

جامعة محمد خيضر بسكرة



معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضة

قسم إدارة و تسيير المنشآت الرياضية



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

بعنوان:

إدارة المنشآت الرياضية و انعكاسها على المردود الرياضي

دراسة ميدانية بالمركب المتعدد الرياضات 18 فبراير بسكرة

اشراف الأستاذة

إعداد الطالب:

نوارة خالد

❖ قاسمي رمزي

السنة الجامعية:

2017/2016

II

كلمة شكر

قال تعالى: ﴿ أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ # خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ # أَقْرَأْ وَرَبُّكَ
الْأَكْرَمُ # الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ # عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴾

سورة العلق، آية: 1-5.

قال الرسول صلى الله عليه وسلم:

" تَعَلَّمُوا الْعِلْمَ، فَإِنَّ تَعَلُّمَهُ لِلَّهِ خَشْيَةٌ، وَطَلَبُهُ عِبَادَةٌ، وَمُذَاكَرَتُهُ تَسْبِيحٌ "

رواه البخاري.

أولا و قبل كل شيء اشكر الله عز و
جل على إعانته لي
كما أتقدم بالشكر الجزيل
لأستاذتي المشرفة نوارة خالد
التي ساعدتني كثيرا لإتمام هذا
العمل ولكل أساتذة المعهد ،
كما أشكر كل

من أمدني بيد العون من قريب أو
بعيد .

فشكرا للجميع

الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى :

نبع الحنان المتدفق ، التي أرضعتني قوة وشجاعة وسهرت على تربيته ، وعلمتني أن
الحياة كفاح إلى أبعد المدى ، إلى التي فرحت لفرحتي ، وبكت لنجاحي إلى الوالدة العزيزة
التي مهما تحدثت عنها لن أستطيع أن أوفيها حقها عن تعبها المضيء طوال هاته السنين .
إلى الذي تعب من أجل أن يفتح لي درب الحياة والذي غرس فيا حب العمل ، أبي العزيز .

إلى كل إخوتي وأخواتي الذين اتخذت لهم قلبي مسكنا .

إلى جميع الأهل والأقارب، و كل الأصدقاء والأحباب البعيد والقريب .

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

إلى جميع سكان ولاية بسكرة .

إلى أحبائي بمعهد التربية البدنية و الرياضية ببسكرة

إلى كل عزيز لم يذكر اسمه من خلال هذا الإهداء ، فاسمه منقوش في القلب لا يحتاج إلى
النقش بقلم قد يزول حبره بطول الوقت .

قائمة المحتويات

شكر و عرفان

إهداء

قائمة المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

مقدمة أ-ب

الجانب التمهيدي :الإطار العام للدراسة

- 1- الإشكالية : 4
- 2- الفرضيات: 6
- 3- أهمية الدراسة: 6
- 4- أهداف الدراسة: 6
- 5- تحديد المصطلحات : 7
- 6- الدراسات السابقة: 8
- 7- التعليق على الدراسات السابقة : 10

الجانب النظري

الفصل الأول :الإدارة الرياضية

- تمهيد: 15
- 2- الإدارة العامة: 18
- 3- الإدارة الرياضية: 19
- 4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية: 22
- 5- وظائف الإدارة الرياضية : 23
- 6- التنظيم الإداري في التربية البدنية: 29
- 7- الرقابة الإدارية: 36
- خلاصة: 41

الفصل الثاني : المنشآت الرياضية

- تمهيد: 48
- 1 المنشآت الرياضية: 48
- 1-1 مفهوم المنشأة الرياضية: 48
- 2-1 تعريف المنشأة الرياضية: 49
- 3-1 تعريف المنشآت الرياضية حسب التشريع الجزائري: 49

- 1-4 أسس تخطيط المنشآت الرياضية:.....50
- 2 الديوان المركب المتعدد الرياضات الولائي:52
- 1-2 تنظيم و تسيير الديوان:.....53
- 3- مهام ديوان المركب المتعددة الرياضات:.....56
- 58..... خلاصة:

الفصل الثالث :الممارسة الرياضية و المردود الرياضي

- تمهيد:62
- 1- الرياضة63
- 1-1.نبذة تاريخية للرياضة:.....63
- 1-2 مفهوم الرياضة:.....64
- 1-3 تعريف الرياضة:.....64
- 1-4 أهداف الرياضة:.....65
- 2- الممارسة الرياضية:.....65
- 1-2 مفهوم الممارسة الرياضية:.....65
- 2-2 تعريف الممارسة الرياضية:.....66
- 2-3 خصائص الممارسة الرياضية:.....67
- 2-4 أهداف الممارسة الرياضية:.....67
- 3 المردود الرياضي:.....68
- 1-3 مفهوم المردود الرياضي:.....68
- 2-3 تعريف المردود الرياضي:.....69
- 3-3 مفهوم التطوير والترقية الرياضية:.....69
- 3-4 الحركة الرياضية:.....70
- 72..... خلاصة:

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

- 1-منهجية البحث المستخدمة:.....75
- 2-مجال البحث:75
- 3- ضبط متغيرات الدراسة:.....75
- 4- مجتمع وعينة البحث و كيفية اختيارها:.....76
- 5- طرق و أدوات البحث:.....76
- 6- صعوبات البحث:.....77

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

80.....	1- عرض وتحليل نتائج الدراسة :
102.....	2- الاستنتاج العام :
103.....	3- الاقتراحات:
105.....	الخاتمة :
107.....	قائمة المراجع:
104.....	الملاحق.....

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	مكانة التخطيط لدى الإداريين	75
2	يبين أثر إدارة المنشأة الرياضية على المردود الرياضي	76
3	يبين تأثير نجاح الإدارة الرياضية بتطور المردود الرياضي	77
4	يبين علاقة الإداري بالممارس	78
5	معرفة أثر التسهيل الإداري على نتائج الفرق الرياضية	79
6	معرفة انعكاس سوء التسيير الإداري على المردود الرياضي	80
7	يبين مدى تطابق السياسة المستقبلية للمنشأة الرياضية مع آفاق الفرق الرياضية	81
8	يبين إذ كانت هناك برامج و خطط من أجل تحقيق الأهداف	82
9	يبين أهمية التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية	83
10	يبين تحديد البرامج في تحسين المردود الرياضي للمنشأة الرياضية	84
11	يبين أهمية التنظيم في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية	85
12	يبين مدى أهمية النظام الهيكلي في تطوير المردود الرياضي	86
13	يبين أهمية الرقابة في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية	87
14	يبين أهمية التوجيه في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية	88
15	معرفة مدى تحقيق الأهداف في ظل الإمكانيات المتوفرة في المنشأة الرياضية	89
16	دور نوعية و حداثة الوسائل الرياضية على المردود الرياضي	90
17	معرفة ما إذا كانت المنشأة الرياضية توفر الإمكانيات اللازمة للفرق الرياضية أم لا	91
18	دور الوسائل في تلبية متطلبات الفرق الرياضية	92
19	تبيان العلاقة بين مختلف إمكانيات المنشأة الرياضية و الأهداف المسطرة مستقبلا	93

20	يبين أهمية المؤهلات و دورها في الرفع من مستوى المردود الرياضي	94
21	جدول التوافق الذي يخدم الفرضية الأولى جدول التوافق الذي يخدم نتائج الفرضية الثانية	95
22	جدول التوافق الذي يخدم الفرضية الثالثة	96

قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	مكانة التخطيط لدى الإداريين	75
2	يبين أثر إدارة المنشأة الرياضية على المردود الرياضي	76
3	يبين تأثير نجاح الإدارة الرياضية بتطور المردود الرياضي	77
4	يبين علاقة الإداري بالممارس	78
5	معرفة أثر التسهيل الإداري على نتائج الفرق الرياضية	79
6	معرفة انعكاس سوء التسيير الإداري على المردود الرياضي	80
7	يبين مدى تطابق السياسة المستقبلية للمنشأة الرياضية مع آفاق الفرق الرياضية	81
8	يبين إذ كانت هناك برامج و خطط من أجل تحقيق الأهداف	82
9	يبين أهمية التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية	83
10	يبين تحديد البرامج في تحسين المردود الرياضي للمنشأة الرياضية	84
11	يبين أهمية التنظيم في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية	85
12	يبين مدى أهمية النظام الهيكلي في تطوير المردود الرياضي	86
13	يبين أهمية الرقابة في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية	87
14	يبين أهمية التوجيه في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية	88
15	معرفة مدى تحقيق الأهداف في ظل الإمكانيات المتوفرة في المنشأة الرياضية	89
16	دور نوعية و حداثة الوسائل الرياضية على المردود الرياضي	90
17	معرفة ما إذا كانت المنشأة الرياضية توفر الإمكانيات اللازمة للفرق الرياضية أم لا	91
18	دور الوسائل في تلبية متطلبات الفرق الرياضية	92
19	تبيان العلاقة بين مختلف إمكانيات المنشأة الرياضية و الأهداف المسطرة مستقبلا	93
20	يبين أهمية المؤهلات و دورها في الرفع من مستوى المردود الرياضي	94

مقدمة

تمثل الأنشطة الرياضية اليوم جزءا هاما من اهتمامات الحكومات في دول العالم المتقدم والنامي، لما تلعبه الرياضة من دور فعال وحيوي على المستوى الدولي في مختلف الأصعدة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، ففي الدول المتقدمة أصبحت الرياضة صناعة تعتمد على الأسلوب العلمي والتكنولوجيا الحديثة، ونظرا لأهمية الأنشطة الرياضية في العصر الحديث وازدياد الحاجة إليها فقد أصبحت تستند إلى خصائص ومبادئ علمية ثابتة ومتعارف عليها في سبيل تقدمها ورفقيها وفعاليتها ونجاحتها.

كما قد حظيت الرياضة في دول العالم العربي باهتمام شعبي ورسمي، خاصة مع تطور المستويات الفنية من خلال البطولات والمسابقات وبفضل العولمة والاحتكاك بالعالم الغربي، واهم مظاهر هذا الاهتمام الرسمي هو إنشاء كليات ومدارس خاصة بالرياضة وكذا انتشار أندية ومراكز اللياقة البدنية، ومع توسع أنشطتها وتطورها فقد برزت الحاجة إلى كفاءات مؤهلة وقادرة على تطوير الأداء وضمان نجاحه وفعالته في هذه المؤسسات، بالتالي تحتم اعتماد أسس وقواعد لتقنين هذا العمل وتزويد قطاع الرياضة بالمعلومات والأساليب الحديثة لتصبح قادرة على تحقيق أهدافها، كما انه "ومع اتساع رقعة الأنشطة الرياضية وممارستها على الصعيدين الاحترافي والترويحي (الهواية) فقد تطلب ذلك أموالا لتغطية نفقات هذه الأنشطة وكذا على إيجاد مصادر لتمويلها، وهذا ما أدى إلى أن تحولت مختلف المنظمات الرياضية وغالبية الأندية إلى شركات ومؤسسات تضم موظفين وإطارات إدارية مختلفة التخصصات" وكل هذا بفضل العولمة وتداخل واحتكاك الرياضة مع العلوم والتخصصات الأخرى التي تستمد منها الأسس لسيرورتها كعلم المانجمنت وعلم المالية، وعلم النفس ...).

وعلى ضوءها قسمت الدراسة إلى:

بابين الأول فيه الجانب النظري والباب الثاني يتكلم على الجانب التطبيقي.

الجانب النظري: تتناول ثلاث فصول ، 1 أ الأول: تناولنا فيه الإدارة الرياضية. أما الفصل الثاني، تطرقنا فيه الى ماهية المنشآت الرياضية. وأخير الفصل الثالث: خصصناه للمردود الرياضي.

في حين تناولنا في الجانب التطبيقي، فصلين اثنين ، هما الفصل الرابع: وجاء كإطار منهجي وتنظيم منهجية البحث. **والفصل الخامس:** تم فيه عرض و تحليل النتائج ومناقشتها لنخلص في الأخير الى تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات ، وخاتمة عامة تشمل ماتوصلنا اليه من خلال دراستنا

الجانب التمهيدي : الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية :

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

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

وتعتبر المنشآت الرياضية من أهم أقطاب ممارسة الرياضة لها أهداف ومهام عديدة ومن هنا جاء هدف بحثنا وهو محاولة السعي لمعرفة بعض الأسباب والعراقيل عن النقص أو الإهمال في تطوير وتحسين المردود الرياضي ، ونظرا للنقص في الدراسات التي تطرقت لهذه المشكلة من قبل في حدود علمنا رأينا أنه من الضروري البحث فيها. والتي تتمثل في نمط التسيير المتبع من قبل بعض المسيرين في المركبات الرياضية .حيث يشكل التسيير من منظور حركي عملية دائرية .فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي بالتخطيط فإنه لا يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة. فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات، وتصحيح هذه الانحرافات لا بد أن يتطلب تعديلات جذرية أو وظيفية على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط. بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط .ومن هنا فالتسيير يعرف بأنه : " تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة فهو باختصار عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها"¹

إن البحث عن تناول علمي وعملي جديد في تسيير الرياضة الجزائرية ليس بالأمر الهين ، بل يتطلب مجهودا كبيرا في البحث ، غير أن هذه الصعوبات لا تمنعنا من تقديم تحليل نقدي عام يساعد على فهم أبعاد المشاكل التنظيمية التي تعانيها الفرق الرياضية الجزائرية لأنه كثيرا ما أسندت عملية تسيير الفرق إلى أفراد لا يملكون النظرة التنظيمية اللاتقة والكافية والخيال الفكري والعملي في التسيير، بمعنى فن تسيير الأفراد." ويرجع كذلك لعدم التفريق

¹ محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير ، الجزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 05.

الجانب التمهيدي _____ الإطار العام للدراسة
بين القيادة كهيكل تنظيمي والقيادة كسلوك وسياق تأثير، يسمح بإدخال أو إحداث التغيير
التنظيمي بدون مقاومة حادة لأعضاء الفريق.

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

إن الإدارة الرياضية من المجالات التي لم تحظى باهتمام الكتاب الرياضيين في الأونة
الأخيرة، ولعل ما كتب فيها باختلاف وجهات نظر الكتاب جاء ليفسر مدى الحاجة إلى تنوع
و تباين روافد نظرية الإدارة في هذا المجال و ظهور مدارس للفكر الإداري الرياضي يبرر
ذلك.

وعلى الرغم من التباين الشديد بين ما كتب من حيث زاوية تناول العملية الإدارية و
الموضوعات التي يتم التركيز عليها و المنهج المستخدم، فإن ما نشر حتى الآن هو دعم
لأهمية العملية الإدارية في المجال الرياضي باختلاف المنظمات و تأكيد على ضرورة وجود
أصول و قواعد تتأسس عليها الإدارة الرياضية الواعية المؤمنة بأن الإدارة جزء من الكل لا
ينفصل.

كما لا يخفى أن الإدارة الرياضية أصبحت تشكل الفروق في النتائج الرياضية، إما بالإيجاب
أو السلب حسب مستوى هذه الإدارة.

وأصبحت الحاجة ملحة عليها، خاصة في الوقت الراهن الذي أصبح الاعتماد عليها واضح و
من هنا يمكن طرح التساؤل التالي:

ما هو انعكاس إدارة المنشآت الرياضية على المردود الرياضي؟

ومن هذه الإشكالية العامة يمكن أن نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

✓ هل توجد علاقة بين الإدارة و المردود الرياضي داخل المنشآت الرياضية ؟

✓ هل تساهم إدارة المنشآت الرياضية في تحسين المردود الرياضي ؟

الجانب التمهيدي _____ الإطار العام للدراسة
✓ هل تؤثر إمكانات المنشأة الرياضية على المردود الرياضي؟

2- الفرضيات:

لقد قمنا بصياغة الفرضيات التي من خلالها نسعى إلى كشف الغموض عن التساؤلات المطروحة في الإشكالية، و كذا التحقق من صحتها عبر المنهج المتبع في هذه الدراسة و عليه فالفرضية العامة كانت كالآتي:

1.2 الفرضية العامة:

لإدارة المنشآت الرياضية دور فعال في تحسين و تطوير المردود الرياضي.

2.2 الفرضيات الجزئية:

✓ هناك علاقة بين الإدارة و المردود الرياضي داخل المنشآت الرياضية.

✓ تساهم إدارة المنشآت الرياضية في تحسين المردود الرياضي.

✓ تؤثر إمكانات المنشأة الرياضية على المردود الرياضي.

3- أهمية الدراسة:

تعتبر الإدارة الرياضية إحدى معالم الإدارة الحديثة و ذلك راجع إلى التطور الكبير الذي شهدته هذه الأخيرة، حيث أصبحت علما قائما بذاته كباقي العلوم ، و منه الدور الذي تلعبه هذه الإدارة الرياضية في الرفع من المستوى و المردود الرياضي و مدى انعكاسه عليه.

4- أهداف الدراسة:

نهدف من خلال بحثنا إلى تحقيق عدة أهداف نلخص فيما يلي:

✓ محاولة تبين مدى أهمية الإدارة الرياضية داخل المنشأة الرياضية.

✓ محاولة التعرف على العراقيل و الصعوبات التي تواجهها الإدارة الرياضية.

✓ الكشف عن مدى مساهمة الإدارة الرياضية الناجحة في تطوير المردود

الرياضي.

الجانب التمهيدي _____ الإطار العام للدراسة
✓ الكشف عن أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة الرياضية في الرفع و الرقي
بالمردود الرياضي، و العلاقة التي تربط بينهما.

5- تحديد المصطلحات :

5-1. تعريف الإدارة:

هي عبارة عن مهارات المسير و التي تشمل المهارات الإدارية, التكنولوجية و الشخصية و
مهارة التفكير بمنطق التنظيم (1) .

تعريف الاجرائي

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط و
التنظيم, الرقابة و التوجيه و هو باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها

5-2. مفهوم المنشآت الرياضية :

هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية او الجماعية و
لها ادارة تسييرها وفق برنامج معين ².

تعريف الاجرائي: هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو
اعتباريين، و يكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية
ممتلكاتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقومية والاجتماعية والروحية
والصحية والترفيهية في إطار السياسة العامة للدولة.

5-3 المردود الرياضي :

المردود الرياضي في كل النتائج و الحاصل الذي يكتسبها الفرد من الممارسات الرياضية و
التربة البدنية مهما كان نوع الرياضة بدءا من اكتساب اللياقة البدنية والصحة العامة و

2- عايدة خطاب : الإدارة و التخطيط الإستراتيجي, دار الفكر العربي , القاهرة, 1985, ص 23 .
1- محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير (ج2), ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1995, ص 5 .

الجانب التمهيدي _____ الإطار العام للدراسة
الاستقرار النفسي و الاجتماعي على التشریف و التمثيل و نيل الألقاب و تحقيق إمكانية
التسيير الذاتي و الاستقلالية المالية للمنشأة.

6- الدراسات السابقة:

6-1. الدراسة الأولى:

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

أهداف الدراسة :

الكشف على مدى تماشي التسيير الإداري الحالي النخبوي مع التغيرات العالمية .

إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء لرياضي النخبة في كرة القدم .

توسيع المفاهيم الإدارية عند الإداريين لتحقيق النجاح في عملهم .

المنهج المتبع : هو المنهج الوصفي

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

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

النتائج المتوصل إليها :

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

التسيير الإداري الحالي السائد في النوادي النخبوية لكرة القدم غير ملائم للرفع من
مستوى الاداء الرياضي.

الجانب التمهيدي _____ الإطار العام للدراسة
انعدام التخطيط و سوء التنظيم و التنسيق وكذا عدم التحكم في التوجيه الجيد نحو
الأهداف يؤثر سلبا على الرفع من مستوى الأداء الرياضي.

الجانب القانوني غير ملائم لتسيير جيد و له انعكاس سلبي في الرفع من مستوى
الأداء الرياضي .

انعدام المشاركة في اتخاذ القرارات و النمط القيادي الفوضوي و الأطرراطي الذي
يسود في النوادي

2-6. الدراسة الثانية:

دراسة غضبان بلال و والي رفيق و بن التومي بلال ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس
سنة 2007 بعنوان "تأثير التسيير الإداري في المنشآت الرياضية على الممارسة
الرياضية"

أهداف الدراسة :

- محاولة توضيح الرؤى للاعبين والمدربين بصفة عامة عن المنشآت
الرياضية .

- محاولة الوصول إلى نتائج موضوعية يتم من خلالها فتح آفاق جديدة لفهم
أسباب النجاح أو إخفاق الرياضة في المنشآت الرياضية .

المنهج المتبع : هو المنهج الوصفي

عينة البحث : تحتوي على 80 منها 60 رياضي و 20 مسير

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

النتائج المتوصل إليها :

من خلال ما توصلنا إليه في النهاية بعد دراستنا لهذا الموضوع ، وبعد الدراسة
الميدانية المنجزة بالاستعانة بالاستمارات الاستبائية وجدنا للتسيير الإداري أهمية
و أثر كبير على المنشآت الرياضية وبالتالي على الممارسة الرياضية .

وذلك ينعكس بالإيجاب على المردود الرياضي وعلى مستوى الممارسة الرياضية
ككل ، كما أن كفاءات المسيرين تؤثر تأثيرا مباشرا على نوعية خدمات المنشآت

الجانب التمهيدي _____ الإطار العام للدراسة
والهياكل الرياضية ، وذلك يرجع على الرياضيين أفرادا وجماعات بالإيجاب أو
بالسلب لنتحصل على مجموعة من النتائج والمتمثلة فيما يلي

- **المسيرين** : النقص الفادح في الأطارات العلمية المتخصصة في التسيير وإدارة
الفرق الرياضية بولاية المسيلة وهذا ما يؤثر سلبا على عملية التسيير فينعكس سلبا
على الرياضة بشكل عام .

- إهمال الهيكل التنظيمي ونقص مستوى الطاقم الإداري وهذا ما ينعكس على
العمل الإداري في الهيئة الإدارية .

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

يحاول الباحث الإطلاع لما وصل إليه سابقوه لتجنب التكرار وينطلق من حيث توقفوا
والمواضيع التي تطرقت إلى التسيير الإداري في الرياضة
المدرسية في المجال الرياضي فاقصرت على:
مما يؤدي إلى ضعف المستوى. المنشآت الرياضية(1).

7- التعليق على الدراسات السابقة :

في ضوء ما سبق من الدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الأولى تناولت التسيير
الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي وذلك قصد إظهار أهمية التسيير الإداري في
رفع مستوى الأداء لرياضي النخبة في كرة القدم أما دراستنا الحالية فقد اهتمت واتفقت مع
الدراسات السابقة في موضوع التسيير في المجال الرياضي وذلك بهدف إلقاء الضوء على
أهمية التسيير الإداري في المنشآت الرياضية

أما في الدراسة الثانية تبين مدى التأثير المسيرين في المنشأة الرياضية عن ممارسيين
الرياضية وهذا الدراسة تنطبق على دراستنا في هذه البحث ترجع الي التسيير في المنشأة

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

الجانب التمهيدي _____ الإطار العام للدراسة
وكيفية التحكم من ناحية التفسير او المعاملة الجيدة مع المستغلين في المجتمعات ككل وكيفية
التعامل معها.

الجانب النظري

الإدارة : الفصل الأول

الرياضية

تمهيد:

يعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية، والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة للثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة، ونتيجة اتساع النشاط الحكومي في القرن الحالي، أصبح الاهتمام موجه لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها.

وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أول دول أنشأت وطبقت علم الإدارة العامة فيما، ثم نقلته عنها بقية الدول المتحضرة والرواد الأوائل في هذا العلم هم بلا شك الكتاب الأمريكيون وعلى رأسهم "كان وودرو ويلسون Woodrow welson" الذي لعب دورا هاما في وضع منهج علمي لعلم الإدارة عام 1887، ويعرفها بأنها العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب وهذا ما تهدف إليه الإدارة.¹

ولقد اتفق الناس على وضع أنظمة خاصة بهم للوصول إلى أغراض معينة وأهداف واضحة وبلا شك أن هذه الأنظمة باختلاف الخدمات التي تقدم إليهم مثل ذلك الاتحادات، الأندية، المدارس، الجمعيات حيث أن هذه المنظمات لا يمكن أن تدار بجهود فردية كما أن الإدارة لا يمكن أن تعمل بشكل مثالي إلا بنجاح هذه التنظيمات، وهذا يعتمد اعتمادا تاما على نوع متخصص من القيادة.

فالإدارة تعبر عن النشاط الإنساني المركب والمستمر والذي يضطلع به أفراد ممن لهم قدرات ومهارات وخبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة وهذا يعني أن الإدارة تقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، وأن الغرض الرئيسي للإدارة يهتم بالسلوك والتصرف البشري ومن خلال هذا السلوك أن تقدم الخبرات، فالإدارة هي مشكلة الناس جميعا وبهذا يجب الاهتمام بها والعاملين فيها، ومن أجل ذلك فلا بد أن تتوفر لديهم المهارات والقابليات المعنية لحل المشكلات التي تجابههم.

1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة:

1 - نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دفعة 2003، ص 5

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعنى التعرض إلى ناحيتين¹ :

الأولى هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة وبما أن الفكر البشري في تطور مستمر فإن كل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف إلى سابقها وما تحويه من معارف، أما الناحية الثانية فتتمثل في الناحية التنظيرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر لها إلى ظاهرة ما لتفسيرها والتعرف عليها، ومن ثم تسخيرها لخدمة الأفراد، فإن هذه الطريقة لا بد أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ووسائل مستحدثة للمعرفة.

معنى ما سبق أن تطور الفكر الإداري هو ذا شقين: التاريخ والنظرية الإدارية، وتكمن أهمية الدراسة التاريخية في أنها تساعد المدير على تحقيق هدفين:

1- فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.

2- تفادي الوقوع في نفس الأخطاء التي وقع فيها السابقون.

وأهمية دراسة نظرية الإدارة هي تحقيق النواحي التالية للمدير:

1- كيفية الربط بين المتغيرات.

2- كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.

3- كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج.

4- إمكانية التنبؤ بالتأثيرات المتوقعة.

وإذا كانت الدراسة التاريخية والدراسة النظرية للإدارة يحققان أهدافا إلا أن دراستهما معا تحقق إيجابيات منها:

- تقديم فهم أوضح للمتغيرات الاختيار الأفضل للتقارير للمواقف التطورات الحالية.

- تسهيل التنبؤ بأحوال مستقبلية في الميدان العلمي (الإداري).

1-1- نشأة الإدارة:

¹ - نويوة صباح وآخرون: مرجع سابق، ص 15.

إن المنافسة الإدارية قديمة قدم المجتمع الإنساني، فهناك شواهد تاريخية تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على معرفة ودراية بأفكار إدارية ثم التعبير عنها لاحقاً بواسطة رواد الفكر الإداري.

1-2- الإدارة في العهود القديمة:

إن نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تتجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال: بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد ونذكر أيضاً نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء سور الصين العظيم ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي روج لها أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الفرابي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلاً على ممارسة الإدارة علمياً منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد.

وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط.¹

1-3- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة وهذا في القرن 19، وكانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع وقد تزامنت التطورات في المجالات الإدارية مع ذلك في المجالات الفنية وحتى نهاية القرن 19 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلاً، أما المنظمات الحكومية والعسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ربحية ومن ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها اهتماماً بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية.²

وأيضاً الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماماً نحو الاقتصاد؛ وتغيير النمط السابق للإدارة وكانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية و بروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة و متباينة ترتب على ذلك إن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعاً جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من

¹ نويوة صباح وآخرون: مرجع سابق، ص 16
² - نويوة صباح وآخرون: مرجع سابق، ص 18.

قبل، وهي مشاكل التنسيق والإشراف ومع تركز المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ من نوع آخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل، والمستوى الأدنى للأجور.

1-4- تطور الإدارة الحديثة:

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية ونتيجة هذه الثورة حدثت زيادات كبيرة وهائلة في حجم الإنتاج، وأصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين و المسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة وبين الإداريين والمديرين و العمال وبناء عليه توسع نطاق الإدارة والمصنع كان يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد، واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج، كما أوجد نظام المصنع تميزا واضحا بين العامل وصاحب العمل وتطورت المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية وأصبحت تستخدم آلات متخصصة وعمال مدربين وتستقطب رؤوس أموال ضخمة، كل هذا تطلب قدرا كبيرا من عمليات التخطيط والإشراف كما استخدمت حوافز العمل لزيادة الإنتاج والإنتاجية وتم تطويرها من قبل الرواد الأوائل وتكونت في نهاية الأمر بطبقة الإداريين، تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية وظهرت الفوارق بين الملكية والسلطة وظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية أما فيما يخص الإدارة العلمية "لتايلور" فقد بدأ تطورها مبكرا خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي وعلى سبيل المثال تم في مؤسسة إنجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق والتنبؤ والتخطيط لمواقع المصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات كما تمت دراسة تدفق الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة التكاليف واستخدام المكافآت التشجيعية وكيفية ترقية العمال، وفي هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو "روبرت أوين" وهو أحد المستنصرين البريطانيين وقد لجأ أوين إلى تحسين ظروف العمل في مصانعه وحدد حد أدنى لأعمال العاملين وزود العاملين بوجبات غذائية وخفض ساعات العمل وفتح مدارس ومراكز ممارسة الرياضة والترويج عن النفس بعد العمل.¹

2- الإدارة العامة:

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود

1 - د- محمد الشافعي أبوراس: القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب، ص 22.

الفصل الأول _____ الإدارة الرياضية

البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة.¹

ولا يمكن لأي منشأة أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا استخدمت الإدارة الفعالة وإلى حد كبير يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على قدرة الإداري ومهارته، ويلقى على عاتق الإدارة الحديثة مهمة إقامة مجتمع اقتصادي أفضل، وتحسين المستويات الاجتماعية وزيادة كفاءة الحكومة، والإدارة هي التي تزود الجهود الإنسانية بالفعالية، فهي تساعد على تحقيق أفضل المنتجات والخدمات وأفضل المصانع والمعدات وأفضل علاقات إنسانية وتقف الإدارة على استعداد لمقابلة الظروف المتغيرة مع توفير بعد النظر والتخيل، وهي التي تجلب النظام للمشروعات المختلفة فبواسطة الإدارة يمكن تجميع الأحداث والمعلومات أو المعتقدات المنعزلة مع بعضها البعض لإقامة علاقات لها أهميتها، وتؤثر هذه العلاقات على المشاكل المعالجة وتشير إلى الصعوبات المستقبلية التي ينبغي التغلب عليها كما تساعد على تحديد الحلول لهذه المشاكل.

2-1- تعريف الإدارة العامة:

من هذا يمكن القول بأن الإدارة العامة تعني مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة وبتوجيه منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يوميا متى أردنا أن نستوثق من نفاذ القانون وحماية الحقوق وتأدية الواجبات، وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات أدى هذا إلى كبر حجم الخدمات التي يؤديها الموظفون.

ولذا فإن الإدارة العامة تعني: "تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع" وهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة، ويتمثل هذا في المجال الرياضي في أوجه الأنشطة المختلفة التي تؤديها الأجهزة العاملة في رعاية الشباب مع توفير المناخ الرياضي الملائم لمختلف المراحل السنوية في كافة الأجهزة المعنية.

3- الإدارة الرياضية:

إن الرياضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وإن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود: حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003، ص 15.

الفصل الأول _____ الإدارة الرياضية

عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري.¹

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان رئيسيان متداخلين مع بعضهما:

- تحقيق إنجازات رياضية عالية.

- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هنالك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة.

لقد توضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك، وهذا لا يتمثل في مهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدولة المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة لذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين.²

إن التطور الذي طرق التربية البدنية والرياضية مؤخرا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها وهي فن وعماد هذا الفن حسن التخطيط والتنظيم.

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما نوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية.

والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز

1 - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 49.
2 - د. مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 50

التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وتهيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع والبيئة.

إن تطور مستوى الإنجازات كما ونوعا في حقل التربية الرياضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة منها: نوعية تطوير العملية الإدارية في هذا الحقل وبمعنى آخر يمكن القول كيفما تكون القيادة تكون الإنجازات، وبذلك فيجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة لأي إداري الناجح في هذا الحقل هو بذلك القدر من الأهمية كمدرّب الناجح، ذلك أن التدريب والمسابقة يمكن فقط أن تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوب وعلى أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت محدد.

3-1- مفهوم الإدارة: ¹

عرفت الإدارة بتعاريف أذكر منها ما يلي:

يعرفها الإداري الأمريكي (Jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعالية والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح وتناولها الإداري الأمريكي (Hemphill. J. Griffith) بأنها التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض والأهداف العامة.

ويرى (Fayal) بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. ويتناولها (Walter) فيقول إنها استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات الآتية: الإجراءات، الآلات، الأفراد، المواد، التحويل، التسويق، عمل ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحا، كما يعرفها "حسن شلتوت" و"حسن السيد معوض" بأنها فن وتطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعي هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان.

وقد نظر إليها الرئيس الراحل "جمال عبد الناصر" على أنها علم يساعد في تحريك وسائل الإنتاج لتحقيق أكفأ وأعلى نسبة نمو فيها، بينما ينظر إليها الدكتور سيد الهواري بأنها ذلك العضو في المؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج أي وجدت من أجلها تلك المؤسسة.

¹ - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002، ص 52.

الفصل الأول _____ الإدارة الرياضية

وقد عرفها "إدوارد بريك" بأنها مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة.

وبهذا فقد يرى المؤلف بأن الإدارة هي تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المرجوة.

ويمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة للوصول إلى هدف محدد.¹

3-2- مكونات الإدارة الرياضية:

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

- العمل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري.²

4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشاد الإداري الأمريكي (Kanz) بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:

4-1- المهارات الفنية:

وقد وصفها (Kanz) بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التقنيين في المجال الرياضي.

¹ - عصام بدوي: مرجع سابق، ص 20.
² - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، مرجع سبق ذكره، ص 60.

2-4- المهارات الإنسانية:

القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة.

3-4- مهارة الاستيعاب الفكري:

القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين وجميع العاملين في مجالاتها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشأة والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

5- وظائف الإدارة الرياضية :

1-5- تعريف التخطيط:

تهتم الإدارة في المنظمات بأربع وظائف أساسية أولها التخطيط (Planning) وتسبق وظيفة التخطيط ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لاجراءات العمل للمنظمة ككل، ولكن قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها وهي لهذا الشكل وظيفة المسؤولين في كل المستويات الإدارية وبهذا فإن هناك اختلاف في أبعاد ونطاق ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربعة إلا في وجود التخطيط فالمسؤول عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية.¹

كما عرف البروفيسور سيرل ل. هودسون (Cyril Hudson) التخطيط تريفيا شاملا كما يلي:

التخطيط هو إنتاج خطط لعمل مستقبلي وهو أحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقررة والتخطيط محاولة مدروسة للتأثير عليه واستغلال وإحداث السيطرة على الطبيعة والاتجاه والمدى والسرعة وتأثير التغييرات، بل ربما يكون التخطيط محاولة متعمدة

¹ - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ،مرجع سبق ذكره، ص 87.

لإحداث التغيير أخذاً في الاعتبار أن التغيير (مثل القرار) في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة أو أخرى على القطاعات الأخرى وعرف البروفيسور " بيثرداركر " رائد الإدارة الحديثة التخطيط بطريقة أكثر شمولية حيث ضمنه عنصر التغذية الاسترجاعية كعنصر رئيسي لضمان جودة القرارات ودقة التخطيط فقال: عملية اتخاذ قرارات بشأن عمليات المقاولات الحالية بصفة مستمرة وبطريقة منظمة بالسلع بأفضل المعارف عن المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائجها مقابل التوقعات المحتملة من خلال التغذية الاسترجاعية المنظمة والمرتببة.¹

مقدمة في مفهوم التخطيط:

التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون التخطيط لها.

فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقدم به، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول غايول "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل...²

5-2- أهمية التخطيط:

بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط.³

أولاً: مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:

أصبح التخطيط أمراً ضرورياً لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل فالمسؤول لا يستطيع وضع أهدافه فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة وعلاقة ذلك بأهدافه.

ثانياً: التركيز على الأهداف.

1 - إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 12.

2 - السيد حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص 16.

3 - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

الفصل الأول _____ الإدارة الرياضية

التخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية وربطها ببعضها البعض وتقليل درجة الحرية في هذه الخطط كمدخل بها وتحقيق الهدف ويدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.

يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كغاية لتحقيق الهدف كما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

رابعاً: تسهيل عملية الرقابة.

إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها

يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف.¹

3-5- مبادئ وأنواع التخطيط:

أ- مبادئ التخطيط:

يمكن فهم أهمية وطبيعة التخطيط من خلال أربعة مبادئ أساسية هي:

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف حيث لا بد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشترك هذا المبدأ من طبيعة التنظيم فالخطة تقرر مسبقاً أي هي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي.

- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف الأخرى لذا فهو أساس تحديد الأهداف كما بات العمل الضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد المطلوبين.

- مبدأ شمولية التخطيط: إن التخطيط هو وظيفة كل المديرين ابتداء من المدير العام إلى الملاحظ أو مشرف عن العمل ومن هذا يتضح أن التخطيط في أي مستوى تحكمه وإجراءات معينة، تتفاوت حسب المستوى الإداري وبالتالي فإن شمولية التخطيط تزداد كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا.

¹ - خيتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999، ص 08.

الفصل الأول _____ الإدارة الرياضية

- فاعلية وكفاية التخطيط: تكون الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد وتكلفة والقياس والفعالية لا بد من قياس العلاقة بين المدخلات الموارد المستخدمة والمخرجات وفق وحدات متفق عليها كساعات العمل مثلا.¹

ب- أنواع التخطيط:

وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

1- حسب الأهداف:

هي تلك الغايات التي تسعى إلى تحقيقها النشاط خلال فترة زمنية معينة ولا يمنع هذا من وجود أهداف خاصة للإدارة حيث تساهم بدورها في تحقيق أهداف التنظيم.

2- حسب السياسات:

هي وسيلة فقط لضبط الفكر والعمل التنظيمي وتوجيهها في مجال إعداد واتخاذ القرارات الموجهة للمرؤوسين وقد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفوي فهي تعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها أو تكون مختلفة حسب المستويات الإدارية ولا بد أن تكون واضحة.

3- حسب الإجراءات:

هي نوع من الخطط تحدد مسبقا الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل فهي بهذا الشكل مرشد للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير.

4- حسب القواعد:

تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد مجال التصرف وفقا للموقف، مثلا استعمال أئنة الأمان الإجباري، ممنوع التدخين داخل مكان العمل.²

4-5- المزايا الأساسية للتخطيط:

للتخطيط الجيد مجموعة من المزايا يمكن ذكر أهميتها في:

1 - خيم شامة وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 05.

2 - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993، ص 347.

الفصل الأول _____ الإدارة الرياضية

- يساعد في تحديد الأهداف والإنجازات الواجب الوصول إليها والتركيز عليها.
- التخطيط السليم هو أساس الرقابة، حيث أن الأهداف والإنجازات يتم التعبير عنها بواسطة معايير رسمية تساعده حقا على المقارنة بين الفعلي والمخطط وبالتالي تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.
- يدعم نظام المعلومات والاتصال على توفير المعلومات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة.
- يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، حيث يظهر التمهيدات ويساعد على انتهاز الفرص المتاحة "جانب استراتيجي".
- يساعد على التقليل من الأحداث الطارئة عن طريق التنبؤ بها والاحتياط لمواجهتها والعمل على تجنب الأزمات تفاديا لمخاطرها بمعنى مواجهة التغيير وعدم التقييم.
- يشجع على الابتكار والإبداع من خلال اشتراك عدد من المديرين في وضعه الخطة والمنافسة وإبداء الرأي.
- يساعد على المنطق العلمي في التفكير والتصرف، فعملية التخطيط تشمل على جمع المعلومات وتحليلها واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وهو ما يجعل عملية التخطيط أكثر فعالية.
- يعتبر مفتاحا للتطور والنجاح من خلال توجيه الموارد المتاحة بشكل سليم ورشيد.
- يزيد من حماسة وواقعية العاملين من خلال اشتراكهم في عملية التخطيط من خلال وضع الأهداف وتحدي المعايير ما يجب عمله لتحقيق أهداف المخطط.¹

5-5- مراحل عملية التخطيط:

- من أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة والملازمة له أصبح من الضرورة بمكان ممارسة من خلال إتباع مراحل أو خطوات عامة بغض النظر عن نوعية أو مدته الزمني أو موضعه²،
- وهناك تقسيم آخر لعملية التخطيط قدمه "فيلد Wild" حيث يقسمها إلى ستة مراحل وتتمثل في:

¹ - أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر، ص 28-30 (بتصرف).

² - نفس المصدر السابق، ص 159.

- تحليل الهدف.
- تحليل المشكلة.
- تحليل البدائل.
- التنبؤ.
- التقييم.
- اتخاذ القرار.¹

5-6- وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات:²

إن وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات تتضمن تحديد أهداف المنظمة وأفضل الطرق لإنجازها، فالغرض الرئيسي من التخطيط هو تزويد المديرين بخطة واضحة تكون بمثابة الخطوط التنفيذية تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل، هذه الخطة تحدد لكل مدير برنامج العمل المطلوب منه إنجازه في فترة زمنية مستقبلية ومنه نرى بأن العملية التخطيطية ذات أهمية قصوى باعتبارها تمثل أهم مكونات العملية الإدارية، وإذا كان للتخطيط معان فما يهمنها هو ما يتم داخل المنظمات من تحديد الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل لتحقيق الأهداف كما تمكننا أن نعرف التخطيط بأنه عملية مستمرة لا ينتهي على الإطلاق بحيث لا يمكن أن نصل لمرحلة نقول فيها أن التخطيط قد انتهى، والهدف النهائي للجهود التخطيطية هو النتائج المستهدفة تحقيقها، وحتى هذه النتائج ما هي إلا خطوة غير نهائية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل المنظمة، لذا فإن النتائج المحققة بعد فترة زمنية - سنة مثلا - هي "عوائد مبكرة" على تقدم الإدارة نحو الأهداف بعيدة المدى.

ولكي تكون العملية التخطيطية شاملة يجب أن تغطي خمسة أبعاد:

- 1- موضوع الخطة.
- 2- عناصر الخطة.
- 3- الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة.
- 4- الوحدة التي تعد عنها الخطة.
- 5- خصائص الخطة.

¹ - أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 10.
² - نويوة صباح وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 24.

5-7- العلاقة بين الرقابة والتخطيط:1

بمفهومها العام تهدف الرقابة إلى جعل ما يحدث يتطابق مع ما هو مخطط، وهذا يعني أنهما مرتبطان أي أنهما توأمان مرتبطان بالإدارة .

6- التنظيم الإداري في التربية البدنية:

تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، إصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستثمارات، العلاقات الخارجية.²

إن المنظمين للأنشطة الرياضية المختلفة هو الذين يركون وينسقون أجزاء وأطراف ذلك النشاط وتحديد أدوارهم وعلاقة الأجهزة الأخرى بذلك النشاط يقوم المنظمون بإصدار اللوائح والأنظمة التي تسير النشاط وفق المتطلبات المطلوبة للوائح التدريب وشروط المنافسات والاشتراكات في البطولات الداخلية والخارجية، إضافة إلى إشرافهم على وضع النماذج والرسومات البيانية والاستثمارات الفنية لخصر المعلومات وتسجيل النتائج وهم الذين يجمعون البيانات والاحصائيات التي تتطلبها الخطة وتسجل الأعضاء الذين سيمارسون النشاط ولذلك فلا بد من توفير الأسس التالية في الإداري الرياضي.

1- تأكيد استقرار الكادر الإداري طوال فترة تنفيذ النشاط.

2- إيجاد كادر إداري متفرغ لمتابعة تنفيذ الجهود المبذولة.

3- أن يستوعب الجهاز التنظيمي الإداري ويعمق مراحل أهداف المخطط ويعمل على تنفيذ المراحل وتنسيق الأهداف.

4- تدريب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لترقية مستوياتهم.

إن التدريب الإداري في التربية الرياضية يعني البراعة التي تستهدف رفع كفاءة الإداري عن طريق تزويده بالمهارات أو الثقافة أو المعلومات التي تزيد من درجة الحاجة بواجباته الإدارية أو ترفع من مستوى إحساسه بأهمية التربية الرياضية، فالهدف من التدريب الرياضي وهو عملية منظمة تهدف إلى تحقيق مستوى مضيء من الكفاءة وحسن الإدارة،

1 - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 158.

2 - د- مروان ع المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره ص 65.

الفصل الأول _____ الإدارة الرياضية

إضافة إلى الكمية في تنمية مهارة الإداريين وتحديد معلوماتهم وبذلك فإن كل إداري يتمتع بمسؤوليات إشرافية يجب أن يفكر بصقلها الإداري في جميع مستويات التنظيم.

6-2- مبادئ التنظيم:

1- التدرج الإداري:

يقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي متوخيا توزيعه على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز في النهاية في قمة الهرم الإداري، حيث تتجمع السلطة في النهاية على رأس القمة.¹

2- وحدة القيادة:

وهذا يعني أن يتعامل المرء المرؤوس مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسؤولية الإدارية وتحدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل ويزيد من فاعلية الفرد في عمله.

3- نطاق التمكّن المناسب:

يعني ذلك المدى الذي يمكن الرئيس أن ينسق بين جهود عدد من المرؤوسين للمسؤولية أمامه مباشرة والمتصلين به دوماً خلال العمل، ويكون من نتيجة التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة.

4- اللامركزية:

لها معنيان من الناحية الإدارية فهي إما تعني عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف، وبهذا تمنع تجمع العمل في نقطة معينة، كما أن في ذلك عدم إرهاب الرئيس الأعلى وكما تعني التنظيم الميداني أي: عدد الوحدات التي تعمل بعيدا عن المركز الرئيس للمنطقة واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية الوحدات العاملة في الميدان بالمركز.²

5- التكامل:

1- د- مروان ع المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، مرجع سبق ذكره، ص64.
2- د- مروان ع المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، مرجع سبق ذكره، ص64

وهو عبارة عن تجميع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في وحدة واحدة، وهنا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة.

6- توازن السلطة والمسؤولية:

المسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسؤولية بدون سلطة ومن هنا فإن تفويض الاختصاص يجب أن يقترن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة ما فوض له والمدير المسؤول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته.

7- التنسيق:

وهو الترتيب المنظم للمجهود الجمعي للوصول إلى وحدة العمل تهدف إلى تحقيق غرض مشترك ويمكن أن يتحقق التنسيق عندما يسود الإنسجام والتناسق بين الوحدات العامة التابعة للهيئات أي أن التنسيق هو تنظيم الجهود بين مختلف الوحدات بالمنظمة وإنشاء علاقة بين هذه الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي لجهود الأفراد.

8- مرونة التنظيم وبساطته:

يجب أن لا يكون مبالغاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكياً أن يسمح بمقابلة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنشأة.

9- تحديد المسؤولية بوضوح:

يتطلب تحديد المسؤوليات كتابة التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة واضحة لا غموض فيها وهذا يحقق هدفين:

الأول: تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.

الثاني: فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها.

10- نطاق الإشراف:

يوجد في كل مركز إداري عدد معين للأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقاً للظروف المحيطة.¹

1 - د- إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص 17.

الفصل الأول _____ الإدارة الرياضية
وقد ذهب "علي عباس" حبيب إلى تقسيم التنظيم الإداري إلى ثلاث مبادئ:

أولاً: التنسيق:

ومعناه توجيه الجهود القدرات البشرية نحو تحقيق الهدف المحدد بأقصى كفاية و أقل نفقات و أقل جهد و وقت و تملك السلطة العليا هذا الحق المتمثل فيما يلي:

أ- إصدار القوانين واللوائح التنظيمية.

ب- التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ثانياً: تدرج السلطة الرئاسية.

معناه وجود قيادة عليا تتمتع بالسلطة والتوجيه تليها مستويات أدنى من القيادات والرؤساء والمشرفين تفوضهم القيادة بعض صلاحياتهم ليتمكنوا من القيام بواجباتهم وتسألهم عن أعمالهم أمامها.

ثالثاً: تحديد الواجبات والأعباء للإدارات:

تقسم على أساس التخصيص والمقدرة النفسية والمهنية للأقسام:

- قسم استشاري يرسم السياسات.

- قسم تنفيذي.¹

3-6- أنواع التنظيم:

أولاً: التنظيم الرسمي:

هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع، أو المخطط كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة، ويقضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي

1 - د- علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مديولي، القاهرة، 1997، ص 29.

وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.¹

ثانياً: التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً، كما أننا نمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم.²

وهناك العديد من التعريفات للتنظيم غير الرسمي نذكر منها:

يعرف كل من "كونتر" و "أدوونال" على أنه تجميع للأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وإنما كل مجموعة من مجموعات العمل إلى مدير تحول السلطة والتنسيق بينهما أفقياً ورأسياً داخل هيكل تنظيمي للمنشأة، ويعرف "لويس ألن" على أنه: "عملية تجميع وتحديد للعمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.

التنظيم والهيكل التنظيمي:

ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل لأي منظمة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في فوالب محددة وأقسام معينة منها الازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي.³

6-4- أسس وأشكال التنظيم:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في البناء التنظيمي لأية مؤسسة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسيم العمل بين أفرادها والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون الأفراد فيما بعضهم والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير ذلك وليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الاتجاهات ولكن نوع التنظيم الذي يتبعه في أي مؤسسة هو ذلك النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها وكقاعدة فليس هناك عامل واحد بل توجد

1- د- إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص11.

2 - د- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة، 1997 ، ص64.

3 - أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام ط5- 1993

الفصل الأول _____ الإدارة الرياضية

مجموعة من العوامل التي تحدد أفضل القرارات النهائية الذي لا يتعارض مع أسس التنظيم والنظر للتنظيم من زاوية تعني الأساس الذي يقوم عليه ويمكن لمس تصميم ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم هذه الأنواع الثلاثة وهي:

- تنظيم على أساس جغرافي.

- تنظيم على أساس الغرض الرئيسي.

- تنظيم على أساس وظيفي.¹

1- أساس جغرافي:

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

2- أساس الغرض الرئيسي:

يبنى هذا التنظيم على أساس السلعة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة فتتنظيم الإدارة العامة للاستيراد مثلا يقوم على أساس نوع السلعة المستوردة وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس توجيه التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة، المؤداة مثل إدارة المساعدات، إدارة الضمان الاجتماعي، إدارة الأسر.

3- أساس وظيفي:

يعني بتقسيم العمل على أساس التخصص داخل المؤسسة فكل عملية أو نشاط يشكل وظيفة متميزة تمثله وحدة مستقلة بالبناء التنظيمي مثل التخطيط والتمويل والإنتاج والإعلان.

5-6- فوائد التنظيم:

إن التنظيم يحقق التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية وهو بهذا يقلل من التعارض الاحتكاك بقصد تحقيق الأهداف وهو يحقق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية

¹ - د- إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص12.

الفصل الأول _____ الإدارة الرياضية

والبشرية وكما أنه يحقق الإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية للإداريين والموظفين والعمال في المشروع، فالتنظيم يؤثر في الناس من خمس زوايا مختلفة هي:

1- يقسم التنظيم العمل بين العاملين، يحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهده على الدور المحدد له، كما يحدد نشاطه في إطار هذا الدور.

2- ينقل التنظيم القرارات إلى إجراء المنظمة، ويمد الموظفين بالمؤشرات التي تهديهم في أداء العمل.

3- يحدد التنظيم نمطية، العمل بالاستناد إلى الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل.

4- يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في المؤسسة سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية بما يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين.

5- يحقق التنظيم تنمية وتدريب العاملين فيه، وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل.¹

التنظيم في المجال الرياضي:

إذا كان التخطيط أساس العملية الإدارية فإن التنظيم هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد للمسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة من العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيما ملائما.

ففي مجال التربية البدنية والرياضية الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع لأنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى لأداء في أقصر وقت زائد أقل تكلفة.

فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديدا واضحا للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين أثناء التنفيذ.

كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد.

1 - طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: مرجع سبق ذكره، ص74.

7- الرقابة الإدارية:

هي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر و عملي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماسي وفق المخطط، والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل.¹

وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة.²

فهي الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة وهي التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف وإنجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم أو المخطط لها والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي.³

والرقابة هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل وكشف أي أخطاء أو تقصير أو انحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه.⁴

ويعرفها "فويل": هي التحقيق من أن كل شيء تم طبقا للخطة التي أخذت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.⁵

7-1- تعريف الرقابة الإدارية:

هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف تبدأ الرقابة الإدارية الفعالة بالتزامن مع عملية التخطيط الاستراتيجي فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عملية مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الاستراتيجية بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء.

وهناك عاملان أساسيان لهما أهمية في نجاح عملية الرقابة وهما:

- 1- الحوافز والعقبات التي يتوقع المدير أن يواجهها عند القيام بعملية الرقابة لذلك ينبغي عن المسؤول أن يتوقع وجود مقاومة مما يتطلب الكشف عن هذا العمل وموجهته.
- 2- يجب على المسؤول أن يراقب بعض الجوانب ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي.

معنى الرقابة:

1 - إيهاب صبيح محمد زريق: مرجع سبق ذكره، ص 167.
2 - د- السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص231.
3 - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص80
4 - السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أتراك لنشر والتوزيع، 2001، ص35.
5 - موسى الوزني: تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000، ص 120.

الفصل الأول _____ الإدارة الرياضية

الرقابة الإدارية هي متابعة عمليات التنفيذ ليتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيوب والخلل حتى يتمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة.

محاور الرقابة:

تتم الرقابة الإدارية على نوعين من المستويات التنظيمية:

النوع الأول:

الرقابة التشغيلية: وهي تتم على مستوى التشغيل كما يهتم المسؤول باستخدام الموارد البشرية والمالية والمعلومات لتنفيذ الأهداف التنظيمية.¹

النوع الثاني:

الرقابة الاستراتيجية: فالمحدد الثاني للرقابة الإدارية خارجي فالإدارة مسؤولة عن الاستراتيجية ونظرا لأن هذه الاستراتيجيات توضع في مستوى الإدارة العليا لذا سميت الرقابة على هذا النوع بالرقابة الاستراتيجية حيث يتولى كبار الإداريين جمع المعلومات عن المنافسين الموردين المستهلكين للمجتمع أو البيئة التي تعمل وتتعامل فيها المنظمة ومن ثم تراقب التطورات التي تؤثر على الخطط وأسلوب وطريقة تنفيذ هذه الخطط بطريقة ملائمة.

7-2- مبادئ الرقابة الإدارية:

حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله وتقرير مدى كفاءة إنجازها، لا بد من وظيفة تطبق على كل مستوى من مستوياتها الإدارية وهذه الوظيفة تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به من وظائف ونشاطات بمختلف أنواعها والتي يتم بفضلها الوصول إلى الأهداف المسطرة.²

ولكي يكون نظام الرقابة فعالا وناجحا لا بد من توفر عدة مبادئ وهي:

1- التركيز على الأهم:

عمليا يمكن الرقابة على كل شيء فحدود الوقت والمكان والتكلفة لا يسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه والرقابة عليه بل يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة والدرجة.

1 - د- مروان ع المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 156.
2 - لبنى عابي وآخرون: دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003، ص 5.

2- توفر المعلومات:

لا بد من توفر المعلومات عن كل من الخطط والتنفيذ الفعلي لها للتعرف على ما حدث حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها.

3- الوقت المناسب:

إن المعلومات المقدمة تكون ذات قيمة إذا جاءت في وقتها حيث تفقد معناها وقيمتها إذا كانت متأخرة، ويتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب، وفي لحظة الاستخدام والاحتياج له.

4- التكامل:

يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع الأنظمة الإدارية بالمؤسسة وعلى الخصوص نظام التخطيط فكل ما يستخدم للتخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة.

5- الموضوعية:

يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتمييز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها.¹

6- الدقة:

قد يقوم المدير المالي بتخفيض أرقام الاستهلاك فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة وغير حقيقية وعليه يعتمد بعض المديرين إلى عدم الدقة في تحميل إجماليتهم وعلى القائمين بالرقابة التحقق من دقة البيانات.

7- المرونة:

أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من المرونة بحيث يكون قابل للتعديل والتعبير وفقا لظروف المحيطة وظروف العمل.

8- التحكم الذاتي:

1 - أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001- 2002، ص 336.

يقصد بذلك أن تتوافر جميع أجزاء نظام القدرة على الرقابة الذاتية أي القدرة على التنبؤ بالانحرافات وتحديدها بين المعايير المخططة والأداء الفعلي.

9- الملائمة:

ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وإجرائه لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات.

10- الاتصال:

ضرورة تحقيق اتصال مباشر بين طرفي العملية الرقابية وهما المراقب والمراقب فالعلاقة غير المباشرة بين طرفي العملية الرقابية قد يترتب عليها تشوش أو ضياع المعلومات والبيانات الضرورية لعملية الرقابة.

11- التجاوب:

تعتمد عملية الرقابة على التجاوب بين من يقوم بالرقابة ومن تتم رقابته وعلى هذين الطرفين أن يعرفا أن تفاهمهما وتجاوبهما يحقق وظائفهما ويتم هذا التجاوب من خلال تبادل المعلومات اللازمين لتحقيق الغرض من الرقابة.

12- اقتصاديا:

لا يترتب على نظام الرقابة تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات الإدارية.¹

3-7- أنواع الرقابة:

يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد أنواع الرقابة وبالتالي يمكن استعراض الأنواع التالية:

- الرقابة حسب المستويات الإدارية.
- الرقابة حسب توقيت القيام بها.
- أولاً: الرقابة حسب المستويات الإدارية:

يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية داخل المؤسسة وذلك على النحو التالي:

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.
- الرقابة على مستوى العمليات.

¹ - أحمد ماهر وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 336.

- الرقابة على مستوى الأفراد.

1- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة: وتنقسم إلى:

- الرقابة الداخلية:

ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل هيئة عامة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه وتمس هذه الرقابة عادة جميع العمليات التي تؤديها هذه الأجهزة كما النشاط الذي تؤديه.

وتقوم فكرة الرقابة الداخلية على خلق الوسائل الرقابية الناجحة داخل المنظمة للعمل على رفع الكفاءة الأداء بالنسبة للعاملين، ويختلف الرقابة في التنظيمات حجم وطبيعة الأعمال التي تقوم بها.

وقد تمتد وسائل الرقابة الداخلية إلى إنشاء مكاتب للشكاوى تبين مواطن الضعف والقصور في نواحي الأعمال الإدارية التي يمكن معالجتها في الوقت المناسب.¹

- الرقابة الخارجية:

تتولى عملية الرقابة الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المنشأة وقد تكون هذه الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري.²

2- الرقابة على مستوى العمليات:

يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

3- الرقابة على مستوى الأفراد:

ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الفرد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد.

- تقارير الكفاءة التي تقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيههم بصفة دورية.³

- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

ثانياً: الرقابة حسب توقيت القيام بها:

1 أحمد ماهر وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 339

2 - احمد ماهر وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص340.

3 - السيد عليوة: مرجع سبق ذكره، ص37.

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عاملاً هاماً في تصميم النظام الرقابي والرقابة المثالية هي التي تقوم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها ولكن يعتبر ذلك من الناحية العلمية أمر صعب التحقيق تنقسم الرقابة إلى ثلاث أنواع تتمثل في:

- الرقابة الوقائية. - الرقابة التاريخية. - الرقابة المتزامنة.
 - **الرقابة الوقائية (التنبؤية):** وهي الرقابة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ ويعتمد نظام الرقابة عن طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحداث المعلومات المتوافرة لدى المنشأة.¹
 - **الرقابة التاريخية:** ويطلق عليها البعض الرقابة اللاحقة أو الخلفية ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة.²
 - **الرقابة المتزامنة:** حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق الرقابة اللاحقة أدواراً عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدتهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس لتقييم الأفراد.³
- تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث أثناء التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة تحديد المشاكل وتحجيم الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية في المنشأة.

خلاصة:

من البديهي أن الإدارة العامة تهدف إلى تحقيق أهداف عامة تتصل بتنفيذ السياسة العامة للدولة، أما الإدارة كعلم له أصوله، أسسه مبادئه شيء حديث من مواليد القرن العشرين ومن أشهر رواد هذا العلم (فريديريك تايلور) وبناء على ما تقدم فإنه هناك تداخلاً وتشابكاً في المفاهيم الإدارية التي سبق الحديث عنها وهذا الأمر طبيعي فالتشابه من سمة علم الإدارة.

1 - محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000 ص 343.

2 - د- جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002 ص 561.

3 - د- مروان ع المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 156.

الفصل الأول _____ الإدارة الرياضية

فالإدارة هي المعنية والتي تعتبر المحرك الأساسي لها من خلال الأدوار التي تؤديها في التسيير الأمثل والحسن داخل المنشآت الرياضية من خلال تأديتها لجميع الأدوات التسييرية وتنميتها ووضع بعض الحوافز التي تساهم في تحسين أداء العمال في هذه الورشات.

المنشآت : الفصل الثاني

الرياضية

تمهيد:

إن المنشآت و الهياكل الرياضية في الجزائر تعد الأرضية والأساس الذي تقوم عليه الرياضة، فالممارسة الرياضية تتطلب قاعدة خصبة للقيام بها، ما حتم على ضرورة استعمال طرق ومناهج علمية لإدارتها وكذا توفيرها بطريقة منظمة ومتجانسة يسمح بتكوين نظام قوي يعمل على تحقيق كل الأهداف ولجميع الأطراف.

1 المنشآت الرياضية:

1-1 مفهوم المنشأة الرياضية:

يطلق اسم منشأة رياضية على كل بناية أو عقار موجه لممارسة النشاطات البدنية و الرياضية و يضم أيضا كل الهياكل الثابتة أو المتحركة، من عتاد ولوازم رياضية و التي

الفصل الثاني _____ المنشآت الرياضية

تخص الرياضيين أو ما يخص الجمهور من (قاعات تغيير الملابس، مغاسل، مدرجات، هياكل صحية،... الخ).

تعتبر منشأة رياضية على سبيل المثال: ملعب كرة القدم، قاعة الجمباز، القاعات المتعددة الرياضات، ملعب التنس، قاعة الرياضات القتالية.

أما فيما يخص مصطلح منشأة رياضية فهو يعني " بأنها عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية وهذه المنشأة لها إدارة تسييرها وفق برنامج معين".

1-2 تعريف المنشأة الرياضية:

هي مؤسسة عمومية إدارية تحضر مهامها في تنظيم و تسيير الممارسات الرياضية التنافسية أو الجماهيرية، وتشمل المنشأة الرياضية الملاعب التي تخص كرة القدم أو القاعات المخصصة لكرة اليد أو كرة الطائرة..... الخ؛ وتشكل وظيفة الإدارة والمالية والصيانة والإصلاح الوظائف الأساسية للمنشأة الرياضية الجزائرية.¹

1-3 تعريف المنشآت الرياضية حسب التشريع الجزائري:

ويعود تعريف المنشآت الرياضية على حساب المرسوم التنفيذي، الذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها على النحو التالي.²

" المنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسة البدنية والرياضية والتي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية".

فمن خلال هذا التعريف يمكن القول أنه تعتبر منشأة ما بأنها رياضية لابد أن تتوفر على العنصرين التاليين:

- أن تكون مفتوحة للجمهور.
 - أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية أو الترفيهية .
- * أن تكون مفتوحة للجمهور:

1 - إبراهيم عبد المقصود/ حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الجزء السابع، دار الوفاء، الدنيا الطباعة و النشر ط1، الإسكندرية، 2004، ص 25.

2- المرسوم التنفيذي: رقم 91/416 المؤرخ في 02 نوفمبر 1991، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادرة بتاريخ 30 نوفمبر 1991.

الفصل الثاني _____ المنشآت الرياضية

يقصد من ذلك عدم تخصيص الاستعمال على فئة معينة من الناس. وأن تكون المنشأة مفتوحة لكل أو لجميع الناس. فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس. سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

* أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية الرياضية والترفيهية:

فيجب أن تكون المهمة الأساسية والرئيسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها إما النشاطات البدنية والرياضية وإما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات، لا يمنع إمكانية أن تمارس فيها نشاطات غير الممارسات البدنية والرياضية مثلا: نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي، وهذا من أجل من أجل تحسين مردودية المنشأة فالمهم من ذلك ومن تنوع الممارسات في المنشأة هو أن تكون مفتوحة للجمهور ومعددة خصيصا للممارسات البدنية و الرياضية.

1-4 أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة المنشآت الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وأهم هذه المبادئ التي يتم وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي :¹

1-4-1 اختيار الموقع والمحيط:

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

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

- يراعى نمو الكثافة السكانية مستقبلا ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقعة إضافتها.
- دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريبا ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة وسهولة المواصلات المختلفة إليه مباشرة.
- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى الموقع ممهدة تمهيدا جيدا ومضاءة، سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الملعب وجميع الطرق المحيطة

¹- د عصام بدوي: موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص 35.

بالملاعب حرصا على سلامة وراحة اللاعبين والحكام والجمهور ورجال الإعلام وغيرهم.

1- 4-2 التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

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

1- 4-3 عزل العوامل غير المرغوب فيها:

- لا بد من عزل أماكن الجمهور (المتفرجين) عن أرضيات الملاعب، حتى لا يتسبب بعضهم في عرقلة سير اللعب.
- يراعى تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام، تكفي لوضع الأدوات والأجهزة الفنية، حتى يتسنى لهم أداء أعمالهم بكفاءة وسهولة.¹

1- 4-4 عوامل السلامة والأمن للملاعب:

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

1- 4-5 الصحة العمومية:

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

1- 4-6 نواحي الإشراف:

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

¹ عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، مرجع سابق، ص35

1-4-7 الاستغلال الأمثل:

يعتبر هذا العنصر هو القاعدة الذهبية في تصميم المنشآت الرياضية، حتى يمكن الاستفادة ما أمكن من مساحة وظروف الموقع، لتقسيم مساحته إلى أكثر من ميدان للنشاط الرياضي مع استعمال أجود الأصناف والخامات، والبحث عن أجود أنواع الأرضيات للملاعب حتى تتحمل الضغط المستمر عليها ومساعدة اللاعبين في الأداء الحركي المريح.¹

1-4-8 الناحية الجمالية:

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

1-4-9 الناحية الاقتصادية:

يجب أن يكون الاقتصاد في تكاليف الإنشاء والتجهيز للموقع عاملاً على فقد المنشأة الرياضية لقيمتها الحيوية ، لذلك ينبغي وضع خطة التنمية حسب الميزانية المخصصة للمشروع.²

1-4-10 توقع التوسع مستقبلاً:

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

1-4-11 مسايرة التطور:

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

1-4-12 الصيانة:

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

2 الديوان المركب المتعدد الرياضات الولائي:

تم إنشائها و تنظيمها بموجب مرسوم التنفيذي رقم 117/77 المؤرخ في 06/08/1977 تحت تسمية مكاتب المركبات المتعددة الرياضات ، و حسب المادة الأولى منه تعرف على

¹ عصام بدوي ،مرجع سابق ص36

² عصام بدوي ،مرجع سابق ص36-37

الفصل الثاني _____ المنشآت الرياضية

أنها: "مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و توضع تحت وصاية وزير الشبيبة و الرياضة و يكون كل مكتب في مقر الولاية".
قد كلفت هذه المكاتب بتهيئة مجموعة هياكلها الرياضية الداخلة في ماليتها و تسييرها و صيانتها حيث تنظم في أقسام و وحدات، فالقسم مكلف بنشاطات من نفس النوع، أما الوحدة فهي هيكل مكلف بنشاطات التي تتم في إطار منشأة رياضية واحدة.
و حسب المادة الثالثة من المرسوم التنفيذي 117/77 نجد أن المكاتب المنشأة آنذاك تقوم بتقديم خدمات ذات منفعة عمومية، و هي تتمثل بالإسهام في عملية تربية الشبيبة و مدها بالوسائل اللازمة للتطوير و فسخ المجال لأقصى عدد من المواطنين للممارسة البدنية و الرياضية.

إذا فإن المكاتب هي أشخاص عمومية إدارية تقوم بنشاط ذو مصلحة عامة عن طريق تسيير أملاك عمومية، فهي كذلك تخضع للأحكام القانون الإداري أي القواعد المطبقة على الإدارة و تتمتع أساسا بنفس النظام المالي و المحاسبي المطبق على الإدارة العمومية فكل المعايير المرفق العام نجدها تطبق على هذه المكاتب و بالتالي تعتبر مرفقا عاما يقوم بالمصلحة العمومية، و في المرسوم التنفيذي رقم 492/05 المؤرخ في 2005/12/22 الذي يتضمن تعديل القانون الأساسي للدواوين و المركبات المتعددة الرياضات و في المادة 25 منه يظهر الاسم الجديد للمكاتب و هو: ديوان المركبات المتعددة الرياضات الولائي كما أكدت المادة 03 منه على أن يكون ديوان في مقر الولاية.

1-2 تنظيم و تسيير الديوان:

تظهر كيفية تسيير و تنظيم ديوان المركب المتعدد الرياضات في الفصل الثاني من المرسوم التنفيذي رقم 492/05 الذي يتضمن تعديل القانون الأساسي للدواوين المركبات متعددة الرياضات.

1-1-2 سير الديوان :

طبقا للمادة 07 من المرسوم التنفيذي 492-05 تسيير الديوان عن طريق مجلس إدارة و يديره مدير.

أ مجلس إدارة الديوان:

- تعريف مجلس إدارة الديوان:

حسب المادة 09 من المرسوم التنفيذي رقم: 492/05 الذي يتضمن تعديل القانون الأساسي للدواوين و المركبات المتعددة الرياضات:

الفصل الثاني _____ المنشآت الرياضية

يتكون مجلس إدارة الديوان من أعضاء يتم تعيينهم بقرار من الوالي بناء على اقتراح من السلطات التي ينتمون إليها لمدة ثلاث سنوات و في حالة انقطاع عضوية أحدهم يتم استخلافه حسب الإشكال نفسها، و يخلفه المعين الجديد حتى انتهاء مدة العضوية.

- تشكيلة مجلس إدارة الديوان:

حسب المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم: 492/05 الذي يتضمن تعديل القانون الأساسي للدواوين و المركبات المتعددة الرياضات:

يتشكل مجلس إدارة الديوان من:

- الوالي أو ممثلة رئيسا على أن يكون ممثل الوالي له رتبة مدير ولاية على الأقل.
- رئيس المجلس الشعبي الولائي أو ممثله.
- رئيس امن الولاية أو ممثله.
- مدير الحماية المدنية في الولاية أو ممثله.
- أمين خزينة الولاية أو ممثله.
- رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر الولاية أو ممثله.
- مدير مركز إعلام الشبيبة و التنشيط.
- ثلاثة ممثلين منتخب عن عمال الديوان.

إضافة إلى مدير الديوان الذي يشارك في الاجتماعات بمنصب استشاري و يتولى أمانته.

- اجتماع مجلس الإدارة:

إن لمجلس إدارة الديوان دورة عادية في السنة على الأقل، و ذلك بناء على استدعاء من رئيسه ، و قد تكون هناك دورة استثنائية إما بطلب من رئيس مجلس الإدارة أو من ثلثي الأعضاء، أو بطلب من السلطة الوصية و يحضر الرئيس لهذه الدورات جدول أعماله بناء على اقتراح مدير الديوان و يرسل استدعاء فردي مصحوب بجدول أعمال الأعضاء قبل 15 يوم على الأقل من تاريخ الاجتماع و هكذا بالنسبة للدورات العادية.¹

- مداولة مجلس الإدارة:

- و يدرس مجلس الإدارة و يقترح كل التدابير التي من شأنها تحسين عمل الديوان و المساعدة على تحقيق أهدافه حيث بتداول مجلس الإدارة على خصوص ما يلي :
- التنظيم و النظام الداخليان للديوان.
- أفاق تنمية الديوان .

1-2- المرسوم التنفيذي 492/05، الجريدة الرسمية، 84، 2005، المادة (10)- المادة (12).

الفصل الثاني _____ المنشآت الرياضية

- البرامج و الحصائل السنوية لنشاطات الديوان.
 - مشاريع ميزانيات الديوان و حساباته.
 - أعمال التكوين لفائدة المستخدمين.
 - مشاريع توسيع الديوان أو تهيئته.
 - مشاريع العقود أو الاتفاقيات و الصفقات التي يلتزم بها الديوان.
 - التقرير السنوي عن النشاطات و الحساب الإداري و حساب التسيير التي يقدمها مدير الديوان.
 - الهبات و الوصايا .
 - مشاريع اقتناء الأملاك المنقولة و العقارية أو التصرف فيها أو تبادلها.
 - إيجارات و الامتيازات الخاصة بالأملاك.
 - مشاريع القروض.
 - تسعير الخدمات التي يؤديها الديوان.
- و تتخذ مداولات مجلس الإدارة بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين و في حالة تساوي عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا و تدون مداولات مجلس الإدارة في محاضر للتسجيل في سجل مرقم و مؤشر عليه يوقعه رئيس الجلسة أو ممثله.¹

ب المدير:

بعد اقتراح من الوالي يتم تعيين مدير الديوان من الوزير المكلف بالرياضة و تنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها،² و يساعده في مهمته رؤساء أقسام و رؤساء وحدات و يعينون بمقرر من مدير ديوان.

- مهام المدير :

- تظهر مهام المدير في المادة 16 من المرسوم 492/05 و التي تنص على انه:
- يكلف مدير الديوان بما يلي:
 - يضمن حسن سير الديوان.
 - يبرم جميع الصفقات و الاتفاقات و العقود في إطار التنظيم المعمول به.
 - يمثل السلطة السليمة على جميع المستخدمين.
 - يعين المستخدمين الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم و ذلك في إطار القوانين الأساسية السارية عليهم.
 - يقترح التنظيم و النظام الداخلي للديوان.

المرسوم التنفيذي 492/05، الجريدة الرسمية، 84، 2005، المادة (10)- المادة (12).
2- 2- المرسوم التنفيذي 492/05، الجريدة الرسمية، 84، 2005، المادة (14)- المادة (15).

الفصل الثاني _____ المنشآت الرياضية

- يحضر اجتماعات مجلس الإدارة و يتولى تنفيذ مداولاته.
- يعد التقرير السنوي عن النشاط ، يرسله إلى الوزير المكلف بعد موافقة المجلس عليه.
- يعد مشاريع الميزانيات و برامج النشاطات و الحسابات الإدارية و المالية للمؤسسة و هو الذي يأمر بصرفها.
- و يمكن أن يفوض تحت مسؤولياته إلى مساعديه الرئيسيين.

2-1-2- تنظيم الديوان:

ينظم الديوان في أقسام و وحدات:

أ القسم:

هو عبارة عن هيكل يتكفل بالنشاطات المرتبطة بالديوان و سيره العام، و يسيره رئيس قسم.

ب الوحدة:

هيكل يتكفل بالنشاطات التي تجري في إطار منشأة واحدة تهدف خصوصا إلى ضبط كيفية التنظيم المادي و التقني للتظاهرات الرياضية و التدريب الرياضي و اقتراح كل المشاريع قصد تحقيق مرودية أمثل لمنشآت الديوان، و يسيرها رئيس وحدة.

و ينظم تنظيم إدارة الديوان كما يلي:

- قسم الإدارة و المالية.
 - قسم الصيانة و تقييم المنشآت و التجهيزات.
- وحدات حسب المنشأة الرياضية.

3- مهام ديوان المركب المتعددة الرياضات:

تظهر مهمة الديوان المتعدد الرياضات في المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 492/05 المؤرخ في 2005/12/22 الذي يتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات متعددة الرياضات و التي تنص على: " تتمثل مهام الدواوين في المساهمة في ترقية الممارسات البدنية و الرياضية و تطويرها على مستوى الولاية و بهذه الصفة تكلف بما يلي:

- ضمان عمل مجموع المنشآت الرياضية و هياكل الاستقبال المكونة لممتلكات الديوان و تسييرها و صيانتها.
- ضمان صيانة منشآت و تجهيزات الديوان و انجاز كل أشغال البناء أو التهيئة أو التوسيع أو الدعم أو الترميم في هذا المجال أو التكليف بإنجازها.

الفصل الثاني _____ المنشآت الرياضية

- وضع وسائلها تحت التصرف قصد ضمان التحضير و التنظيم المادي و التقني لما يأتي:
 - المنافسات و التظاهرات الرياضية المحلية و الوطنية و الدولية التي تجري داخل المنشأة الرياضية للديوان.
 - التدريبات و التربصات التحضيرية للرياضيين.
 - تعليم التربية البدنية و الرياضية و المستويات الأخرى للممارسات البدنية و الرياضة.
 - تكوين الرياضيين و كذا مستخدمي التأطير و تحسين مستواهم و تجديد معارفهم.
 - استقبال الرياضيين من المنتخبات المحلية و الجهوية و الوطنية، و وضع الوسائل الضرورية لتحضيرهم جعلها تحت التصرف.
 - المساهمة في تنمية الممارسات الرياضية المنتشرة ضمن مدارس الرياضة عن طريق وضع الوسائل و الهياكل تحت التصرف.
 - تنظيم كل التظاهرات و العروض الرياضية و ترقيتها، و العروض الفنية و الثقافية منها و ضمان كل أداء للخدمة في مجال التسلية و راحة الجمهور.
- انطلاقا من نص المادة فإن ديوان المركب المتعدد الرياضات يقدم خدمات ذات منفعة عامة (الصالح العام) و هي تتمثل في عملية تربية الشبيبة و مدها بالوسائل اللازمة لتطويرها و ذلك بفتح المجال بأقصى عدد من المواطنين للممارسة البدنية و الرياضية.
- و استنادا لنفس المادة نستخلص أن المهمة الأساسية للديوان تجاه النوادي الرياضية:
- تسخير وسائل الديوان و تهيئة مجموع هياكله الرياضية (الداخلة في ماله) قصد ضمان التحضير و التنظيم المادي و التقني لـ :
 - المنافسات و التظاهرات الرياضية (محلية، وطنية، دولية).
 - التدريبات و التربصات التحضيرية للرياضيين.

خلاصة:

يعتمد النشاط الرياضي بكل أنواعه على الإمكانيات سواء البشرية أو المالية أو المادية، حيث كلما تزايدت وارتفعت هذه الأخيرة، تحسن و تفوق أداء الرياضي و مستواه، هذه الإمكانيات التي تخدم الرياضي و الرياضة ككل تتواجد ضمن إطار محدد يعبر عنه بالمؤسسة أو المنشأة الرياضية، هذه المؤسسة الخاصة تقوم وفق أسس علمية مدروسة، وكذا تسييرها يعتمد على إدارة رشيدة تعمل على ضمان حسن سيرها تطويرها واستغلال مواردها أحسن استغلال لضمان تحقيق أهدافها و خدمة الرياضة وترقيتها خاصة المردود الرياضي.

الفصل الثالث : المردود الرياضي

تمهيد:

للرياضة إيجابيات مفيدة وعديدة و ضرورية في حياة الفرد، تساعد على التكيف مع محيطه ومجتمعه، و كذا اكتساب مهارة حركية وأنماط سلوكية وعادات صحية سليمة، و يعود الفضل في ذلك إلى الرياضة التي يمارسها الفرد و طبيعتها البدنية العقلية الاجتماعية و التي تتناسب مع مرحلة نموه وبيئته.

و منه أصبحت الدولة تبحث على ما هو أسمى المردود الرياضي، الذي و فرت له الإمكانيات المختلفة منها المادية و المالية ، من أجل القيام به.

1-1. نبذة تاريخية للرياضة:

لا شك في أن الرياضة تعد رمزا و تمثل القواعد الأساسية لمجتمع ما، ففي القبيلة كانت القيمة العضلية فيه أساس الأمن و البقاء على قيد الحياة و أضحت القيمة العضلية قيمة مجتمعية مقدسة فما التنافس البدني كان يوطر الحياة.

شكلت الألعاب الجنازية في بلاد الإغريق القديمة أول المنافسات في العالم، ففرضت في اليونان طابعها الديني حيث كانت المنافسات الرياضية تتم على شرف الميث تقربا إلى الآلهة و يتم تقديم الجوائز على المتفوقين لتهدئة روح الميث التي أضفى عليها طابع القلق، كما ظهرت بعد ذلك الاحتفالات الدورية و الألعاب الأولمبية التي كانت تقام قرب برزخ "كورنث" في اليونان و تم تخصيصها للآلهة "زيوس" و جبال الأولمب بصفة دورية كل أربعة سنوات مرة واحدة.

لقد بدأ التقويم الإغريقي للألعاب الأولمبية سنة "776" قبل الميلاد نظرا لأهميتها و بهذا تزايد عدد الجماهير و الألعاب كالمصارعة و العدو و الملاكمة و دخول الرياضة عالم التدريب و الإعداد من أجل الحروب الرومانية سنة "394" ميلادية، و التي فرضت الاعتناء بالبنية الجسدية و اللياقة البدنية " جوسران جون"¹.

كما تطورت الألعاب الرياضية على الترويج عند توفر الوقت و ظهور الطبقة في المجتمع، حيث الأرستقراطية تمارس المبارزة بالسيف و الرماح و أما الطبقة العامة فكانت تمارس كرة بيضاوية الشكل و المعروفة بكرة القدم.

أما في العصر الحديث يتم تنظيم المنافسات و تقديم الجوائز الرمزية في شكل مراهقات بالأحصنة " 1788" في بريطانيا، و هكذا بدأ دور الرياضة يتحول من التدريب إلى أداة تربوية للتخفيف من عنف الطلبة في المدارس، ثم انقسمت الرياضة إلى الممارسات الرياضية التربوية ثم التنافسية و البحث عن الشهرة و الألقاب و زاد التنظيم المؤسسي لها،

¹- أمين أنور الخولي: أصول التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص 388.

و انتشرت الرياضة لكرة القدم عبر بريطاني إلى باقي أنحاء العالم في بداية الاستعمار و كان أول تأسيس لجمعية كرة القدم سنة 1863 بإنجلترا.¹

1-2 مفهوم الرياضة:

من وجهة نظر " فيري Fery " الرياضة "مؤشر للتغيير الاجتماعي لأنها تحتوي على عنصرين من الحرية الذاتية التي تتمثل في الثقة في النفس الإبداع و المشاعر بالسعادة".² و من جهة نظر "سنون سميث S Smith " أن الرياضة و الألعاب يقومان بدور جوهري في تطبيع الأطفال على الحياة الاجتماعية و يتعلمون مواجهة الصراعات و التحكم في الانفعالات".³

1-3 تعريف الرياضة:

عرفها ويست – بوتشسر : "التربية البدنية هي العملية التربوية التي تهدف إلى تحسين الأداء الإنساني من خلال وسيط هو الأنشطة البدنية المختارة لتحقيق ذلك".⁴ و عرفها الفرنسي روبرت بوبان: "تلك الأنشطة البدنية المختارة لتحقيق حاجات الفرد من الجوانب البدنية و العقلية و النفسية، بهدف تحقيق النمو المتكامل".⁵ أما رواد علم الاجتماع الأمريكيين لوشن و سيج فعرفوها على أنها: "نشاط بدني مفعم باللعب، تنافسي داخلي و خارجي المردود أو العادة يتضمن أفرادا أو فرقا تشترك في مسابقة و تقرر النتائج في ضوء التفوق في المهارة البدنية و الخطط".⁶

1- أمين أنور الخولي، مرجع سابق ، ص 389.

3- أمين أنور خولي: الرياضة و الحضارة الإسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995، ص 145.

4- أمين أنور خولي: أصول التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 35، ص 36.

6- أمين أنور الخولي/ جمال الدين الشافعي: مناهج التربية البدنية المعاصر، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 136.

1-4 أهداف الرياضة:

لقد أضحى الدور الفعال للرياضة في كل المجالات الحياة و أصبح محل اهتمام الكثير من الباحثين في العلوم الإنسانية و علوم التربية البدنية و الرياضية سعيا منهم في التحسيس بأهميتها التنموية من جهة و العمل على التخفيف من حدة العنف في الأوساط الاجتماعية من جهة أخرى.

و نلخصها فيما يلي:

- المعرفة المتصلة بالصحة العامة و تخفيف أعبائها على الاقتصاد الوطني.
- إعداد الفرد و توجيه طاقاته نحو خدمة مصالحه و المجتمع في كل مؤسساته.
- تنمية القيم الوطنية و ترسيخ معاني الأخوة و التعاون المشترك و الضمير و المصير المشترك.
- العمل وفق معايير دولية و التماشي مع المبادئ و القيم الوطنية الإسلامية.
- القيادة الديمقراطية الموجهة و الهادفة لتحقيق أفضل مردود رياضي انطلاقا من فكرة اقتصاد التربية.¹

2- الممارسة الرياضية:

1-2 مفهوم الممارسة الرياضية:

الممارسة الرياضية هي "جزء متكامل من التربية العامة وميدان تجريبي هدفه تكوين المواطن اللائق من الناحية البدنية، العقلية، الانفعالية والاجتماعية وذلك عن طريق أنواع من النشاط البدني، كما أن ممارسة الرياضة عبارة عن أوجه لأنشطة بدنية مختارة تؤدي بغرض الفوائد التي تعود على الفرد بنتيجة ممارسة لهذا النشاط".²

¹ أمين أنور الخولي، مرجع سابق ، ص 390
² - محمود عوض البسيوني/ فيصل ياسين الشاطي: نظريات وطرق التربية البدنية والرياضية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 30.

كما تعني الممارسة الرياضية "جميع الأفراد على اختلاف أعمارهم وجنسهم، وطبقا لظروف كل فرد، وطبقا لقدراته وإمكانياته في جو من الديمقراطية، حيث تسود الفرحة والسعادة"¹.

و يمكن اعتبار الممارسة الرياضية ما يلي:

- الممارسة:2

مصدر مارس: أي زوال على الشيء وواصل فيه.

- الرياضية:3

أفعال حركية لها تأثير مباشر على البدن.

من الشرحين السابقين نستخلص أن الممارسة الرياضية هي المزاولة على أفعال حركية تؤثر على بدن الفرد.

كما يرى تشارلز بيكر "الممارسة الرياضية جزء من التربية العامة الهدف منها هو تكوين المواطن اللائق من الناحية العقلية و الجسمية و الانفعالية و البدنية و الاجتماعية".

2-2 تعريف الممارسة الرياضية:

إن الممارسة الرياضية لها ميزة خاصة وهي اللعب حيث يلتبس منها المراهق الراحة الجسمية والنفسية، كونها تعبر عن ما هو شعوري ومكبوت، وكذلك تنمي شعوره ووجوده كفرد، أو بالأحرى الممارسة الرياضية عبارة عن وقت فراغ حركي إرادي يهدف إلى تحقيق الانشراح والسعادة في شخصية الفرد وتحضيره، وهي من حق كل فئات المجتمع دون التمييز في العمر أو الجنس، وهي منظمة ومطورة في الأوساط الخارجية عن المدرسة على شكل نشاط بدني رياضي حسب البرنامج المدرسية والموضوعة للتطبيق من طرف الأجهزة العامة والخاصة.⁴

1 - علي عمر المنصوري: الرياضة للجميع، كلية التربية الرياضية، ط1، مصر، 1980، ص 92.
2 - عصام نور الدين: معجم الوسيط، عربي عربي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
3 - الجريدة الرسمية، رقم(17)، 1995، المادة (07).

2-3 خصائص الممارسة الرياضية:

ومن خصائص الممارسة الرياضية أنها:

- ظاهرة ترويحية بناءة تبرز بصفة سائدة من خلال الدوافع والاحتياجات الاجتماعية وليس بالضرورة دافع بدني، حيث تتجلى في الممارسة الحركية الهادئة المستمرة والمتدرجة في الصعوبة دون إرهاق أو إعياء.

- ليس لها بالضرورة قوانين مسبقة ثابتة، ولكن قواعدها يمكن أن تتشكل أهدافها الرئيسية المقارنة بين مستويات.

- يمكن أن تمارس في أي مكان مناسب وبأنواع من الأدوات والأجهزة المتوفرة، مما يجعلها اقتصادية التكاليف وباستطاعة الجميع مزاوتها.

- تمارس كهواية في أوقات الفراغ وليس من أغراضها الحصول على جوائز ذات قيم مالية كبيرة.

- يمكن للفرد ممارستها لوحده، كما يمكن له وضع برامج ملائمة له بمفرده أو مع الآخرين في مواقع مناسبة.¹

من أجل هذه الخصائص يمكننا أن نستخلص بأن ممارسة الرياضة لا تستدع بالضرورة توفر كل الإمكانيات سواءً معنوية أو مادية.

2-4 أهداف الممارسة الرياضية:

إن أهداف الممارسة الرياضية يمكن حصرها في:

• التنمية العضوية:

إن الممارسة الرياضية تهتم في المقام الأول بتنشيط الوظائف الحيوية للإنسان من خلال اكتسابه القدرات الحركية، واللياقة البدنية التي تعمل على تكييف أجهزة الإنسان

¹ - على عمر المنصوري، نفس المرجع السابق، ص 80.

الفصل الثالث _____ المردود الرياضي

بيولوجيا ورفع مستوى كفاءتها الوظيفية واكتسابها الصفات التي تساعد الإنسان على قيامه بواجباته الحياتية دون سرعة الشعور بالتعب والإرهاق.

• تنمية المهارات الحركية:

من أهم الأهداف، حيث تبدأ برامجها من فترة الطفولة لتنشيط الحركة الأساسية والأصلية.

• التنمية المعرفية:

يتصل هذا الهدف بالجانب العقلي والمعرفي وكيف يمكن للممارسة الرياضية أن تساهم في التنمية المعرفية والفهم والتحليل والتركيب، من خلال الجوانب المعرفية المتضمنة فيها بحيث يتركز تعلم المهارات على الجوانب المعرفية والإدراكية.¹

• التنمية النفسية والاجتماعية:

إن الممارسة الرياضية تصاحبها مجموعة من المعطيات الانفعالية والوجدانية تسهم في تنمية شخصية الفرد تنمية تتسم بالاتزان والشمول والنضج بهدف التكيف النفسي والاجتماعي للفرد مع ذاته ومجتمعه.

3 المردود الرياضي:

3-1 مفهوم المردود الرياضي:

المردود الرياضي في كل النتائج و الحاصل الذي يكتسبها الفرد من الممارسات الرياضية و التربة البدنية مهما كان نوع الرياضة بدءا من اكتساب اللياقة البدنية والصحة العامة و

¹ على عمر المنصوري، نفس المرجع السابق، ص 81

الفصل الثالث _____ المردود الرياضي

الاستقرار النفسي و الاجتماعي على التشريف و التمثيل و نيل الألقاب و تحقيق إمكانية التسيير الذاتي و الاستقلالية المالية للمنشأة.

أما المردود الرياضي في ممارسة كرة القدم اليوم أصبح يتمثل في المشاهد و الاستعراض و المهارات الرائعة و الأداء المشرف الذي أصبح مطلب القنوات التلفزيونية و المؤسسات الراعية التي تتنافس فيما بينها لتقصص صورة البطل لإشهار منتجاتها و بيان تفوق نظامها و يمكن أن نلخص المردود في:

- الأداء و الاستعراض الرائع و الروح الرياضية الذي ينمي مستوى الرضا الوظيفي من جهة و الرغبة لدى الجمهور في تتبع التظاهرات لكسب المال و السمعة الطيبة.
- الروح الأخوية الرياضية بين اللاعبين و المدربين و التي يمكن نشرها في المقابلة التي من شأنها مكافحة العنف في الملاعب.¹
- اللياقة البدنية و المهارات الحركية و الصحة العامة و الاندماج الاجتماعي السليم و العمل الجماعي النسق لدمج كل المواهب في خدمة فرق النخبة.
- الولاء للجماعة و كسب العائدات من خلال تسويق فعال لخدمات المنشأة الرياضية.

3-2 تعريف المردود الرياضي:

يقصد به "النتائج المحصل عليها نتيجة الممارسات الرياضية من تحسين مستوى الأداء الرياضي سواء المستوى المعرفي أو النفسي أو الصحي أو الاجتماعي أو الاقتصادي وكذا العمليات المالية للنادي والمنشأة الرياضية التي تجنبها خلال المنافسات الوطنية والدولية".²

3-3 مفهوم التطوير والترقية الرياضية:

- التطوير:³

مصدر طور: التحول من طور إلى آخر، والترقية من حال إلى حال.

- الترقية:¹

¹ - أمين خولي، مرجع سابق، ص 19.

² - إبراهيم عبد المقصود/ حسن احمد الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص 130.

³ - عصام بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 150-153.

الرفع و التصعيد و كذلك التزيد في الشيء، و رفع المرتبة إلى أعلى منها، أي يرتقي ترقيا فهو مرتقي: صعد ارتفع إلى مشرف عالي.
أي الرفع و الرقي بالرياضة.

3-4 الحركة الرياضية:

- تعريف مصطلح الحركة:

هناك صعوبات في محاولة تعريف مفهوم الحركة من خلال كلمات أو عبارات مختصرة. فالحركة بالمعنى الجسدي التحرك من مكان لآخر أو تحريك شيء من مكانه لآخر.

- تعريف الحركة الرياضية:

يمكن تعريف الحركة الرياضية على أنها:

"نظام متسلسل يتكون من مجموعة من الهيئات و الرجال مكلفين بالتنظيم و التسيير و قوته و ممارسة النشاطات البدنية و الرياضية في مكان ما لكل الاختصاصات الرياضية و لكل المستويات و لكل الأعمال و الجنسين".²

¹ - الأستاذ محمد كوراد: محاضرة في الحركة الرياضية الوطنية، المدرسة الوطنية العليا في العلوم و تكنولوجياها، الجزائر، 2010-2011.

خلاصة:

لقد أكدت كل الدراسات العلمية على المكانة الهامة الرياضية من خلال الدور الأساسي لها في تطوير شخصية الفرد و بناء مجتمع قوي و سليم.
لذا قام المجتمع على تنظيمها وإرساء قواعد قانونية تضمن الحقوق والواجبات في ممارستها و تشييد المنشآت و الهياكل التي تخدمها و تأطير الموارد البشرية التي تحسن التصرف و التسيير لملائمتها مع قيم و ثقافة المجتمع ، وتحقيق أفضل مردود رياضي.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : الإطار

المنهجي للدراسة

1- منهجية البحث المستخدمة:

تهدف البحوث العلمية عموماً إلى الكشف عن الحقائق، و تكمن قيمة هذه البحوث أهميتها في التحكم بالمنهجية المتبعة فيها، و هذه الأخيرة تعني مجموعة المناهج و الطرق التي تواجه الباحث في بحثه، و بالتالي فان وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها و ترتيبها و قياسها و تحليلها من أجل استخلاص نتائجها و الوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها.

و تماشياً مع طبيعة الدراسة الحالية فقد اتبعنا المنهج الوصفي و الذي عرفه **فيصل ياسين الشطي** على أنه: " استقصاء ينص على ظاهرة من الظواهر التربوية أو التعليمية على ما هي عليه و إيجاد العلاقة بينهما و بين الظواهر الأخرى التي لها علاقة بها، و يبقى الهدف تشخيص الواقع".¹

2- مجال البحث:

1-2 المجال الزماني:

قمنا ببحثنا هذا في فترتين كما يلي :

- القسم النظري: وقد دامت من شهر أكتوبر 2016 إلى غاية شهر مارس 2017.

- القسم التطبيقي: من شهر افريل 2017 إلى غاية شهر ماي من نفس السنة .

2-2 المجال المكاني:

أما ميدان البحث فكان على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات 18 فبراير العالية، بسكرة،

3- ضبط متغيرات الدراسة:

إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على متغيرين أولهما متغير مستقل و الآخر متغير تابع.

✓ المتغير المستقل:

¹ فيصل ياسين الشاطي: نظريات و طرق التربية البدنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 23 .

الفصل الرابع _____ الإطار المنهجي للدراسة
هو عبارة عن السبب في الدراسة و في دراستنا هو إدارة المنشأة الرياضية
✓ المتغير التابع:

هو نتيجة المتغير المستقل و في دراستنا هو المردود الرياضي.

4- مجتمع وعينة البحث و كيفية اختيارها:

هي مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية، و هي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه نأخذ مجموعة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع ككل. من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة و موضوعية و مطابقة للواقع قمنا باختيار عينة البحث بطريقة عشوائية ، و شملت مدراء ومسيري المنشآت الرياضية بالمركب الرياضي والوحدات التابعة له بولاية بسكرة ، ولم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات و كان عدد العينة 20 مديرا ومسيرا إداري.

5- طرق و أدوات البحث:

✓ الدراسة النظرية : وذلك من خلال الاطلاع على مختلف الكتب والمذكرات والدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث.

✓ الاستبيان:

هو أداة للحصول على البيانات حول المبحوث، فيقدم الباحث عدد من الأسئلة المكتوبة على نموذج معد لخدمة أغراض بحثه، و الاستبيان قد يكون مقيدا أو مفتوحا أو مقيد و مفتوح معا.¹

و يمكن تعريفه كالاتي:

يعد الاستبيان من أهم الأدوات التي تستخدم في مجال البحوث التربوية و النفسية على نطاق واسع و ذلك للحصول على المعلومات و التعرف على الآراء و الاتجاهات و المعتقدات لدى الفرد.

و نلاحظ أن طبيعة مشكلة البحث هي التي تحدد الصورة التي تكون عليها أسئلة الاستبيان و هناك ثلاثة أنواع من الاستبيان.²

¹ - د. عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية ، منشورات الشهاب ، باتنة، 1998، ص29.
² - إخلص محمد عبد الحفيظ /مصطفى حسين باهي: طرق البحث العلمي و التحليل الإحصائي، دار الكتاب للنشر، ط2، القاهرة، مصر، 2002، ص136-137.

✓ الوسائل الإحصائية:

بعد جمع الاستمارات و تنظيم الإجابات و المعطيات المتحصل عليها إرتائنا إلى التحليل الإحصائي وذلك باستعمال الأداة الإحصائية الملائمة.

لقد حللنا كل سؤال بواسطة النسبة المئوية على الشكل التالي:

$$\text{عدد التكرارات} \times 100 \div \text{المجموع الكلي (عدد أفراد العينة)}$$

لإثبات الفرضية استعملنا اختبار بروكسن كا² الذي يسمح لنا بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه إلى الإداريين و ذلك بالمقارنة بين كا² المحسوبة و كا² الجدولية.

6- صعوبات البحث:

في إطار انجاز هذه المذكرة واجهتنا عدة صعوبات كان أهمها ما يلي:

✓ نقص الكتب و المراجع في المكتبات و خاصة مكتبة المدرسة.

✓ نقص المذكرات في مجال الإدارة الرياضية، والتي تتكلم على المردود الرياضي خاصة.

✓ صعوبة جمع بعض المعلومات من بعض الإداريين .

الفصل الخامس: عرض

وتحليل ومناقشة نتائج

الدراسة

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة :

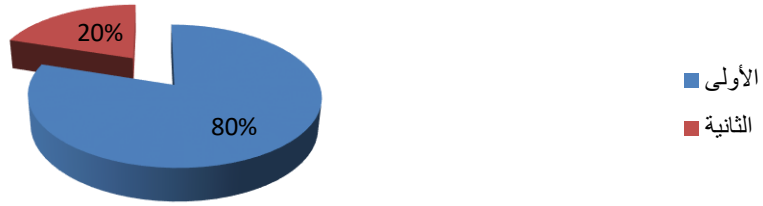
السؤال الأول: ماذا تمثل لكم وظيفة التخطيط ؟

الغرض من السؤال: معرفة مكانة التخطيط لدى الإداريين.

الجدول الأول: مكانة التخطيط لدى الإداريين.

النسبة %	التكرار	الإجابات
80	16	16
20	04	04
100	20	المجموع

الدائرة النسبية الممثلة للجدول رقم (01)



عرض و مناقشة النتائج:

بعد تفحص و فرز النتائج اتضح أن نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط هو عبارة عن عملية وضع الاستراتيجيات للوصول إلى تحقيق الأهداف، و النسبة الباقية 20% تعتبره عملية برمجة للمستقبل.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلبية الإداريين يعتبرون أن التخطيط هو عملية لها أهمية كبيرة في الإدارة و ذلك من خلال الوعي الحاصل و الخاص بهذه الوظيفة، حيث يعتبرونه العملية الإدارية الأولى و التي تضع الاستراتيجيات الواجب إتباعها من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

السؤال الثاني: هل لإدارة المنشأة الرياضية تأثير على المردود الرياضي؟

الغرض من السؤال: معرفة أثر إدارة المنشأة الرياضية على المردود الرياضي.

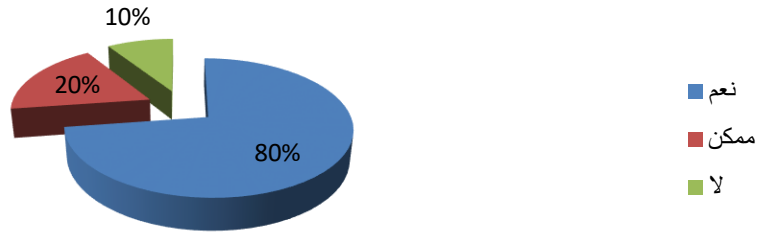
الجدول رقم (02): يبين أثر إدارة المنشأة الرياضية على المردود الرياضي.

النسبة %	التكرار	الإجابات
70	14	نعم

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

20	4	ممكن
10	2	لا
100	20	المجموع

الدائرة النسبية الممثلة للجدول رقم (02)



مناقشة وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يعتبرون أن للإدارة الرياضية أثر على المردود الرياضي، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون أنه يمكن أن يكون لها أثر، أما البقية بنسبة 10% ترى بأنه لا يوجد أثر.

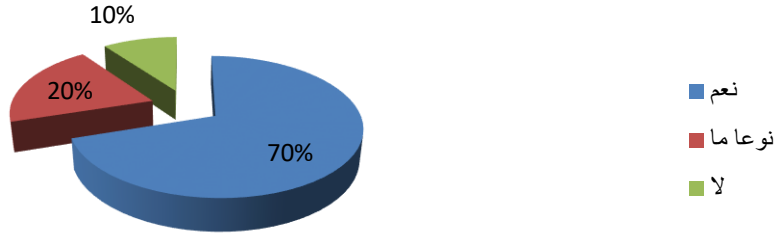
الاستنتاج:

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون بأن الإدارة الرياضية تلعب دور كبير و لها أثر على المردود الرياضي، حيث كلما ظهرت قوة و سرعة التحكم بها زاد من تطور المردود الرياضي.

السؤال الثالث: هل نجاح إدارة المنشأة الرياضية مرتبط بتطوير المردود الرياضي؟
الغرض من السؤال: معرفة تأثير نجاح الإدارة الرياضية بتطور المردود الرياضي.
الجدول رقم (03): يبين تأثير نجاح الإدارة الرياضية بتطور المردود الرياضي.

النسبة %	التكرار	الإجابات
70	14	نعم
20	04	نوعا ما
10	20	لا
100	20	المجموع

الدائرة النسبية الممثلة للجدول رقم (03)



مناقشة وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يعتبرون أن نجاح الإدارة الرياضية يتأثر بالمرردود الرياضي، و فئة ضئيلة تمثل 20% ترى أنه يوجد تأثير بنسبة قليلة، أما النسبة المتبقية 10% لا يوجد أي تأثير.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون بأنه هناك علاقة بين الإدارة الرياضية و المرردود الرياضي، حيث الإدارة الرياضية تتأثر بالمرردود الرياضي.

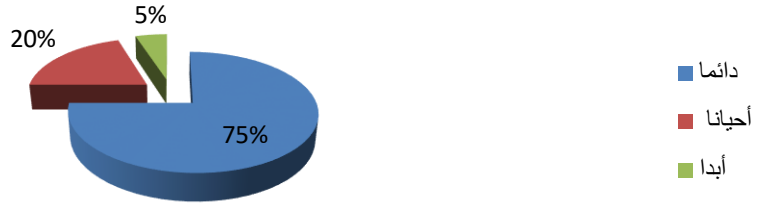
السؤال الرابع: هل توجد علاقة بين الإداريين و الممارسين؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت توجد علاقة بين الإداري و الممارس.

الجدول رقم (04): يبين علاقة الإداري بالممارس.

النسبة %	التكرار	الإجابات
75	15	دائما
20	04	أحيانا
05	01	أبدا
100	20	المجموع

الدائرة النسبية الممثلة للجدول رقم (04)



مناقشة وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 75% من الإداريين يعتبرون أنه توجد علاقة بين الإداريين و الممارسين، أما النسبة الثانية المقدرة بـ25% يعتبرون انه توجد أحيانا علاقة، أما النسبة الأخيرة 05% ترى أنه لا توجد أي علاقة.

الاستنتاج:

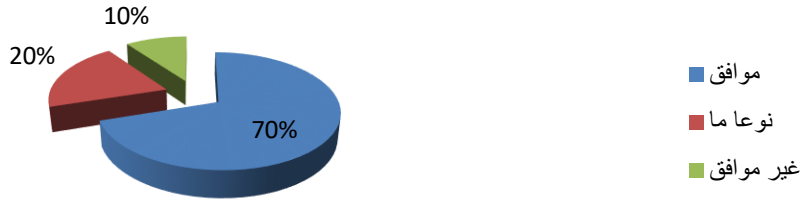
نستنتج أن معظم الإداريين يعتبرون بأنه توجد علاقة بين الإداري و الممارس و هذا مؤشر جيد عند وجود علاقة.

السؤال الخامس: هل ينعكس التسهيل الإداري على نتائج الفرق الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى انعكاس التسهيل الإداري على نتائج الفرق الرياضية.
الجدول رقم (05): معرفة أثر التسهيل الإداري على نتائج الفرق الرياضية.

النسبة %	التكرار	الإجابات
70	14	موافق
02	04	نوعا ما
10	02	غير موافق
100	20	المجموع

الدائرة النسبية الممثلة للجدول رقم (05)



مناقشة وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يعتبرون أن للتسهيل الإداري أثر على نتائج الفرق الرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون أن التسهيل الإداري نوعا ما له أثر على نتائج الفرق الرياضية، أما 10% غير موافقون على وجود تأثير بينهما.

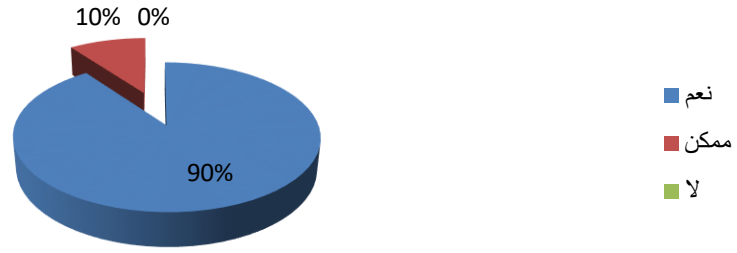
الاستنتاج:

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتسهيل الإداري أثر على نتائج الفرق الرياضية.

السؤال السادس: هل لسوء التسيير الإداري انعكاس على المردود الرياضي؟
الغرض من السؤال: معرفة انعكاس سوء التسيير الإداري على المردود الرياضي.
الجدول رقم (06): معرفة انعكاس سوء التسيير الإداري على المردود الرياضي.

النسبة %	التكرار	الإجابات
90	18	نعم
10	02	ممكن
00	00	لا
100	20	المجموع

الدائرة النسبية الممثلة للجدول رقم (06)



مناقشة وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90% من الإداريين يعتبرون أن سوء التسيير الإداري ينعكس على المردود الرياضي، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 10% يعتبرون أنه لا ينعكس عليها.

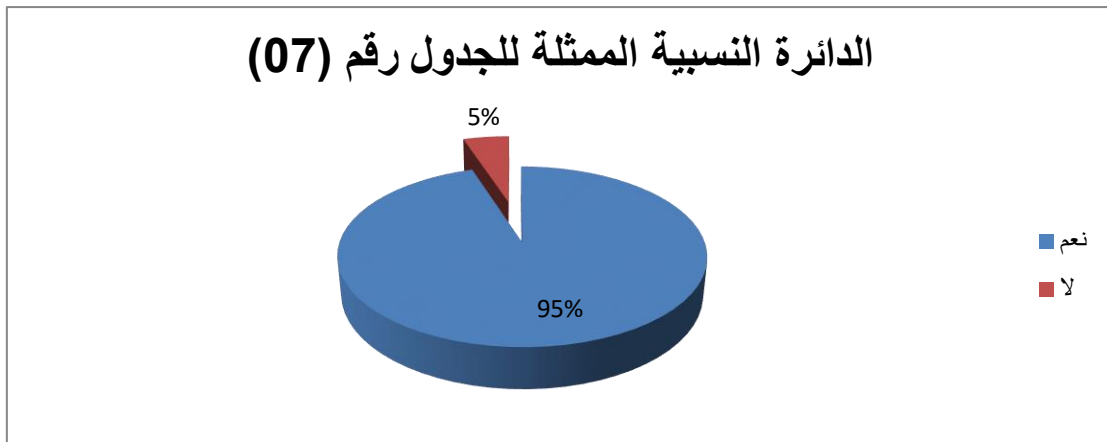
الاستنتاج:

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون بأن التسيير الإداري ينعكس بالسلب أو بالايجاب على المردود الرياضي.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
السؤال السابع: هل السياسة المستقبلية لإدارة المركب تتماشى مع طموحات وآفاق الفرق الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى تطابق سياسة المركب المستقبلية مع طموحات الفرق.

الجدول رقم (07): يبين مدى تطابق السياسة المستقبلية للمنشأة الرياضية مع آفاق الفرق الرياضية.

الإجابات	التكرار	النسبة %
نعم	19	95
لا	01	05
المجموع	20	100



مناقشة وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 95% من الإداريين يعتبرون أن السياسة المستقبلية للمنشأة الرياضية تتماشى مع آفاق الفرق الرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 05% يعتبرون أن السياسة المستقبلية للمنشأة الرياضية لا تتماشى مع آفاق الفرق الرياضية.

الاستنتاج:

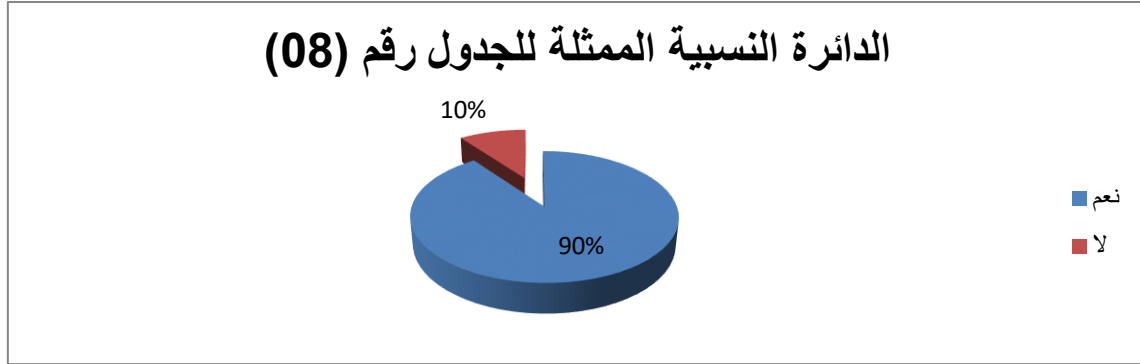
نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون بأن السياسة المستقبلية للمنشأة الرياضية تتماشى مع آفاق الفرق الرياضية و هو عامل ايجابي، حيث هي تقوم بدورها و تساعد على تنمية و تطوير المردود الرياضي.

المحور الثاني:

السؤال الأول: هل تقوم إدارة المنشأة الرياضية بإعداد مخططات و برامج لتحقيق أهدافها المسطرة؟

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان هناك مخططات و برامج عمل لتحقيق الأهداف.
جدول رقم (08): يبين إذ كانت هناك برامج و خطط من أجل تحقيق الأهداف.

النسبة %	التكرار	الإجابات
90	18	نعم
10	2	لا
100	20	المجموع



مناقشة وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 90% من الإداريين و هي تمثل الأغلبية يعتبرون أن إدارة المنشأة الرياضية تقوم بوضع الخطط و البرامج من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 10% يعتبرون أنها لا تقوم بإعداد الخطط و البرامج.

الاستنتاج:

نستنتج أن أغلبية الإداريين يعتبرون أن إدارة المنشأة الرياضية تقوم بوضع الخطط و البرامج من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، و هي عبارة عن خطط و برامج طويلة الأجل مقسمة إلى خطط قصيرة الأجل، أي جملة من المراحل للوصول إلى المرحلة الأخيرة.

السؤال الثاني: ما مدى أهمية التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال : معرفة أهمية التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.
جدول رقم (09): يبين أهمية التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

النسبة %	التكرار	الإجابات
70	14	كبيرة
30	6	متوسطة
0	0	قليلة

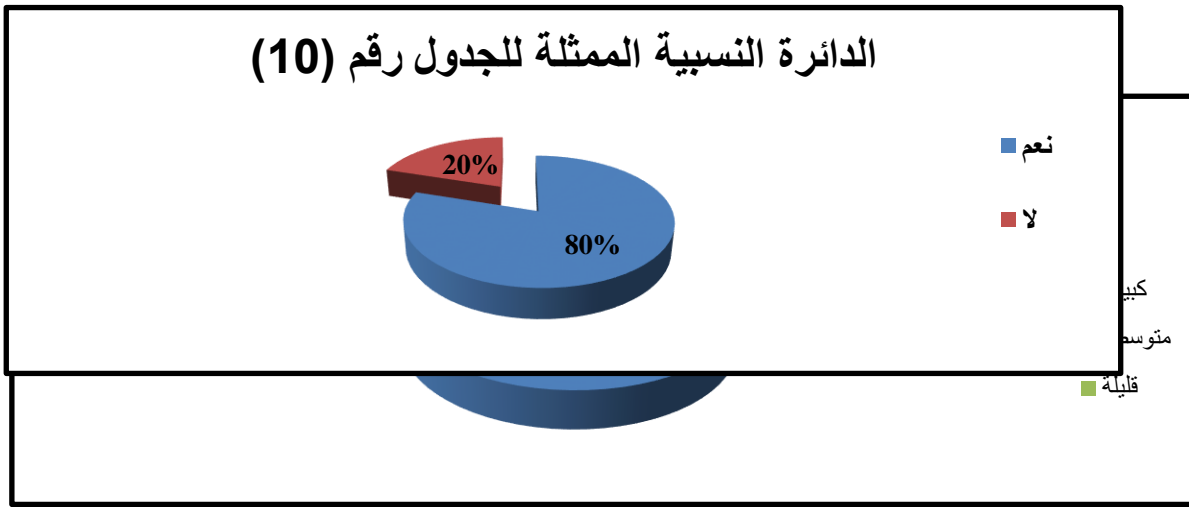
100	20	المجموع
-----	----	---------

مناقشة وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يعتبرون إن للتخطيط دور و أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية، أما النسبة الثانية 30% من الإداريين يعتبرونه ذو أهمية متوسطة في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتخطيط أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية، و هذا مؤشر جيد يدل على وعي الإداريين بأهمية وظيفة التخطيط.



السؤال الثالث: هل تحديد البرامج (البرمجة) يؤدي إلى تحسين المردود الرياضي ؟
الغرض من السؤال : معرفة البرامج المؤدية إلى تحسين المردود الرياضي.

جدول رقم (10): يبين تحديد البرامج في تحسين المردود الرياضي للمنشأة الرياضية.

النسبة %	التكرار	الإجابات
80	61	نعم
20	4	لا
100	20	المجموع

مناقشة وتحليل النتائج:

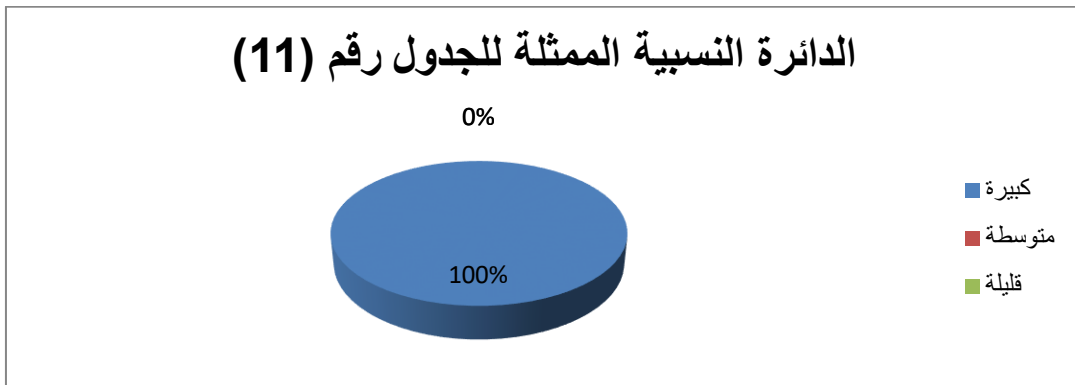
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين المردود الرياضي في المنشأة الرياضية، أما النسبة الثانية المقدره بـ 20% يعتبرون أن تحديد البرامج لا يؤدي إلى تحسين المردود الرياضي في المنشأة الرياضية.

الاستنتاج:

نستنتج أن معظم الإداريين يعتبرون أن تحديد البرامج يعد أمراً مهماً في تحسين المردود الرياضي في المنشأة الرياضية، و ذلك من خلال الأهمية التي تلعبها البرمجة في توفير الحصص و غيرها للمستخدمين.

السؤال الرابع: ما مدى أهمية التنظيم في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى أهمية التنظيم في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.
جدول رقم (11): يبين أهمية التنظيم في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

النسبة %	التكرار	الإجابات
100	20	كبيرة
0	0	متوسطة
0	0	قليلة
100	20	المجموع



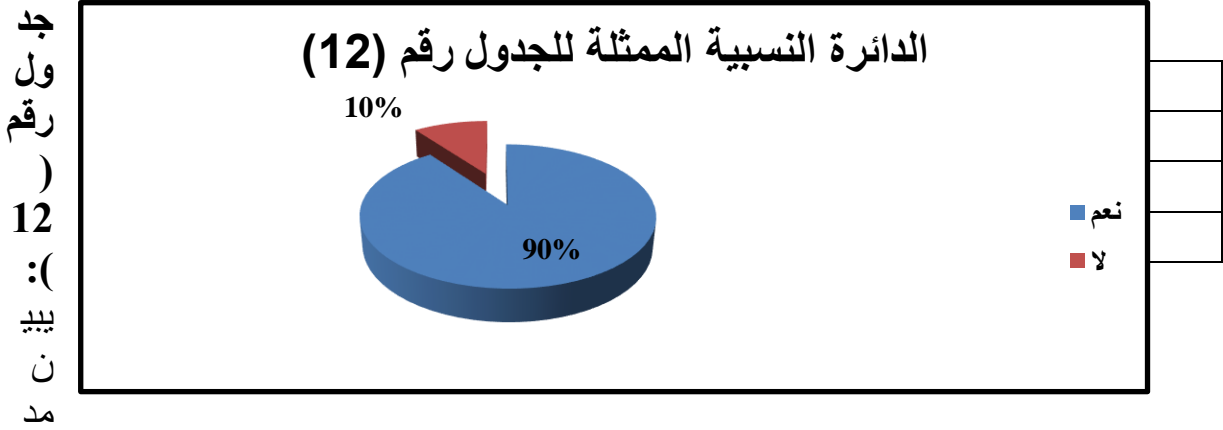
مناقشة وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم له أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

الاستنتاج:

نستنتج أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتنظيم أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية لما له من دور في العملية الإدارية، فهو أحد الوظائف الأساسية للإدارة.

السؤال الخامس: هل ترى بأن النظام الهيكلي للمنشأة الرياضية يساهم في تطوير المردود الرياضي؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان النظام الهيكلي القائم بالمنشأة الرياضية يساهم في تطوير المردود الرياضي.



ي أهمية النظام الهيكلي في تطوير المردود الرياضي.

مناقشة وتحليل النتائج:

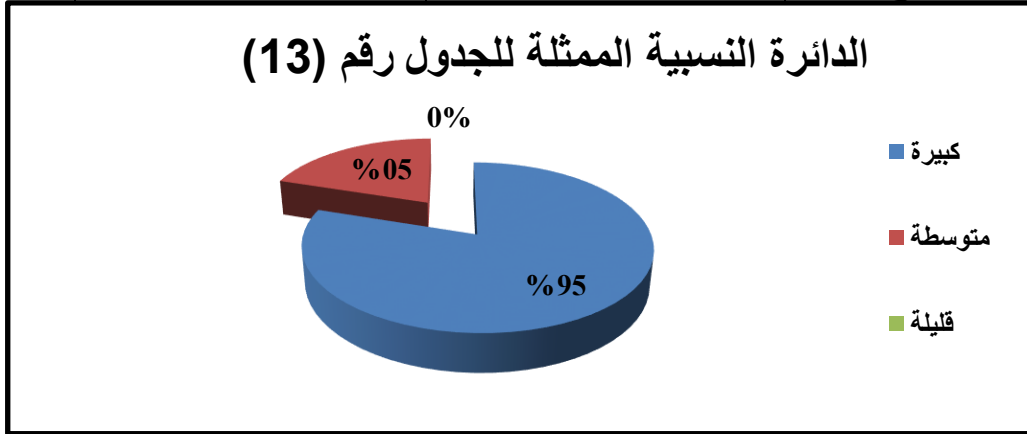
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90% من الإداريين يعتبرون أن النظام الهيكلي يساعد في تطوير المردود الرياضي، أما النسبة الثانية المقدره بـ 10% و هي نسبة ضئيلة يعتبرون النظام الهيكلي لا يساعد في تطوير المردود الرياضي.

الاستنتاج:

نستنتج أن أغلبية الإداريين يعتبرون النظام الهيكلي يساعد في تطوير المردود الرياضي، من خلال النظام القائم الذي يساعد على العمل داخل المنشأة.

السؤال السادس: ما مدى أهمية الرقابة في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى أهمية الرقابة في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.
جدول رقم (13): يبين أهمية الرقابة في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

النسبة %	التكرار	الإجابات
95	19	كبيرة
05	1	متوسطة
0	0	قليلة
100	20	المجموع



مناقشة وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة تتمثل في 95% من الإداريين يعتبرون أن الرقابة لها أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدره بـ 5% يعتبرون أن الرقابة لها أهمية متوسطة داخل المنشأة الرياضية و هي نسبة جد ضئيلة.

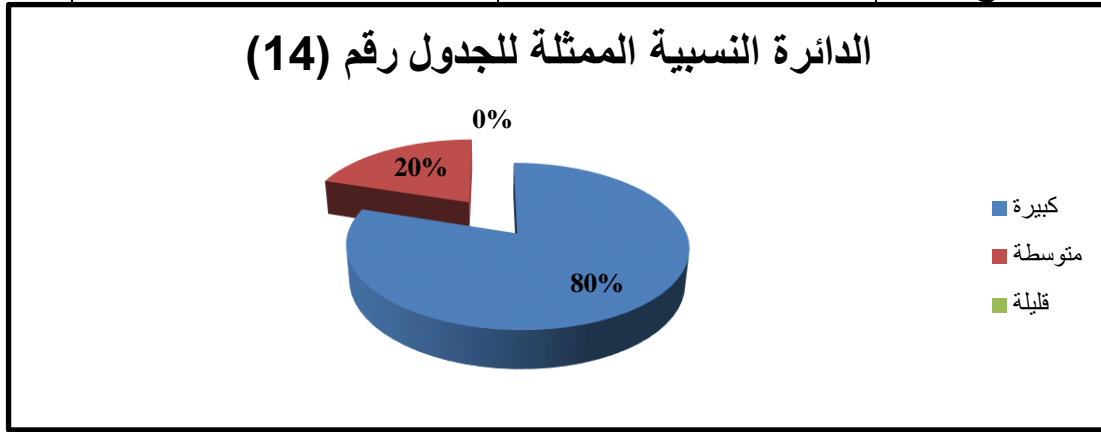
الاستنتاج:

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يعتبرون أن الرقابة لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية، و هذا ما أكد لنا أمرين الأول يتمثل في وعي الإداريين و الثاني في الدور الذي تلعبه هذه الوظيفة.

السؤال السابع: ما أهمية التوجيه في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى أهمية التوجيه في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.
جدول رقم (14): يبين أهمية التوجيه في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

الإجابات	التكرار	النسبة %
كبيرة	16	80
متوسطة	04	20
قليلة	0	0
المجموع	20	100



النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن التوجيه له أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية، أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون أن التوجيه له أهمية متوسطة في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يعتبرون أن التوجيه له أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية، و هذا ما يؤثر إيجاباً على أهداف المنشأة الرياضية.

المحور الثالث:

السؤال الأول: هل تستطيعون تحقيق الأهداف في ظل الإمكانيات المتوفرة للمنشأة الرياضية؟

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
الغرض من السؤال: معرفة مدى تحقيق الأهداف في ظل الإمكانيات المتوفرة في المنشأة الرياضية.
الجدول رقم (15): معرفة مدى تحقيق الأهداف في ظل الإمكانيات المتوفرة في المنشأة الرياضية.

الإجابات	التكرار	النسبة %
نعم	16	80
أحيانا	04	20
لا	00	00
المجموع	20	100

الدائرة النسبية الممثلة للجدول رقم (15)



مناقشة وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون وجود إمكانية تحقيق الأهداف في ظل الإمكانيات المتوفرة، و 20% ترى أنه في بعض الأحيان تحققها.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون بأنه عند الوقوف على الإمكانيات المتوفرة يمكن بنسبة كبيرة تحقيق الأهداف المسطرة.

السؤال الثاني: هل تؤثر نوعية وحادثة الوسائل الرياضية على المردود الرياضي؟

الغرض على السؤال: هو معرفة ما إذا كان لنوعية وحادثة الوسائل الرياضية تأثير على المردود الرياضي.

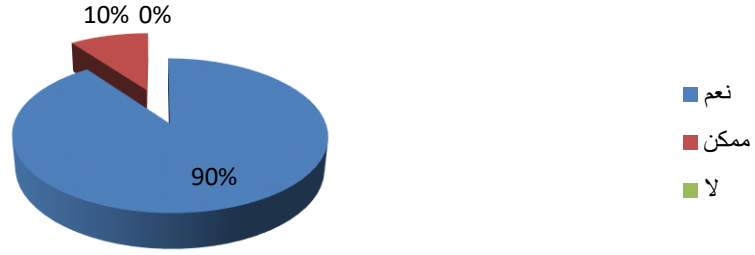
الجدول رقم (16): دور نوعية وحادثة الوسائل الرياضية على المردود الرياضي.

الإجابات	التكرار	النسبة %
----------	---------	----------

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

90	18	نعم
10	02	ممكن
00	00	لا
100	20	المجموع

الدائرة النسبية الممثلة للجدول رقم (16)



مناقشة وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90% من الإداريين يعتبرون أن نوعية و حداثة الوسائل الرياضية تؤثر على المردود الرياضي، و نسبة 10% ترى أنه أحيانا ممكن.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن الوسائل و حداثتها تلعب دور مهم على المردود الرياضي.

السؤال الثالث: هل توفر إدارة المنشأة الرياضية الإمكانيات اللازمة للفرق الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت المنشأة الرياضية توفر الإمكانيات اللازمة للفرق الرياضية.
الجدول رقم (17): معرفة ما إذا كانت المنشأة الرياضية توفر الإمكانيات اللازمة للفرق الرياضية أم لا.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

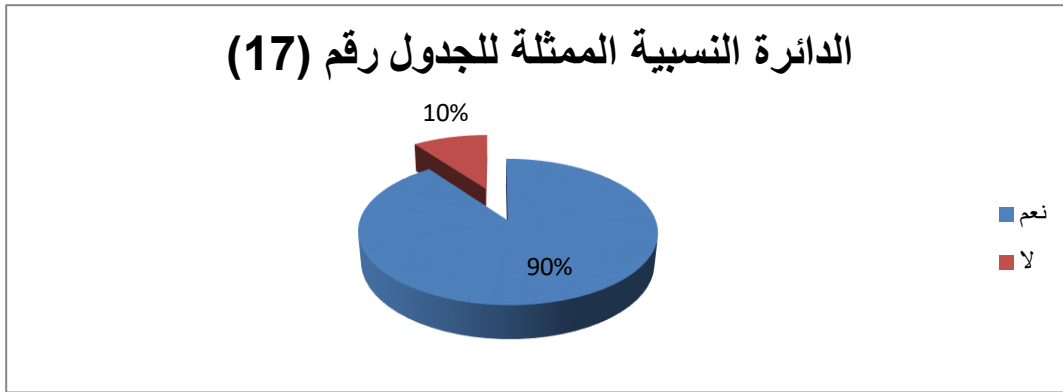
النسبة %	التكرار	الإجابات
90	18	نعم
10	02	لا
100	20	المجموع

مناقشة وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90% من الإداريين يعتبرون أن المنشأة الرياضية توفر الإمكانيات اللازمة للفرق الرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 10% يعتبرون المنشأة الرياضية لا توفر الإمكانيات اللازمة للفرق الرياضية.

الاستنتاج:

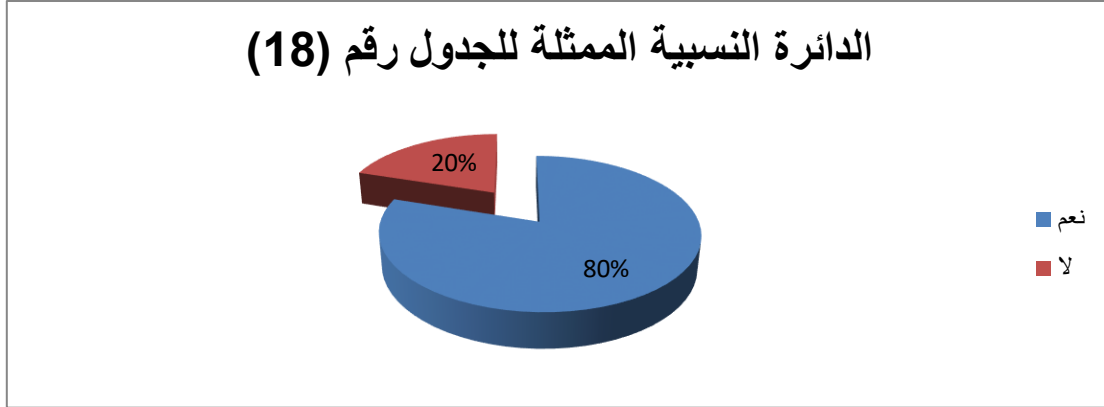
نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون إن المنشأة الرياضية توفر الإمكانيات اللازمة للفرق الرياضية و هذا ما يؤثر ايجابيا على



المردود الرياضي.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
السؤال الرابع: هل الفرق الرياضية راضية عن الإمكانيات المتوفرة في المنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الإمكانيات المتوفرة تلبى حاجات الفرق الرياضية.
الجدول رقم (18): دور الوسائل في تلبية متطلبات الفرق الرياضية.

الإجابات	التكرار	النسبة %
نعم	16	80
لا	04	20
المجموع	20	100



مناقشة وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن المنشأة الرياضية تلبى الاحتياجات اللازمة للفرق الرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون المنشأة الرياضية لا تلبى الاحتياجات اللازمة للفرق الرياضية.

الاستنتاج:

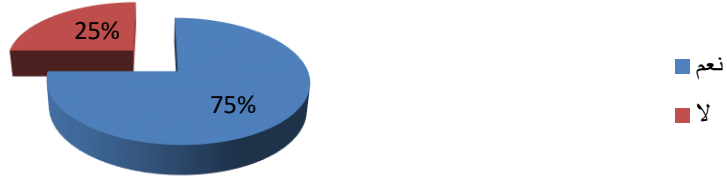
نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون إن المنشأة الرياضية تلبى المتطلبات اللازمة للفرق الرياضية و منه هي راضية عن أداء المنشأة الرياضية.

السؤال الخامس: هل تتماشى أهدافكم المستقبلية مع إمكانيات المنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال: هو معرفة ما إذا كانت أهدافهم المستقبلية تتماشى مع طموحات فرقهم الرياضية.

الجدول رقم (19): تبيان العلاقة بين مختلف إمكانيات المنشأة الرياضية و الأهداف المسطرة مستقبلاً.

النسبة %	التكرار	الإجابات
75	15	نعم
25	05	لا
100	20	المجموع

الدائرة النسبية الممثلة للجدول رقم (19)



مناقشة وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 75% من الإداريين يعتبرون أن إمكانات المنشأة الرياضية تتماشى و الأهداف المسطرة مستقبلا، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 25% يعتبرون إمكانات المنشأة الرياضية لا تتوافق مع الأهداف المستقبلية.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن هناك تناسق أو تكامل بين أهداف المنشأة الرياضية و إمكاناتها.

السؤال السادس: هل تلعب المؤهلات دور فعال في توظيف إمكانات المنشأة من أجل الرفع من مستوى المردود الرياضي؟

الغرض من السؤال: معرفة دور المؤهلات في الرفع من مستوى المردود الرياضي.
الجدول رقم (20): يبين أهمية المؤهلات و دورها في الرفع من مستوى المردود الرياضي.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

النسبة %	التكرار	الإجابات
70	16	نعم
30	04	لا
100	20	المجموع

مناقشة وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يعتبرون أن المؤهلات تلعب دور مهم في الرفع من مستوى المردود الرياضي، أما النسبة الثانية المقدره بـ30% يعتبرون أن المؤهلات لا تلعب دور مهم في الرفع من مستوى المردود الرياضي.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون بأن المؤهلات تلعب دور مهم في توظيف إمكانات المنشأة الرياضية.

الدائرة النسبية الممثلة للجدول رقم (20)



2- مناقشة نتائج الفرضيات:

2-1. مناقشة الفرضية الأولى :

تنص الفرضية الأولى على أنه هناك علاقة بين الإدارة و المردود الرياضي داخل المنشآت الرياضية ، ومن خلال الجداول(1) وجدنا أن أغلبية الإداريين يعتبرون أن التخطيط هو عملية لها أهمية كبيرة في الإدارة و ذلك من خلال الوعي الحاصل و الخاص بهذه الوظيفة، حيث يعتبرونه العملية الإدارية الأولى و التي تضع الاستراتيجيات الواجب إتباعها من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

و من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول (2) رأينا أن معظم الإداريين يعتبرون بأن الإدارة الرياضية تلعب دور كبير و لها أثر على المردود الرياضي، حيث كلما ظهرت قوة و سرعة التحكم بها زاد من تطور المردود الرياضي.ومن خلال نتائج الجدول (3) لاحظنا أن هناك علاقة بين الإدارة الرياضية و المردود الرياضي، حيث الإدارة الرياضية تؤثر على المردود الرياضي.ومن خلال الجدول رقم (4) وجدنا أن معظم الإداريين يعتبرون بأنه توجد علاقة بين الإداري و الممارس و هذا مؤشر جيد عند و جود علاقة. ومن خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول (5) رأينا أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتسهيل الإداري أثر على نتائج الفرق الرياضية.

أما الجدول(06) وجدنا أن معظم الإداريين يعتبرون بأن التسيير الإداري ينعكس بالسلب أو بالايجاب على المردود الرياضي.

و من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول(7) لاحظنا أن معظم الإداريين يعتبرون بأن السياسة المستقبلية للمنشأة الرياضية تتماشى مع آفاق الفرق الرياضية و هو عامل ايجابي، حيث هي تقوم بدورها و تساعد على تنمية و تطوير المردود الرياضي.

ومن خلال ما سبق وجدنا بأنه توجد علاقة بين ادارة المنشأة الرياضية و المردود الرياضي، حيث تعمل على الرفع من مستوى المردود الرياضي وذلك بتوفير الإمكانيات وكل ظروف الممارسة الرياضية للفرق من اجل أداء أفضل يعكس صورة المنشأة في الوسط الرياضي وبالتالي نستطيع القول أن الفرضية الأولى قد حققت.

2-2.مناقشة الفرضية الثانية :

تنص الفرضية الثانية على إدارة المنشآت الرياضية تساهم في تحسين المردود الرياضي.ومن خلال النتائج المتحصل عليها سابقا ، حيث وجدنا في الجدول رقم (7) أن معظم الإداريين يعتبرون بأن السياسة المستقبلية للمنشأة الرياضية تتماشى مع آفاق الفرق

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الرياضية و هو عامل ايجابي، حيث هي تقوم بدورها و تساعد على تنمية و تطوير المردود الرياضي. ومن خلال الجدول رقم (8) نجد أن أغلبية الإداريين يعتبرون أن إدارة المنشأة الرياضية تقوم بوضع الخطط و البرامج من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، و هي عبارة عن خطط و برامج طويلة الأجل مقسمة إلى خطط قصيرة الأجل، أي جملة من المراحل للوصول إلى المرحلة الأخيرة

ومن خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول(9) لاحظنا أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتخطيط أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية، و هذا مؤشر جيد يدل على وعي الإداريين بأهمية وظيفة التخطيط.

أما في الجدول رقم (10) وجدنا أن معظم الإداريين يعتبرون أن تحديد البرامج يعد أمرا مهما في تحسين المردود الرياضي في المنشأة الرياضية، و ذلك من خلال الأهمية التي تلعبها البرمجة في توفير الحصص و غيرها للمستخدمين

أما في الجدول رقم (11) لاحظنا أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتنظيم أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية لما له من دور في العملية الإدارية، فهو أحد الوظائف الأساسية للإدارة.

ومن خلال الجدول رقم (12) وجدنا أن أغلبية الإداريين يعتبرون النظام الهيكلي يساعد في تطوير المردود الرياضي، من خلال النظام القائم الذي يساعد على العمل داخل المنشأة. ومن النتائج المتحصل عليها في الجدول (13) أعلاه أن معظم الإداريين يعتبرون أن الرقابة لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية، و هذا ما أكد لنا أمرين الأول يتمثل في وعي الإداريين و الثاني في الدور الذي تلعبه هذه الوظيفة.

أما النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (14) أن معظم الإداريين يعتبرون أن التوجيه له أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية، و هذا ما يؤثر إيجابا على أهداف المنشأة الرياضية.

وعليه، ومن خلال ما سبق، أن الإدارة الرياضية تساهم بشكل كبير في تحسين المردود الرياضي و ذلك راجع إلى الدور الذي تقوم به، وبالتالي نستطيع القول أن الفرضية الثانية قد حققت.

3-2. مناقشة الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالث على أن إمكانات المنشأة الرياضية تؤثر على المردود الرياضي ، ومن خلال النتائج التي تحصلنا عليها المبينة في جداول المحور الثالث ، ومثال عن ذلك

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (15) والذي لاحظنا فيه أن معظم الإداريين يعتبرون بأنه عند الوقوف على الإمكانيات المتوفرة يمكن بنسبة كبيرة تحقيق الأهداف المسطرة. ومن خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (16) وجدنا أن معظم الإداريين يعتبرون أن الوسائل و حدائتها تلعب دور مهم على المردود الرياضي.

و من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول (17) لاحظنا أن معظم الإداريين يعتبرون إن المنشأة الرياضية توفر الإمكانيات اللازمة للفرق الرياضية و هذا ما يؤثر ايجابيا على المردود الرياضي. ومن خلال الجدول رقم (18) وجدنا أن معظم الإداريين يعتبرون إن المنشأة الرياضية تلبى المتطلبات اللازمة للفرق الرياضية و منه هي راضية عن أداء المنشأة الرياضية.

أما النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (19) لاحظنا أن هناك تناسق أو تكامل بين أهداف المنشأة الرياضية و إمكانياتها.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول (20) وجدنا أن معظم الإداريين يعتبرون بأن المؤهلات تلعب دور مهم في توظيف إمكانيات المنشأة الرياضية.

وعليه من خلال نتائج المفسرة في الجداول السابقة الذكر التي نحاول البحث عن تحقيق الفرضية، اتضح جليا أثر إمكانيات المنشأة الرياضية على المردود الرياضي. وبالتالي فإن الفرضية الثالثة قد تحققت .

1- الاستنتاج العام :

لقد رأينا من خلال دراستنا الميدانية، و باعتمادنا على المنهج الوصفي أي باستخدام الاستبيان وتحليل النتائج وإظهار دور إدارة المنشأة الرياضية على المردود الرياضي، و استنادا على الفرضيات المختلفة التي وظفناها في هذا المجال و بعد مناقشة و تحليل الاستبيان تبين لنا:

من خلال الفرضية الأولى توصلنا إلى انه توجد علاقة بين إدارة المنشأة الرياضية و المردود الرياضي إذ أن المنشأة الرياضية و إدارتها تعملان على الرفع من المردود الرياضي، و هي علاقة يفرضها الواقع.

من خلال الفرضية الثانية توصلنا فعلا إلى أن إدارة المنشأة الرياضية تساهم في تحسين المردود الرياضي، و ذلك من خلال الإجابة المقترحة و المطروحة في استمارة الاستبيان و كذلك الجانب النظري إذ يعتبر أن كل وظائف الإدارة تعمل في صالح الرفع من المردود الرياضي و تحسينه.

و من خلال الفرضية الثالثة توصلنا إلى أن الإمكانيات و الوسائل تلعبان دور هام و مهم في الرفع من المردود الرياضي.

2- الاقتراحات:

نظرا للدور البالغ الذي تلعبه الإدارة الرياضية في تنمية و تطوير الرياضة، فإنه من الضروري ايلاء الاهتمام بها خاصة من قبل المشرفين عنها بصفة مباشرة، حيث وجهنا لهم الاقتراحات التالية:

- 1) يجب مراعاة الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التنسيق... .)، و الاهتمام بها من أجل الوصول إلى التنمية الرياضية.
- 2) الاهتمام بالمبادئ الإدارية مثل المساواة، تقسيم العمل... .
- 3) القيام بوضع سياسة واضحة المعالم، من أجل تحقيق التطور الرياضي.
- 4) استغلال الإمكانيات المتاحة و استعمالها أحسن استعمال للوصول إلى أعلى مستوى من الاستغلال الذي يترجم إلى تطور المردود الرياضي.
- 5) الاهتمام بالعنصر البشري و توفير عوامل و ظروف العمل داخل المنشأة الرياضية.
- 6) الاهتمام بالإطارات و محاولة تشجيع الإداريين، من خلال عملية التحفيز.
- 7) المتابعة المستمرة لعمال المنشأة الرياضية، ومتابعة سيرورة تنفيذ العمل.
- 8) العمل على معرفة أهم الدوافع التي تتحكم في أداء الإداريين من جهة و العمال من جهة أخرى، و العمل على تنميتها.
- 9) إعداد دورات تكوينية و تربصات خاصة بالطاقم الإداري للمنشآت الرياضية بغرض تطوير قدرتهم و زيادة مؤهلاتهم.
- 10) الاهتمام بالوسائل و إمكانيات المنشأة الرياضية، و كذلك التركيز على عملية الصيانة.

خاتمة :

خاتمة :

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها في دراستنا للإشكالية التي تبحث في إدارة المنشآت الرياضية وانعكاساتها على المردود الرياضي فقد حاولنا الوقوف على واقعنا الحقيقي من خلال الدراسة التي قمنا بها طبقا للفرضيات التي وضعناها، لذا عملنا في هذا

البحث على إبراز أهم الأدوار التي تلعبها الإدارة الرياضية في تحسين و زيادة المردود الرياضي.

ومن خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني، خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن الإدارة الرياضية وجميع وظائفها تلعب دورا مهما في الجانب الرياضي لكن تبقى الإدارة الرياضية تعيش تدني ملحوظ و تراجع على مستوى التسيير للمنشآت الرياضية، حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري وفق منظور الحاجات الضرورية و التفريق بين الأهداف.

ولقد رأينا من خلال الدراسة الميدانية بديوان المركب المتعدد الرياضات 18 فبراير العالية بسكرة بإظهار دور الإدارة الرياضية في التحسين و الرفع من مستوى الرياضة، واستنادا للفرضيات المختلفة التي وظفناها في هذا المجال تبين لنا أن التسيير الجيد و الفعال داخل المنشأة يساهم في تحسين المردود الرياضي حيث يعتبر الوظيفة الإدارية الأولى من الوظائف الأخرى لهذا فهو أساس تحديد الأهداف.

و لذلك وجب على القائمين على شؤون الرياضة إعادة النظر في الظروف التي تعيشها أو تسيير عليها المنشآت الرياضية و تقديم الدعم الكافي للنهوض بالرياضة بصفة عامة.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع:

1- المعاجم و القواميس :

(1) عصام نور الدين: معجم الوسيط، عربي عربي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان

2- المراجع باللغة العربية :

2-2. الكتب :

(2) مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002

(3) إبراهيم عبد المقصود/ حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الجزء السابع، دار الوفاء، الدنيا للطباعة و النشر ط1، الإسكندرية، 2004

- (4) إبراهيم محمود عبد المقصود: حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003
- (5) أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام ط5- 1993
- (6) أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001-2002
- (7) أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والإستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر
- (8) إخلص محمد عبد الحفيظ /مصطفى حسين باهي: طرق البحث العلمي و التحليل الإحصائي، دار الكتاب للنشر، ط2، القاهرة، مصر، 2002
- (9) الأستاذ محمد كوراد: محاضرة في الحركة الرياضية الوطنية، المدرسة الوطنية العليا في العلوم و تكنولوجياتها، الجزائر، 2010-2011
- (10) أمين أنور الخولي/ جمال الدين الشافعي: مناهج التربية البدنية المعاصر، دار الفكر العربي، القاهرة
- (11) أمين أنور الخولي: أصول التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005
- (12) أمين أنور خولي: الرياضة و الحضارة الإسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995
- (13) إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001
- (14) جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية،
- (15) خيتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999
- (16) السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999
- (17) السيد حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي

- (18) السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أتراك لنشر والتوزيع، 2001
- (19) طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة، 1997
- (20) عايدة خطاب : الإدارة و التخطيط الإستراتيجي, دار الفكر العربي , القاهرة, 1985
- (21) عبد الغفار حنفي ،عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993
- (22) عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية ، منشورات الشهاب ، باتنة، 1998
- (23) عصام بدوي: موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 2000
- (24) علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مديولي، القاهرة، 1997،
- (25) علي عمر المنصوري: الرياضة للجميع، كلية التربية الرياضية، ط1، مصر، 1980
- (26) فيصل ياسين الشاطي: نظريات و طرق التربية البدنية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992
- (27) محمد الشافعي أبوراس: القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب
- (28) محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير (ج2), ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1995
- (29) محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير ، الجزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- (30) محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 – 2000

- (31) محمود عوض البسيوني/ فيصل ياسين الشاطئ: نظريات وطرق التربية البدنية والرياضية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992
- (32) مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002
- (33) موسى اللوزي: تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000

2-2. رسائل التخرج :

- (1) والي رفيق، دور التسيير الإداري في المنشآت الرياضية وأثره على الممارسة الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007
- (2) نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دفعة 2003
- (3) لبنى عابي وآخرون: دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003

الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص إدارة و تسيير المنشآت الرياضية

استمارة استبيان

عنوان المذكرة :

إدارة المنشآت الرياضية و انعكاسها على المردود الرياضي

دراسة حالة ديوان المركب المتعدد الرياضات 18 فبراير بسكرة

استمارة استبيان:

قصد معرفة ما مدى انعكاس إدارة المنشأة الرياضية على المردود الرياضي، و يطلب منك أخي الإداري الإجابة بكل موضوعية و صراحة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تراها مناسبة و صائبة حسب رأيك من أجل التوصل إلى نتائج دقيقة تفيد دراستنا و شكرا لتفهمكم و مساعدتكم لنا.

وشكرا

معلومات شخصية:

- السن:
- الجنس:
 - ذكر
 - أنثى
- المستوى التعليمي:
 - مستشار في الرياضة
 - تعليم ثانوي
 - تقني سامي في الرياضة
 - دراسات عليا

أسئلة حول الموضوع :

1- ماذا تمثل لكم وظيفة التخطيط ؟

.....

.....

المحور الأول:

1- هل لإدارة المنشأة الرياضية تأثير على المردود الرياضي؟

نعم ممكن لا

2- هل نجاح إدارة المنشأة الرياضية مرتبط بتطوير المردود الرياضي؟

نعم نوعا ما لا

3- هل توجد علاقة بين الإداريين و الممارسين؟

دائما أحيانا أبدا

4- هل ينعكس التسهيل الإداري على نتائج الفرق الرياضية؟

موافق نوعا ما غير موافق

5- هل لسوء التسيير الإداري انعكاس على المردود الرياضي؟

نعم ممكن لا

6- هل السياسة المستقبلية لإدارة المنشأة الرياضية تتماشى مع طموحات وآفاق الفرق الرياضية؟

نعم لا

المحور الثاني:

1- هل تقوم إدارة المنشأة الرياضية بإعداد مخططات و برامج لتحقيق أهدافها المسطرة؟

إذا كانت إجابتك بنعم ما مدى هذه البرامج.

نعم لا

2- ما مدى أهمية التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟

كبيرة متوسطة قليلة

3- هل ضبط البرامج (البرمجة) يؤدي إلى تحسين المردود الرياضي؟

نعم لا

4- ما مدى أهمية التنظيم في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟

كبيرة متوسطة قليلة

5- هل ترى بأن النظام الهيكلي للمنشأة يساهم في تطوير المردود الرياضي؟

نعم لا

6- ما مدى أهمية الرقابة في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟

كبيرة متوسطة قليلة

7- ما أهمية التوجيه في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟

كبيرة متوسطة قليلة

المحور الثالث:

1- هل تستطيعون تحقيق الأهداف في ظل الإمكانيات المتوفرة للمنشأة الرياضية؟

نعم أحيانا لا

2- هل تؤثر نوعية وحدثة الوسائل الرياضية على المردود الرياضي؟

نعم ممكن لا

3- هل توفر إدارة المنشأة الرياضية الإمكانيات اللازمة للفرق الرياضية؟

نعم أحيانا لا

4- هل الفرق الرياضية راضية عن الإمكانيات المتوفرة في المنشأة الرياضية؟

نعم لا

5- هل تتماشى أهدافكم المستقبلية مع إمكانيات المنشأة الرياضية؟

نعم لا

هل تلعب المؤهلات دور فعال في تحسين العملية الإدارية ورفع مستوى الممارسة؟

نعم لا

ملخص الدراسة :

ملخص الدراسة :

عنوان الدراسة: إدارة المنشآت الرياضية و انعكاسها على المردود الرياضي

✓ هدف الدراسة: محاولة تبيين مدى أهمية الإدارة الرياضية داخل المنشأة الرياضية.

- إشكالية الدراسة: ما هو انعكاس إدارة المنشآت الرياضية على المردود الرياضي؟

- الفرضيات:

- الفرضية العامة:

لإدارة المنشآت الرياضية دور فعال في تحسين و تطوير المردود الرياضي.

- الفرضيات الجزئية:

✓ هناك علاقة بين الإدارة و المردود الرياضي داخل المنشآت الرياضية.

✓ تساهم إدارة المنشآت الرياضية في تحسين المردود الرياضي.

✓ تؤثر إمكانات المنشأة الرياضية على المردود الرياضي.

- حدود الدراسة:

- المجال المكاني:

ميدان البحث كان على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات 18 فبراير العالية، بسكرة

- المجال الزمني:

قمنا ببحثنا هذا في فترتين كما يلي :

- القسم النظري: وقد دامت من شهر أكتوبر 2016 إلى غاية شهر مارس 2017.

- القسم التطبيقي: من شهر افريل 2017 إلى غاية شهر ماي من نفس السنة .

- العينة:

من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة و موضوعية و مطابقة للواقع قمنا باختيار عينة البحث بطريقة عشوائية ، و شملت مدراء ومسيري المنشآت الرياضية بالمركب الرياضي والوحدات التابعة له بولاية بسكرة ، ولم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات و كان عدد العينة 20 مديرا ومسيرا إداري

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي

- أدوات الدراسة: الاستبيان .

الاقتراحات والتوصيات:

- 1) الاهتمام بالمبادئ الإدارية مثل المساواة، تقسيم العمل...
- 2) الاهتمام بالعنصر البشري و توفير عوامل و ظروف العمل داخل المنشأة الرياضية.
- 3) الاهتمام بالإطارات و محاولة تشجيع الإداريين، من خلال عملية التحفيز.
- 4) المتابعة المستمرة لعمال المنشأة الرياضية، ومتابعة سيرورة تنفيذ العمل.