### 5- خصائص المنشآت الرياضية:

- لإعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:<sup>1</sup>
- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الإستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات إستعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.
  - أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.
  - ويأعتبر المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض إجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم: (91-416) مرجع سابق.

## 6-أسس تخطيط المنشآت الرياضية.

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والإستادان والقرى الرياضية من أجل الإستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة إستعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:<sup>1</sup>

### - إختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة إقامتها، حيث يختلف إختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل إختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن (04 كيلومترات) بالنسبة للشباب، (02 كيلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

### - وسائل المواصلات:

والتي يستحسن أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أو القرية بالنسبة لإختيار موقع الملعب والمدن الرياضية ويجب دراسة أقصى حد لضبط حركة المرور والتنقل في أيام المباريات الرسمية حتى تتمكن من توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى الملعب في أقل وقت ممكن.

### - التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

أ- إن وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.

ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> - حسن أحمد الشافعي، إبراهيم عبد المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط 1، 2004، ص18.

<sup>2</sup> - بوداود عبد اليمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بو ضيف المسيلة 2006.

## 7-تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقوم لتحقيق تلك الأهداف.<sup>1</sup>

## 8- مبادئ الإمكانيات المنشأة الرياضية :

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية.<sup>2</sup>

## 9- مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية :

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

### أ-الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة<sup>3</sup>

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يساهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.

### ب-إختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفاء والميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

### ج-زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي، لماذا يتصرف الأفراد بصورة معينة، وهناك حكمة تقول إنه يمكنك أن تقود حصانا إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه عن شرب الماء، وهذا ينطبق على

<sup>1</sup> - عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> - الحسن أحمد الشافعي، ابراهيم عبد المقصود: مرجع سابق، ص 51.

<sup>3</sup> - د-عفاف عبد المنعم: مرجع سابق، ص 27.

## الفصل الثاني ----- المنشآت الرياضية و أهدافها

الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.

### د-الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق والصور وبالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

### هـ-تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التواصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا سعياً لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

### و-زيادة أعداد الممارسين:

مما لا شك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يصنع أيدي المسؤولين على نواحي النقص، مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة الأكبر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية.

### ي-إستخدام أفضل الموارد المتاحة:

إن الحجم المتاح من الموارد لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الإستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين.

### ك-تحقيق أفضل الأهداف:

إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد.

## الفصل الثاني ----- المنشآت الرياضية و أهدافها

### 10-أهداف المنشآت الرياضية:

#### 10-1-زيادة عدد الممارسين:<sup>1</sup>

إن نجاح مختلف أنواع النشاطات الرياضية في بلادنا من أجل ترقية ثقافة السلم ونشر قيم التسامح والفضيلة والإهتمام بالصحة العامة بدنيا ونفسيا وسلوكيا ووجدانية وتنمية الروح الجماعية والمشاركة والتعاون وإكتساب المعارف والمعلومات والمهارات وتقبل الفوز والهزيمة بروح رياضية وذلك مدعاة لإحترام القدرات والفروق الفردية والعناية بالتربية البدنية والرياضية هي عناية بالإنسان في ذاته وإحترام كيانه وتطوير قدراته ومهاراته من أجل أن ينشأ متوازنا روحا وجسدا في بيئة متوازنة يسود أفرادها التوافق والإحترام المتبادل والإنسجام والتضامن وهو ما يمكن المجتمع من رقيه ويسعفه في تجسيد تنميته الشاملة والمستدامة ويجعله يتخطى كل التحديات التي تعيق مساره إلى التقدم والرخاء.

#### 10-2-زيادة المداخيل:

تمثل المنشآت الولائية الممولة ضمن ميزانية الدولة والمتمثلة خصوصا في الحظائر المتعددة الرياضات. وهي مؤسسات عمومية إدارية تنحصر مهامها في تنظيم وتسيير الممارسة التنافسية والمدرسية والجامعية بالإضافة أيضا الهيئات العسكرية، وتشكل أيضا المنشآت الرياضية في الملاعب الخاصة بممارسة رياضة كرة القدم في القاعات متعددة الرياضات هذا وهو الشكل الذي يمكن أن توجد لأغلب المنشآت الرياضية المتواجدة عبر كافة ولايات الوطن

#### 10-2-1-النظام الداخلي الإداري للمنشآت الرياضية "حظائر متعددة الرياضات":

<sup>1</sup> رسالة ماجستير للطالبة زاوي عقيلة، أهمية المنشآت الرياضية ومدى تأثيرها على ممارسة التربية البدنية والرياضية لتلاميذ الطور الثانوي، 2007-

## الفصل الثاني ----- المنشآت الرياضية و أهدافها

إن مديرية مكتب المركب المتعدد الرياضات مقسمة إلى عدد من الوحدات والأقسام، والقسم هو بناء من القيادة مكلف بأعمال، له نفس الطبيعة من الأهمية للعمل العام لإدارة المركب، ويسير هذا القسم من طرف رئيس القسم، أما الوحدة فهي بنية مكلفة بأعمال تقام في إطار كل وحدة من المنشآت الرياضية، تسيير الوحدة من طرف رئيس الوحدة وإدارة مركب " مكتب المركب " المتعدد الرياضات تحتوي على قسمين هما:

- قسم الإدارة والمالية مكلف بتسيير الموارد البشرية والمالية للمكتب.

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

### 10-2-3. التنظيم المالي للحظائر متعددة الرياضات :

نحاول في هذا العنصر تحديد المصادر الرئيسية المكونة للأموال اللازمة تسيير الحظائر المتعددة الرياضات، وقبل ذلك نشير إلى أن المحاسبة مهيكلت على الشكل الإداري وأن مستعملي الأموال يلتقون مع رجل محاسب الذي يمارس مهامه وفقا للقانون بكل قوة، أما أموال وميزانية مكاتب المركبات المتعددة الرياضات فتكون عن طريق المداخيل وهي نوعان:<sup>2</sup>

#### - مدا خيل عادية:

وقسم منها يكسب عن طريق إقامة تظاهرات رياضية وثقافية تنظم في المرافق الرياضية والتي لا تمثل سوى

25% من المداخيل الإجمالية وهي:

مدا خيل ناتجة عن طريق الخدمات والإشهار.

---

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وزارة الشباب والرياضة الأمر رقم 177-77، المتضمن انشاء وتنظيم مكتب الحظائر المتعددة الرياضات-06 اوت 1977، المادة 06-07

<sup>2</sup> رسالة ماجستير للطالبة زاوي عقيلة، أهمية المنشآت الرياضية ومدى تأثيرها على ممارسة التربية البدنية والرياضية لتلاميذ الطور الثانوي، 2007-2008 ص 33.

## الفصل الثاني ----- المنشآت الرياضية و أهدافها

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

### - مدا خيل غير عادية:

وهي ناتجة عن النفقات والمصاريف، منها مصاريف ونفقات العمل والتجهيز والتشغيل بالإضافة إلى النفقات الضرورية من اجل بلع الهدف المسطر من طرف إدارة المكتب، تعد هذه العناصر هي مدا خيل المكونة للميزانية والأموال التي تعتمد عليها المركبات المتعددة الرياضات من اجل تسيير أعمال هذه المنشآت حتى تبقى في خدمة تسيير الرياضة الجزائرية بمختلف أشكالها وأصنافها.

### خلاصة:

إن تطور المنشآت الرياضية لن يتوقف عند هذا الحد سواء كان ذلك من ناحية الخدمات أو من الناحية الجمالية التي أصبحت تصمم عليها، وإن نجاح تسيير هذه المنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة لها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط والتسيير للإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أدرى وأعلم بما يجب أن تحتاج إليه هاته المنشآت من تسيير أمثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث:

الإطار المنهجي للدراسة

## الفصل الثالث: ----- الإطار المنهجي للدراسة

### تمهيد:

إن كل باحث من خلال بحثه يتحقق من الفرضيات التي وضعها، ويتم ذلك بإخضاعها إلى التجريب العلمي لاستخدام مجموعة من المواد العلمية، وذلك بإتباع منهج يتلاءم وطبيعة الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج علمي ملائم لهذه الدراسة كونه يعتمد على استقصاء ظاهرة من الظواهر ويعمل على تشخيصها وكشف جوانبها المختلفة.

و للتأكد من صحة الفرضيات المقدمة في الجانب النظري كان لا بد لنا من دراسة تكون أكثر دقة وأكثر منهجية والمتمثلة في الدراسة الميدانية التي من خلالها إختيار المنهج المتبع في هذا البحث وكذا مجالاته والعينة التي تم إختيارها له، وكذا أداة البحث كما قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها.

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

بعد ضبط عنوان المذكرة مع الأستاذ المشرف مسبقا ، و بتاريخ 09 مارس 2016 توجهنا الى رئيس قسم الإدارة والتسيير الرياضي من اجل الحصول على وثيقة تسهيل المهام "الملحق رقم "02»، حيث قمنا بأخذها إلى مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة، ليوافق رئيس مصلحة التربية البدنية والرياضية على بداية إجراء التبرص التطبيقي بالمنشآت الرياضية التابعة للمديرية «الملحق رقم (03)».

## 2- المنهج المتبع:

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول إلى النتائج.<sup>1</sup>

ونظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولناه في دراستنا، وقصد تحليل النتائج ودراسة الإشكالية التي طرحناها فإننا نعتمد على المنهج الوصفي الذي يختص بجمع البيانات والتقارير أو الجداول الكمية أو كلاهما معا. والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وتعبيرا كميا فالأول يصف لنا ظاهرة ويوضح خصائصها أما الثاني فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات إرتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

ويلجأ الباحث إلى إستخدام هذا المنهج من أجل فتح مجالات جديدة للدراسة التي ينقصها القدر الكافي من المعارف وهو يريد التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة لموضوع البحث التي تفيد في تحقيق فهم لها أو وضع إجراءات مستقبلية خاصة بها.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> - محمد أزهري السماك وآخرون: الأصول في البحث العلمي، دار الحكمة للطباعة والنشر، الموصل، 1980، ص 42.

<sup>2</sup> - محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية، القاهرة، ط1، 1986، ص 181.

### 3-مجتمع الدراسة:

مجتمع البحث: هو جميع الأفراد أو الاشخاص أو الأشياء التي تكون موضوع مشكلة البحث، أي أنه يمثل جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وليس شرطاً أن يكون مجتمع البحث من الأفراد فقد يكون مدرسة أو مصنعا أو جامعة.

وفي دراستنا هذه قد شمل مجتمع البحث على الإداريين العاملين بالمنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

### 4-عينة البحث:

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

- العينة العشوائية تعطي فرصا متكافئة لكل الأفراد لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو تمييز أو إعفاء أو صفات أخرى غير التي حددها البحث.<sup>1</sup>

- العينة العشوائية لكونها أبسط طرق اختيار العينات.

وفي دراستنا هذه قمنا بتوزيع الاستبيان على مجموعة من إداريي المنشأة الرياضية والمتمثل في 75 إداري، وهذا في مجموعة من المنشأة الرياضية، وأخذت نسبة 40% من العينة وهي نسبة كافية في دراستنا، استرجعنا 30 استمارة إلا أن النسبة الحقيقية التي يجب أن نعمل بها هي 10% فعند الحساب تكون العينة قليلة لا تحقق نتائج بدقيقة وحيث أن كان محور دراستنا في المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

### 5-مجالات الدراسة:

#### 5-1-المجال المكاني:

تم توزيع إستبيان الموجه للإداريين في المنشآت التالية:

- المركب الرياضي الجوارى - القنطرة -

---

<sup>1</sup> - خير الدين غلة عويس: دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 1997، ص 58.

## الفصل الثالث: ----- الإطار المنهجي للدراسة

- القاعة المتعددة الرياضات - شنفريجة عبد القادر-الْقنطرة -
- قاعة أول نوفمبر المتعددة الرياضات - سيدي عقبة -
- القاعة متعددة الرياضات - طولقة -
- ديوان المركب المتعدد الرياضات - بسكرة -
- القاعة متعددة الرياضات - الشهيد محمد الطاهر بن مهدي - بسكرة -

### 5-2 المجال الزمني:

شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 05 أشهر من بداية جانفي 2016 إلى غاية 01 مارس بالنسبة إلى الجانب النظري وحتى بداية شهر مارس إلى غاية نهاية شهر أفريل 2016 بالنسبة إلى الجانب التطبيقي.

### 6-ضبط متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: التسيير الإداري "التخطيط والتنظيم"  
المتغير التابع: أهداف المنشآت الرياضية "زيادة المداخيل، وزيادة عدد الممارسين"

### 7-أدوات الدراسة:

تكتسي أدوات البحث (جمع البيانات) أهمية بالغة في عملية البحث العلمي، باعتبارها الوسيلة الهامة التي تعتمد عليها كافة العلوم في جمع المعلومات والحقائق حول الظاهرة المدروسة وتتوقف دقة وصد النتائج المتوصل إليها في أي بحث على دقة الأدوات المستخدمة ودرجة مصداقيتها، ومن هذا المنطلق فإن أهم الأدوات المنهجية التي إستخدمناها في دراستنا تتمثل في:

إستمارة الإستبيان: تعد الإستمارة من أكثر و أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة في العلوم الإجتماعية فتعرف على أنها: "نموذج يضم مجموعة من أسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على المعلومات

## الفصل الثالث: ----- الإطار المنهجي للدراسة

حول الموضوع أو مشكلة أو موقف، و يتم تنفيذ المبحوثين عن طريق البريد، أو تسلم إلى أشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم ثم إعادتها ثانية"<sup>1</sup>.

وقد مرت مرحلة تصميم إستمارة الإستبيان بمراحل متعددة، إبتداء من مطالعة للكتب والمراجع التي تنصب في نفس موضوع دراستنا بحيث توصلنا إلى إستخلاص صياغة عبارات الإستبيان مرورا بالمؤشرات المستخلصة وصلا إلى مرحلة التصميم النهائي وذلك بدمجها مع تساؤلات الدراسة، وقد تضمنت الإستمارة (24) سؤالا موزعا على محورين متعلقين بصلب الموضوع واللذان يدوران حول دور التسيير الإداري في زيادة مداخيل المنشأة الرياضية، وزيادة عدد الممارسين، وتم تقسيم الإستمارة إلى محورين:

**1-المحور الاول:** يتعلق بالفرضية الأولى وتحتوي على العبارات التالية: (01، 02، 03، 04، 05، 06، 07، 08، 09، 10، 11، 12، 13).

**2-المحور الثاني:** يتعلق بالفرضية الثانية وتحتوي على العبارات التالية: (14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24)

حيث عرضت هذه الأخيرة على بعض المحكمين من أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، إذ تم على بعض إحكامهم تعديل الإستمارة ووضعها في الإطار العلمي، الذي سيعرض على إثرها إلى المبحوثين.

### 8-الأدوات والوسائل الإحصائية:

تساعد هذه الطريقة على تحويل البيانات والنتائج من حالتها الكمية إلى نسب مئوية وقد إعتمدنا في تحليلنا للمعطيات العددية للإستبيانات على القاعدة الثلاثية وذلك للإستخراج والحصول على نسب لمعطيات كل سؤال

وفيما يلي قانون القاعدة الثلاثية:  $n = \text{س} \cdot 100 / \text{ت}$

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الطباعة والنشر، الجزائر، 2002، ص 123

## الفصل الثالث: ----- الإطار المنهجي للدراسة

ن: النسبة المئوية

س: العدد

ت: المجموع التكرار

وإعتمدنا كذلك على نفس الطريقة (الطريقة الثلاثية) وهذا لتحويل النسبة المئوية إلى دوائر نسبية لنتائج

المحصل عليها.

# الفصل الرابع:

عرض وتحليل ومناقشة

نتائج الدراسة

## I. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

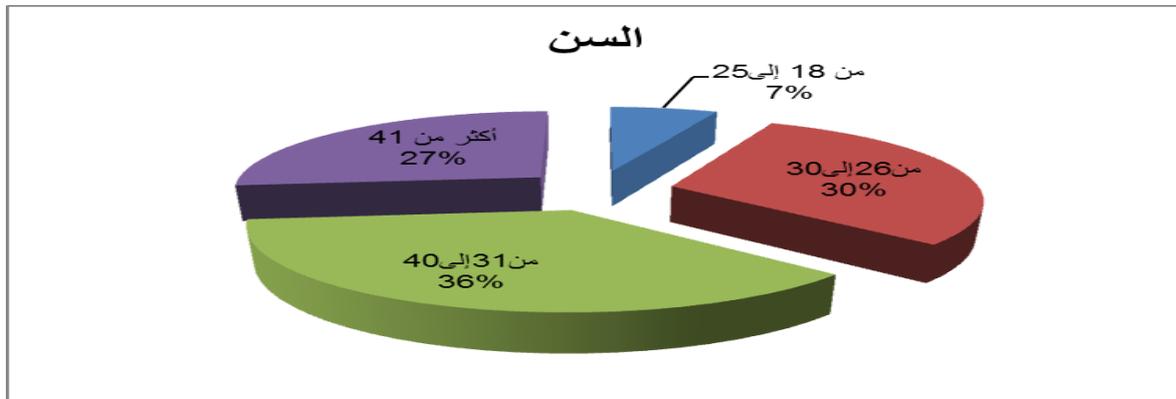
-البيانات الشخصية:

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

الغرض من السؤال: معرفة توزع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 18 إلى 25	2	6.67 %
من 26 إلى 30	9	30 %
من 31 إلى 40	11	36.67 %
أكثر من 41	8	26.67 %
المجموع	30	100 %

شكل رقم 03 يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



تحليل ومناقشة النتائج:

يعتبر السن عاملا مهما في العمل، إذ يكتسي قوة النشاط والحيوية وكذا درجة الإقبال والتفاعل مع العمل. ويتضح من خلال البيانات التي جمعت حول السن أن أكبر نسبة هي 36.67% والتي تمثل الأشخاص الذين أعمارهم من 31 إلى 40 سنة، ثم نجد النسبة 30% والتي تمثل الإداريين من 26 إلى 30 سنة، ويليهما النسبة المئوية 26.67% والتي تمثل 41 سنة، وأخيرا نسبة 6.67% والتي تمثل الإداريين من 18 إلى 25 سنة.

الإستنتاج:

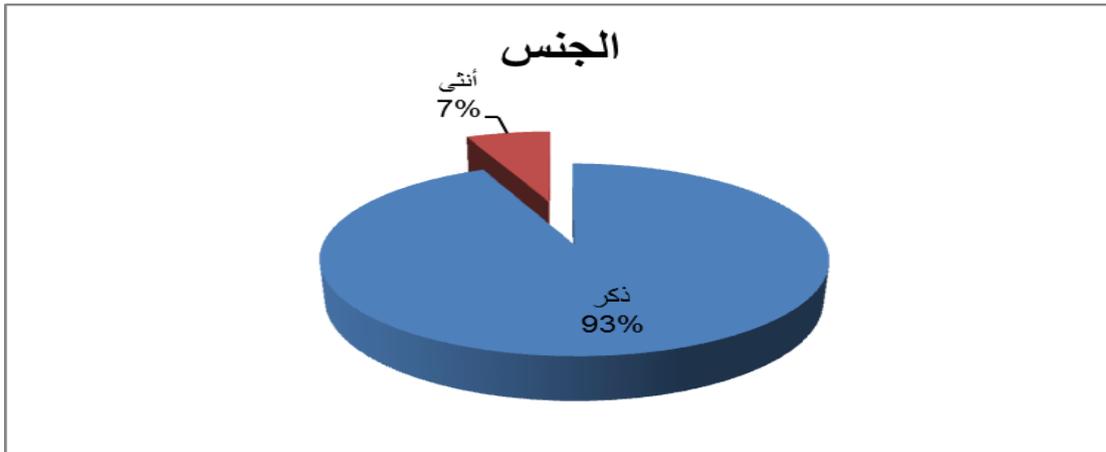
ومن هنا فإن إدارة المنشآت الرياضية تعتمد على إطارات ذات خبرة وتجربة مع إستقطابها للإطارات الشابة.

الجدول رقم(03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الغرض من السؤال: معرفة توزع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	28	93.33%
أنثى	02	6.67%
المجموع	30	100%

الشكل رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها من الجدول نلاحظ أن نسبة 93.33% من مجموع أفراد العينة تمثل الذكور وهي نسبة أكبر من الإناث والمقدرة بـ 6.67%، وهي نسبة ضئيلة بالنسبة للإداريين، ومنه يلاحظ أن أغلب العاملين في المنشآت الرياضية ذكور.

الإستنتاج: وهذا راجع إلى كون الإهتمام بالعمل الرياضي مرغوب فيه من طرف الذكور أكثر من الإناث.

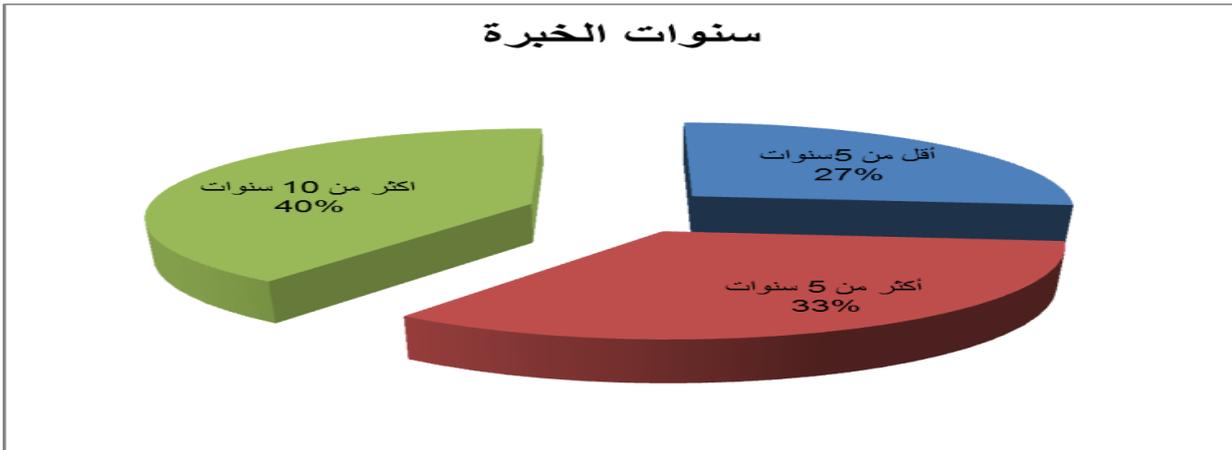
## الفصل الرابع: ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم(04): يمثل توزيع أفراد العينة سنوات الخبرة.

الغرض من السؤال: معرفة توزع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	08	% 26.67
أكثر من 5 سنوات	10	% 33.33
أكثر من 10 سنوات	12	% 40
المجموع	30	% 100

الشكل رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



### تحليل ومناقشة النتائج:

تبين البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة البحث لهم أقدمية العمل أكثر من 10 سنوات وذلك بنسبة 40% في حين أن نسبة 33.33% تمثل الفئة التي لها أقدمية في العمل أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات وأن نسبة 26.67% تمثل الفئة التي لها أقدمية في العمل أقل من 5 سنوات.

### الإستنتاج:

وهذا أستنتج أن المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة تمتلك أفراد ذوي خبرة وتجربة

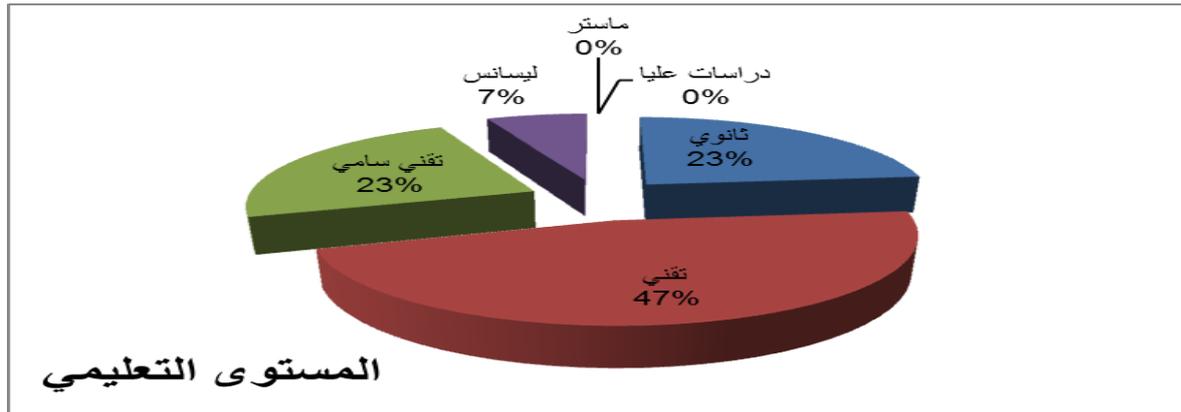
## الفصل الرابع: ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الغرض من السؤال: معرفة توزع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
23.33%	7	ثانوي
46.67%	14	تقني
23.33%	7	تقني سامي
6.67%	2	ليسانس
00	00	ماستر
00	00	دراسات عليا
100%	30	المجموع

الشكل رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



تحليل ومناقشة النتائج:

الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي حيث أن أكثر من نصف الباحثين يملكون مستوى التقني بنسبة 46.67%، في حين نجد نسبة متساوية بين المستوى الثانوي والتقني سامي بـ 23.33%، أما أضعف نسبة هي نسبة ذوي شهادات الليسانس بـ 6.67%

الإستنتاج:

أستنتج أن مجتمع البحث كله من فئة متعلمة حتى وإن اختلفت مستوياتهم وهذا حسب طبيعة عملهم.

الفصل الرابع: ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المحور الأول: دور التسيير الإداري في زيادة مداخل المنشآت الرياضية

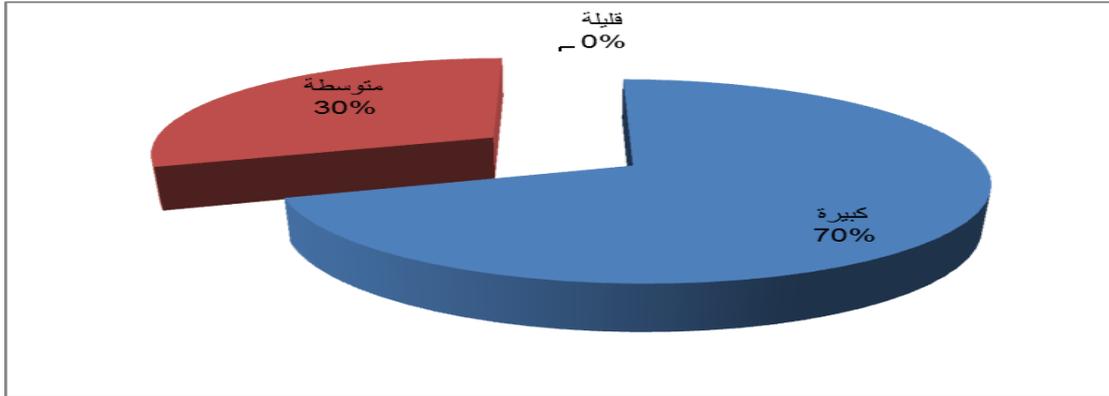
السؤال الأول: ما مدى أهمية التخطيط في تسيير مداخل المنشآت الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة أهمية التخطيط في تسيير مداخل المنشآت الرياضية.

جدول رقم (06) يمثل معرفة أهمية التخطيط في تسيير مداخل المنشآت الرياضية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
كبيرة	21	70%
متوسطة	09	30%
قليلة	00	00%
المجموع	30	100%

شكل بياني رقم (07) يمثل معرفة أهمية التخطيط في تسيير مداخل المنشآت الرياضية



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط له أهمية كبيرة

داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 30% يعتبرون التخطيط ذو أهمية متوسطة داخل المنشأة.

الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتخطيط أهمية كبيرة في

تسيير مداخل المنشأة الرياضية وله دور في تسيير المنشآت الرياضية.

## الفصل الرابع: ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

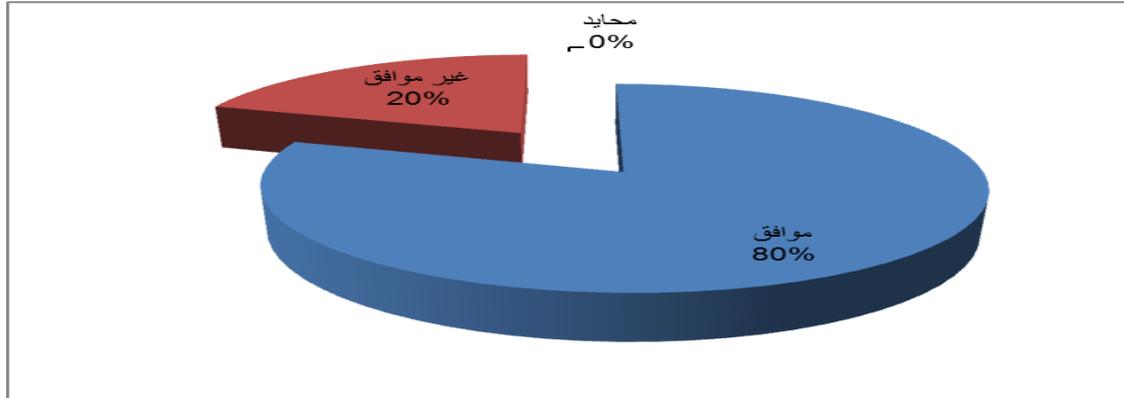
السؤال الثاني: هل التخطيط الجيد يساعد على تنويع الموارد المالية للمنشآت الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مكانة التخطيط الجيد إن كان يساعد على تنويع الموارد المالية للمنشآت الرياضية أم لا.

جدول رقم (07) يمثل معرفة مكانة التخطيط الجيد

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	24	80%
غير موافق	06	20%
محايد	00	00%
المجموع	30	100%

شكل رقم (08) يمثل معرفة مكانة التخطيط الجيد



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط الجيد يساعد على تنويع الموارد المالية للمنشآت الرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون التخطيط الجيد لا يساهم في تنويع الموارد المالية للمنشآت الرياضية.

الإستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التخطيط الجيد يساعد ويساهم في تنويع الموارد المالية للمنشآت الرياضية.

## الفصل الرابع: ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

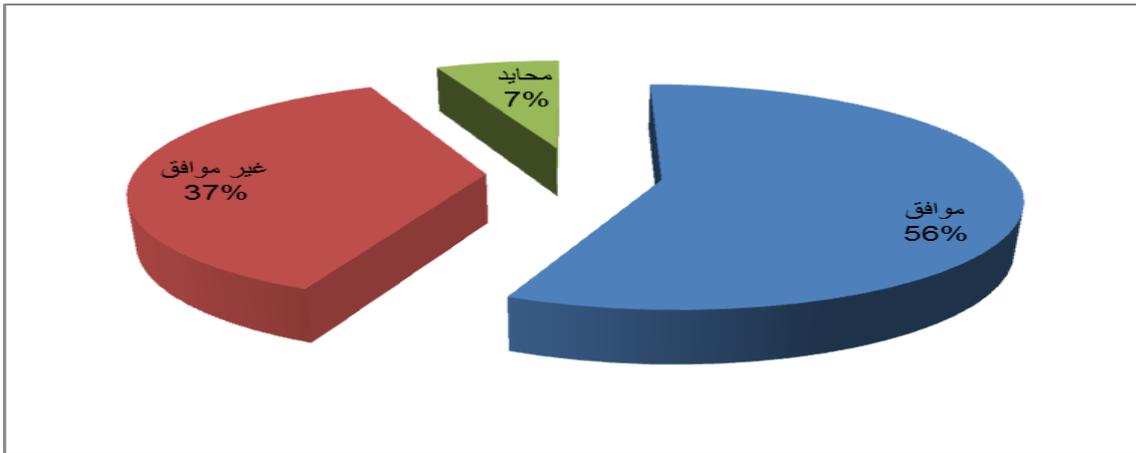
السؤال الثالث: هل يتصف التخطيط في منشآتكم بصفة الإنتاج والإستثمار؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى إمتلاك التخطيط صفة الإنتاج والإستثمار

جدول رقم (08) يمثل معرفة مدى إمتلاك التخطيط صفة الإنتاج والإستثمار

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
56.67%	17	موافق
36.67%	11	غير موافق
6.67%	02	محايد
100%	30	المجموع

شكل رقم (09) يمثل معرفة مدى إمتلاك التخطيط صفة الإنتاج والإستثمار



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 56.67% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط الجيد يمتلك صفة الإنتاج والإستثمار، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 36.67% يعتبرون التخطيط الجيد لا يمتلك صفة الإنتاج والإستثمار، بينما نجد النسبة 6.67% من الإداريين بقوا محايدين.

الإستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التخطيط الجيد يساهم في إمتلاك صفة الإنتاج والإستثمار داخل المنشآت الرياضية.

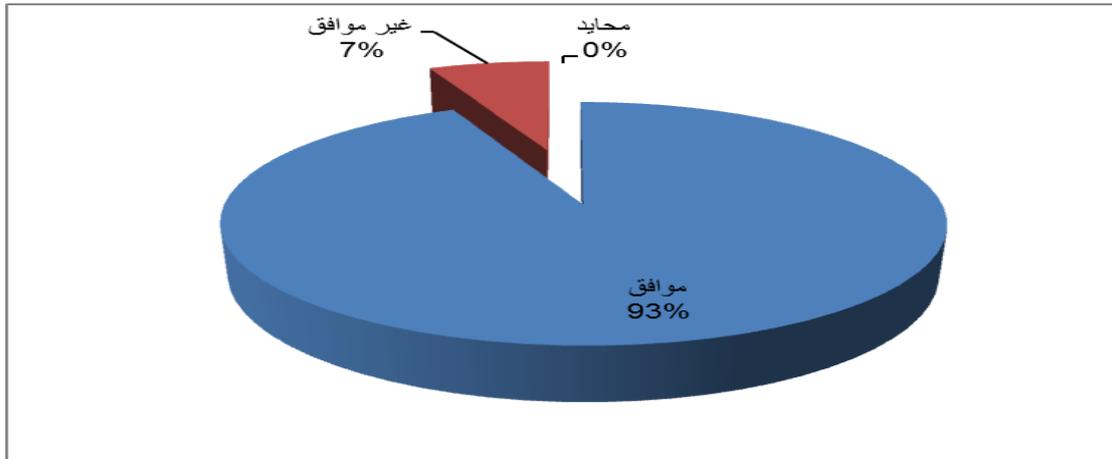
## الفصل الرابع: ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الرابع: هل تتوافق خطط المنشأة مع إشتراطات الظروف المتغيرة دون أن يترتب على ذلك نقص في الفعالية؟

الغرض من السؤال: توافق خطط المنشأة مع الظروف المختلفة دون نقص في الفعالية  
الجدول رقم (09) يمثل توافق خطط المنشأة مع الظروف المختلفة دون نقص في الفعالية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	28	93.33%
غير موافق	02	6.67%
محايد	00	00%
المجموع	30	100%

الشكل رقم (10) يمثل توافق خطط المنشأة مع الظروف المختلفة دون نقص في الفعالية



### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الكبيرة والتي تمثل 93.3% من الإداريين يعتبرون أن خطط المنشأة الرياضية لا تتغير مع الظروف المختلفة دون نقص في الفعالية، في حين نجد نسبة ضعيفة جدا والتي تتمثل في النسبة 6.67% غير موافقة على هذا، وإنعدمت نسبة المحايدين.  
الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يرون أن خطط المنشأة تتوافق مع إشتراطات الظروف المتغيرة دون أن يترتب على ذلك نقص في الفعالية.

## الفصل الرابع: ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

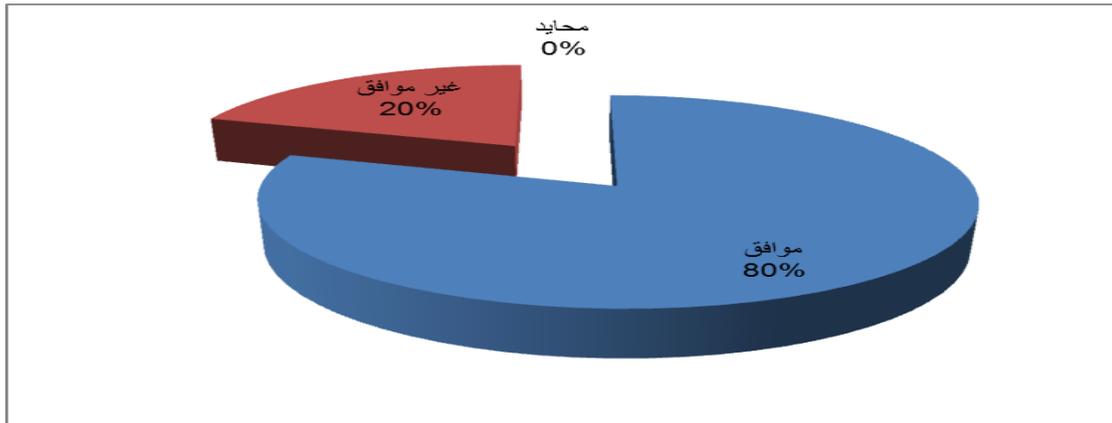
السؤال الخامس: هل هناك أهمية للإنفاق عند تنفيذ الخطة ما يؤدي الى ربح مزيد من المداخيل؟

الغرض من السؤال: معرفة أهمية الإنفاق عند تنفيذ الخطة ودوره في ربح المزيد من المداخيل.

الجدول رقم (10) يمثل معرفة أهمية الإنفاق عند تنفيذ الخطة ودوره في ربح المزيد من المداخيل.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	24	80%
غير موافق	06	20%
محايد	00	00%
المجموع	30	100%

الشكل رقم (11) يمثل معرفة أهمية الإنفاق عند تنفيذ الخطة ودوره في ربح المزيد من المداخيل.



### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم الإداريين بنسبة تمثل 80% يعتبرون أن هناك أهمية الإنفاق

عند تنفيذ الخطة ودوره في ربح المزيد من المداخيل، في حين نجد بعض الإداريين يرونك عكس ذلك كانت

نسبتهم 20% وهي غير موافقة على هذا، وإنعدمت نسبة المحايد.

الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يرون أن هناك أهمية في الإنفاق عند

تنفيذ الخطة ودوره في ربح المزيد من المداخيل.

## الفصل الرابع: ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

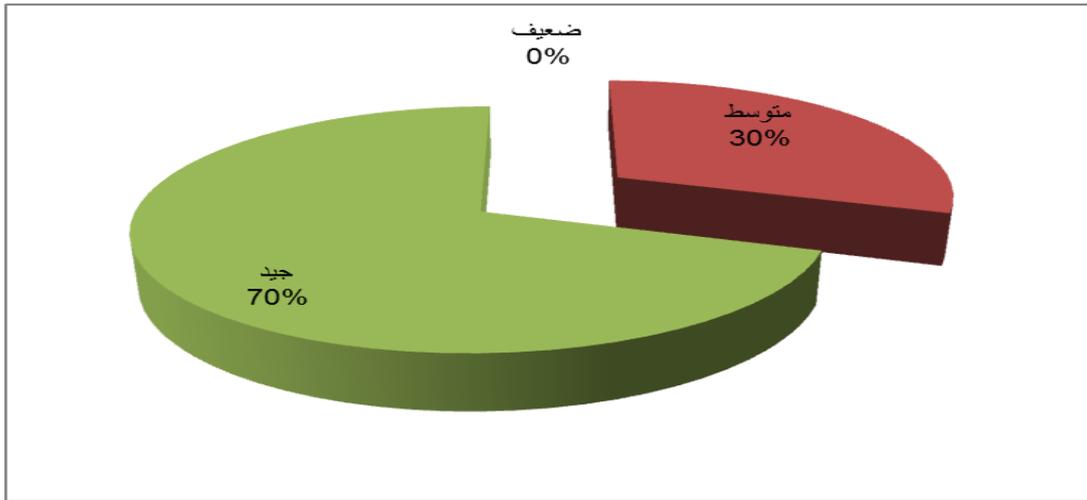
السؤال السادس: ما هي وضعية التنظيم في منشآتكم؟

الغرض من السؤال: معرفة وضعية التنظيم في المنشأة الرياضية.

جدول رقم (11) يمثل وضعية التنظيم في المنشأة الرياضية

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
00	00	ضعيف
30%	09	متوسط
70%	21	جيد
100%	30	المجموع

شكل رقم (12) يمثل وضعية التنظيم في المنشأة الرياضية



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم الإداريين بنسبة تمثل 70% يعتبرون أن وضعية التنظيم في منشآتهم الرياضية والتي ينتمون إليها هي في وضعية جيدة، بينما هناك بعض الإداريين الذين يرون أن وضعية التنظيم هي متوسطة وبنسبة 30%.

الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يرون أن هناك وضعية التنظيم في منشآتهم الرياضية هي منظمة.

## الفصل الرابع: ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

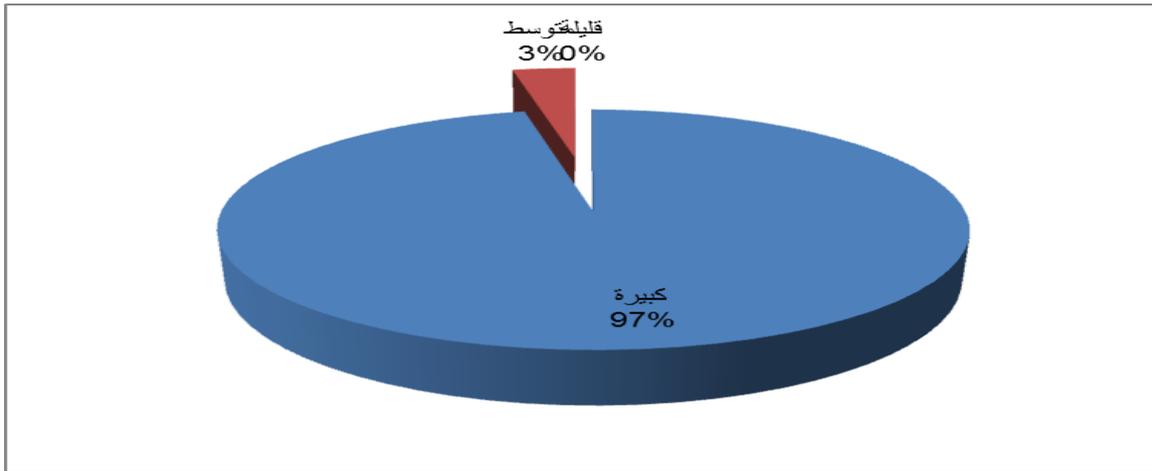
السؤال السابع: ما مدى أهمية التنظيم في زيادة مداخل المنشآت الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة أهمية التنظيم في زيادة مداخل المنشآت الرياضية.

جدول رقم (12) يمثل أهمية التنظيم في زيادة مداخل المنشآت الرياضية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
كبيرة	29	96.67%
متوسط	1	3.33%
قليلة	00	00%
المجموع	30	100%

شكل بياني رقم (13) يمثل أهمية التنظيم في زيادة مداخل المنشآت الرياضية



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من الإداريين إن لم نقل كلهم وبنسبة تمثل 96.67% يعتبرون أن هناك أهمية للتنظيم في زيادة مداخل المنشآت الرياضية، بينما هناك اداري واحد وبنسبة تقدر 3.33% يرى أن التنظيم له أهمية متوسطة في زيادة مداخل المنشآت الرياضية.

الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يرون أن للتنظيم أهمية كبيرة في زيادة مداخل المنشآت الرياضية.

## الفصل الرابع: ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

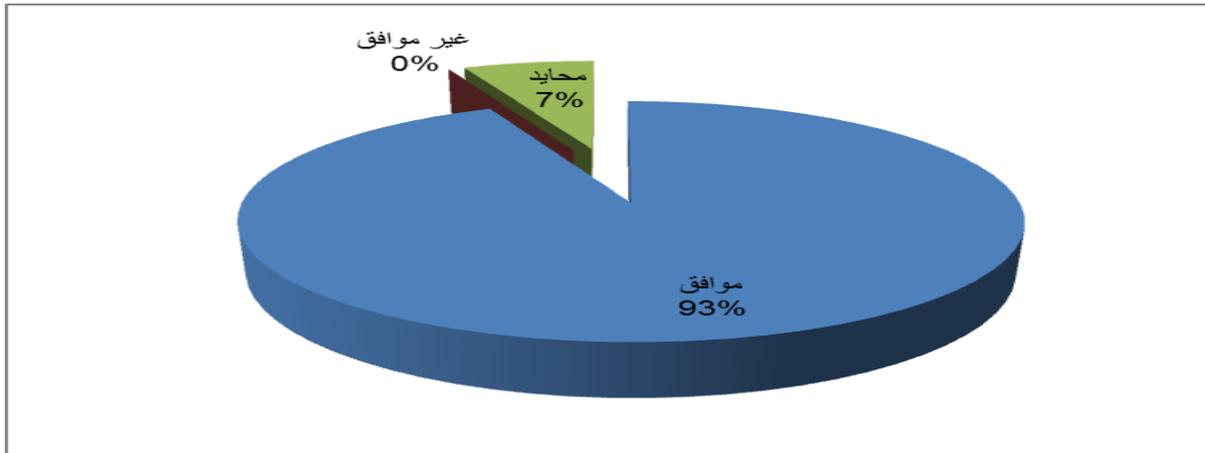
السؤال الثامن: هل التنظيم يساعد على إحترام الخطط في زيادة مداخل المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مساعدة التنظيم على إحترام الخطط في زيادة مداخل المنشأة الرياضية.

جدول رقم (13): يمثل معرفة مدى مساعدة التنظيم على إحترام الخطط في زيادة مداخل المنشأة الرياضية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	28	93.33%
غير موافق	00	00
محايد	02	6.67%
المجموع	30	100%

شكل رقم (14) يمثل معرفة مدى مساعدة التنظيم على إحترام الخطط في زيادة مداخل المنشأة الرياضية



### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم الإداريين بنسبة تمثل 93.33% يعتبرون أن التنظيم يساعد

على إحترام الخطط في زيادة مداخل المنشأة الرياضية، في حين نجد النسبة 6.67% والتي ترى أن التنظيم

يساعد على إحترام الخطط في زيادة مداخل المنشأة الرياضية

الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يرون أن للتنظيم أهمية كبيرة في

إحترام الخطط لزيادة مداخل المنشأة الرياضية.

## الفصل الرابع: ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

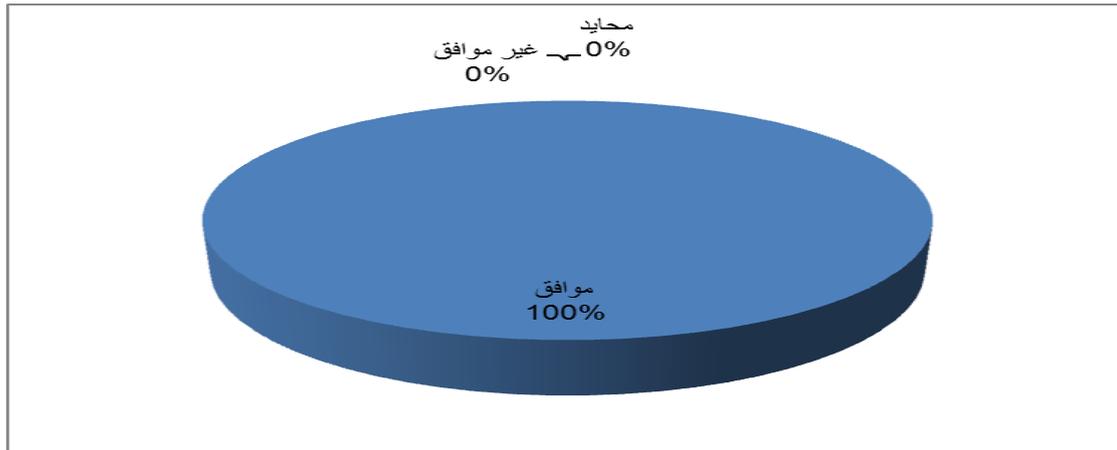
السؤال التاسع: هل يعتبر تحسين جودة العمل المنظم داخل المنشأة الرياضية عامل لزيادة مداخلها؟

الغرض من السؤال: معرفة أهمية تحسين جودة العمل المنظم كعامل لزيادة مداخل المنشأة الرياضية.

جدول رقم (14) يمثل معرفة أهمية تحسين جودة العمل المنظم كعامل لزيادة مداخل المنشأة الرياضية

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
100%	30	موافق
00	00	غير موافق
00	00	محايد
100%	30	المجموع

شكل رقم (15) يمثل معرفة أهمية تحسين جودة العمل المنظم كعامل لزيادة مداخل المنشأة الرياضية



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كل الإداريين ونسبة 100% موافقون على أن أهمية تحسين

جودة العمل المنظم عامل لزيادة مداخل المنشأة الرياضية

الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن كل الإداريين يرون أن تحسين جودة العمل المنظم

داخل المنشأة الرياضية عامل لزيادة مداخلها.

الفصل الرابع: ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

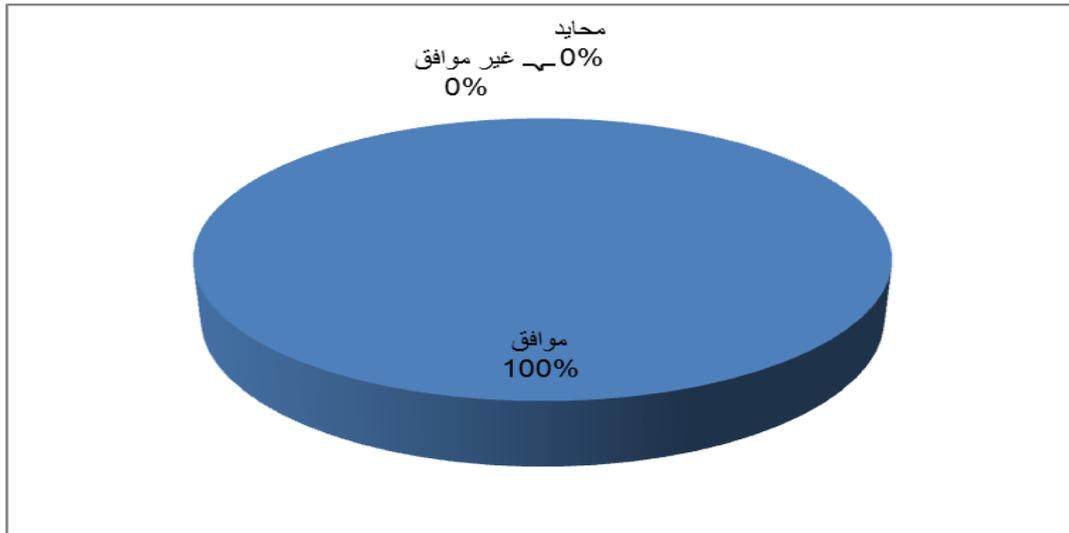
السؤال العاشر: هل يساهم التنظيم في التنسيق بين الأعمال داخل المنشأة على زيادة المداخيل؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة في التنسيق بين الأعمال داخل المنشأة على زيادة المداخيل

جدول رقم (15) يمثل معرفة مدى مساهمة في التنسيق بين الأعمال داخل المنشأة على زيادة المداخيل

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	30	100%
غير موافق	00	00
محايد	00	00
المجموع	30	100%

شكل رقم (16) يمثل معرفة مدى مساهمة في التنسيق بين الأعمال داخل المنشأة على زيادة المداخيل



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كل الإداريين وبنسبة 100% موافقون على أن مساهمة في

التنسيق بين الأعمال داخل المنشأة على زيادة المداخيل

الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن كل الإداريين يرون أن التنظيم يساهم في التنسيق

بين الأعمال داخل المنشأة على زيادة المداخيل

الفصل الرابع: ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

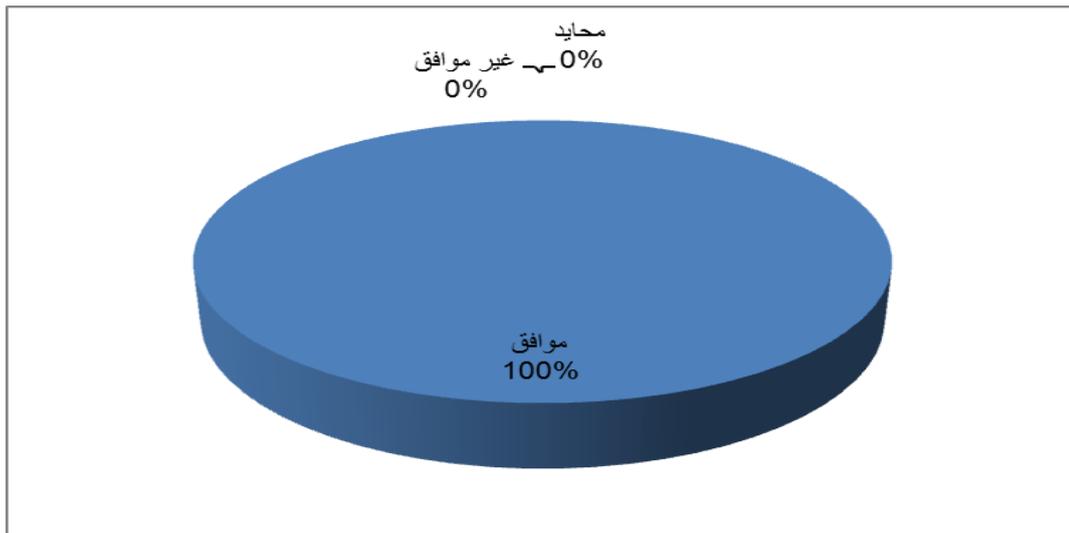
السؤال الحادي عشر: هل يساهم توزيع الأنشطة في المنشأة الرياضية بشكل عملي على زيادة مداخيلها؟

الغرض من السؤال: معرفة مساهمة توزيع الأنشطة في المنشأة الرياضية بشكل عملي على زيادة مداخيلها.

جدول رقم (16) يمثل مدى مساهمة توزيع الأنشطة في المنشأة الرياضية بشكل عملي على زيادة مداخيلها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	30	100%
غير موافق	00	00
محايد	00	00
المجموع	30	100%

شكل رقم (17) يمثل مدى مساهمة توزيع الأنشطة في المنشأة الرياضية بشكل عملي على زيادة مداخيلها.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن كل الإداريين وبنسبة 100% موافقون على أن مساهمة توزيع

الأنشطة في المنشأة الرياضية بشكل عملي يساهم على زيادة مداخيلها

الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن كل الإداريين يرون أن مساهمة توزيع الأنشطة في

المنشأة الرياضية بشكل عملي يساهم على زيادة مداخيلها

## الفصل الرابع: ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

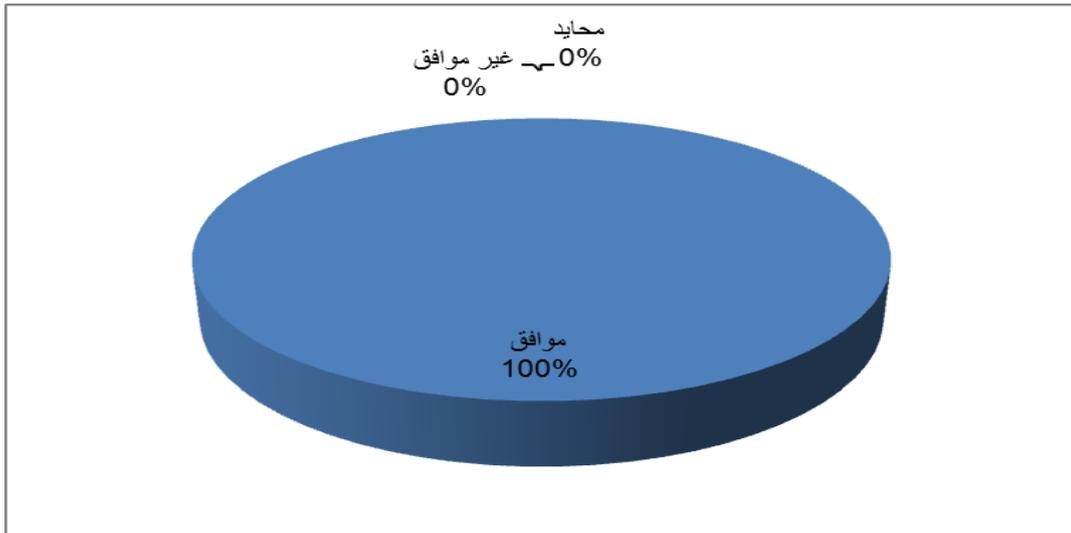
السؤال الثاني عشر: هل يؤدي تحديد المسؤوليات إلى زيادة مداخل المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى تحديد المسؤوليات في زيادة مداخل المنشأة الرياضية.

جدول رقم (17) يمثل مدى تحديد المسؤوليات في زيادة مداخل المنشأة الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	30	100%
غير موافق	00	00
محايد	00	00
المجموع	30	100%

شكل رقم (18) يمثل مدى تحديد المسؤوليات في زيادة مداخل المنشأة الرياضية



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن كل الإداريين وبنسبة 100% موافقون على أن تحديد المسؤوليات

تعمل على زيادة مداخل المنشأة الرياضية

الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن كل الإداريين يرون أن تحديد المسؤوليات يعمل

على زيادة مداخل المنشأة الرياضية.

الفصل الرابع: ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

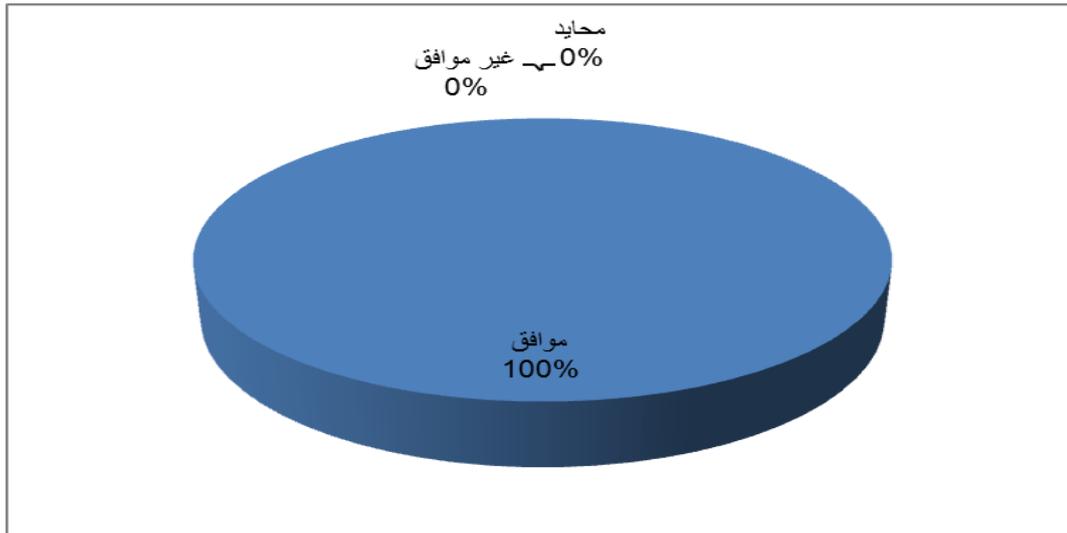
السؤال الثالث عشر: هل يؤدي تحديد العلاقات الضرورية بين الأفراد إلى زيادة مداخل المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى تحديد العلاقات الضرورية بين الأفراد إلى زيادة مداخل المنشأة الرياضية

جدول رقم (18) يمثل تحديد العلاقات الضرورية بين الأفراد إلى زيادة مداخل المنشأة الرياضية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	30	100%
غير موافق	00	00
محايد	00	00
المجموع	30	100%

شكل رقم (19) يمثل تحديد العلاقات الضرورية بين الأفراد إلى زيادة مداخل المنشأة الرياضية



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن كل الإداريين وبنسبة 100% موافقون على أن تحديد العلاقات

الضرورية بين الأفراد إلى زيادة مداخل المنشأة الرياضية.

الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن كل الإداريين يرون أن تحديد العلاقات الضرورية

بين الأفراد يؤدي إلى زيادة مداخل المنشأة الرياضية.

## الفصل الرابع: ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المحور الثاني: دور التسيير الإداري في زيادة عدد الممارسين

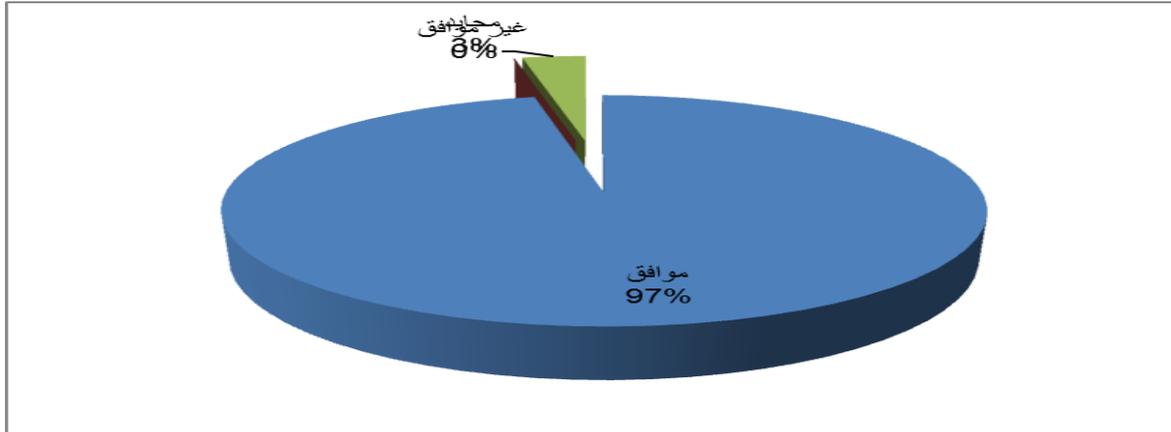
السؤال الرابع عشر: في رأيكم هل التخطيط الإستراتيجي يساعد على توسيع قاعدة الممارسين داخل المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مساعدة التخطيط الإستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين في المنشأة الرياضية

جدول رقم (19) يمثل مدى مساعدة التخطيط الإستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين في المنشأة الرياضية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	29	96.67%
غير موافق	00	00
محايد	01	3.33%
المجموع	30	100%

شكل رقم (20) يمثل مدى مساعدة التخطيط الإستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين في المنشأة الرياضية



عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول رقم (16)، نجد ان هناك نسبة مئوية تقدر بـ 96.67 %، والتي تمثل أغلبية الإداريين وهم موافقون على أن التخطيط الإستراتيجي يساعد في توسيع قاعدة الممارسين في المنشأة الرياضية، بينما نجد نسبة ضعيفة جدا وتمثل 3.33 % وهي محايدة.

الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يرون أن التخطيط الإستراتيجي يساعد في توسيع قاعدة الممارسين في المنشآت الرياضية.

## الفصل الرابع: ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

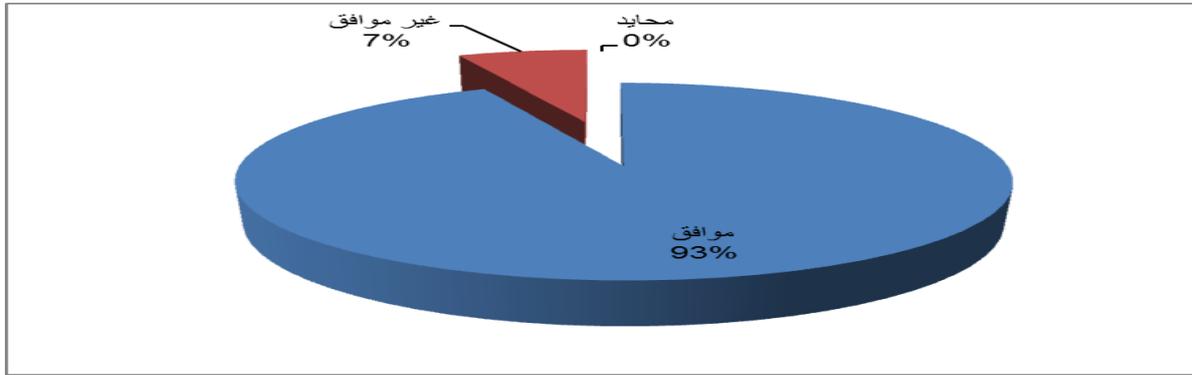
السؤال الخامس عشر: هل لسمعة المنشأة الرياضية دور في إستقطاب الممارسين؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى تأثير سمعة المنشأة في إستقطاب الممارسين

جدول رقم (20) يمثل مدى تأثير سمعة المنشأة في إستقطاب الممارسين

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	28	93.33%
غير موافق	02	6.67%
محايد	00	00%
المجموع	30	100%

شكل رقم (21) يمثل مدى تأثير سمعة المنشأة في إستقطاب الممارسين.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم الإداريين بنسبة تمثل 93.33% يجدون أن هناك أهمية

كبيرة لسمعة المنشأة الرياضية في إستقطاب الممارسين الرياضيين، في حين نجد نسبة ضعيفة تقدر بـ 6.67% هي غير موافقة على ذلك.

الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يرون أن هناك أهمية كبيرة لسمعة المنشأة الرياضية في إستقطاب عدد أكبر من الممارسين.

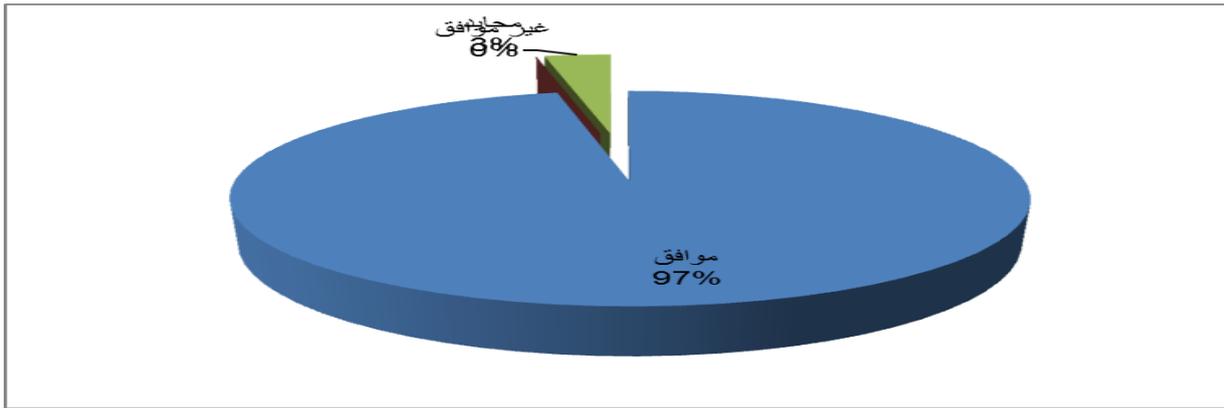
## الفصل الرابع: ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال السادس عشر: هل تعتبر الإدارة الحالية توسيع قاعدة الممارسين داخل المنشأة ضرورة للإستفادة منهم مستقبلا ضمن تخطيطها الإستراتيجي؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى إستفادة الإدارة للممارسين من خلال توسيع قاعدتهم داخل المنشأة الرياضية. جدول رقم (21) معرفة مدى إستفادة الإدارة للممارسين من خلال توسيع قاعدتهم داخل المنشأة الرياضية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	29	96.67%
غير موافق	00	00
محايد	01	3.33%
المجموع	30	100%

شكل رقم (22) يمثل معرفة مدى إستفادة الإدارة للممارسين من خلال توسيع قاعدتهم داخل المنشأة الرياضية



### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن جل الإداريين بنسبة تمثل 96.67% يجدون أن الإدارة تستفيد من الممارسين من خلال توسيع قاعدتهم داخل المنشأة الرياضية، في حين نجد نسبة ضعيفة تقدر بـ 03.33% بقيت حيادية.

الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن الإداريين داخل المنشآت الرياضية يرون أن الإدارة الحالية ترى ضرورة إستفادتها من الممارسين مستقبلا ضمن تخطيطها الإستراتيجي، من خلال توسيع قاعدتهم.

## الفصل الرابع: ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

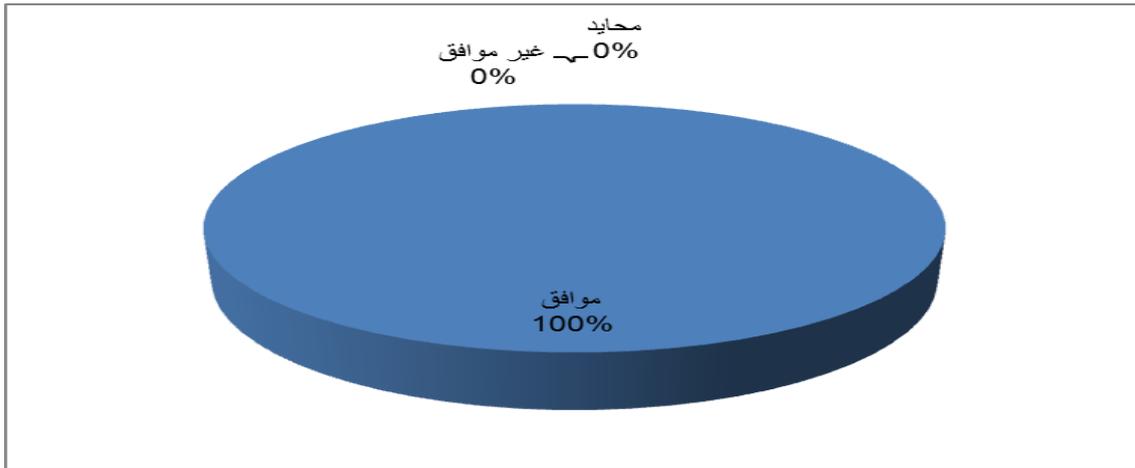
السؤال السابع عشر: هل وضع خطط تحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في زيادة عدد الممارسين؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة وضع خطط تحسين الأداء على مستوى الأقسام في زيادة عدد الممارسين

جدول رقم (22) يمثل مدى مساهمة وضع خطط تحسين الأداء على مستوى الأقسام في زيادة عدد الممارسين

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	30	100%
غير موافق	00	00
محايد	00	00
المجموع	30	100%

شكل رقم (23) يمثل مدى مساهمة وضع خطط تحسين الأداء على مستوى الأقسام في زيادة عدد الممارسين



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن كل الإداريين بنسبة تمثل 100% يجدون أن وضع خطط تحسين الأداء على مستوى الأقسام تساهم في زيادة عدد الممارسين، في حين إنعدمت كل من نسب غير الموافقين والمحايدين.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن كل الإداريين داخل المنشأة الرياضية يرون أن وضع الخطط الإستراتيجية على مستوى الأقسام يساهم في زيادة عدد الممارسين.

## الفصل الرابع: ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

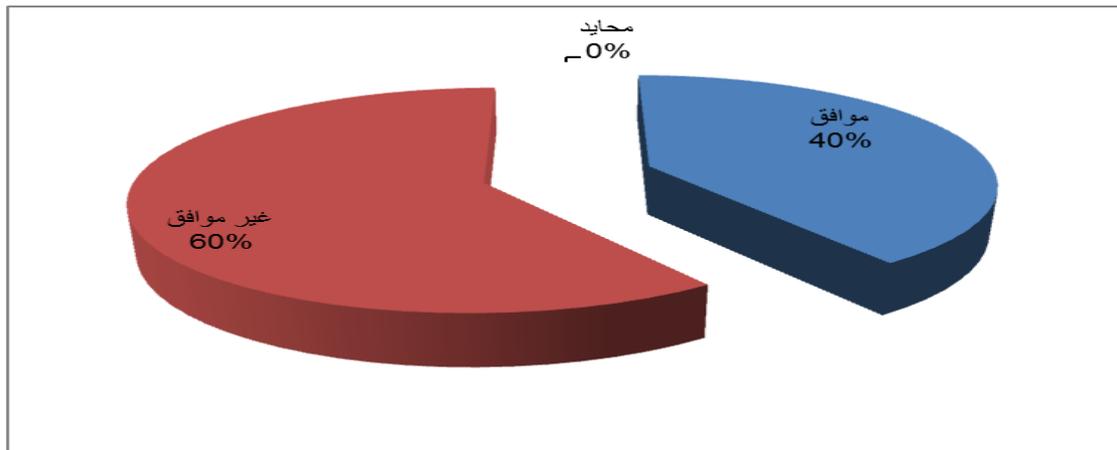
السؤال الثامن عشر: هل الإمكانيات التي تمتلكها المنشأة الرياضية بأنواعها تعتبرونها كافية لتغطية جميع الممارسين؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى كفاية الإمكانيات التي تمتلكها المنشأة الرياضية لتغطية جميع الممارسين.

جدول رقم (23) يمثل مدى كفاية الإمكانيات التي تمتلكها المنشأة الرياضية لتغطية جميع الممارسين.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	12	40%
غير موافق	18	60%
محايد	00	00
المجموع	30	100%

شكل رقم (24) يمثل مدى كفاية الإمكانيات التي تمتلكها المنشأة الرياضية لتغطية جميع الممارسين



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه تباين في النسب، حيث نجد أن نسبة 60% من الإداريين غير موافقين على أن هناك إمكانيات تتناسب وعدد الممارسين داخل المنشأة، بينما نجد نسبة 40% من الإداريين يوافقون على وجود إمكانيات بمنشأتهم تتناسب وعدد الممارسين، وإنعدمت نسبة المحايد.

الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن أغلبية الإداريين يقرون بأن الإمكانيات التي تمتلكها المنشأة الرياضية بأنواعها لا تعتبر كافية لتغطية جميع الممارسين.

## الفصل الرابع: ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

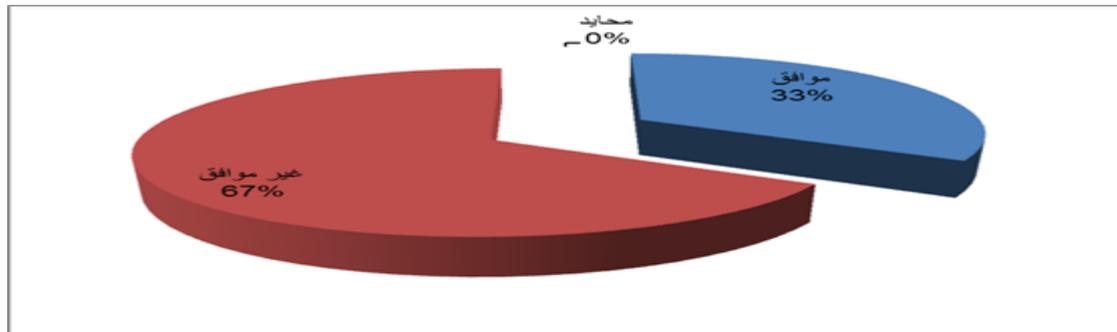
السؤال التاسع عشر: هل تحظى مشاريع منشآتكم ببرمجة مخططات لإنشاء مرافق جديدة لإستخدام المزيد من الممارسين؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى الإهتمام بإستخدام المزيد من الممارسين من خلال برمجة مخططات لإنشاء مرافق جديدة.

جدول رقم (24) يمثل مدى الإهتمام بإستخدام المزيد من الممارسين من خلال برمجة مخططات لإنشاء مرافق جديدة.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	10	33.33%
غير موافق	20	66.67%
محايد	00	00%
المجموع	30	100%

شكل رقم (25) يمثل مدى الإهتمام بإستخدام المزيد من الممارسين من خلال برمجة مخططات لإنشاء مرافق جديدة.



### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 66.67% من الإداريين لا يرون أن هناك إهتمام من طرف الإدارة ببرمجة مخططات لإنشاء مرافق جديدة، في حين نجد نسبة 33.33% موافقة على وجود برامج مستقبلية.

الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن أغلبية الإداريين يرون أن الإدارة حالياً لا تهتم ببرمجة مخططات لإنشاء مرافق جديدة لإستخدام المزيد من الممارسين.

## الفصل الرابع: ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

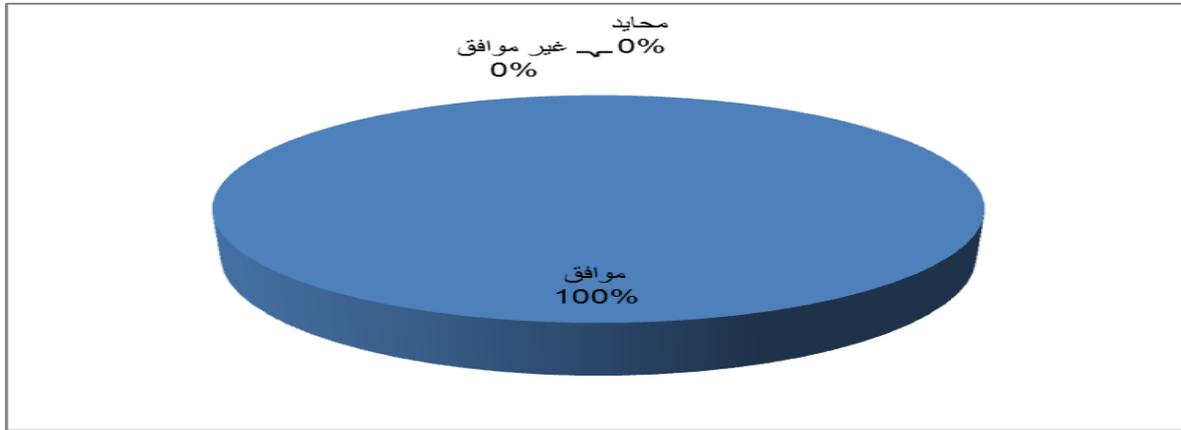
السؤال العشرون: هل يؤدي تحسين العمل المنظم إلي زيادة عدد الممارسين؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى تحسين العمل المنظم في زيادة عدد الممارسين.

جدول رقم (25) يمثل مدى تحسين العمل المنظم في زيادة عدد الممارسين.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	30	100%
غير موافق	00	00
محايد	00	00
المجموع	30	100%

شكل رقم (26) يمثل مدى تحسين العمل المنظم في زيادة عدد الممارسين.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 100% من الإداريين يرون أن تحسين العمل المنظم يؤدي إلي زيادة عدد

الممارسين، بينما إنعدمت النسب الأخرى.

الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن أغلبية الإداريين يرون أن تحسين العمل المنظم يؤدي

إلي زيادة عدد الممارسين

## الفصل الرابع: ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

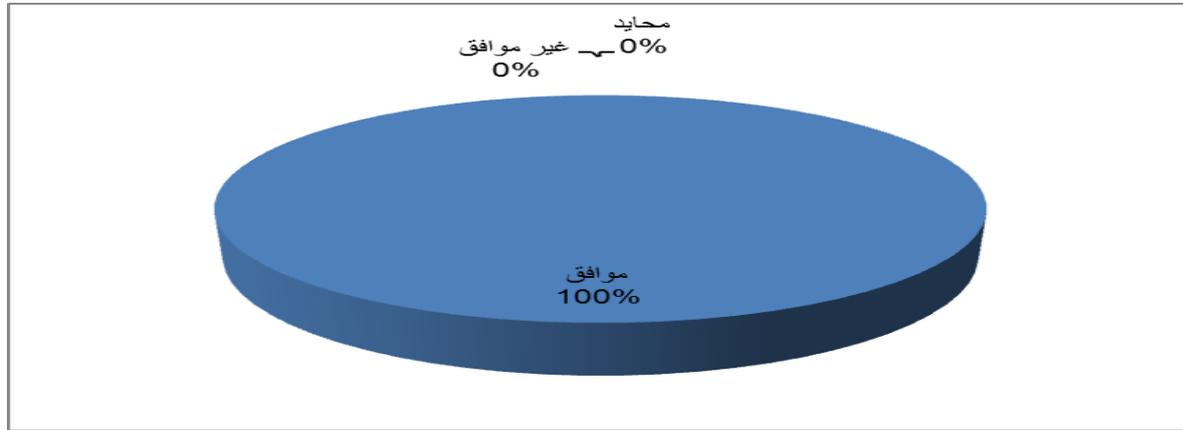
السؤال الواحد وعشرون: هل يساهم التنظيم في عملية الإتصال بين الممارسين وإدارة المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: مدى مساهمة التنظيم في عملية الإتصال بين الممارسين وإدارة المنشأة الرياضية

جدول رقم (26) يمثل مدى مساهمة التنظيم في عملية الإتصال بين الممارسين وإدارة المنشأة الرياضية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	30	100%
غير موافق	00	00
محايد	00	00
المجموع	30	100%

شكل رقم (27) يمثل مدى مساهمة التنظيم في عملية الإتصال بين الممارسين وإدارة المنشأة الرياضية



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 100% من الإداريين يرون أن التنظيم يساهم في عملية الإتصال بين الممارسين وإدارة المنشأة الرياضية.

الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن أغلبية الإداريين يرون أن التنظيم يساهم في عملية الإتصال بين الممارسين وإدارة المنشأة الرياضية.

## الفصل الرابع: ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

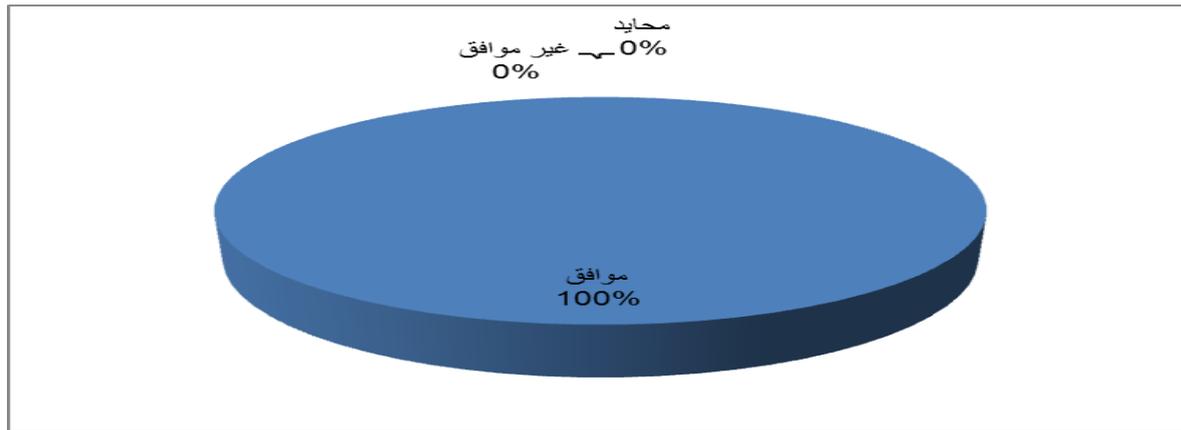
السؤال الثاني والعشرون: هل يهيئ التنظيم، الجو الملائم لممارسة الأنشطة الرياضية داخل المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة التنظيم، الجو الملائم لممارسة الأنشطة الرياضية داخل المنشأة الرياضية.

جدول رقم (27) يمثل مدى مساهمة التنظيم، الجو الملائم لممارسة الأنشطة الرياضية داخل المنشأة الرياضية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	30	100%
غير موافق	00	00
محايد	00	00
المجموع	30	100%

شكل رقم (28) يمثل مدى مساهمة التنظيم، الجو الملائم لممارسة الأنشطة الرياضية داخل المنشأة الرياضية



### عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود نسبة 100% من الإداريين يرون أن هناك مساهمة للتنظيم، الجو الملائم لممارسة الأنشطة الرياضية داخل المنشأة الرياضية.

الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن أغلبية الإداريين يرون أن التنظيم والجو الملائم يساهم في ممارسة الأنشطة الرياضية داخل المنشأة الرياضية.

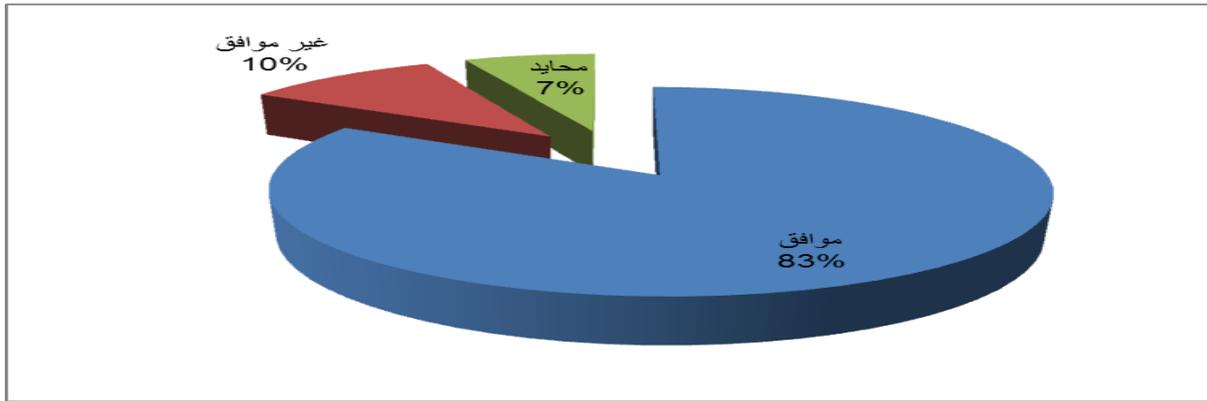
## الفصل الرابع: ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الثالث والعشرون: هل يساهم تقسيم العمل بين أفراد المنشأة إلى زيادة عدد الممارسين في المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة تقسيم العمل بين أفراد المنشأة إلى زيادة عدد الممارسين.  
جدول رقم (28) يمثل معرفة مدى مساهمة تقسيم العمل بين أفراد المنشأة إلى زيادة عدد الممارسين.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	25	83.33%
غير موافق	03	10
محايد	02	6.67%
المجموع	30	100%

شكل رقم (29) يمثل معرفة مدى مساهمة تقسيم العمل بين أفراد المنشأة إلى زيادة عدد الممارسين.



### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن جل الإداريين بنسبة تمثل 83.33% يجدون أن تقسيم العمل بين أفراد المنشأة يساهم في زيادة عدد الممارسين ، في حين نجد نسبة تقدر بـ 10% غير موافقة على هذا ، أما النسبة 6.67% فهي تمثل الإداريين الحياديين.

الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن الإداريين يجدون أن تقسيم العمل بين أفراد المنشأة يساهم في زيادة عدد الممارسين في المنشأة الرياضية.

الفصل الرابع: ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الرابع والعشرون: ما هي تصوراتكم المستقبلية في توسيع وزيادة عدد الممارسين داخل المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة التصورات المستقبلية للإداريين في زيادة عدد الممارسين داخل المنشأة الرياضية.

عرض وتحليل إجابات الإداريين:

من خلال ما تم الإجابة عنه حول سؤال التصورات المستقبلية في توسيع وزيادة عدد الممارسين داخل المنشأة الرياضية نجد أن أغلبية المبحوثين قد ركزوا على الإهتمام الأكبر للقاعات وتمهيتها، وكذلك توفير الوسائل والعتاد اللازم وتحديد دورها، والنظافة والإهتمام بالمحيط، ووضع خطط مدروسة والإهتمام بمختلف شرائح الشباب، والاهتمام بالجانب الإعلامي والإشهار، وإدخال التكنولوجيا وإستعمالها في المنشآت الرياضية ....

## II. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

### مناقشة الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل نتائج الإستبيان الذي قمنا به والذي وزع على بعض إداري المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وإنطلاقا من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول: مساهمة التسيير الإداري في زيادة مداخل المنشأة الرياضية.

ومن خلال الجداول في المحور الأول (7،8،9،10،6) تبين لنا فعلا أن التخطيط يلعب دورا مهما في زيادة مداخل المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط في الجانب النظري الذي ينص على أن التخطيط يعني التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي والإبتعاد بعناصر العمل ومواجهة مقومات التنفيذ والعمل على تدليلها في إطار زمني محدد والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب ، وبالتالي فإن الهدف المنشود في هذه الدراسة هو زيادة مداخل المنشأة الرياضية ، وهو ما تم التحقق منه ومن خلال الجداول (11،12،13،14،15،16،17،18 ) يتبين لنا أهمية التنظيم في زيادة مداخل المنشأة الرياضية وهو ما توافق مع مفهوم ومبادئ التنظيم في الجانب النظري " الفصل الثاني صفحة 42" والذي ينص أيضا على أن التنظيم هو تجمع هيكلي من الأفراد يهدف إلى تحقيق هدف مشترك كما يعني أيضا نسق العلاقات بين أجزاء تكمل بعضها البعض، والهدف هنا هو زيادة مداخل المنشأة الرياضية. وهو ما يوافق الفرضية الأولى.

## الفصل الرابع: ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

### مناقشة الفرضية الثانية:

بعد عرض وتحليل نتائج الإستبيان الذي قمنا به والذي وزع على بعض إداري المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا وإنطلاقا من الفرضية الثانية "مساهمة التسيير الإداري في زيادة عدد الممارسين" ومن خلال الجداول في المحور الثاني للتخطيط

(21،22،23،24،20،19) يتبين لنا أهمية التخطيط الإستراتيجي في زيادة عدد الممارسين وهو ما يتطابق مع ما جاء في الجانب النظري " الفصل الاول الصفحة 17 و 18 «، والتي أكدت مبادئ التخطيط من خلال:

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف.

- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط.

- مبدأ شمولية التخطيط.

- فعالية وكفاية التخطيط.

وتصب جميع هذه المبادئ في هدف زيادة عدد الممارسين داخل المنشأة الرياضية.

أما الجداول رقم (25-26-27-28) فتبين لنا فعلا أن التنظيم يلعب دورا مهما في زيادة عدد الممارسين داخل المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق عليه في وظيفة التنظيم في المجال الرياضي في الجانب النظري الذي يعتبر التنظيم في العملية الإدارية هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيما ملائما. كما يخدم التنظيم الجيد والإستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية للبرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل والرغبات الإنسانية للأفراد وبالتالي يرجع هذا على الممارسين ، ويؤدي الى زيادة عددهم .وهو ما يتوافق و الفرضية الثانية .

### III. الإستنتاج:

لقد رأينا من خلال دراستنا الميدانية، وباعتمادنا على المنهج الوصفي أي باستخدام الإستبيان وتحليل النتائج وإظهار دور التسيير الإداري في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية، وإستنادا للفرضيتين السابقتين التي وظفناهما في هذا المجال وبعد مناقشة وتحليل الإستبيان يتبين لنا من خلال الفرضية الأولى توصلنا فعلا إلى أن التخطيط و التنظيم يلعبان دورا مهما في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية و قد حققا الفرضية الأولى المنادية بزيادة مداخل المنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المقترحة والمطروحة في إستمارة الإستبيان وكذلك في الجانب النظري إذ يعتبر التخطيط و التنظيم وظيفتان إداريتان مهمتان في تحقيق أهداف التسيير الإداري .

ومن خلال الفرضية الثانية توصلنا فعلا إلى أن التخطيط والتنظيم يلعبان دورا مهما في زيادة عدد الممارسين في المنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في إستمارة الإستبيان وكذلك في الجانب النظري إذ يعتبر يعتبران الطرق الأمثل لإستغلال الطاقات البشرية.

#### IV. الإقتراحات:

يتوقف مردود المنشآت الرياضية وتسييرها الجيد، سواء كان ذلك تربويا أو رياضيا على نوع التسيير الإداري، إذ يعتبر هذا الأخير ووظائفه هو السبب الأول والأخير في نجاح أو فشل تحقيق أهداف المنشآت الرياضية وعليه خلصنا من خلال دراستنا هذه إلى بعض الإقتراحات والتي نأمل أن تساعد في تحقيق الأهداف داخل منشآتنا الرياضية.

- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة.
- على المدير إنتهاج السبل والوظائف الملائمة لتسيير الأمثل للمنشآت الرياضية.
- وضع إدارة رياضية تهتم بتكوين الإطار في مجال التسيير والإدارة.
- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير في الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية وعلى كافة المستويات.
- تسطير برامج عمل يضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منهجية علمية بحتة تأخذ بعين الإعتبار جميع العوائق والمسببات التي تعيق تسيير المنشآت.
- وضع خطط طويلة المدى على أن تقسم هذه الخطط إلى مراحل زمنية "سنوية" بهدف تأهيل وصقل المسيرين الإداريين على مستوى المنشآت.
- زيادة الإهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت.
- وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين.
- الإهتمام بالممارسين باعتبارهم القاعدة الأولى التي تبنى عليها المنشآت الرياضية.
- وضع خطط إستراتيجية مستقبلية لتوسيع المنشآت الرياضية.
- الإهتمام بالوسائل والإمكانات المادية والبشرية داخل المنشآت الرياضية.

## خاتمة:

عملنا في هذه الدراسة على إبراز أهم الأدوار التي يلعبها التسيير الإداري في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية.

ومن خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني، خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن التسيير الإداري وجميع وظائفه يلعب دورا مهما ومميزا في الجانب الإداري للمنشآت الرياضية، لكن يبقى التسيير الإداري يعيش تدني ملحوظ وتراجع على مستوى إدارة المنشآت الرياضية؛ حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الإهتمام بالعنصر البشري وفق منظور الحاجات الضرورية والتفريق بين الأهداف. وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى ملاحظتين أساسيتين هما:

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

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

وللخروج من هذا المستوى الرديء غير المشرف في جوانب التسيير الفني والإداري إلى أفضل منه لابد من الإسراع في:

- وضع مخططات تسييره سنوية لتسيير المنشآت الرياضية.
- التنظيم الجيد والمحكم داخل المنشآت الرياضية.
- وضع أفضل الوسائل، لعمل العنصر البشري داخل المنشآت الرياضية.

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

# قائمة المراجع:

## قائمة المراجع:

### أولاً: المعاجم

1- دانيال ريغ: معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1983.

### ثانياً: الكتب العربية

2- بوداود عبد اليمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بو ضياف المسيلة 2006

3- بوفلحة غياث: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، جامعة وهران، ط1، 1999

4- حسن أحمد الشافعي، إبراهيم عبد المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في

المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2004

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

6- حلیم المنبري، عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1991

7- خير الدين علة عويس: دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 1997

8- د- محمد فركوس: الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995

9- رشيد زرواتي، تدريبات على البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الطباعة والنشر، الجزائر، 2002

10- عادل حسن، عبد المنعم فوزي: الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية، 1964

11- عايذة خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1985

12- عبد القادر حاكمي، واقع التسيير الإداري للرياضة المدرسية، تربية بدنية ورياضية، العلوم الاجتماعية،

جامعة الجزائر، 2003/2004.

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

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

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

16- محمد أزهر السماك وآخرون: الأصول في البحث العلمي، دار الحكمة للطباعة والنشر، الموصل،

1980

17- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير ووظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1995

18- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995

19- محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية، القاهرة، ط1، 1986

20- محمود عوض البسيوني وآخرون، نظريات وطرق التربية البدنية والرياضية، ديوان المطبوعات، 1992

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

### ثالثا: الرسائل العلمية ومذكرات التخرج

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

23- دحماني مراد وآخرون: تسيير قصر بوسعادة، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2001

24- رسالة ماجستير للطالبة زاوي عقيلة، أهمية المنشآت الرياضية ومدى تأثيرها على ممارسة التربية البدنية والرياضية لتلاميذ الطور الثانوي، 2007-2008

25- يوسف قليبي وآخرون: فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002

### رابعا: الجرائد والمجلات

26- يوسف يصاديق: القيادة والتسيير، التباين التكاملي، جريدة النبأ، الجزائر، العدد 271.

### خامسا: المراسيم والقوانين

27- المرسوم التنفيذي رقم: (416-91) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر

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

29- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وزارة الشباب والرياضة الامر رقم 177-77، المتضمن انشاء وتنظيم مكتب الحظائر المتعددة الرياضات-06 اوت 1977، المادة 06-07

الملاحق

# الملحق رقم 01

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص تسيير المنشآت الرياضية

إستمارة إستبيان

## التسيير الإداري ودوره في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية -بسكرة-

في إطار إنجاز مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص تسيير المنشآت الرياضية

أتقدم إلى سيادتكم بملء هذه الإستمارة مقدمين بذلك يد العون للبحث وأعلمكم أن الهدف من هذه الإستمارة

هو إثراء وتوسيع مجالات البحث العلمي المعلومات التي تقدمونها ستحظى بكامل السرية والعناية لذا نرجو منكم

ملء الإستمارة بموضوعية، وأخيرا تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

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

إشراف الدكتور: براهيم عيسى

إعداد الطالب: مستاري عماد

السنة الجامعية: 2016/2015

## معلومات شخصية:

السن: .....

الجنس: ذكر  أنثى

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

المستوى التعليمي:

ثانوي  تقني

تقني سامي  ليسانس  ماجستير  دراسات عليا

### المحور الأول: دور التسيير الإداري في زيادة مداخل المنشأة الرياضية

1- ما مدى أهمية التخطيط في تسيير مداخل المنشآت الرياضية؟

كبيرة  متوسطة  قليلة

2- هل التخطيط الجيد يساعد على تنويع الموارد المالية للمنشآت الرياضية؟

موافق  محايد  غير موافق

3- هل يتصف التخطيط في منشآتكم بصفة الإنتاج والإستثمار؟

موافق  محايد  غير موافق

4- هل تتوافق خطط المنشأة مع شروط الظروف المتغيرة دون أن يترتب على ذلك نقص في

الفعالية على زيادة مداخلها؟

موافق  محايد  غير موافق

5- هل هناك أهمية للإنفاق عند تنفيذ الخطة مما يؤدي الى ربح مزيد من المداخل؟

موافق  محايد  غير موافق

6-- ما هي وضعية التنظيم في منشآتكم من حيث المداخل؟

ضعيف  متوسط  جيد

7- ما مدى أهمية التنظيم في زيادة مداخل المنشآت الرياضية؟

كبيرة  متوسطة  قليلة

8- هل التنظيم يساعد على إحترام الخطط في زيادة مداخل المنشأة الرياضية؟

موافق  محايد  غير موافق

9- هل يعتبر تحسين جودة العمل المنظم داخل المنشأة الرياضية عامل لزيادة مداخلها؟

موافق  محايد  غير موافق

10- هل يساهم التنظيم في التنسيق بين الأعمال داخل المنشأة علي زيادة المداخل؟

موافق  محايد  غير موافق

11- هل يساهم توزيع الأنشطة في المنشأة الرياضية بشكل عملي على زيادة مداخلها؟

موافق  محايد  غير موافق

12- هل يؤدي تحديد المسؤوليات إلى زيادة مداخل المنشأة الرياضية؟

موافق  محايد  غير موافق

13- هل يؤدي تحديد العلاقات بين الأفراد في عملية التنظيم إلى زيادة مداخل المنشأة

الرياضية؟

موافق  محايد  غير موافق

## المحور الثاني: دور التسيير الإداري في زيادة عدد الممارسين

14- في رأيكم هل التخطيط الإستراتيجي يساعد على توسيع قاعدة الممارسين داخل المنشأة

الرياضية؟

موافق  محايد  غير موافق

15- هل لسمعة المنشأة الرياضية دور في إستقطاب الممارسين؟

موافق  محايد  غير موافق

16- هل تعتبر الإدارة الحالية توسيع قاعدة الممارسين داخل المنشأة ضرورة للإستفادة منهم

مستقبلا ضمن تخطيطها الإستراتيجي؟

موافق  محايد  غير موافق

17- هل وضع خطط تحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في زيادة عدد الممارسين؟

موافق  محايد  غير موافق

18- هل الإمكانيات التي تمتلكها المنشأة الرياضية بأنواعها تعتبرونها كافية لتغطية جميع

الممارسين؟

موافق  محايد  غير موافق

19- هل تحظى مشاريع منشآتكم ببرمجة مخططات لإنشاء مرافق جديدة للإستخدام المزيد

من الممارسين؟

موافق  محايد  غير موافق

20- هل يؤدي تحسين العمل المنظم إلى زيادة عدد الممارسين؟

موافق  محايد  غير موافق

21- هل يساهم التنظيم في عملية الإتصال بين الممارسين في إدارة المنشأة الرياضية؟

موافق  محايد  غير موافق

22- هل يهيئ التنظيم، الجو الملائم لممارسة الأنشطة الرياضية داخل المنشأة الرياضية؟

موافق  محايد  غير موافق

23- هل يساهم تقسيم العمل بين أفراد المنشأة إلي زيادة عدد الممارسين في المنشأة

الرياضية؟

موافق  محايد  غير موافق

24- ما هي تصوراتكم المستقبلية في زيادة عدد الممارسين داخل المنشأة الرياضية؟

.....  
.....

# الملحق رقم 02

# الملحق رقم 03

# الملحق رقم 04