



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر - بسةرة -

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

تخصص: إدارة و تسيير رياضي

الموضوع:

واقع التسيير الإداري للنوادي الرياضية في بلدية  
بسةرة

تحت إشراف الدكتور:

- د.أ. روااب عمار

من إعداد الطالب:

- طبش كمال جمال الدين

السنة الجامعية: 2016/2015

سورة التوبة

# شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون﴾

بفضل الله وعونه تعالى خرج هذا العمل المتواضع للنور فالحمد لله على فضله

أتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف والموجه و أستاذا الدكتور الكريم

"روابح عمار"

على صبره معي طيلة هذا البحث فكان خير دليل ومنبر لي في هذا الطريق

كما أتقدم بالشكر الجزيل

إلى أساتذة التربية البدنية الذي لم يبخل علينا بنصائحهم وتوجيهاتهم القيمة

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الكرام الذين ساندوني في مشواري هذا

كما لا ننسى الأصدقاء الذين لم يبخلوا علينا بنصائحهم القيمة وأخيرا أشكر كل من

ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

طيش كمال جمال الدين



# إهداء

إلى اللذين قال فيهما الرحمان :

«واخفض لهما جناح الذل وقل رب ارحمهما كما ربياني صغير»

إلى الشمعة التي أنارت دربي، إلى التي غمرتني بعطفها وحنانها وسهرت علي تربيته

، ولم تبخل علي بدعواتها إلى أعز وأغلى ما في الوجود

"أمي الحبيبة" أطل الله في عمرها

إلى الذي سخر وقته وعمله من أجل نجاحي

والذي علمني بأن الدنيا أولها كفاح وآخرها نجاح

"أبي العزيز "

إلى اللذين أتناسم معهم ذكريات حياتي اخوتي و أخواتي الأعزاء:

شمس, مروان , حلیم , احلام

إلى عمي العزيز : فريد رحمة الله عليه

جميع أقاربي اعمامي وعماتي و: سمير، رضوان ، صلاح ، رياض ، أكرم ، مراد، ريمة..... إلخ

إلى جميع الأصدقاء وخاصة:

تومي ، علي ، مهدي ، أمين ، عبد الحق ، ياسين ، نوح ، إسلام ، عماد، رمزي..... إلخ

إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع

طبش كمال جمال الدين



## قائمة المحتويات

.....	• شكر	5
.....	• إهداء	5
.....	• قائمة المحتويات	5
.....	• قائمة الجداول	6
.....	• قائمة الأشكال	6
.....	مقدمة:	5
.....	1- الجانب التمهيدي :	5
.....	2- الجانب النظري :	5
.....	3- الجانب التطبيقي :	6
.....	أ- الفصل المنهجي:	6
.....	ب- الفصل الخاص بعرض وتحليل النتائج :	6
.....	1- الإشكالية:	5
.....	2- الفرضيات المستخدمة:	5
.....	الفرضيات الجزئية:	5
.....	3 - أهمية البحث:	6
.....	4- أهداف البحث:	6
.....	5- أسباب اختيار الموضوع:	6
.....	6- الدراسات السابقة:	6
.....	الدراسة الأولى:	6
.....	المسيرين:	7
.....	المدرسين:	7
.....	الدراسة الثانية:	7
.....	التساؤل العام:	7
.....	أهداف الدراسة:	7
.....	إجراءات الدراسة:	8
.....	الدراسة الثالثة:	8
.....	الإشكالية :	8
.....	التساؤلات الجزئية :	8
.....	الفرضية العامة:	8
.....	الفرضيات الجزئية:	8
.....	أهداف البحث:	9
.....	نتائج الدراسة :	9
.....	الفرضية الثانية:	9
.....	7- تحديد المصطلحات:	10

- التسيير: ..... 10  
التسيير الإداري: ..... 10  
تعريف إجرائي : ..... 10  
النوادي الرياضية : ..... 10  
تعريف الإجرائي : ..... 10

## 11..... الجانب النظري

## 11..... الفصل الأول: التسيير الإداري

### 11..... تمهيد:

#### 12..... 1- الثقافة واستجابة العمال لأساليب التسيير:

#### 12..... 2- التطور التاريخي لمفهوم التسيير:

12-1- النظرية التقليدية: ..... 12

12-2- النظرة النيوكلاسيكية: ..... 13

12-3- النظرية السلوكية: ..... 13

12-4- النظرية الحديثة: ..... 13

### 14..... 3- مفهوم التسيير:

التعريف الأول: ..... 14

3\_1 تعريف التسيير: ..... 15

3-2 التسيير في التربية الرياضية: ..... 16

3-3 هناك عدة تعاريف للمسير منها: ..... 16

### 16..... 4- أدوار المسير:

4-1 الأدوار العقلانية: ..... 16

4-2 الأدوار الإعلامية: ..... 17

4-3 الأدوار التقريرية: ..... 17

4-4 وظائف المسير: ..... 17

4-5 مؤهلات المسير الناجح: ..... 18

4-6 أقسام المسيرين: ..... 18

4-6-1 المسيرون القاعديين: ..... 18

4-6-2 المسيرون الأواسط: ..... 19

4-6-3 الإدارة العليا: ..... 19

### 19..... 5 آليات التسيير:

### 19..... 6- أهداف التسيير:

6-1 دور التسيير: ..... 20

### 21..... 7- نماذج تسييرية ثلاثة:

الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف: ..... 22

23.....	8- واقع التسيير في الجزائر:
24.....	الخلاصة:
27.....	الفصل الثاني : الإدارة العامة و الإدارة الرياضية و صفات الإداري الرياضي
28.....	تمهيد :
29.....	1- الإدارة العامة :
29.....	1-1 مفهوم الإدارة :
29.....	2-1- تعريف الإدارة:
30.....	3-1 المبادئ العامة للإدارة:
31.....	1-3-1- تقسيم العمل:
31.....	2-3-1 - السلطة و المسؤولية:
31.....	4-3-1- وحدة القيادة:
31.....	5-3-1- وحدة التوجيه:
31.....	6-3-1- مكافأة الأفراد:
32.....	7-3-1- المركزية:
32.....	8-3-1- السلم الإداري :
32.....	9-3-1- مبدأ النظام:
32.....	10-3-1- العدالة :
32.....	11-3-1- روح الجماعة:
32.....	4-1- خصائص الإدارة:
33.....	5-1- أساسيات الإدارة:
33.....	1-5-1- الاتصال:
33.....	2-5-1- القرارات الإدارية:
33.....	3-5-1- المسؤوليات :
34.....	4-5-1- السلطات :
34.....	5-5-1- التنسيق :
34.....	6-5-1- الإجراءات الإدارية:
34.....	1-6-1- نظريات الإدارة
36.....	7-1- وظائف الإدارة :
36.....	1-7-1- التخطيط :
36.....	2-7-1- التنظيم :
36.....	3-7-1- الأمر:
36.....	4-7-1- التنسيق:
36.....	5-7-1- الرقابة:
36.....	8-1- الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية :
36.....	9-1- تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية :
36.....	1-9-1- الأداء الصحيح :

- 37-1-9-2- استخدام نظم المعلومات في حل المشكلات : ..... 37
- 37-1-9-3- التركيز على كل من العمليات و النتائج معا : ..... 37
- 37-1-9-4- تنمية الموارد البشرية : ..... 37

## **2- الإدارة الرياضية : ..... 37**

- 37-1-2- الإدارة في التربية البدنية و الرياضية : ..... 37
- 38-2-2- الهيئات الإدارية الرياضية: ..... 38
- 38-1-2-2- الهيئات الحكومية ..... 38
- 38-2-2-2- الهيئات الأهلية ..... 38
- 38-2-3- أهمية الإدارة في المجال التربية البدنية و الرياضية : ..... 38
- 39-4-2- تعاريف للإدارة الرياضية : ..... 39
- 41-2-5- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة: ..... 41
- 42-2-6- مكونات الإدارة الرياضية : ..... 42
- 42-2-7- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية : ..... 42
- 44-2-8- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية: ..... 44
- 44-1-8-2- المهارات الفنية : ..... 44
- 44-2-8-2- المهارات الإنسانية: ..... 44
- 44-3-8-2- مهارات الاستيعاب الفكري : ..... 44
- 44-9-2- مجالات الإدارة في التربية الرياضية : ..... 44
- 44-10-2- الدور الإجرائي للإدارة الرياضية: ..... 44

## **3- الإداري الرياضي : ..... 45**

- 45-1-3- صفات الإداري الرياضي: ..... 45
- 46-2-3- واجبات الإداري الرياضي : ..... 46
- 46-3-3- إدارة الهيئات الرياضية و تحديات القرن الحادي و العشرين : ..... 46
- 47-4-3- تغيير الفكر الإداري في الهيئة الرياضية : ..... 47
- 47-التغيير الإنساني: ..... 47
- 47-التغيير في طبيعة أداء الوظائف : ..... 47
- 47-التغيير التنظيمي: ..... 47
- 47-التغيير التكنولوجي: ..... 47
- 47-5-3- مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية: ..... 47

## **48- خلاصة الفصل : ..... 48**

## **50- الفصل الثالث: النوادي الرياضية ( الاتحاديات الرياضية والرابطة الرياضية ) ..... 50**

## **50- تمهيد: ..... 50**

## **51- 1- الاتحاديات الرياضية: ..... 51**

- 51-1-1- نشأة الاتحاديات: ..... 51
- 51-2-1- مسؤولية الاتحاديات الرياضية: ..... 51
- 52-3-1- هدف الاتحادية: ..... 52



53	1-3-1- نموذج نمطي لخطة اتحادية رياضية:
54	4-1- قائمة الفدراليات والجمعيات الرياضية الوطنية الجزائرية.
54	5-1- مكونات الاتحادية الرياضية:
55	1-5-1- الجمعية العامة:
56	2-5-1- المكتب الاتحادي:
56	3-5-1- الرئيس:
57	6-1- أنواع الاتحاديات الرياضية الوطنية:
57	1-6-1- الاتحاديات التي تسير رياضة جماعية:
57	2-6-1- الاتحاديات التي تسير رياضة فردية:
57	3-6-1- الاتحاديات التي تسير عدة اختصاصات:
57	4-6-1- الاتحاديات المتعددة الرياضات:
57	5-6-1- الاتحاديات المتخصصة:
57	7-1- مهام الاتحادية الرياضية.
57	8-1- موارد الاتحادية الرياضية:
58	10-1- المخطط الهيكلي للاتحاديات الرياضية الوطنية:
58	1-10-1- النموذج الأول: المخطط الهيكلي للاتحاديات المسيرة لرياضة جماعية.

## 2- مديرية المراقبة والتسيير المالي.....60

61	1- المدير التقني الوطني:
61	2- معاونو المدير التقني الوطني:
62	3- أمانة المديرية التقنية الوطنية:
62	4- المصالح التقنية:
62	1-10-2- النموذج 02: المخطط الهيكلي للاتحاديات المسيرة لرياضة واحدة.
63	1-10-3- النموذج 03: المخطط الهيكلي للاتحاديات المتعددة الاختصاصات.
63	1-11- تعريف الاتحاد الدولي:
64	1-11-1- علاقة الاتحاد الدولي بالاتحاد الوطني:
64	1-11-2- علاقة الوزارة بالاتحاديات الرياضية الوطنية:
65	2_ مهام الرابطة الولائية للرياضة:
66	1-2_ تشكيل وتنظيم الرابطة الولائية للرياضة :
67	3- عمل الجمعية العامة :
68	4- مجلس الرابطة :
69	5_ مكتب الرابطة :
69	6_ رئيس الرابطة :
70	7- الانضمام و الإنتخابات :
70	7- 1- الانضمام :
70	7- 2- الانتخابات :
71	8_ الأحكام المالية :
71	9- الأحكام الختامية :

10\_ الأحكام الانتقالية : ..... 72

### 3- الأندية الرياضية:..... 72

1-3- مفهومها: ..... 72

2-3- تعريفها: ..... 73

3-3- الإطار القانوني: ..... 73

3-4- أنواع الأندية الرياضية ..... 73

3-5- مجلس إدارة النادي: ..... 74

أتشكيلة النادي: ..... 74

ب- التنظيم – التسيير: ..... 75

ت- الأحكام المالية: ..... 80

ث- الانتخابات و قابلية الانتخابات: ..... 81

ج- تغيير القوانين الأساسية ..... 82

3-متطلبات النادي الرياضي : ..... 83

1-3-متطلبات النادي الرياضي : ..... 83

2-3-التسيير المالي على مستوى الأندية الجزائرية : ..... 84

3-2-أهداف التسيير المالي للنادي الرياضي: ..... 84

3-4-التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية في الأندية الرياضية: ..... 85

3-5-الميزانية كأداة تخطيطية للنشاط في النادي الرياضي: ..... 85

3-6-المحاسبة المالية وسيلة لتسيير الأموال في المؤسسة الرياضية: ..... 86

3-7-دور النادي و مهامه لخدمة الجمهور المحلي : ..... 87

### 90..... خلاصة:

### 91..... الجانب التطبيقي

### 93..... تمهيد :

### 1- المنهج المستخدم: ..... 94

### 2- الدراسة الاستطلاعية:..... 94

1-2-المجال المكاني و أزماني : ..... 95

1-1-2- المجال المكاني : ..... 95

2-1-2- المجال أزماني : ..... 95

### 3- تحديد متغيرات الدراسة :..... 95

المتغير : ..... 95

أ – المتغير المستقل : ..... 95

ب- المتغير التابع : ..... 95

### 4- عينة البحث : ..... 96

### 5- إجراءات التطبيق الميداني:..... 96

### 6 - أدوات الدراسة:..... 96

96	* الاستبيان :
96	الأسئلة المفتوحة أو الحرة:
96	الأسئلة المغلقة المفتوحة:
97	أدوات البحث
97	<b>7- حدود الدراسة :</b>
97	<b>8- المعالجة الإحصائية</b>
99	<b>خلاصة:</b>
93	<b>الجانب التطبيقي</b>
93	<b>الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج</b>
100	<b>المحور الأول: تسيير الإداري ودوره في التأثير على النوادي الرياضية</b>
100	السؤال الأول :
100	الغرض من السؤال :
100	تحليل ومناقشة السؤال رقم 01:
100	الاستنتاج
100	السؤال الثاني:
100	الغرض من السؤال :
101	عرض النتائج :
101	تحليل النتائج :
101	الاستنتاج :
101	السؤال الثالث:
101	الغرض من السؤال :
102	عرض النتائج:
102	تحليل النتائج :
102	الاستنتاج :
102	السؤال الرابع :
102	الغرض من السؤال :
103	عرض النتائج :
103	تحليل النتائج :
103	الاستنتاج :
103	السؤال الخامس :
103	الغرض من السؤال :
104	عرض النتائج :
104	تحليل النتائج :
104	الاستنتاج :
104	السؤال السادس :
104	الغرض من السؤال :



104	عرض النتائج :
105	تحليل النتائج :
105	الاستنتاج :
105	السؤال السابع :
105	الغرض من السؤال :
106	عرض النتائج :
106	تحليل النتائج :
106	الاستنتاج :
106	السؤال الثامن :
106	الغرض من السؤال :
107	عرض النتائج :
107	تحليل النتائج :
107	الاستنتاج :

### **108.....المحور الثاني: مساهمة التنظيم في تطوير النوادي الرياضية**

108	السؤال الأول:
108	الغرض من السؤال :
108	عرض النتائج :
108	تحليل النتائج :
109	الاستنتاج :
109	السؤال الثاني :
109	الغرض من السؤال :
110	عرض النتائج :
110	تحليل النتائج:
110	الاستنتاج:
110	السؤال الثالث :
110	الغرض من السؤال :
111	عرض النتائج :
111	تحليل النتائج:
111	الاستنتاج:
111	السؤال الرابع:
112	الغرض من طرح السؤال:
112	عرض النتائج :
112	تحليل النتائج:
112	الاستنتاج:

### **المحور الثالث : للكفاءة ومستوى التعليمي للمديرين الإداريين دور ايجابي في النوادي**

<b>113.....</b>	
113	السؤال الأول:

113	الغرض من السؤال:
113	عرض النتائج:
113	تحليل النتائج:
114	الاستنتاج:
114	السؤال الثاني:
114	الغرض من السؤال:
114	عرض النتائج:
114	تحليل النتائج:
114	الاستنتاج:
114	السؤال الثالث:
114	الغرض من السؤال:
115	عرض النتائج:
115	تحليل النتائج:
115	الاستنتاج:
115	السؤال الرابع:
115	الغرض من السؤال:
115	عرض النتائج:
116	تحليل النتائج:
116	الاستنتاج:
116	السؤال الخامس:
116	الغرض من السؤال:
116	عرض النتائج:
116	تحليل النتائج:
116	الاستنتاج:
116	السؤال السادس:
117	الغرض من السؤال:
117	عرض النتائج:
117	تحليل النتائج:
117	الاستنتاج:
<b>119</b>	<b>الجانب التطبيقي</b>
<b>119</b>	<b>الفصل الثالث: مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج</b>
<b>120</b>	<b>1- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:</b>
120	مناقشة الفرضية الأولى:
120	مناقشة الفرضية الثانية:
120	مناقشة الفرضية الثالثة:
<b>122</b>	<b>خلاصة:</b>

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
27	مخطط يوضح عملية التسيير	1
34	مخطط الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف	2
109	تمثيل بياني بدائرة نسبية يوضح مساهمة المسير داخل النادي	3
110	تمثيل بياني بدائرة نسبية يوضح مدى حرية المسير الإداري في اتخاذ قرار	4
111	تمثيل بياني بدائرة نسبية تبين إذا كان المسار الإداري المنتهج في النوادي الرياضية يساير الأهداف المرجوة	5
113	تمثيل بياني بدائرة نسبية تبين علاقة التسيير الإداري بالنتائج الجيدة للنادي	6
114	تمثيل بياني بدائرة نسبية تبين التسيير الإداري السيئ لأي نادي رياضي هو من بين عوامل الفشل	7
115	تمثيل بياني بدائرة نسبية يوضح مدى تأثير التسيير الإداري على نتائج النوادي الرياضية	8
117	تمثيل بياني بدائرة نسبية يوضح رأي المسيرين في التنظيم الإداري	9
118	تمثيل بياني بدائرة نسبية يوضح إذا كان المسيرين الإداريين لديه ميل نحو التنظيم في الإدارة الرياضية	10
119	تمثيل بياني بدائرة نسبية يوضح إذا كان التنظيم الحالي مع أو ضد النوادي الرياضية	11
120	تمثيل بياني بدائرة نسبية يوضح مساهمة التنظيم في تطوير النوادي الرياضية	12
121	تمثيل بياني بدائرة نسبية يوضح إذا كان المسيرين الحاليين من ذوي الاختصاص	13
123	تمثيل بياني بدائرة نسبية يوضح مدى تأثير كفاءة وقدرة المسيرين في تأدية مهامهم	14
125	تمثيل بياني بدائرة نسبية يوضح إذا ما كان للكفاءة والمستوى التعليمي دور ايجابي في النوادي الرياضية	15



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
61	الجدول رقم (1) : يمثل نماذج تسييرية ثلاثة	1
66	الجدول رقم (2) : يمثل :قائمة الفدراليات والجمعيات الرياضية الوطنية الجزائرية.	2
109	الجدول رقم (3) : يوضح مساهمة المسير الإداري داخل النادي	3
110	الجدول رقم (4) : يوضح مدى حرية المسير الإداري في اتخاذ قرار	4
111	الجدول رقم (5) : يوضح المسار الإداري المنتهج في النوادي الرياضية يساير الأهداف المرجوة	5
112	الجدول رقم (6) : يمثل معرفة علاقة التسيير الإداري بالنتائج الجيدة للنادي	6
114	الجدول رقم (7) : يمثل التسيير الإداري السيئ لأي نادي رياضي هو من بين عوامل الفشل	7
115	الجدول رقم (8): يوضح تأثير التسيير الإداري على نتائج النوادي الرياضية.	8
116	الجدول رقم (09) : يمثل رأي المسيرين في التنظيم الإداري.	9
118	الجدول رقم (10) : يمثل ما إذا كان المسيرين الإداريين لديه ميل نحو التنظيم في الإدارة الرياضية	10
119	الجدول رقم (11) : يمثل مساهمة التنظيم الحالي في التطوير النوادي الرياضية	11
120	الجدول رقم (12) : يمثل مساهمة التنظيم في تطوير النوادي الرياضية	12
121	الجدول رقم (13) : يوضح إذا كان المسيرين الإداريين الحاليين من ذوي الاختصاص	13
123	الجدول رقم (14) : يوضح مدى تأثير كفاءته وقدرة المسيرين في تأدية مهامهم	14
125	الجدول رقم (15) : يوضح إذا ما كان للكفاءة والمستوى التعليمي دور ايجابي في النوادي الرياضية	15

## مقدمة:

تعتبر الحركة الرياضية معيارا من معايير التقدم في جميع دول العالم، حيث أنها تعتمد على مجموعة من القواعد والأسس البناءة تساعد على تحقيق النجاحات والإنجازات وطنيا ودوليا .

ومن بين هذه الأسس النوادي الرياضية التي توجه إلى اللاعبين مختلف الرياضات حيث أن العديد من البلدان وخاصة المتقدمة أعطتها أهمية بالغة من خلال توفير كل الظروف التي تجعل منها عضوا مهما وفعالا في تطوير مستوى الرياضة، وذلك من خلال تخصيص مبالغ مالية ضخمة وتنصيب إدارات تقوم بتسيير شؤونها وتوفير الهياكل والمنشآت المتطورة، أما بعض البلدان التي تنتمي إلى العالم الثالث.

ومع تعاقب السنين لم تتأخر الدولة الجزائرية في وضع إطار رسمي في سبيل تطوير هذه الرياضة، فعلى مستوى النصوص والتشريعات تم إنشاء هياكل الإدارة وتسيير النشاط الرياضي للنوادي والإشراف عليه، حيث هناك نوعان من الهياكل، هياكل الدعم والتوجيه المتابعة والمتمثلة في الهياكل الإدارية التابعة لوزارة الشبيبة والرياضة الخاصة بالنشاط الرياضي .

وهياكل التنظيم والتسيير المتمثلة في تنظيمات جهوية وتشمل كل من الاتحادية الجزائرية للرياضة والرابطات الولائية للرياضة ، والجمعيات الرياضية ، ولكل هيكل مهام خاصة به .

وكما هو معلوم فإن التسيير الإداري له مكانة هامة في تطوير الرياضة المدرسية وهياكلها المختلفة، ومن هذا المنطلق قمنا بهذه الدراسة لمعرفة واقع التسيير الإداري للرياضة المدرسية، فقمنا بتقسيم هذا البحث إلى:

## 1- الجانب التمهيدي :

استعرضنا فيه أهمية البحث و الإشكالية وكيفية صياغتها ثم قدمنا الفرضيات، إضافة إلى أهداف البحث ثم وضعنا دراستين سابقتين وحددنا المفاهيم والمصطلحات التي تتعلق بالبحث وتتماشى مع الإحاطة ببعض صعوبات البحث

## 2- الجانب النظري :

وقمنا بتقسيمه إلى ثلاث فصول :

- التسيير الإداري.

- الإدارة العامة والإدارة الرياضية .

- الاتحادية الجزائرية للرياضة والرابطات الولائية للرياضة ، والنوادي الرياضية .

### 3- الجانب التطبيقي :

ويحتوي هذا الجانب فصلين وهما:

**أ- الفصل المنهجي:** وهو فصل خاص بمنهجية البحث المستعملة، وقد حددت فيه المنهج المتبع والمتغيرات، إضافة إلى تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها وكذلك الأدوات والتقنيات المستخدمة.

**ب- الفصل الخاص بعرض وتحليل النتائج :** ويتم فيه تحليل النتائج المحصل عليها ووضع خلاصة لكل محور، ثم خلاصة عامة إضافة إلى مجموعة من الاقتراحات وتليها خاتمة البحث في الأخير .



# الجانب التمهيدي

# خطة الجانب التمهيدي

1- الإشكالية.

2- الفرضية العامة .

3- أهمية الدراسة .

4- أهداف الدراسة.

5- تحديد المفاهيم والمصطلحات

6- الدراسات السابقة

### 1- الإشكالية:

تحقيق الزيادة بين الدول في تحقيق أداء الرياضي الجيد في المنافسات الرياضية من أهم الرموز التي تسعى إليه الحكومة في ظل العصر الحديث, نظر لما تلعبه الرياضة من دور فعال وحيوي على المستوى الوطني والدولي في مختلف الأصعدة السياسية, الاقتصادية والثقافية والاجتماعية

عرف المستوى الرياضي تطور مذهلا لم يشهده العالم من قبل وذلك بتحطيم الأرقام القياسية وأداء رفيع لم يتوقع الوصول إليه سابقا . جاء هذا التطور متزامنا مع تغيير المفهوم الرياضي الذي كان مجرد تعب وعرق إلى مفهوم واسع وشامل حيث أصبح الرياضي وحدة تحس ,تتفاعل , تؤثر و تتأثر وتتعب.

ونظرا للتغيرات الطارئة التي يشهدها العالم في شتى الميادين فان استحداث طرق التسيير أصبح من أهمها وهذا لسرعة التطور التكنولوجيا الجديدة لوسائل الإعلام والاتصال , وحتى المؤسسة الرياضية كغيرها من المؤسسات جلبت اهتمام المختصين لتطوير فنونها و دروبها لمواكبة هذا العصر , لان توفير أموال وإقامة المركبات و المنشآت الرياضية الضخمة ليس كافي لتحقيق أداء الرفيع, بل ذلك بحاجة إلى إدارة وتنظيم لتحقيق الأهداف المنشودة, فالمؤسسة الرياضية تحتاج إلى إداريين ذوي كفاءة وخبرة عاليتين للاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ولكل مؤسسة رياضية إطار يحدد وظائفها ويحدد صلاحية كل فرد طبقا لوائجها وقوانينها الداخلية.

ولقد حظيت تطبيقات العلوم المختلفة في المجال الرياضي باهتمام العديد من العلماء وقد بدا واضحا إسهاماتها المؤثرة في كافة مناحي هذا المجال الخصب ومع استمرار التقدم العلمي وبالتالي تأصيل تطبيقاته في التغلب على العديد من مشكلات هذا المجال والتي تمثلت في عجز الرياضة المدرسية من خلال ضعف التسيير الإداري وسوء التنظيم وقلة الكفاءة لدى المؤطرين والمكونين.

وبما إننا في المجال الرياضي وبخصوص النوادي الرياضية التي تعتبر أساس تطور في مختلف الرياضات فان النوادي الرياضية كغيرها من المؤسسات الأخرى لها أهداف فعلية أيضا إسرار بإدخال التقنيات الحديثة للتسيير وقبل ذلك يجب الكشف عن التسيير الحالي السائد في النوادي الرياضية وهذا ما دفعنا إلى طرح التساؤل التالي

ما هو واقع التسيير الإداري للنوادي في بلدية بسكرة؟

هل للتسيير الإداري للنوادي الرياضية دور وتأثير على النوادي الرياضية؟

هل لتنظيم دور في تطوير النوادي الرياضية لولاية بسكرة؟

هل كفاءة ومستوى التعليمي للمسيرين الإداريين له دور ايجابي للنوادي؟



### 2- الفرضيات المستخدمة:

الفرضية العامة للتسيير الإداري دور في التأثير الايجابي على نوادي بلدية بسكرة .

#### الفرضيات الجزئية:

يساهم التسيير الإداري الجيد في نجاح النادي واستمراره

مساهمة التنظيم في تطوير النوادي الرياضية

للكفاءة ومستوى التعليمي للمسيرين الإداريين دور ايجابي للنوادي

### 3 - أهمية البحث:

- أهمية التسيير الإداري في تحسين مستوى النوادي الرياضية في بلدية بسكرة.
- إلى أي مدى وصلت مستوى مسيرين النوادي من الناحية التكوينية.
- أهمية التسيير الإداري وكذا توضيح الحالة التي هي عليها النوادي الرياضية من الناحية التسييرية والإدارية.
- إدراك الرياضي والقارئ بالاهتمام بتسيير النوادي الرياضية.

### 4- أهداف البحث:

يرمي بحثنا هذا إلى تسليط الضوء على النوادي الرياضية في ظل وجود تسيير إداري محكم، ومن بين هذه الأهداف نذكر ما يلي:

- معرفة واقع التسيير الإداري للنوادي في بلدية بسكرة.
- الوصول إلى أهمية تسيير النادي ودور تسيير في زيادة مردود هذه النوادي.
- إبراز دور الكفاءات ومستوى التعليمي للمسيرين داخل النادي في ضمان نجاح استمرار النادي .
- محاولة الوصول بتوصيات واقتراحات لرفع مستوى النوادي من حيث التسيير الجيد والدعم العقلاني .

### 5- أسباب اختيار الموضوع

- قابلية الموضوع للدراسة والمناقشة..
- نقص الوعي والتوجيه سواء تعلق الأمر بالمسيرين الإداريين .

- اهتمام النوادي بالنتائج وإهمالهم لمسيرين الإداريين .
- عدم الاهتمام مسيرين النوادي الرياضية لتسيير الحديث المبني على قواعد وأسس علمية.
- الرغبة في تسليط الضوء على التسيير نوادي الرياضية تأثيرها على النتائج .

### 6- الدراسات السابقة:

يحاول الباحث الإطلاع لما وصل إليه سابقوه لتجنب التكرار وينطلق من حيث توقفوا والمواضيع التي تطرقت إلى التسيير الإداري في النوادي الرياضية في المجال الرياضي فاقتصر على:

**الدراسة الأولى:** كانت بعنوان " إدارة النوادي وبعض الفرق الرياضية بولاية مستغانم " كانت الإشكالية في التساؤل التالي: هل التسيير الإداري يعتمد على الطرق العلمية لتحقيق النجاح؟

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية والتي كانت خاصة بالمسيرين وخمس رؤساء النوادي والفرق والمدربين على الشكل التالي:

**المسيرين:** النقص الفادح في الإطارات العلمية المتخصصة في إدارة وتسيير الفرق الرياضية لولاية مستغانم وهذا يؤثر سلبا على عملية التسيير فينعكس سلبا على الرياضة بشكل عام وإهمال الهيكل التنظيمي ونقص مستوى الطاقم الإداري وهذا ينعكس على العمل الإداري في الهيئة الرياضية.

**المدربين:** 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 واستعمال الباحث استمارة إستبائية موجهة للمديرين والمسيرين واستخدام الإحصاء من أجل تحليل وترجمة النتائج وكذا المصادر والمراجع بجمع المادة الخيرية واعتمد الباحث على المنهج المسحي، كانت عينة البحث عشوائية وذلك على بعض النوادي والفرق الرياضية لولاية مستغانم ووزعت عليهم الاستمارات وكانت أو بعين استمارة لرؤساء الفرق والنوادي وكذا خمسون للمدربين لمختلف الرياضات وتمثلت أهداف البحث في الكشف عن الوجه الحقيقي للتسيير والإدارة في بعض النوادي الرياضية وإبراز دور التسيير والإدارة في بعض النوادي الرياضية بولاية مستغانم توضيح مدى علاقة التسيير والإدارة بالأندية الرياضية بولاية مستغانم وعلاقتها بالعلوم المختلفة<sup>1</sup>.

### الدراسة الثانية :

دراسة بوطابي يحيى بعنوان: واقع التسيير الإداري للمنشآت الرياضية وانعكاسه على المردود الرياضي، مذكرة ماجستير منشورة، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر 3، 2008.

### التساؤل العام:

هل يرجع تدني مستوى مردود الأندية الجزائرية لكرة القدم إلى التسيير الإداري للمنشآت الرياضية وعدم كفاءة المسيرين ونجاعة نظام التسيير المالي والموارد البشرية؟

### أهداف الدراسة:

- معالجة إشكالية التسيير الإداري للمنشآت الرياضية انطلاقا من فكرة تحليل الوظائف والتسيير المالي للمنشأة نظرا لأثرها الكبير على مردود الفرق والنادي ونتائج المنشأة الرياضية.
- محاولة الوصول إلى نتائج علمية يمكن بها معالجة أزمات تسيير المنشآت الرياضية.

### إجراءات الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي ، أما العينة فكانت مكونة من 27 عاملا وموظفا و70 لاعبا بأندية كرة القدم للقسم الوطني الأول، كما استخدم الباحث استمارة الاستبيان لجمع البيانات واستعمال نظام spss لمعالجة المعلومات، وهذا لحساب كل من النسب المئوية واختبار كا<sup>2</sup>.

ومن أهم النتائج المتواصل إليها في هذه الدراسة:

- أصبح الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة حتمية لا بد منها وعلى الخصوص عملية إدارة الوظيفة وتحليلها لتحديد مواصفاتها ومتطلباتها الدقيقة لتلبية حاجة العامل والموظف من جهة، وحاجة المنشأة الرياضية بهدف الرفع من مردود تيهها الرياضية والاقتصادية.
- وأما الوظيفة المالية للمنشأة الرياضية باعتبارها المصدر الهام والأساسي لتمويل الأنشطة الرياضية لا بد أن تركز على الأسس العلمية في عمليات تقدير الميزانية المالية التي تغطي احتياجاتها والتحليل المالي باستعمال النسب المالية للحكم على كفاءة التسيير الإداري بصفة عامة والتسيير المالي بصفة خاصة في المنشآت والهياكل الرياضية.

**الدراسة الثالثة:** مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان: "الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية" تخصص إدارة وتسيير رياضي ، دفعة 2007 من إعداد الطالب : شواطي رابح

### الإشكالية :

- هل للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

### التساؤلات الجزئية :

- هل للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.
- هل للتخطيط له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.
- هل للتنظيم له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.
- هل للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

**الفرضية العامة:** للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

### الفرضيات الجزئية:

- للتخطيط دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- للتنظيم دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

**أهداف البحث:** يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة أثر الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- الكشف على أهمية مساهمة الإدارة الرياضية في تحسين سير المنشأة الرياضية.
- التعرف على مدى تأثير الإدارة الرياضية في تنوع التسيير داخل المنشأة الرياضية.
- التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين تسيير المنشأة الرياضية بواسطة الإدارة المنهج المستخدم : المنهج الوصفي.

**نتائج الدراسة :** بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا قد تحققت ، وانطلاقا من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول: التخطيط ودوره في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

## الجانب التمهيدي

ومن خلال الجداول في المحور الأول للتخطيط (1، 2، 3، 4، 5) تبين لنا فعلا أن التخطيط يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط في الجانب النظري الذي ينص على أن أهمية التخطيط تكمن في:

- مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير.
- التركيز على الأهداف.
- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.
- تسهيل عمليات الرقابة.

**الفرضية الثانية:** بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا قد تحققت وانطلاقا من الفرضية الثانية "التنظيم ودوره في تحسين تسيير المنشآت الرياضية" ومن خلال الجداول في المحور الثاني للتنظيم (1، 2، 3، 4، 5) تبين لنا فعلا أن التنظيم يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق عليه في وظيفة التنظيم في المجال الرياضي في الجانب النظري الذي يعتبر التنظيم في عملية الإدارية هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيما ملائما . كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية للبرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل والرغبات الإنسانية للأفراد وهذا ما يخدم فرضيتنا الثانية. الفرضية الثالثة: بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به تم الوصول إلى أغلبية الحقائق الثالثة "الرقابة ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية" ومن خلال الجداول في المحور الثالث (1، 2، 3، 4، 5، 6) تبين لنا فعلا أن الرقابة تلعب دورا مهما في تحسين المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق عليه في الجانب النظري في الرقابة حسب المستويات الإدارية والتي تشمل: - الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

- الرقابة على مستوى العمليات.
- الرقابة على مستوى الأفراد.

### 7- تحديد المصطلحات:

#### التسيير:

هو عملية تحديد الأهداف وتنسيق الجهود للأشخاص أو الأفراد من أجل بلوغها حيث أنه عملية دائرية تبدأ بتنظيم التخطيط، التوجيه، الرقابة<sup>2</sup>.

الإدارة: هي التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة وتحقق المسؤولية الاجتماعية لذلك العمل<sup>3</sup>.

#### التسيير الإداري:

هو مساندة التعقيدات التي تواجه الإدارة، فبدون تسيير دقيق تعم الفوضى بشكل يهدد وجود الشيء المسير إداريا وهو يوفر درجة من الانتظام والتنسيق<sup>4</sup>.

**تعريف إجرائي:** هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة والتي تشمل أساسا التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة.

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

**تعريف الإجرائي :** هو هيئة تكونها مجموعة من الأفراد تهدف إلى تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من جميع النواحي الاجتماعية والصحية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق نشر التربية الرياضية وبث الروح الوطنية بين الأعضاء من الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية مواهبهم وكذلك تهيئة الوسائل وتسيير السبل لشغل أوقات الفراغ للأعضاء وذلك بالتخطيط الذي تضعه إدارة المركزية

<sup>2</sup> محمد رفيق الطيب، محل التسيير وأساسيات ووظائف التقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص(05).

<sup>3</sup> محمد فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، دار أجناد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص(10).

<sup>4</sup> عبد القادر حاكمي، واقع التسيير الإداري للرياضة المدرسية، تربية بدنية ورياضية، العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2004/2003





# الجانب النظري

# الفصل الأول: التسيير الإداري

تمهيد

1. الثقافة واستجابة العمال لأساليب التسيير:
2. التطور التاريخي لمفهوم التسيير
3. مفهوم التسيير
4. تعريف التسيير
5. التسيير في التربية الرياضية
6. أدوار المسير
7. أهداف التسيير
8. نماذج تسييري ثلاثة
9. واقع التسيير في الجزائر

خلاصة

**تمهيد:**

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

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

## 1- الثقافة واستجابة العمال لأساليب التسيير:

تطور علم التسيير في الغرب من خلال بحوث أجريت خاصة في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، وفرنسا وألمانيا وهي مجتمعات ذات طابع مادي صناعي يرى شيبرس (Shippers:22.1983) " ... أنه لا يمكن تجنب الواقع أن الكثير من علم التسيير ذا اتجاه غربي، أو هو كذلك من حيث الأصل على الأقل".<sup>5</sup>

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

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

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

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

## 2- التطور التاريخي لمفهوم التسيير:

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

<sup>5</sup> بوفلحة غياث: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، جامعة وهران، ط1، 1999، ص 53

**1-2- النظرية التقليدية:**

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

وغير بعيد عن تلك الفترة ظهر فايول بما يعرف الإدارة التنظيمية التي اهتمت بتقسيم الوظائف ومركزية الأمر والتوجيه والانضباط والمساواة وحصر وظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وأضاف إليها آرويك مهمة الرقابة... الخ.<sup>6</sup>

**2-2- النظرة النيوكلاسيكية:**

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

**3-2- النظرية السلوكية:**

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

**4-2- النظرية الحديثة:**

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

إذن مهمة الإدارة حسب هذا المدخل:



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

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

7 تحديد الفروق بين المقاييس وإذا كانت مؤثرة وجوهريّة يجب أن يتخذ الإجراء الصحيح والمناسب...<sup>7</sup>

وانطلاقا من هذا التحليل نصل إلى أن التسيير يتمثل في:

- تشكيل بيئة العمل.
- وضع الإستراتيجية.
- تخصيص الموارد.
- بناء التنظيم.
- تنمية المديرين.
- متابعة الإجراءات.
- التنبؤ بالحاجات.

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

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

### 3- مفهوم التسيير:

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

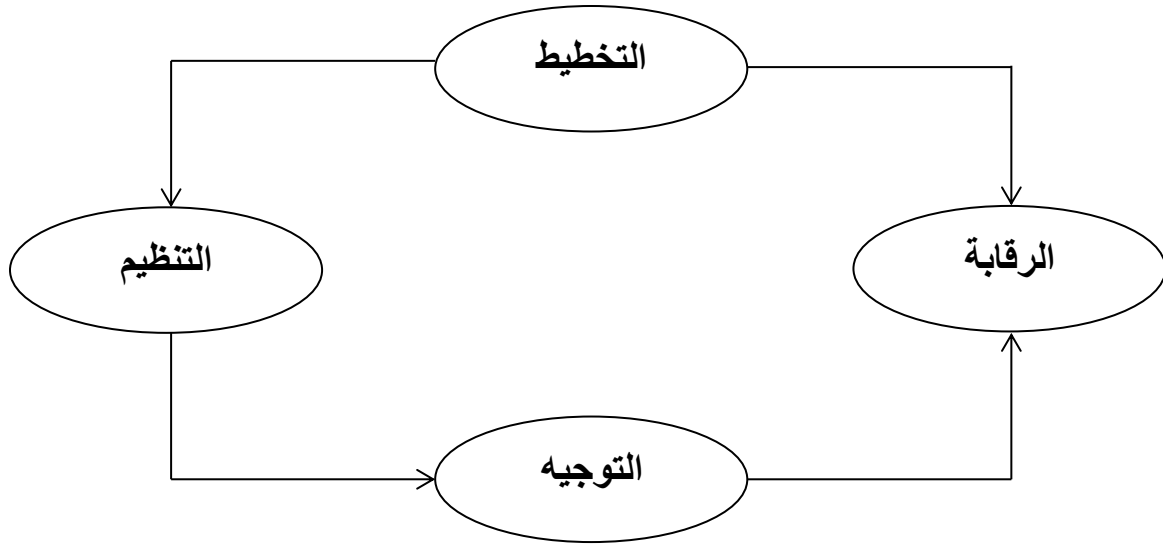
<sup>7</sup> يوسف قليلي وآخرون: فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002، ص64

من جملة التعاريف التي درست ووضحت مفهوم التسيير ما يلي:

### التعريف الأول:

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وهو باختصار وتحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها والتسيير عملية إدارية مستمرة.<sup>8</sup>

### شكل رقم 1: يوضح عملية التسيير



هذا الشكل مخطط توضيحي يبين العلاقة التكاملية بين مختلف عمليات التسيير إذا اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد لأهداف أي التخطيط فهذا لا يعني أنها تنتهي عند الرقابة ولا بد أن نكشف على وجود انحرافات وتصحيح هذه الانحرافات وبالتالي إجراء تعديلات جذرية أو وظيفية على السياسات والإجراءات وغيرها من التخطيط بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط بعد تناول كل من التنظيم والتوجيه والتحفيز للكشف على النقائص وتداركها.

### 3\_1 تعريف التسيير:

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

<sup>8</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيا. وظائف. تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص3.

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

ويقول هنري فايول: >> التسيير هو أن تتبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب<<<sup>9</sup>.

ويرى "روبرتالباينز": >> أنه إيجاد والمحافظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية<<<sup>10</sup>.

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

### 2-3 التسيير في التربية الرياضية:

يحتاج كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية فيها لها المناخ الملائم والإمكانيات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الأولى من الكفاءة والفعالية ونظرا للأهمية البالغة لهذا الدور الذي يؤديه المسير بدرجات مختلفة وأعباء متنوعة على مستويات إدارية متفاوتة في مختلف الهيئات الرياضية من لجان أولمبية واتحادات رياضية وأندية ومراكز الشباب وحتى داخل الهيئات من لجان متخصصة<sup>11</sup>.

### 3-3- هناك عدة تعريف للمسير منها:

هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنشط ومنظم ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك وعليه يعتبر المسير كل مسئول عن أعمال الآخرين، ولا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فقط<sup>12</sup>.

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

والمسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين ويبين لهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم وهو الذي يضع خطة التنفيذ أي تحدد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن لتأدية الوسائل والأدوات المستخدمة للتنفيذ، والأفراد الذين يتولون تأدية كل ذلك في ضوء التكاليف المقدرة وتحقيق درجة كافية في الإنتاج إضافة إلى ذلك

<sup>9</sup> عصام بدوي، استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، ط1، مطبعة النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002،

<sup>10</sup> محمد رفيع الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، مرجع سابق، ص6

<sup>11</sup> محمد قطب راشد، سمير عباس، الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 1997، ص12

<sup>12</sup> إبراهيم العمري، الإدارة دراسة نظرية تطبيقية، ط2، دار النشر للكتاب، القاهرة مصر، 1998، ص 13/12

قيامه بالأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها وكذلك بمتابعته ورقابته لنتائجه ليتمكن من اتخاذ قرارات والإجراءات لتصحيح ومعالجة الأخطاء والانحرافات<sup>13</sup> ، ويجب على الجميع أن يحصل على القدر الكافي من المعرفة ومبادئ الإدارة قبل أن يقوم بممارستها.

#### 4-أدوار المسير:

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

#### 4-1-الأدوار العقلانية:

وتتمثل في تأمين سير العمل في صور منتظمة وهي كالآتي:

- **الواجهة:** هنا يجب أن يفهم المسير الآخرون بأنه هو الممثل و صاحب الأمر في عمله.
- **القائد:** حيث يقوم المسير بتوجيه المرؤوسين.
- **الرابط:** يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين.

#### 4-2-الأدوار الإعلامية:

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

- **الملتقط للمعلومات** التي تفيد في تسيير شؤون عمله.
- **موصل إطلاع** المرؤوسين على مجريات العمل.
- **المتحدث مع** الجهة الرسمية وصاحب النفوذ في الداخل والخارج.

#### 4-3-الأدوار التقريرية:

وتشمل اتخاذ القرارات وهي على الشكل الآتي:

- **المستحدث:** حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطور.
- **معالج المشاكل:** أي يجب تفادي المشاكل قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عند ما تقع.
- **موزع الموارد:** هو الذي يوزع المهام على الأشخاص المعنيين باستعمال الوسائل. هو الذي يبرم العقود ويقبل الالتزامات ويقدم التنازلات للمسؤولين<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> مد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون الجزائر، 1997، ص20.

<sup>14</sup> فاروق عباس حيدر: تخطيط المدن والقرى، ط1، 1994، ص 11

**4-4- وظائف المسير:**

إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إلماما لأساليب القيادة ويمكننا أن نذكر الأعمال التي يقوم بها المسير:

- التخطيط وتحديد السياسات.
- تنظيم أنظمة الآخرين.
- تفويض السلطة والمسؤولين.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- الإشراف على تقديم النتائج.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- تفسير وتبليغ السياسات.
- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية وتحمل العمل الإداري.
- تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة للعمال الإداريين.<sup>15</sup>

**4-5- مؤهلات المسير الناجح:**

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

- امتلاك الطاقة الإدارية.
- المحافظة على السلك الإداري ومميزات القيادة.
- القدرة على تكوين الرجال وإعدادهم.

- الجدارة في استخدام التنظيم.
- إبداء الآراء السديدة.
- ضبط النفس.
- الاستقامة.
- القدرة على تنسيق أعمال الزملاء.
- الرقابة.<sup>(16)</sup>

#### 4-6- أقسام المسيرين:

يمكننا التمييز بين ثلاث مستويات للمسيرين كما يلي:

##### 4-6-1- المسيرون القاعديين:

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

4-6-2- المسيرون الأواسط: يلعبون دور الوسيط بين المسيرين القاعديين من جهة الإدارة العليا من جهة أخرى و يتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن تسيير التنظيم و يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات .

##### 4-6-3- الإدارة العليا:

يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي حيث يقومون برسم المسار العام للمنشآت، أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط و رسم السياسات العامة و تنسيق أنشطة الإداري الوسطى والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة و تجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى و خاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج أو التحويل و البيع<sup>17</sup>.

## 5\_ آليات التسيير:

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم و التوجيه. الرقابة وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها وهو جوهر مهمة المسير.

<sup>16</sup> - إبراهيم العمري، الإدارة دراسة نظرية تطبيقية، ط2، دار النشر للكتاب، القاهرة مصر، 1998، ص 13/12.

<sup>17</sup> مدرفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون الجزائر، 1997، ص20.

إن التنسيق شأنه في ذلك شأن إتخاذ القرارات، فالوظيفة التسييرية مستمرة تسير مختلف الوظائف الأخرى من التخطيط حتى الرقابة تتناول التنظيم باعتبار جلاء من العملية التسييرية، تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها بما تتمثل عليه هذه البنية من تقنيات إدارية، ومناصب عمل، علاقة سلطة وغيره.<sup>18</sup>

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

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

## 6- أهداف التسيير:

من بين الأهداف التي يسعى التسيير الحديث الوصول إليها ما يلي:

- ضمان سير الأنشطة الإنتاجية وفق ما جاء في البرنامج الإنتاجي.
- إيجاد صيغ مثلى لاستعمال عوامل الإنتاج من يد عاملة، مواد أولية، رؤوس أموال، تكنولوجيا، استعمالا عقلايا بدون تبذير أو نقص.
- إنتاج المنتج بنمط خاص مع ضمان تسويقه.
- تلبية رغبات وحاجيات المستهلك من حيث الكم، الكيف والزمن.

## 6-1- دور التسيير:

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

تكلفة للإنتاج والعمل، والسيرة الحسنة للمؤسسة مرهونة بنوعية المادية المنتجة لذلك يستوجب دراسة حول المنتج (الشكل، النوع، اللون، الخدمة... الخ).



## 7- نماذج تسييرية ثلاثة: 19

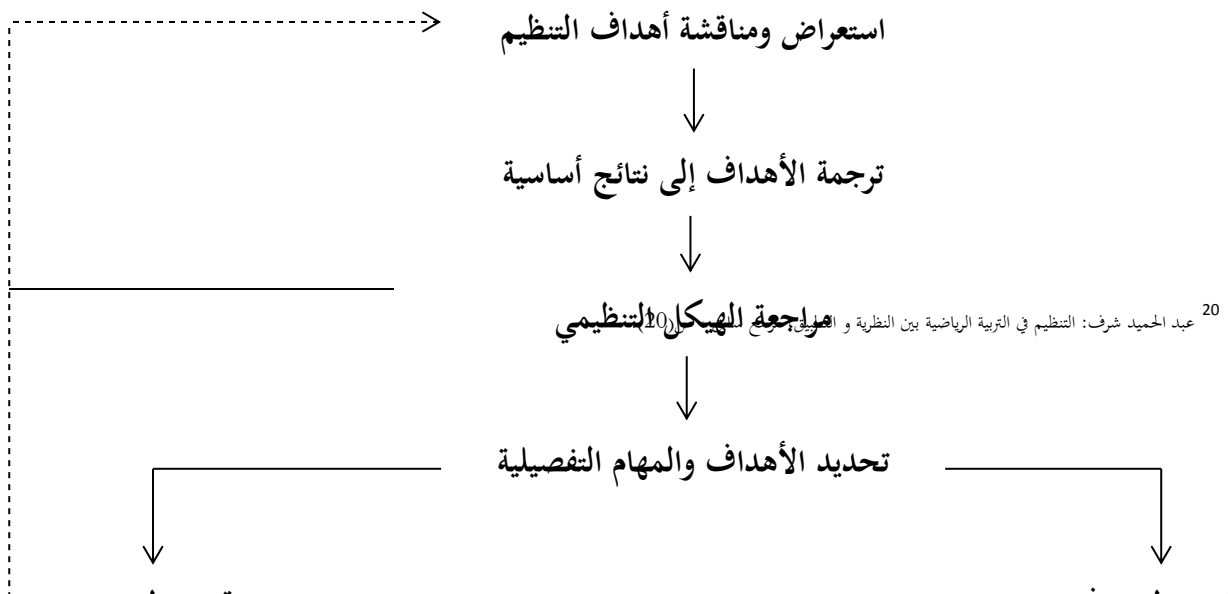
جدول 01: يقدم مايلز (Miles) ثلاث نماذج تسييرية متدرجة من النموذج التقليدي إلى النموذج الحديث.

النموذج التقليدي	نموذج العلاقات الإنسانية	نموذج الموارد البشرية
<p>الافتراضات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- كراهية العمل المتواصل في نفوس معظم الناس.</li> <li>- العمل الذي يقدمه الأشخاص أقل أهمية لديهم عما يحصلون عليه.</li> <li>- لا يوجد سوى أشخاص قلائل يرغبون ويستطيعون أداء أعمال تتطلب الإبداع ومراقبة النفس.</li> </ul> <p>السياسات التسييرية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المهمة الأساسية للمسير هي مراقبة رؤوسيه والإشراف عليهم بشكل دقيق</li> <li>- على المسير أن يجزأ الأعمال إلى مهام بسيطة متكررة وسهلة الفهم.</li> <li>- عليه أن يعد إجراءات تفصيلية ويطبقها بحزم وإنصاف.</li> </ul> <p>التوقعات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يمكن الأفراد أن يتعارضوا عن نوعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يريد الأفراد أن يشعروا بأهميتهم وبأنهم مفيدون.</li> <li>- يريد الأفراد الاعتراف بهم كأشخاص متميزين.</li> <li>- الحاجات المشار إليها أعلاه أكبر أهمية من المال في مجال تحفيز الأفراد.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المهمة الأساسية للمسير هي إشعار كل فرد بأنه مفيد ومهم.</li> <li>- عليه أن يحيط رؤوسيه علما بما يجري ويستمع لاعتراضاتهم على خططه</li> <li>- عليه أن يسمح لرؤوسيه بممارسة قدر من التسيير والمراقبة الذاتيين فيما يتعلق بالقضايا الروتينية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل ليس مكروها أصلا إنما يريد الأفراد المساهمة في تحقيق الأهداف يشاركون في وضعها.</li> <li>- لدى معظم الناس قدرة على الإبداع والرقابة، والرقابة والتوجيه الذاتي أكثر مما تتطلبه أعمالهم الاعتيادية.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المهمة الأساسية للمسير هي تعبئة واستخدام الموارد البشرية المتاحة.</li> <li>- عليه أن يخلق الجو الملائم لكي يساهم الأعضاء بكل ما يستطيعون المساهمة به.</li> <li>- عليه أن يسمح بالمشاركة الكاملة في القضايا المهمة ويوسع باستمرار ممارسة التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية على مستوى رؤوسيه.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يؤدي توسيع نفوذ الرؤوسين وممارستهم</li> </ul>

العمل إذا كان الأجر عاليا والرئيس منصفاً.	وجعلهم معنيين باتخاذ القرارات العادية إلى تنمية شعورهم بالانتماء والأهمية. في كفاية العمليات.	للتوجيه والرقابة الذاتيتين إلى تحسين مباشر
- إذا بسطت المهام بشكل كاف وتمت مراقبة المرؤوسين بدقة فإنهم ينتجون وفقاً للمعايير المطلوبة.	- يؤدي إشباع حاجات السابقة إلى ارتفاع معنويات المرؤوسين وتقليل مقاومتهم للسلطة الرسمية وتعاونهم بمحض إرادتهم.	- يتحسن الرضا عن العمل كنتائج عرضي لكون المرؤوسين يستخدمون فيه طاقاتهم بكاملها.

### الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف:

شكل رقم 2: الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف<sup>20</sup>



## 8- واقع التسيير في الجزائر:

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

غموض مفهوم تسيير منشآت الأعمال الاقتصادية، فهو يختلط تارة مع القانون وتارة أخرى مع السياسة وأخرى مع الإدارة العامة وأخرى مع الاجتهادات الشخصية.

واقع منشآتنا الاقتصادية في قبضة بيروقراطية وصائية لم تسمح بظهور جزر تسييرية متميزة ذات استقلالية مسؤولية.

تأقلم بيئة التسيير الداخلية والخارجية مع مقتضيات النمط التجميعي للإدارة، فذلك النمط المنجز بطبيعته ضد الإنتاجية نظرا لتركيزه على تجميع موارد الإنتاج أكثر من استغلالها.<sup>21</sup>

تجميع الجهود في تناسق تام نحو الهدف.

<sup>21</sup> عبد الحميد شرف: التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق ، ص(20).

### الخلاصة:

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

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

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

# الفصل الثاني: الإدارة العامة والإدارة الرياضية وصفات الإداري الرياضي

: تمهيد

1. الإدارة العامة
  2. مفهوم الإدارة
  3. المبادئ العامة للإدارة
  4. خصائص الإدارة:
  5. أساسيات الإدارة:
  6. نظريات الإدارة
  7. وظائف الإدارة
- الإدارة الرياضية :

1. الإدارة في التربية البدنية و الرياضية
  2. الهيئات الإدارية الرياضية
  3. أهمية الإدارة في المجال التربية البدنية و الرياضية
  4. تعاريف للإدارة الرياضية
  5. صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة
  6. مكونات الإدارة الرياضية
  7. المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية
  8. المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية
  9. الدور الإجرائي للإدارة الرياضية
- الإداري الرياضي

1. صفات الإداري الرياضي
  2. واجبات الإداري الرياضي
  3. إدارة الهيئات الرياضية و تحديات القرن الحادي و العشرين
  4. تغيير الفكر الإداري في الهيئة الرياضية
  5. مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية
- خلاصة

### تمهيد :

يعرف معظم الناس كلمة الرياضة وفقا لخبراتهم و معلوماتهم و يعتقد كثير من الناس أن الرياضة هي المرح فقط . بينما أن الرياضة في نفس الوقت قد تعني عمل أو وظيفة الاحتراف ، السياحة الرياضية ، الأعمال التجارية لذلك نجد أن الرياضة لها أشكال عديدة ومن الصعب أن نجد تعريف يشمل كل هذه الأشكال الأمر الذي يجعلنا عند تعريف الرياضة أن يقترن التعريف بالشكل الذي تؤديه الرياضة ومن الجدير بالذكر إن اللجنة الحكومية للتربية البدنية و الرياضية لمنظمة التربية و العلوم و الثقافة (اليونسكو) وهي إحدى منظمات الأمم المتحدة قد وضعت مصطلح التربية البدنية و الرياضية على أساس التفريق بين التربية التي تعبر عن التربية عن طريق البدن و الأنشطة الحركية ، وبين الرياضة التي تعبر عن المنافسة في الأنشطة البدنية البشرية والتي تحكمها قواعد معينة ، وهناك تعريفات كثيرة تهدف جميعها إلى إيجاد مدلولات واضحة للرياضة على مختلف مستوياتها و بأشكالها المتعددة .ولكن ما همنا هنا هم القائمون على تنفيذ هذه الأنشطة ، شأنهم شأن القائمون على تنفيذ برامج الإنتاج و الخدمات في أي موقع ، ونجدهم يتدرجون في الوظائف من القيادات العليا و المتوسطة ، والمنفذون ، والذين نطلق عليهم الإداريون الرياضيون . ونبدأ من هنا الرحلة إلى الإدارة الرياضية مروراً بالإدارة العامة ووظائفها و مفاهيمها والتي نأمل أن يكون فيها من المعلومات و المصطلحات الخاصة بهذا العلم ومدى الحاجة إلى الإداريين بها .

### 1- الإدارة العامة :

#### 1-1 مفهوم الإدارة :

الإدارة تعبير يتكرر دائما وفي مواقف مختلفة وهي تعنى أشياء متباينة للأشخاص المختلفين فالإدارة عند البعض هي مجموعة الأفراد الذين يشغلون المناصب الرئاسية و القيادية في المؤسسات و الندية و الاتحاديات الرياضية وفي الأعمال المختلفة في المجتمع .

و الإدارة عند البعض الآخر هي مجموعة الأعمال والوظائف التي يمارسها المسؤولون في مواقع العمل المختلفة في حين يرى فريق من الناس أن الإدارة هي تلك القواعد والإجراءات المنظمة للعمل والتي يتعامل الناس على أساسها و في حقيقة الأمر أن الإدارة أهم و أعمق من الأفكار السابقة فالإدارة عملية إنسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري و بالاستعانة بالموارد المادية المتاحة وقد تكون الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها إنتاجية أو اقتصادية بمعنى اعم كما قد تكون تلك الأهداف سياسية أو اجتماعية أو ثقافية في طبيعتها .

فالإدارة إذن نشاط إنساني متكرر ومستمر نجده في كل المنظمات وعلى كل المستويات و الإدارة تمل العنصر الحركي الأساسي و القوة الواقعة الرئيسية في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية وفي كل مظاهر النشاط الإنساني، و المنطق الأساسي للإدارة أنها عملية مستمرة تحتوى على العديد من الأنشطة

و نستخدم أشكالا متنوعة من المواد بعضها مادي و بعضها الآخر إنسان

وذلك وصولا إلى أهداف محددة ، أما الإدارة العامة فهو مصطلح آخر له معنى قريب من الإدارة ومع ذلك فهو يستخدم للدلالة أو الإشارة إلى إدارة المؤسسات الاجتماعية مثل المدارس و المستشفيات ويمكن استخدامه أيضا في منظمات الأعمال خاصة إذا كنا بصدد التطرق إلى وظائف الإدارة العليا بالمنظمة .

فالإدارة تعبر عن النشاط الإنساني المرتب و المستمر و التي يصطلح به أفراد ممن لهم قدرات و مهارات و خبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة .<sup>22</sup>



### 2-1- تعريف الإدارة:

وهناك عدة تعاريف لكلمة الإدارة سردها كثير من الباحثين و الكتاب، وقبل ذلك نود أن نلقي الضوء على التعريف اللفظي لهذه الكلمة.

إدارة) بدير (manage تعنى: { يخطط و ينظم نشاطات و أعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة ، الإدارة هي management : فن أو علم توجيه و تسيير و إدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة ، وقد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة و الشاملة لمعنى الإدارة نسوق منها :<sup>23</sup>

مارى باركر : فن إنجاز الأعمال بواسطة الناس .

فايول: يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة.

فردريك تايلور: { إن فن الإدارة هو المعرفة، الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله رؤيتك أي ملاحظتك و مباشرتك إياهم وهم يعملونه بأفضل الطرق و أخصها ثمنا } .

أورد واستيد: { توجيه الناس المشتركين معا في عمل للوصول إلى هدف مشترك }

وقد ذكر كيمبل أن الإدارة تشمل جميع الواجبات و الوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله، ووضع سياسته الرئيسية و توفير ما يلزمه من معدات و إعداد لتكوين الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه و كذلك اختيار الرؤساء و الأفراد الرئيسيين }

لفنجستون { إن وظيفة الإدارة هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل و اقل التكاليف في حدود الموارد و التسهيلات المتاحة الممكن استخدامها }

كما ورد في قاموس العلوم الاجتماعية الذي يصدر في الو، م، أ تعريف آخر للإدارة يقول: يمكن تعريف الإدارة أنها العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين والإشراف على تحقيقه و تعرف الإدارة من الناحية الإنسانية بأنها الناتج المشترك لأنواع و درجات

<sup>23</sup> عصام بدوي : "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002، ص 16-17.

مختلفة من المجهود الانساني الذي يبذل في هذه العملية، كما أن اتحاد هؤلاء الأفراد الذين يبذلون سويًا هذا المجهود في أي مشروع من المشروعات يعرف بإدارة المشروع.

وذكر أبلي عبارة في مجلة الأفراد التي تصدرها جمعية الإدارة الأمريكية أكد فيها على أهمية العلاقات الإنسانية كعامل رئيسي في الإدارة حيث قال: أن الإدارة قد عرفت بألفاظ بسيطة جدا على أنها تنفذ الأعمال عن طريق مجهدات أشخاص آخرين، وان هذه الوظيفة تنقسم على الأقل إلى نوعين رئيسيين من المسؤولية الأولى هي التخطيط و الثانية هي الرقابة.

وذكر الدكتور في كتابه الأصول العلمية للإدارة و التنظيم إن الإدارة عبارة عن النشاط الخاص بقيادة، و توجيه و تنمية الأفراد و تخطيط و تنظيم و مراقبة العمليات و التصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وقلل التكاليف.

### 3-1 المبادئ العامة للإدارة:

يرى فايول Fayol أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أفراد التنظيم أو الجماعات الإنسانية فيه وان التنظيم نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية يستند على عدد من الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها المبادئ أو القواعد أو القوانين و يرى أيضا انه من الضروري تفهم كيفية استخدام المبادئ العامة للإدارة في مجال التطبيق، كما يرى انه لا يوجد هناك عدد محدد من المبادئ الإدارية التي يجب استخدامها و التي تعمل على تسهيل و تحسين عمل الجماعة و قد توصل فايول إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة.<sup>24</sup>

### 1-3-1-1 تقسيم العمل:

يرى فايول أن الغرض الرئيسي من تطبيق مبدأ تقسيم العمل هو تحسين أداء العمل ورفع إنتاجية الأفراد وذلك عن طريق الجهد المبذول ويرى أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل يلاءم جميع الأعمال التي تشتمل على مجموعة معينة من الأفراد و التي تتطلب قدرات متنوعة دون استثناء.

### 2-3-1 - السلطة و المسؤولية:

يرى فايول انه من الضروري التفرقة بين السلطة الرسمية للإداري و التي يكتسبها من مركزه داخل التنظيم و بين السلطة الرسمية التي تتكون من مجموعة من الخصائص المميزة كالذكاء و الخبرة المعنوية العالية و القدرة على القيادة.

## الفصل الثاني — الإدارة العامة والإدارة الرياضية و الإداري رياضي

و يرى فايول أننا كلما تدرجنا في التسلسل الإداري كلما زادت درجة الصعوبة في تحديد المسؤوليات، فالأعباء تتزايد وتتعقد كلما صعدنا إلى مركز أعلى داخل التنظيم.

### 1-3-3 - الامتثال للنظام:

و يقصد بذلك الطاقة و القبول و الجهد و السلوك و المظاهر الخارجية أو المادية للاحترام و التي تنطوي عليها العقود القائمة بين المؤسسة و موظفيها، ويرى فايول أن احترام مبدأ الامتثال للنظام يجب أن لا يقتصر فقط على المستويات الدنيا في التنظيم بل يجب أيضا أن يسود بين كبار رجال الإدارة.<sup>25</sup>

### 1-3-4- وحدة القيادة:

و ينص المبدأ على ضرورة أن يتلقى الموظف أوامر من رئيس واحد فقط و يرى فايول أن هذا هو مفهوم أو قواعد وحدة القيادة و التي يجب أن يسود نظام العمل في أي مشروع و أن انتهاك هذا المبدأ سيؤدي إلى انهيار السلطة و اختلال العمل و تعقد مبدأ الامتثال للنظام و فقدانه الأهمية.

### 1-3-5- وحدة التوجيه:

و يعبر عن هذا المبدأ وجود رئيس واحد و خطة واحدة لمجموعة الأنشطة التي لها الأهداف نفسها، و يعتبر هذا المبدأ من الشروط الأساسية للعمل الرياضي لوحدة العمل ولتنسيق القوة و تركيز الجهود باعتبار أن الجسم الذي له رأسان في المجال الاجتماعي كما هو في المجال الحيواني يعتبر وحشا و يتعذر عليه أن يعيش.

### 1-3-6- مكافأة الأفراد:

تعتبر مكافأة الأفراد هي بمثابة السعر الذي يدفع للخدمات التي يؤديها و يجب أن تكون عادلة كلما أمكن أن تؤثر بدرجة كبيرة على تقدم الأعمال و بهذا يصبح اختيار طريقة الدفع من الوسائل الهامة في تحديد مكافأة الأفراد.

**1-3-7- المركزية:** تتصل المركزية بالنظام الطبيعي مثلها كمثل تقسيم العمل و معنى ذلك انه في كل جسم سواء أكان حيوانيا أم اجتماعيا نجد الإحساسات تتجه نحو الذهن أو الجزء الموجه و أن هذان العنصران يصدران الأوامر إلى جميع أجزاء الجسم الحي.

## الفصل الثاني — الإدارة العامة والإدارة الرياضية و الإداري رياضي

### 1-3-8- السلم الإداري :

و يتكون من سلسلة الرؤساء التي تتفاوت من أعلى سلطة إلى اقل مستويات إدارية و يقال: إن هذا الطريق يحدد الحاجة إلى إيجاد و سائل لنقل البيانات و المعلومات من ناحية أخرى بمبدأ وحدة القيادة.

### 1-3-9-مبدأ النظام:

يتوقف مبدأ النظام على القاعدة التي تنص على ضرورة إعداد مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه، و تنطبق هذه القاعدة على النظام الإنساني بمعنى ضرورة إعداد مكان لكل فرد و كل فرد في مكانه، ومن الناحية الإنسانية فلكي يسود النظام الاجتماعي داخل التنظيم فان المكان الذي تختاره لوضع الفرد فيه يجب أن يكون مناسباً له كما يجب أن يكون صالحاً لشغل المكان على أساس أن الشخص الملائم في المكان المناسب.<sup>26</sup>

### 1-3-10 العدالة :

يرى فايول أن هناك فرقا بين العدالة و العدل باعتبار أن العدل هو وضع الأشياء موضع التنفيذ و لكي يتمكن الأفراد من تنفيذ واجباتهم بكل التفاني و الولاء الذي يقدرون عليه فانه يجب معاملتهم بالعطف، وان العدالة تنشأ من الجمع بين العدل و العطف.

### 1-3-11-روح الجماعة:

إن الاتحاد قوة هكذا يقول فايول ومن رأيه أن على رؤساء الأعمال أن يفكروا بعمق على أساس هذا المثل، ومن رأيه أن الانسجام و الاتحاد بين أفراد المؤسسة من القوى العظيمة فيها و يترتب على ذلك أن الإدارة يجب أن تبذل جهودها لتحقيق هذا المثل، و بذلك فمن مصلحة التنظيم تنمية روح الجماعة و التمسك لها باعتبارها قوة تعمل على تماسك أجزاء التنظيم و بظافر الجهود والقوى لتحقيق العدالة.

### 1-4-خصائص الإدارة:

إن الإدارة ليست تنفيذا للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين و أن مجرد كون احد الأفراد يرأس عددا من المرؤوسين لا يجعل منه مسئولا كما أن وجود هيدراكية أو إمبراطورية من الأتباع المخلصين لا يعنى بالضرورة تنطوي على تحديد الأهداف و تحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين، ولكي يشارك الفرد في الإدارة فمن الضروري أن يتغلب على الميل نحو الأشياء أو الأعمال بنفسه و يبدأ في جعل الأشياء تتحقق عن طريق جهود أعضاء الجماعة، ومن هذا المنطلق يمكن القول: إن النشاط لإداري . العمل الإداري . يختلف عن النشاط التنفيذي و إذا كان هو الذي يحدد الأهداف بينما يقوم أفراد آخرون بتحقيقها فان هذا يضيف على الإدارة صفة التمييز.

## الفصل الثاني — الإدارة العامة والإدارة الرياضية و الإداري رياضي

إن الإدارة عملية مستمرة و مصدر استمرارها هو استمرارية بقاء منظمات خدمة البيئة و التي تسعى لإشباع حاجات المجتمع من السلع و الخدمات بأنواعها المختلفة لان حاجات الإنسان دائما مستمرة و متجددة وان إشباعه حاجة معينة يجعله يسعى لإشباع حاجة أخرى فضلا عن تعدد حاجته و طموحاتهم في المستقبل.

الاهتمام بالعنصر البشري لتحقيق الأهداف نسبة لأنه عنصر ديناميكي له دوافعه وحاجاته يود إشباعها. وبالتالي لا بد للإدارة أن تعمل على التأثير على سلوكه لتحقيق الأهداف.

العمل لإداري يختلف عن العمل الفني، فالعمل الفني يهتم بالخصائص الملموسة للمادة، أما العمل لإداري فهو اشمل من ذلك حيث يهتم بالجانبين معا.<sup>27</sup>

العمل لإداري يتصف بالعمومية لان وظائفه تمارس في جميع المنظمات مهما كانت طبيعة عملها و في كل المستويات الإدارية.

وظائف العمل لإداري تعتبر وظائف متكاملة متناسقة و ليست وظائف منفصلة عن بعضها البعض.

العمل لإداري عمل مبدع وخلاق يستخدم المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات من خلال التفكير و التدقيق و المفاضلة بين البدائل المختلفة و اختبار البديل الأفضل.

### 5-1 أساسيات الإدارة:

#### 1-5-1- الاتصال:

يعرف عض الكتاب وظيفة الاتصال بأنها عملية تبادل المعلومات و تعرفها الجمعية الأمريكية للإدارة بأنها التصرف الذي ينتهي بتبادل المعاني ويعتبر الاتصال من العمليات التي تحتاج إلى تخطيط لتفصيلاتها و تحديد للإجراءات كما يتطلب حصر الخطوات الرئيسية في تخطيطها حيث أن الغرض من عرض موضوع الاتصال ليس هو المعالجة التفصيلية له و إنما تحديد الوسيلة التي تستخدمها الإدارة عن طريق الاتصال لتحقيق الأهداف القصيرة الأجل و الطويلة لها .

<sup>27</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية"، مرجع سابق ، ص: 28-29.

### 1-5-2-القرارات الإدارية:

أن الوظائف الأساسية للإدارة لا يمكن أن تتنبأ وحدها و بالتالي فان العملية الإدارية في حد ذاتها لا تخلق و يترتب على أن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية . وان ممارسة عملية اتخاذ القرارات تكسب الفرد خبرة تساعده في الوصول إلى الوسائل الملائمة لاتخاذ قرار سليم

### 1-5-3- المسؤوليات :

إن المسؤوليات الإدارية هي التزامات الأفراد الإداريين للأداء الملائم للوظائف الإدارية و الواجبات و تكون نتيجة أداء الاختصاصات الإدارية خلق المنافع بطريقة ليست مباشرة. إن المسؤولية مسالة فردية يجب أن تؤدي بطريقة ملائمة وان المسؤولية مشتقة من الوظيفة بمعنى أنها موروثه في النشاط العلمي.

### 1-5-4- السلطات :

تعتبر السلطة هي الحق الذي يمكن الفرد من الوفاء بالتزامات معينة وهي من مشتقات المسؤولية و الأخيرة من مشتقات الوظيفة و تعتبر السلطة من مشاكل الهيكل التنظيمي و يكون غرضها هو تمكين الأفراد من القيام بأعباء المسؤوليات المفوضة إليهم.<sup>28</sup>

### 1-5-5- التنسيق :

إن العملية المنسقة هي العملية المتجانسة و المتعادلة و المتداخلة مع بعضها البعض نحو تحقيق هدف مشترك و لذلك نعتبر أن التنسيق من الأهداف الأصلية لكل إدارة وهي جزء من المظاهر الإدارية سواء كانت تخطيطا أو تنظيما و تنمية كفاءات

الإداريين أو توجيهها أو رقابتها.وان انعدام الفهم الكامل لما يقوم به الفرد كثيرا ما يؤدي إلى التنسيق السيئ

### 1-5-6- الإجراءات الإدارية:

تعرف الإجراءات بأنها الوسائل التي بمقتضاها يمكن تحريك الأعمال المتكررة و دفعها للأمام.

### 1-6-1-نظريات الإدارة

#### 1-6-1- النظرية التقليدية ( نظرية X)

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

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل .
- الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل .
- يفضل الإنسان دائما أن يجد شخصا يقوده و يوضح له ماذا يعمل .
- الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان و ليس حبا في العمل.

تلك هي فروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة طريقة خاصة في معاملة الأشخاص تتفق و تلك النظرية إلى الإنسان و طبيعته.

هناك العديد من التجارب العملية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لا تطاع بل يتجاهلها الأفراد في الاتجاه المضاد لما تنادى به تلك الأوامر. و في أحيان أخرى قد يتصرفون دون أن تصدر إليهم أوامر محددة كذلك يتبين للباحثين في ميدان علاقات العمل أن الإنسان ليس كسولا بطبعه بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة، و إذا كان الإنسان بطبعه كسولا فكيف نفسر إقبال احد المسؤولين على عمله لفترات طويلة بل انه حتى حين يذهب إلى بيته يستمر في العمل و لا ينقطع عن التفكير في مشاكل العمل و حتى حين يأوي إلى فراشه.

أن تلك المظاهر للسلوك الإنساني توضح فشل التفسير الذي تقدمه النظرية التقليدية حيث انه يجافي طبيعة الإنسان كما تتضح في حالات أو مواقف إنسانية متعددة لذلك لا بد من البحث عن تفسير آخر.<sup>29</sup>

### 1-6-2- النظرية الحديثة ( نظرية )

بالنظر إلى فشل النظرية التقليدية في رسم صورة حقيقية لصورة الإنسان و محددات سلوكه فان النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة أخرى من الفروض التي تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني و هي:

- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل و يفضل عن الفراغ .
- الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية و المخاطرة .
- الإنسان يطلب الحرية في العمل و التحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا و ليس تابعا

## الفصل الثاني — الإدارة العامة والإدارة الرياضية و الإداري رياضي

- الوعد بالمكافأة و احتمال الحصول على نتائج ايجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان ليس خوفا من العقاب و لكن أملا في المكافأة.

تلك الفروض للنظرية الحديثة ساهمت في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث تجاه ما يسمى " العلاقات الإنسانية " و بناء على ذلك الاتجاه أصبح أسلوب القيادة و الإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل و التعبير هو الأساس و شجعت الأساليب الاستبدادية في القيادة حيث أنها تتجافى طبيعة الإنسان.

### 1-6-3- نظرية الإدارة التنظيمية :

في الوقت نفسه الذي بدأت فيه مبادئ الإدارة العلمية في و م ا تحتل مكانها في الدراسات و الأعمال الإدارية كان هنريفايول يقدم إسهامه إلى الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة و هو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية من ناحية وصف و تحليل الوظائف الإدارية و سرد مبادئ التنظيم و تختلف هذه النظرية عن مبادئ الإدارة التعليمية من ناحية جوهر اهتماماتها و هو تحليل العمل اليدوي و دراسة الزمن و الحركة في الإدارة العملية و دراسة و تحليل وظيفة الإدارة و التنظيم في نظرية الإدارة التنظيمية.

### 1-7- وظائف الإدارة :

عرف هنري فايول الوظائف الإدارية عن طريق و صف مراحل الإدارة و قد قام بتعريف خمس وظائف<sup>30</sup> :

#### 1-7-1- التخطيط :

و يشمل كل الأنشطة التي يقوم بها المسؤول بعمل خطة للعمل ففي التخطيط على المسؤول أن يحدد الأهداف و يوضحها .

#### 1-7-2- التنظيم :

و هي تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المسؤول و تجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف و هي في هذا تشمل تحديد نوعية المسؤولين و مواصفاتهم و تنتهي بعمل الهيكل لتنظيمي المقسم إلى أعمال و سلطات و مسؤوليات .

#### 1-7-3- الأمر:

ويقصد بها هنري فايول توجيه جهود المسؤولين و العاملين في المؤسسة ، ولتحقيق هذا الأمر جب على المسؤول أن يدرس ويعرف طبعة كل شخص و عمله على حدة و نوعية الاتفاقات بينه و بين المؤسسة و كذلك يجب على المسؤول أن يكون لديه اتصال ذو اتجاهين مع مسئوله إلى جانب تقييم الهيكل

<sup>30</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم : الإدارة والتنظيم في التربية البدنية ، مرجع سابق ذكره، ص43.



التنظيمي و مراجعته كل فترة من الزمن وان لا يتردد في تطبيق العقوبات اللازمة للمخالفين أو غير الراغبين في إتباع التعليمات

### 4-7-1- التنسيق:

و يرى فيول في هذا العمل الذي يوحد ويضع كل الجهود في إطار واحد لتحقيق الهدف العام للعمل المطلوب .

### 5-7-1- الرقابة:

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

### 8-1- الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية :

تعنى الجودة الشاملة << ذلك الأسلوب الذي يهدف التعاون و المشاركة من كافة العاملين في الهيئة الرياضية بهدف تحسين الخدمات و الأنشطة بها مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة و تحقيق أهداف الهيئة ذاتها<sup>31</sup> .

### 9-1- تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية :

يمكن أن يحقق أسلوب الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية ، و أن يحقق أهدافه من خلال عدد من المقومات وهي كما يلي :

#### 1-9-1- الأداء الصحيح :

وهي يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له و في الزمن المحدد لإنجازه

#### 2-9-1- استخدام نظم المعلومات في حل المشكلات :

و هو ما يعني إجراءات العمل بشكل صحيح ، ومن أول ممارسة له و في الزمن المحدد لإنجازه .

#### 3-9-1- التركيز على كل من العمليات و النتائج معا :

و ما يعني الاهتمام بأسلوب العمل ، و طريقة تنفيذه و التدقيق في استمرار تطويره ، بجانب العمل على تحقيق الأهداف المرجوة ، وما يعني الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها .

#### 4-9-1- تنمية الموارد البشرية :

و هو ما يعني العمل على رقى أداء الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية و ذلك من خلال الدورات التدريبية للإحاطة بكل ما هو جديد و متطور في مجال التخصص الوظيفي ، وكذلك تحين الظروف المحيطة بالعمل و التأكيد على انتماء العاملين بالهيئة الرياضية<sup>32</sup> .

<sup>31</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية"، مرجع سابق، ص:19-20.

<sup>32</sup> مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، 1999، ص:21

### 2- الإدارة الرياضية :

#### 2-1- الإدارة في التربية البدنية و الرياضية :

هناك إعداد كبيرة من العاملين في مجالات التربية البدنية و الرياضية يمارسون عملية الإدارة من خلال وظائفهم التخصصية أو التطوعية ، و ينتشر هذا العدد على مستوى مؤسسات الرياضة بمختلف أنواعها مثل :

اللجنة الاولمبية و الاتحاديات الرياضة و الأندية الرياضية و مراكز الشباب و أندية المؤسسات و المصانع و الأندية الرياضية بالمؤسسات العسكرية ، خلاف المدارس و المعاهد و الكليات و الجامعات .

ومن المهم على من يمارسون العمل الإداري الرياضي أن يعرفوا ما يتميز به هذا العمل وما يتطلبه من قدرات و في حالة عدم إلمامهم و معرفتهم به فسيؤدي ذلك إلى أخطاء في العمل ربما تؤدي إلى إخفاق مؤسساتهم في تحقيق أهدافها ، وهناك نظريات متعددة في الرياضة نستطيع أن نستمد منها كقيم تساعد على توضيح دور الإدارة في مجالات التربية البدنية و الرياضة فان معظم برامج التربية البدنية و الرياضية تدار تحت إشراف أشخاص لهم خبراتهم و قدراتهم التي جمعوها عن طريق تعاملاتهم الشخصية وخبراتهم السابقة ، هذه الخبرات لم تعد تثمن حاليا ، و عليهم أن يرجعوا إلى الجديد من البحوث و الكتب و المعاملات التي تناولت مواضيع الإدارة من حيث التخطيط و القيادة و التوجيه و العلاقات الإنسانية و كذلك التقييم و يستطيع القادة و العاملون في مجالات التربية البدنية و الرياضية أن يحققوا تقدما كبيرا في هذا المجال إذا ما ربطوا أبحاثهم العلمية بالنظريات العلمية و هذا ما نسميه بتزاوج المعرفة بين الخبرة والعلم . وتحكم طبيعة العلاقات بين المؤسسات الرياضية قوانين و لوائح و قرارات من شأنها تحديد كل مؤسسته في الهيكل العام ، كما تتحكم طبيعة تنظيم كل مؤسسة صحة ما يتخذ فيها من قرارات مثل : الجمعية العمومية العادية و غير العادية ، و مجلس الإدارة ، والمكتب التنفيذي ، واللجان الفنية ، لكننا نجد في بعض الأحيان أن هناك تقف أمام اللوائح موقف العاجز ولا نستطيع حلها ،

فعلى سبيل المثال لا الحصر : مشكلة انقسام الأداء في مجلس الإدارة ومن المفترض أن يكون رأي الأغلبية هو الذي يتم الأخذ به و لكن هل يكون رأي الأغلبية دائما هو الصحيح ؟

فهناك أغلبية . مثلا . تكون أكثر من النصف بواحد فقط و بالرغم من ذلك فان البعض يرى أن ذلك أفضل من أن يترك القرار لفرد واحد يتخذه بمفرده<sup>33</sup> .

<sup>33</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم : " الإدارة والتنظيم في التربية البدنية " ، مرجع سابق ، ص:44-45.

## الفصل الثاني — الإدارة العامة والإدارة الرياضية و الإداري رياضي

### 2-2- الهيئات الإدارية الرياضية:

تنقسم الهيئات الرياضية إلى قسمين أساسيين هما : الهيئات الحكومية و الهيئات الأهلية .

#### 1-2-2-الهيئات الحكومية

وهي الهيئات التي تفوضها الدولة عنها في تسيير و إدارة و متابعة أنشطة التربية البدنية و الرياضية مثل : وزارة الشباب و الرياضة ، مجلس أعلى للشباب و الرياضة ، هيئة عامة للشباب و الرياضة ، مؤسسة عامة للشباب و الرياضة ، رئاسة عامة للشباب و الرياضة ، حيث تختلف المسميات من دولة إلى أخرى إلى جانب وزارة التعليم التي تقوم . بحكم مسؤولياتها الرئيسية في تربية النشء و الشباب في قطاعات التعليم بجميع مراحله . و إتاحة الفرص للطلاب بدنيا و عقليا و روحيا ، وذلك عن طريق دروس التربية الرياضية و الأنشطة الرياضية التي يتم تنفيذها داخل و خارج المدرسة إضافة إلى خطة الدراسة المنهجية ، و برامج الأنشطة التي يتم التركيز عليها خلال أشهر العطلة الصيفية داخل بعض المدارس أو بمراكز التدريب و إضافة الجامعات بما تقدمه للطلاب من أنشطة رياضية .

#### 2-2-2- الهيئات الأهلية

بنظرة مبدئية لخريطة الهيئات الأهلية الرياضية في أنها المساحة الأكبر و لأشمل من حيث تعدد نوعياتها و انتشار فروعها و إشباع مجالات نشاطاتها ، و شمولها بكل قطاعات الشباب ، و تتمثل الهيئات الأهلية في كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عدة طبيعيين و اعتباريين و لا تستهدف الكسب المادي و يكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب و إتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم ، وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية و الثقافية و الروحية و الصحية و الترويجية كل ذلك في إطار السياسة العامة وهذه الهيئات الأهلية مثل :

اللجان الاولمبية الوطنية . الاتحاديات الرياضية ، الأندية / مركز الشباب . اتحاد جمعيات الأنشطة الشبابية

### 3-2- أهمية الإدارة في المجال التربوية البدنية و الرياضية :

هناك سؤال يتكرر كثيرا عن أهمية دراسة الأسس العامة لعلم الإدارة للعاملين في مجال التربية البدنية والرياضية وللإجابة عن هذا السؤال يجب عرض الحقائق التالية:

- أولا: تدار أي مؤسسة أو هيئة ،خدمية كانت أو ربحية حياة الإنسان والإنسان بدوره يتأثر بطريقة الإدارة فيها بنوع البرامج التي تقدمها و المناخ الذي تنفذ فيه هذه البرامج و بأهداف هذه البرامج.

## الفصل الثاني — الإدارة العامة والإدارة الرياضية و الإداري رياضي

- **ثانيا:** تزودنا الإدارة بالمفاهيم الأساسية للعلوم المتعلقة بهذا المجال و النظريات و التقنيات و أسس التقويم الموضوعي للأنشطة والأفراد والنظم. وتزودنا قبل : ذلك بالخبرة التي تمكننا من اكتشاف أحسن وأنسب الطرق للإدارة السليمة .
- **ثالثا:** تساعد الإدارة كل إنسان يتخذها مهنة له في توسيع مفاهيمه الإدارية واستكمال ما ينقصه من مقومات لتحقيق النجاح في عمله والذي ينعكس بطبيعة الحال على المؤسسة والهيئة والجماعة التي يديرها
- **رابعا :** يمارس معظم قادة التربية البدنية والرياضية بعض أنواع العمل الإداري سواء في المدرسة أو النادي أو الإتحاد أو مركز الشباب . وكذلك يجب أن يكون أعلى بنية من المقومات الأساسية لعملية الإدارة حتى يحققوا النجاح في هذا الجزء المهم من عملهم.
- **خامسا:** جميع أنشطة التربية البدنية والرياضية عبارة عن جهد جماعي . فالإدارة أساسية لتنفيذ أهداف تسعى إليها . وتنمية روح العمل الجماعي والتخطيط المسبق لأي برنامج . والعمل المشترك التعاوني المنسق وتحقيق هذا كله يتطلب معرفة بإمكانات الإدارة .
- **سادسا :** تساعد الإدارة على تحقيق الاستمرار حيث أن من أساسيات العملية الإدارية القيام بالأعمال التي حققت نجاحا واستبعاد الأعمال التي لم تحقق النجاح وسيزيد ذلك من فرض الممارسات الناجحة للعاملين بالمؤسسة أو الهيئة وبالتالي ستظهر بصورة جيدة.
- **سابعا :** تؤدي زيادة المعرفة بعناصر الإدارة التي تحقق علاقات إنسانية طيبة بين المجموعات مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وكفاءته في تحقيق الأهداف .<sup>34</sup>

### 2-4- تعريف للإدارة الرياضية :

إن الرياضة وأهميتها كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة و تنظيم جيدين وان الاختصاصين في شؤون الإدارة الرياضة قاموا بعرض مواضيع و عمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العلمية و بهذا فان مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل و تخطيط و تقرير و مراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية و الرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة و التي تتجمع نتيجة للعمل الإداري .

<sup>34</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم : "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية" ، مرجع سابق ،ص47.

## الفصل الثاني — الإدارة العامة والإدارة الرياضية و الإداري رياضي

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

- تحقيق إنجازات رياضية عالية .
- محاولة جذب و احتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل و منظم .

مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هناك جهودا أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من اجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة . لقد توضح و منذ سنوات طويلة بان النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك و هذا لا يتمثل بمهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية ، وقد فهمت الدول المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور ، وعملت على تشريع القوانين الخاصة بذلك لأجل تطوير و حماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل ، وذلك بمساهمة اللاعبين و المدربين و الإداريين ، إن هذا يقودنا إلى وضع الفكرة الأولى من هدف الموضوع الذي نحن يصدده وهو ليس بالا مكان تحقيق أي تطور ملموس في أي حقل من حقول التربية البدنية و الرياضية إذا لم يصاحب ذلك عملا إداريا جيدا و الذي يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة و بهذا فان العمل الإداري هو احد عوامل التطور الأساسية في حقل التربية البدنية و الرياضية بشكل عام و هذا يقودنا إلى القول :

أن الإدارة العلمية الحديثة تحقق بالاستخدام العلمي للعمل الإداري و بهذا فان الفعالية العلمية في هذا الحقل تستند و ببساطة على الخبرة المتجمعة في العمل الذي أساسه العلم و الذي يستخدم المعارف الحديثة للعلوم الرياضية و الإدارة .

أن التطور الذي طرق للتربية البدنية و الرياضية مؤخرا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها و حل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجا إلى التنظيم المبرمج و الإدارة الجيدة كفن و علم لتنظيم مختلف أنشطتها ، و هي فن و عمل و هذا الفن حسن التخطيط و التنظيم .<sup>35</sup>

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث ، لأنها الإدارة الفاعلة

<sup>35</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم : "الإدارة البطولات والمنافسات الرياضية" ، الدار العلمية الدولية للنشر، ودار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى ، عمان، 2002، ص:57.

## الفصل الثاني — الإدارة العامة والإدارة الرياضية و الإداري رياضي

في زيادة الإنجاز الرياضي و تطويره كما و نوعا و هي تخطيط و تنفيذ و متابعة و تقويم لكل الأنشطة الرياضية .

و الإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم و

ازدهار هذه اللعبة ، فهي تقود التقدم و تعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير و تنمية عوامله و تحريك متطلباته ، و بهذا فإنها مطالبة بان تعد نفسها ، و تهيئ أدواتها و وسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع و البيئة.<sup>36</sup>

و الإدارة في المجال الرياضي عرفها عدله عيسى مطر ، طلحة حسام الدين « بأنها عملية تخطيط وقيادة و رقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية ، و استخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة».

و عرفها ثابت إدريس ، جمال الدين موسى « بان الإدارة تنطوي على مهام رئيسية من صياغة مهمة المؤسسة و إظهار قدرتها و مواردها الداخلية و تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة و اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل و العمل على تحقيقها » .

و يؤكد سعيد المصري بان التعريف الحديث للإدارة هي منظومة من الأنشطة الذهنية المتكاملة و التي تهدف إلى :

تهيئة بيئة داخلية محفزة للأفراد و الجماعات لتعمل بإرادتها في تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك لافتناعهم بان تحقيق أهداف المؤسسة سيؤدي إلى تحقيق أهدافهم الذاتية في النهاية .

التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية و مع المتغيرات المستمرة التي تطرأ عليها و الأعداد للتكيف معها بما يحقق أهداف المؤسسة في الأجلين القصير و الطويل .<sup>37</sup>

و يعرفها مفتي إبراهيم في كتابه تطبيقات الإدارة الرياضية بأنها « فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية ، و إخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق أهداف هذه الهيئات » .

كما تعرف أيضا بأنها « توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها »

و مما سبق يتضح أن الوظيفة الإدارية في الهيئة الرياضية أيا كان مستواها ما هي إلا أسلوب أو طريقة لتحقيق مهام معينة بأحسن درجة ممكنة من الكفاية .

<sup>36</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم : "الإدارة البطولات والمنافسات الرياضية" ، مرجع سابق ، ص: 58.

<sup>37</sup> عمر نصر الله قشطه: "التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية" ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص: 23-24 .

## الفصل الثاني — الإدارة العامة والإدارة الرياضية و الإداري رياضي

يلاحظ أن تحقيق المهام الوظيفية بأحسن درجة من الكفاية يتم من خلال أحداث تغيير في سلوك الإداريين داخل الهيئة الرياضية و تحسين كفاءتهم و مهاراتهم و قدراتهم في إطار من عناصر الإدارة أو وظائفها أو عملياتها بهدف تحقيق المصلحة العليا للهيئة .

### 5-2- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:

يمكن تحديد الإدارة الرياضية العلمية السليمة كما يلي :

- **الشمول :** بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب و مجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصها .
- **التكامل :** و يعنى أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضية جانبا من التنظيم حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة متخصصة ، مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام أو الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل ، ويكون ذلك في إطار و نسق واحد ، بحيث تتحقق النتائج المرجوة .
- **المستقبلية:** و يعنى ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط ، و إنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف . وأماني وتطلعات في زمن آت. وعليها خلال عملها من أجل ذلك أن تنظر إلى الماضي لتستقي منه الدروس وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية .
- **الانفتاح:** ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل من خلالها . تتأثر بها وتؤثر فيها .

### 6-2- مكونات الإدارة الرياضية :

لقد حلل الإداري الأمريكي konz الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربع مكونات أساسية هي :

- العامل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة و التي تعمل الإدارة لأجلها.

• القائد الإداري . 38

### 2-7-1- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون النظر لحجمها و طبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها و عملياتها الرئيسية ، إلا أن المشكلة هي في اختيار المبادئ التي تتفق وخدمة الأهداف الخاصة بتلك الجهة و تتلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة يلي :

### 2-7-1-مبدأ التوازن:

يجب أن تكون المؤسسة الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها و تحقيق الكفاية في إدارتها . كذلك نجد أن من مهام الرئيس الإداري التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كلها كما يقع على عائق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته .

### 2-7-2-مبدأ التوسيط:

يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة و تحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل لها .

### 2-7-3- مبدأ التخصص :

يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية ، و يطبق مبدأ التخصص تطبيقا عاما و شاملا في نواحي النشاط المختلفة .

### 2-7-4-مبدأ التنميط:

يجب أن نحدد أحسن طريقة و نعبر عنها بوحدة محدودة و أنماط ثم تستخدم كنموذج في العمليات و التخطيط و في الرقابة .

### 2-7-5- مبدأ الحوافز المادية :

يجب أن تناسب المكافأة مباشرة و قيمة العمل المنجز ، و يشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة و أن يكفا الشخص على أساس من أنجزه من أعمال بالنسبة إلى المستويات الموضوعة

### 2-7-6-مبدأ العلاقات الإنسانية:

تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية و وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون و المراقبون لان الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات



## الفصل الثاني — الإدارة العامة والإدارة الرياضية و الإداري رياضي

### 2-7-7-7 مبدأ التخطيط:

يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ لكي نصل إلى عمل شيء له أهميته بطريقة فعالة.<sup>39</sup>

### 2-7-8 مبدأ الرقابة:

يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة تتضمن تنفيذ الخطط .

### 2-7-9 مبدأ القيادة :

إن القيادة الحكيمة هي أهم عامل فردي في نجاح العمليات كافة و ينطبق مدلول هذا المبدأ على المؤسسة كوحدة قدر انطباقه على الإدارة الواحدة أو جماعة من الأشخاص .

### 2-7-10 مبدأ السلطة والمسؤولية :

إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسئولاً عن تنفيذ كل الأعمال داخل نطاق سلطته و بالعكس فان الشخص لا يعتبر مسئولاً عن تنفيذ عمل مادام ليست له سلطة عليه .

### 2-7-11 مبدأ اتخاذ القرارات:

يجب اتخاذ القرارات عند أدنى مستوى تنظيمي ممكن لتسهيل القيام بالأعمال ، و يجب أن تتخذ القرارات بواسطة الإداريين و المراقبين المختصين بالنشاط المعين أو المشرفين على الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ عمل ما .

### 2-7-12 مبدأ استخدام القدرة الإدارية:

تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ روتينياً.<sup>40</sup>

### 2-8-8 المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد شاد الأمريكي «kinz» بان الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي :

#### 2-8-1 المهارات الفنية :

و قد وصفها «kinz» بأنها التفهم الكامل و الكفاءة في نوع خاص من الفعاليات و هي تتضمن معلومات خاصة و قابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص و القدرة على كيفية استخدام التفنن في المجال الرياضي.

#### 2-8-2 المهارات الإنسانية:

القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون و تجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضاً و تتضمن معرفة الآخرين و القدرة على العمل معهم بشكل فعال و بعلاقة جيدة.<sup>41</sup>

<sup>39</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم : "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية" ، مرجع سابق ،ص: 55.

<sup>40</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم : "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية" ، مرجع سابق ،ص: 56.

<sup>41</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، مرجع سابق ،ص: 60.

### 3-8-2- مهارات الاستيعاب الفكري :

القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة و هذا يعنى النظرة الشاملة و الكلية للمنظمة التي يعملون فيها و كيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها .<sup>42</sup>

### 9-2- مجالات الإدارة في التربية الرياضية :

تتعامل إدارة التربية الرياضية مع ثلاث مجالات رئيسية و هي :

- البرامج
- الإمكانيات
- العاملين(القادة )

وهذه المجالات الثلاثة للتربية الرياضية تعتبر مجالات متداخلة و غير مستقلة كل منها عن الأخرى فالبرنامج يظل كلمات على الورق دون وجود الإمكانيات المتاحة ثم يأخذ طريقة ضئيلة أو كافية لا فائدة منها إن لم يحسن استخدامها ، و كذلك تقع على بعض العاملين المسؤولين النهائية في حسن استخدام الإمكانيات و تنفيذ البرامج .

### 10-2- الدور الإجرائي للإدارة الرياضية:

يتمثل الدور الإجرائي من الإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها أو وظائفها أو عناصرها ، و هذه الأدوار تتم في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة و هي كما يلي :

\* وضع خطة متكاملة تشمل كل الاستراتيجيات ، و السياسات ، و الإجراءات ، و الأساليب ، و الوسائل و البرامج المطلوب تنفيذها في الهيئة الرياضية و كافة القوى البشرية و الإمكانيات المادية و العينية في فترة زمنية مستقبلية.

\* وضع هيكلية لتنظيم العناصر و القوى البشرية و المادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية، و تنسيق الأداء و الترابط بينها ، حتى يتحقق التلاحم و التماسك و التكامل بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى و فعالية من أجل تحقيق هدف أو عناية الهيئة الرياضية .

<sup>42</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، مرجع سابق، ص:60.

\* السعي لحث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يساهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه .<sup>43</sup>

\* إيجاد نظام رقابي في الهيئة الرياضية يتطابق مع العمليات و الإجراءات على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات و معدلات الأداء المطلوب تحقيقها ، بما يضمن حسن سير العمل في الهيئة ، مع العمل على تصحيح الانحرافات ، بل و العمل على منع حدوثها قبل أن تحدث .

\* التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الراسي أو الأفقي، من اجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل و الفعاليات و بأقل التكاليف الممكنة.<sup>44</sup>

### 3- الإداري الرياضي :

إن الإداري هو ذلك الشخص الذي يملك القدرة الكافية من المعرفة في مدركات ومبادئ الإدارة قبل ممارستها وذلك لأن ممارسة الإدارة في التنظيم الرياضي المنظم تتطلب معرفة عالية تساعد على تكامل خبرات الفرد و اتجاهاته الثقافية .

إن الرياضي هو الفرد الذي يشغل مركزا من المراكز الرياضية ذات المسؤولية وهو بهذا الوضع يتولى اختصاصات محددة تلقي عليه بمسؤوليات تتطلب إنجازات مهمة في نطاق اختصاصه.

من المعروف أن الإداري الرياضي يتولى تحليل الأعمال والمهام التي يشرف عليها وهذا يوجب أن يكون من طراز الأفراد الذين يتمكنون من تفتيت المشكلة إلى أجزاءها لصنع الحلول المناسبة لها.

والإداري هو الفرد الذي يشعر بما يجب عمله في أي مستوى تنظيمي وأن يقوم بتنفيذ الجزء المسؤول عنه في البرنامج بنشاط وكفاءة كبيرين.

أن معرفة العاملين بالتربية الرياضية و إمامهم بالنواحي الإدارية تساعدهم وبلا شك على أداء عملهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.

<sup>43</sup> مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مرجع سابق ص: 19.

<sup>44</sup> مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مرجع سابق ص: 20.

### 1-3 صفات الإداري الرياضي:

\* أن يكون من ذوي الاختصاص في مجال العمل الإداري

\* له رغبة و ميل للعمل

\* له القدرة على المشاركة الايجابية مع مرؤوسيه و مع من معهم في الإدارة

\* ذا قدرة على نقل المعرفة و المهارات للاعبين

\* أن يتمتع بالعملية الشمولية .

### 2-3- واجبات الإداري الرياضي :

أن الإداري الرياضي يجب أن تكون لديه العلاقة الجيدة مع العاملين معه بشكل معقول معتمدا على أساس المبدأ

الديمقراطي في الإدارة أما واجباته فهي:<sup>45</sup>

• يعين واجبات العاملين

• يقوم بإعداد المنهاج

• يشرف على الواجبات

• يقيم العمل اليومي

• ضمان صلاحية التجهيزات و الأدوات

• تعبئة الجهود العاملة ثم توجيهها و التنسيق و الإشراف على حسن سيرها.<sup>46</sup>

### 3-3- إدارة الهيئات الرياضية و تحديات القرن الحادي و العشرين :

لاشك كثيرا من الهيئات الرياضية في حاجة إلى إحداث تغييرات لتواكب ثورة الإدارة الرياضية الحادثة على مستوى

العالم في القرن الحادي و العشرين ، ومن ثم يجب عليها أن تمضي قدما في سبيل تبني فلسفة و توجهات إدارية

جديدة تتماشى و متطلبات الإنتاج الرياضي في كافة مجالاتها و على كافة مستوياتها .

<sup>45</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: " إدارة البطولات و المنافسات الرياضية"، مرجع سابق، ص:62.

<sup>46</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات و المنافسات الرياضية، مرجع سبق ذكره، ص:62.

## الفصل الثاني — الإدارة العامة والإدارة الرياضية و الإداري رياضي

الإدارة الرياضية بشكل عام في حاجة لإعادة صياغة الفكر الإداري في المجال الرياضي و تحويله من فكر إداري تقليدي إلى فكر إداري حديث يتماشى و متطلبات المنتج الرياضي في القرن الحادي و العشرين .

وفيما يلي نضع بعض المقومات المقترحة لمواجهة التحديات السابق الإشارة إليها وهي كما يلي :

- تبني أسلوب الجودة الشاملة .
- البدء من المخرجات و ليس كما تعودنا في الإدارة الرياضية التقليدية حيث يبدأ الأمر عادة بالمداخلات
- يجب أن يكون الابتكار هو المدخل الرئيسي للعمل في مجال الإدارة بالهيئات الرياضية
- ضرورة أن يكون المحك الأساسي في التقويم هو كفاءة و كم الإنتاج الإداري و الفني
- من الأهمية أن تبني الإدارة بالهيئات الرياضية شعار البحث عن التميز

### 3-4- تغيير الفكر الإداري في الهيئة الرياضية :

إذا ما أردنا أن نغير الفكر الإداري بالهيئة الرياضية إلى الأفضل ، فان التغيير يجب أن يتم في أربعة اتجاهات رئيسية كما يلي :<sup>47</sup>

#### التغيير الإنساني:

وهو ما يعني تغيير أفكار و اتجاهات و مفاهيم الأفراد العاملين بالهيئة الرياضية و كذلك العمل على تغيير عاداتهم و قيمهم و دوافعهم و طموحاتهم في العمل .

#### التغيير في طبيعة أداء الوظائف :

وهو ما يعني تغيير الواجبات الوظيفية ، سواء على مستوى الكم ، أو على مستوى الكيف

#### التغيير التنظيمي:

وهو ما يعني التغيير في البناء الهيكلي للهيئة الرياضية بكل ما تحتويه من إدارات و أقسام و وحدات، كما يتعلق أيضا بالتغيير في العلاقات الوظيفية

<sup>47</sup> مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مرجع سبق ذكره، ص22.

### التغيير التكنولوجي:

و يشمل استخدام كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات و التكنولوجيا التطبيقية في المجال الرياضي بشكل عام .

### 3-5- مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية:

كي يكون التغيير ناجحا في إدارة الهيئات الرياضية فلا بد من توافر عددا من المقومات نذكر منها ما يلي :

- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة النابعة من الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية و على كافة المستويات ، توصيلها إلى الرؤساء و إيجاد نظام للحفز على البحث عن مثل تلك الأفكار ، و إذا ما كانت قابلة للتطبيق و مثمرة
- دعم تكامل المعارف و المعلومات و المهارات الإدارية في إدارة الهيئة الرياضية ، حيث يجب أن تشجع جهود الحصول على المعرفة من مراجع و أبحاث و دراسات الإدارة الرياضية ، إما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي و الممارسة اليومية و المعاشة المستمرة للمشكلات النفسية و الإنسانية داخل الهيئة ذاتها ، أو خارجها .
- ترسيخ المرونة ، و المقدرة على التكيف ، حتى يمكن تقبل التغيير و التكيف معه .
- الاستناد إلى المعلومات حول التغيير المنشود من حيث أهدافه و أنواعه ، ومدى تأثيره و نتائجه المتوقعة ، وهذا يرجع أساسا إلى نظم المعلومات المتوفرة .<sup>48</sup>

<sup>48</sup> مفتي إبراهيم حماد: " تطبيقات الإدارة الرياضية "، مرجع سابق، ص:23.

### خلاصة الفصل :

الإدارة هي عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو إنسانية ، و بدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه علمنا الآن .

و الرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع ، و تتفرع ، نتيجة الاهتمام المتزايد بها . وخلال هذا التوسع و ذلك التفرع كان من الضروري التثبيت بالإطار العلمي في تنظيمها و بذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها .

و يعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي .

ونجاح المؤسسات و الهيئات الرياضية و بالتالي نجاح الرياضة ككل مرهون بمدى استخدام أسس و مبادئ الإدارة ، على كافة المستويات بدءا من المجلس الأعلى للشباب و الرياضة و اللجنة الاولمبية مرورا بالاتحادات الرياضية و المناطق التابعة لها و إدارات الأنشطة الرياضية بالجامعات و المعاهد العليا ووزارة التربية و التعليم ، وصولا للأندية الرياضية و مراكز الشباب .





# الفصل الثالث: الاتحادية والرابطة والنوادي الرياضية

تمهيد

الاتحاديات الرياضية

نشأة الاتحاديات

مسؤولية الاتحاديات الرياضية

اهداف الاتحادية

نموذج نمطي لخطة اتحادية رياضية

.قائمة الفدراليات والجمعيات الرياضية الوطنية الجزائرية

(مكونات الاتحادية الرياضية) الجمعية العامة, المكتب الاتحادي, الرئيس

أنواع الاتحاديات الرياضية الوطنية

الاتحاديات التي تدير رياضة جماعية

الاتحاديات التي تدير عدة اختصاصات

الاتحاديات المتعددة الرياضات

الاتحاديات المتخصصة

.مهام الاتحادية الرياضية

المخطط الهيكلي للاتحاديات الرياضية الوطنية

تعريف الاتحاد الدولي

علاقة الاتحاد الدولي بالاتحاد الوطني

علاقة الوزارة بالاتحاديات الرياضية الوطنية

الرابطة الولائية للرياضة

مهام الرابطة الولائية لرياضة

تشكيل وتنظيم الرابطة الولائية للرياضة

التشكيل

التنظيم

عمل الجمعية العامة

مجلس الرابطة

مكتب الرابطة

رئيس الرابطة

الانضمام والانتخابات

الانضمام

الانتخابات

الأحكام المالية

الأحكام الختامية

الأحكام الانتقالية

:الأندية الرياضية

:مفهومها

:تعريفها

:الإطار القانوني

أنواع الأندية الرياضية

:مجلس إدارة النادي

: متطلبات النادي الرياضي

: التسيير المالي على مستوى الأندية الجزائرية

:أهداف التسيير المالي للنادي الرياضي

:التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية في الأندية الرياضية

:الميزانية كأداة تخطيطية للنشاط في النادي الرياضي

:المحاسبة المالية وسيلة لتسيير الأموال في المؤسسة الرياضية

دور النادي و مهامه لخدمة الجمهور المحلي

الدور التربوي للنادي

الدور الاجتماعي للنادي

الدور الثقافي للنادي

### تمهيد:

أولت الدولة الجزائرية اهتماما خاصا بقطاع الرياضة وذلك بعد الاستقلال مباشرة، فشكلت وزارة وصية بهذا القطاع ولذلك كان إلزاما علينا التطرق إلى هاته الهيئة فيما يخص هيكلها من ناحية الإدارة المركزية والمدريات المتفرعة عنها.

وقد خصصنا جانبا آخر يتطرق إلى الاتحاديات الرياضية لأن جميع النشاطات الرياضية بمختلف أنواعها تنطوي تحتها، وتمت دراستها من كل الجوانب لما لها من تأثير على المستوى العام للرياضة.

كما تضمن الاتحاديات استقرار كل منشآت الحركة الرياضية وذلك بوضع قاعدة للعلاقات لتعريف الحقوق والواجبات والاحتميات لمختلف الفاعلين في الحركة الرياضية.

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

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

### 1- الاتحاديات الرياضية:

لما كانت الاتحاديات الرياضية هي اتحادات ألعاب وليست اتحادات أندية فإن مهمتها أصلا هي العناية والاهتمام بالألعاب الرياضية، كل اتحاد فيما يخصه بغرض الارتفاع بالمستوى البطولي للعبة، وذلك عن طريق المنافسة الحرة الشريفة حسب القوانين والنظم واللوائح التي يضعها اتحاد اللعبة بما يتفق والقوانين واللوائح الدولية.

#### 1-1- نشأة الاتحاديات:<sup>49</sup>

ترجع أهمية الألعاب الرياضية وقيمتها إلى حقائق مستمدة جميعها من الميل الفطري للحركة والحاجة الماسة إلى ممارستها والتي ساعدت من انتشارها مما دعا إلى ضرورة ظهور هيئات تنظم وتطور هذه النشاطات الرياضية، وكان كل بلد يضع للعبة القوانين والشروط التي تحلو لها وتناسب ظروفها ولاعبها فكانت تلعب اللعبة الواحدة بقوانين وقواعد تختلف تماما من بلد لآخر.

وعلى إثر ترابط شعوب الأرض المختلفة نتيجة التطور واتساع نطاق التباري، اتجهت الجهود إلى تكوين هيئات وجمعيات رياضية لكل لعبة وتم توحيد قوانينها وشروطها التي تمارس على أساسها، ولتكوين هذه الهيئات ليس فقط عينا حارسا على المنافسات الرياضية وإنما أيضا عقلا دارسا وفاحصا لعملية التطور.

وقد أطلق على هذه الهيئات اسم الاتحاديات الدولية، وبقيام هذه الاتحاديات الدولية لمختلف الألعاب الرياضية انتشرت الاتحاديات الأهلية في معظم دول العالم لتعاون وتتعاون مع الاتحاديات الدولية كل في هذه اللعبة التي تخصه وداخل حدود الدولة بقواعد ونظم وأسس موحدة، ومنذ هذا التحول انبعثت ألعاب رياضية على أسس علمية جديدة جعلت منها وسيلة هادفة ذات مغزى هام لممارستها وليس مجرد عمل مسلم مرتب كما كانت عليه من قبل.

#### 1-2- مسؤولية الاتحاديات الرياضية:

تمثل الأندية الرياضية في الاتحاد القاعدة العريضة التي تشكل الجمعية العمومية صاحبة السلطة العمومية العليا في الاتحاديات التي تنتخب مجلس الإدارة من بين الشخصيات التي ترشحها الأندية، ومجلس إدارة الاتحاد يمثل قمة السلطة المسؤولة عن إدارة الاتحاد فنيا وإداريا وماليا ومدته يحددها النظام الأساسي للاتحاد وحتى يتسنى لمجالس إدارة الاتحاديات مباشرة مسؤوليتها على نطاق الدولة ككل ونشر ألعابها على مستوى واسع فإنها تشكل لجان مناطق تابعة لها تختارها الأندية الأعضاء في الاتحاد والتي تقع في الحدود الجغرافية للدولة أو المنطقة، ويتم هذا

الاختيار تحت إشراف مجلس إدارة الاتحاد في أي صورة من الصور، وتتولى كل لجنة من هذه اللجان اختصاصات مجلس الإدارة أو بعضها في نطاق حدودها الجغرافية حسب القوانين واللوائح التي يضعها الاتحاد وجميع أعمال هذه اللجان ونشاطاتها يشرف عليها مجلس الإدارة وتنفيذ سياسته باعتبارها جزءاً لا يتجزأ منه.

كما يتولى مجلس إدارة الاتحاد تشكيل لجان فنية دائمة من أعضاء فنيين بطريقته الخاصة حسب نظم ولوائح الاتحاد وهي لجان تخصصية تعاون مجلس الإدارة فنياً، كل لجنة فيما يخصها، وتنتهي مدة هذه اللجان وأيضاً لجان المناطق بانتهاء مدة مجلس الإدارة، وأهم هذه اللجان بالنسبة للاتحاديات، لجنة المسابقات، لجنة الحكام، لجنة المدربين، لجنة المنتخب الوطنية...، وكل لجنة من هذه اللجان تحكمها وتنظم أعمالها لوائح توضح ما لها وما عليها، والمفهوم العام للاتحاديات يشمل ثلاثة عناصر هي: مجلس إدارة الاتحادية، لجان المناطق الفنية الدائمة والأندية الأعضاء في الاتحادية.

وهذه الاتحاديات باعتبارها اتحاديات ألعاب، فكل اتحاد منها مسئول عن لعبته التي تعينه ويقع على عاتقه تنظيم بطولتها ومنافساتها المحلية، الإقليمية والدولية وهو المسئول بغرض رفع المستوى البطولي والوصول بالفرق إلى أعلى مستوى ممكن في الأداء والمهارة تمهيداً للتنافس الدولي الذي تعتبر الدورات الأولمبية قمته.

كما أنه من أهم مسؤوليات هذه الاتحاديات إعداد الكوادر الفنية للعبة من حكام ومدربين وقادة وإداريين بعقد دراسات صقل وتأهيل، فهذه الكوادر الفنية تعتبر من أهم عناصر تطوير أي لعبة رياضية.

وحتى تكسب الاتحادية الأهلية شرعيتها وتستطيع ممارسة اختصاصاتها بصفة رسمية يجب أن يعتمد الاتحاد الدولي للعبة قيامه بعد أن يتأكد الاتحاد الدولي للعبة من قيام الاتحاد الدولي الأهلي قد تم بما يتفق مع الشروط التي نصت عليها قوانين ونظم الاتحاد الدولي والتي تحتم أن يكون لكل لعبة في كل دولة اتحاد واحد يشرف على اللعبة ويدير شؤونها، وعادة ما يكون مقر هذا الاتحاد عاصمة الدولة إلا إذا حالت ظروف خاصة دون ذلك.

### 3-1- هدف الاتحادية: 50

تنظيم وتنسيق نشاط اللعبة بين أعضائه والعمل على نشرها ورفع مستواها الفني، ويعتبر الاتحاد من الهيئات الخاصة ذات النفع العام وتكون له شخصيته الاعتبارية ويمارس الاتحاد نشاطه في إطار السياسة العامة للدولة والتخطيط الذي يضعه المجلس الأعلى للشباب والرياضة (وزارة الشباب والرياضة) ويمارس الاختصاصات التالية:

- وضع السياسة العامة التي تحقق نشر اللعبة ورفع مستواها.
- إدارة شؤون اللعبة من جميع النواحي الفنية والمالية والتنظيمية.
- وضع الأسس والمبادئ لتنظيم شؤون التدريب، وشروط المدربين بالاشتراك مع اللجنة الأولمبية ونقابة المهن الرياضية بعد الحصول على موافقة هذه النقابة وعلى أن يكون المدربون أعضاء في النقابة المذكورة.
- المحافظة على القواعد والمبادئ الدولية للعبة وحماية الهواية وتنظيم الاحتراف.
- تنظيمات البطولات العامة .
- إعداد الفرق الأهلية للتمثيل بلادها في البطولات والإشراف على تدريبها.
- الإذن للهيئات الأعضاء للاشتراك بفرقها مع غرق أجنبية داخل وخارج الوطن.
- الإشراف على تنظيم هذه المباريات إذا أقيمت محليا، وذلك بعد موافقة جهاز الرياضة.
- تنسيق الجهود بين الهيئات الأعضاء وإسداء النصح والمشورة لها وتمثيل الوطن في المؤتمرات والاجتماعات واعتماد تسجيل اللاعبين أو انتقالهم إلى أندية بالداخل أو الخارج.

### 1-3-1- نموذج نمطي لخطة اتحادية رياضية:

بيانات أساسية: عدد مناطق الاتحادية:

عدد أعضاء الجمعية العمومية وتشمل:

- عدد الأندية ( ) عضوا.
- عدد مراكز الشباب ( ) عضوا.
- عدد الهيئات الأخرى ( ) عضوا.
- إجمالي عدد أعضاء الجمعية العمومية ( ) عضوا.
- الإعانات المنصرفة للاتحاد العام.
- الإعانة المعنوية، إعادة المدربين، إعانة الأدوات الرياضية.

- إعانات أخرى ومساهمات.
- الإيرادات المتوقعة.
- اشتراك أندية وهبات.
- إيرادات مباريات وإعانات.
- إيرادات حفلات .
- رسوم اعتماد شهادات.
- رسوم أخرى

#### 1-4- قائمة الفدراليات والجمعيات الرياضية الوطنية الجزائرية.<sup>51</sup>

– الجدول (2) يمثل: قائمة الفدراليات والجمعيات الرياضية الوطنية الجزائرية.

اللجنة الأولمبية الجزائرية.	الفيدرالية الجزائرية للسباحة.
الاتحادية الجزائرية لكرة القدم.	الاتحادية الجزائرية للفروسية.
الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى.	الاتحادية الجزائرية للتنس.
الاتحادية الجزائرية لكرة السلة.	الاتحادية الجزائرية لتنس الطاولة.
الاتحادية الجزائرية لجمعيات التحديف والكانوي.	الاتحادية الجزائرية لكرة الطائرة.
الاتحادية الجزائرية للرياضات الكروية.	الاتحادية الجزائرية للملاحة الشراعية.
الاتحادية الجزائرية للملاكمة.	الاتحادية الجزائرية للفنون القتالية.
الاتحادية الجزائرية للدراجات.	الاتحادية الجزائرية للرياضة للجميع والجوارية.

الاتحادية الجزائرية للمبارزة.	الاتحادية الجزائرية للرياضة الجامعية.
الاتحادية الجزائرية للرياضات المعوقين.	الاتحادية الجزائرية للرياضة المدرسة.
الاتحادية الجزائرية للرماية الرياضية.	الاتحادية الجزائرية للرياضة والعمل.
الاتحادية الجزائرية للحمبارز.	الاتحادية الجزائرية للرياضة الجوية.
الاتحادية الجزائرية لرفع الأثقال.	الاتحادية الجزائرية للرياضات الميكانيكية.
الاتحادية الجزائرية لكمال الأجسام.	الاتحادية الجزائرية للإسعاف والإنقاذ والنشاطات البحرية.
الاتحادية الجزائرية لكرة اليد.	الجمعية الوطنية للباد تمن.
الاتحادية الجزائرية للشطرنج.	الجمعية الوطنية للكنك بوكسغ والفول كونتاكت
الاتحادية الجزائرية للبيدو.	الجمعية الوطنية للبيار الجزائري .
الاتحادية الجزائرية للكراتي دو.	الجمعية الوطنية الرياضية للصم الجزائري.
الاتحادية الجزائرية للطاكوندو.	الجمعية الوطنية للرياضات والألعاب التقليدية.
الاتحادية الجزائرية للمصارعة.	الجمعية الوطنية لتطوير و ترقية الرياضة النسوية.

### 5-1- مكونات الاتحادية الرياضية:

إن الاتحادية الرياضية تتكون من:

- الجمعية العامة.
- المكتب الاتحادي.
- الرئيس.

### 1-5-1- الجمعية العامة:

هناك شروط يجب توافرها في أعضاء الجمعية العامة منها:



- التمتع بالجنسية الجزائرية.
- التمتع بالحقوق المدنية والوطنية.
- ألا يكونوا قد تعرضوا إلى عقوبة رياضية جسمية.
- الالتزام بالامثال للقانون الأساسي للاتحادية وأنظمتها.

مهامها:

- تنتخب الرئيس وأعضاء المكتب الاتحادي.
- تصادق على القانون الأساسي للاتحادية.
- تعدل القانون الأساسي للاتحادية.
- تصادق على النظام التأديبي للاتحادية.
- تصادق على الحصيلة الأدبية والمالية وكذا برنامج عمل الاتحادية.
- تصوت على الميزانية وتصادق على الحسابات.
- تحدد اشتراكات أعضائها.
- تصادق على النظام الداخلي والتنظيمات العامة للاتحادية بناء على اقتراح من المكتب الاتحادي.
- تفصل في الاقتناءات وعقود إيجار الأملاك العقارية.
- تصادق على الاقتراضات.
- تساهم في تطوير الرياضة المدرسية والرياضة الجامعية بالاتصال مع الهياكل المعنية.
- تسهر على تجسيد التمثيل النسوي داخل الاتحادية.

- تشجع الرياضة النسوية.<sup>52</sup>

#### 1-5-2- المكتب الاتحادي:

هو الجهاز التنفيذي للاتحادية ويضمن التسيير الإداري والتقني للاتحادية ويتشكل المكتب الاتحادي حسب خصوصيات الاتحادية من 08 إلى 19 عضو موزعين كالتالي:

- من 06 إلى 14 عضو منتخبا من بينهم واحد من 3 منتخبين بالنسبة للخبراء الذين يعينهم الوزير المكلف بالرياضة للجمعية العامة.

- من 02 إلى 05 مسؤولي المديرية المنهجية من بينهم الأمين العام للاتحادية وينتخب المكتب الاتحادي من بين أعضائه المنتخبين:

رئيسا.

من واحد على أربعة نواب للرئيس.

أمينا للخزينة.

وكما يمكن للمكتب الاتحادي أن يتزود بلجان متخصصة مكلفة بمساعدته في القيام بأنشطة ويجتمع المكتب الاتحادي مرتين على الأقل في الشهر باستدعاء من رئيسته.

ويصادق على مداوات المكتب الاتحادي بأغلبية عدد الأصوات المعبر عنها وفي حالة تعادل الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.

#### 1-5-3- الرئيس:

ينتخب المكتب الاتحادي للرئيس من بين أعضائه لعهدة مدتها (04) سنوات ويمثل الرئيس الاتحادية في كل أعمال الحياة المدنية وكذلك لدى الهيئات الرياضية الوطنية والدولية ويتولى على الخصوص ما يأتي:

- يوزع الوظائف داخل المكتب الاتحادي.
- يضبط مشروع جدول أعمال دورات المكتب الاتحادي ودورات الجمعية العامة.

- ينشط وينسق أعمال مجموع أجهزة الاتحادية.
- يستدعي أجهزة الاتحادية ويرأس ويسير أعمالها.
- يسهر على تطبيق قرارات الأجهزة الاتحادية.
- يعد دوريا الحصائل والخلاصات والمعلومات الخاصة بالأنشطة الاتحادية ويرسل نسخة منها إلى الوزير المكلف بالرياضة.
- يأمر بصرف النفقات على أساس البرامج المصادق عليها.
- يعد التقرير المعنوي والمالي ويعرضه على المكتب الاتحادي ويقدمه إلى الجمعية العامة لتصادق عليه.
- يتخذ التدابير التحفظية والتأديبية طبقا للقانون والتنظيمات السارية المفعول.
- يقاضي لدى العدالة لحساب الاتحادية.<sup>53</sup>

#### 6-1- أنواع الاتحاديات الرياضية الوطنية:

##### 1-6-1- الاتحاديات التي تسير رياضة جماعية:

وهي الاتحاديات التي تسير رياضة ذات طابع جماعي مثل: اتحادية كرة القدم، الطائرة، والسلة ..

##### 1-6-2- الاتحاديات التي تسير رياضة فردية:

وهي الاتحاديات التي تسير رياضة ذات طابع فردي مثل اتحادية الجيدو، الملاكمة، رفع الأثقال.

##### 1-6-3- الاتحاديات التي تسير عدة اختصاصات:

أي كثرة الاختصاصات وتضم مجموعة من الاختصاصات في مختلف الأنشطة سواء الفردية أو الجماعية مثل اتحادية المعوقين، اتحادية الرياضة الجماعية.

##### 1-6-4- الاتحاديات المتعددة الرياضات:

عندما تظم رياضات مختلفة في إطار تنظيم وتنشيط الممارسات البدنية والرياضية، وتنشيطها ضمن قطاع نشاط معين أو ضمن صنف معين من السكان.

##### 1-6-5- الاتحاديات المتخصصة:

عندما تظم رياضة أو رياضات متشابهة وتنشط ذلك.

### 7-1- مهام الاتحادية الرياضية.

- المساهمة في تعميم الرياضة وتحسين ممارستها باستمرار بما في ذلك القيام بأعمال التكوين.
- تنسيق نشاطات الجمعيات الرياضية والمؤسسات التجارية ذات التوجيه الرياضي المنظمة إليها.
- جمع الشروط والوسائل الكفيلة بضمان تمثيل لائق في المنافسات والتظاهرات الرياضية الدولية.
- ترقية تكوين المواهب الرياضية الشابة.
- الانضمام للهيئات والمحافل الدولية الرياضية وضمان تمثيلها فيها.
- المساهمة في نشر الأخلاق الرياضية ومثل للتقارب والتفاهم والتسامح والمحافظة على ذلك.

### 8-1- موارد الاتحادية الرياضية: 54

- الاشتراكات السنوية لأعضائها المنخرطين فيها.
- حقوق الانتماء والالتزام في الهياكل الرياضية المنتمية.
- المداخل المرتبطة بأنشطة الاتحادية وأداء خدماتها لا سيما المتعلقة منها بالرعاية والإشهار والدعم وتسويق العروض الرياضية والمنافسات أو فترات التدريب.
- الأرباح الناتجة عن عقود التجهيز الرياضي ورعايته وتسويق صورته.
- ناتج مبيعات المنشورات والأشياء المختلفة التي تتناول الفروع الرياضية.
- إعانات الدولة والجماعات المحلية.
- المساهمات المحتملة من الصندوق الوطني لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية.
- قسط من ناتج الأرباح الناجمة من المنافسات.
- القسط المحتمل الذي تدفعه المنظمات الرياضية الدولية.
- الهبات والوصايا.

- كل الموارد الأخرى الناتجة عن نشاط الاتحادية أو الموضوعه تحت تصرفها.

#### 10-1- المخطط الهيكلي للاتحاديات الرياضية الوطنية: 55

إن المخطط الهيكلي للاتحاديات الوطنية يضمن التسيير الحسن لهياكلها وهو يقوم بتنظيم وتحديد الاختصاصات والمهام وأشغال كل واحد، كما يرفع التخطيط الهيكلي من المستوى التقني والإداري للاتحادية. والمخطط الهيكلي للاتحاديات الرياضية الوطنية ينقسم إلى ثلاثة نماذج تنظيمية هي:

- الاتحاديات التي تسيير رياضة جماعية.
- الاتحاديات التي تسيير رياضة فردية.
- الاتحاديات التي تسيير عدة اختصاصات (كثرة الاختصاصات).

#### 1-10-1- النموذج الأول: المخطط الهيكلي للاتحاديات المسيرة لرياضة جماعية.

- الأمانة العامة:

##### أ- التنظيم العام:

يسير الأمانة العامة أمين عام الاتحادية يساعده في مهامه معاونين يكلفان بالبريد والاتصال والتسويق ويلحق بها مصلحة مكلفة بالإدارة والوسائل. كما يساعد الأمين العام معاونين يكلفان بـ:

- البريد.

- الاتصال.

وتوضع تحت سلطته مصلحة الإدارة والوسائل التي تضم مكتبين:

- مكتب التسيير الإداري.

- مكتب الوسائل والعتاد.

ب- المهام والاختصاصات:

يسير الأمانة العامة أمين الذي يعد المسئول عن سير الإدارة وتسيير الوسائل المالية الانتخابية. توضح أبرز صلاحيات ومهام الأمين العام في القوانين الأساسية للاتحادية.

ب-1- المهام المنوطة للمكلف بالبريد:

- ضمان تسجيل البريد الصادر والوارد.
- ضمان توزيع البريد الموجه لمختلف هيكل الاتحادية.
- ضمان نقل المراسلات.

ب-2- من المهام المنوطة بالمكلف بالاتصال والتسويق:

- إعداد الإعلام والنشرة الرسمية للاتحادية وطبعها وتوزيعها.
- جمع المعلومات المتعلقة بالنشاطات الخاصة باختصاص الرياضي وترقية الاتصال فيما بين الهياكل (النوادي- الرابطة).
- مخطط الترويج الإعلامي للاختصاص الرياضي.
- كشف عن الموارد المالية الأخرى المترتبة عن أعمال الرعاية والمناصرة والإشهار خلال العروض الرياضية والمنافسات الوطنية والدولية.
- الاختصاص الرياضي.
- دراسة عقود الرعاية وتسويق صورة الرياضي والفرق الوطنية.

ب-3- مصلحة الإدارة والوسائل:<sup>56</sup>

تكتسي مصلحة التسيير الإداري أهمية قصوى بوصفها البنية العامة التي تحدد مختلف العلاقات الرسمية للهيكل الإدارية وتعبير آخر فإن هذه المصلحة تمثل نشاط موجه نحو التعاون الفعلي والتنسيق الحقيقي بين مختلف الطاقات البشرية العاملة قصد إنجاز هدف واضح مع مستوى مقبول من الكفاءة.

وتنقسم هذه المصلحة إلى مكتبين تحدد مهامهما على النحو الآتي:

**ب-3-1- مكتب التسيير الإداري: ويكلف بـ:**

- تحرير المراسلات.
- التنظيم التقني لاجتماعات الجمعية العامة والمكتب الاتحادي ومختلف اللجان المتخصصة واللجان الخاصة.
- إعداد محاضر الجمعية العامة والمكتب الاتحادي واللجان.
- مسك سجل المداومات.
- مسك سجل المنخرطين.
- دراسة مطابقة الالتزامات و المخزطات النوادي.
- مسك الملفات الإدارية للنوادي والرابطات.
- الحفاظ والمحافظة على الأرشيف.

**ب-3-2- مكتب الرسائل والعتاد: ويكلف بـ:**

- تحضير التبرصات والدورات الرياضية.
- التحضير المادي للاجتماعات والجمعيات العامة.
- اقتناء الأثاث والمستلزمات والتجهيزات اللازمة لهيكل الاتحادية.
- الحفظ والاعتناء بالممتلكات المنقولة والعقارية.

- تسيير حظيرة السيارات.

## 2- مديرية المراقبة والتسيير المالي: 57

تمارس مديرية المراقبة والتسيير المالي مهامها تحت السلطة المباشرة لرئيس الاتحادية ويسيرها إطار مختص في الميدان. تضم مديرية المراقبة والتسيير المالي مكاتبين: الأول يكلف بمتابعة ومراقبة وتسيير الهياكل التابعة والثاني يكلف بالمحاسبة ومتابعة الميزانيات والتسيير المالي للاتحادية وهي تضم:

- مكتب متابعة تسيير الهياكل التابعة.
- مكتب المحاسبة ومتابعة الميزانيات والتسيير المالي.
- المديرية التقنية تحت إشراف المدير التقني الوطني وتضم:

أ- المدير التقني الوطني.

ب- مديران تقنيان مساعدان عند الاقتضاء.

ج- أمانة المديرية التقنية الوطنية.

د- المصالح التقنية وهي تنقسم بدورها إلى:

- مصلحة الفرق الوطنية.
- مصلحة ترقية المواهب الشابة الرياضية والتكفل بها.
- مصلحة التطوير الرياضي والتكوين.
- مصلحة التنظيم الرياضي والمنافسات.
- مصلحة طب الرياضة.

أما من حيث الهيكلة فهي تضم:



1- المدير التقني الوطني:

المدير التقني الوطني هو المسئول في تصور وتنفيذ السياسة الرياضية للاختصاص الرياضي من القاعدة على مستوى النوادي والمديريات التقنية الولائية والمديريات التقنية الجهوية إلى أعلى مستوى من الممارسة على الصعيد الوطني الدولي بالتطابق مع أهداف الاتحادية وهذا بالاتصال مع المصالح التقنية والطبية الرياضية.

2- معاونو المدير التقني الوطني: 58

يساعد المدير التقني الوطني في مهامه معاونين:

- مدير تقني وطني معاون مكلف بمتابعة الهياكل والتطوير والتكوين والتكفل بالموهب الرياضية الشابة.
- مدير تقني وطني معاون مكلف بمتابعة هياكل الفرق الوطنية.

3- أمانة المديرية التقنية الوطنية:

تزود المديرية التقنية الوطنية بأمانة قائمة بذاتها ويلحق بها ثلاثة مساعدون.

4- المصالح التقنية:

علاوة على ذلك تضم المديرية التقنية أربعة مصالح تقنية يسيروها تقنيون من ذوي شهادات الدولة يتم اختيارهم من بين الكفاءات وبحكم انتمائهم لأحد أسلاك قطاع الرياضة أو الحائزين على شهادات معادلة معترف بها وهي:

4-1- مصلحة الفرق الوطنية.

4-2- مصلحة ترقية التكفل بالموهب الشابة.

4-3- مصلحة التطوير الرياضي والتكوين.

4-4- مصلحة التنظيم الرياضي والمنافسات.

1-10-2- النموذج 02: المخطط الهيكلي للاتحاديات المسيرة لرياضة واحدة. 59

1- الأمانة العامة.

2- مديرية المراقبة والتسيير المالي.

58 النشرة الرسمية لوزارة الشباب والرياضة، السادس الثاني، 2006، ص 217

59 النشرة الرسمية لوزارة الشباب والرياضة، السادس الثاني، 2006، ص 230-231.

3- المديرية التقنية الوطنية: وتضم:

- مدير تقني وطني.
- مدير تقني وطني معاون عند الاقتضاء.
- أمانة المديرية التقنية.

4- المصالح التقنية:

- مصلحة الفرق الوطنية:
- قسم المستوى العالي.
- قسم المنتخبات الوطنية التي يمكن أن تضم عدة منسقين تقنيين تبعا لعدد الاختصاصات الرياضية الممارسة.
- مصلحة ترقية والتكفل بالمواهب الرياضية الشابة.
- مصلحة التطوير الرياضي والتكوين.

5- المجمع التقني.

6- مصلحة طب الرياضة.

1-10-3- النموذج 03: المخطط الهيكلي للاتحاديات المتعددة الاختصاصات<sup>60</sup>.

مثال: اتحادية رياضة المعوقين.

1- الأمانة العامة.

2- مديرية المراقبة والتسيير المالي.

3- المديرية التقنية الوطنية وتضم:

<sup>60</sup> النشرة الرسمية لوزارة الشباب والرياضة، السادس الثاني، 2006، ص 232-233.

• المدير التقني الوطني.

• معاون المدير التقني الوطني عند الاقتضاء.

• أمانة المديرية التقنية الوطنية.

4- المصالح التقنية.

❖ مصلحة الفرق الوطنية والمستوى العالي.

• 4-1-1- قسم المستوى العالي.

• قسم المنتخبات الوطنية التي تضم عدة فروع تقنية حسب عدد الاختصاصات الرياضية الممارسة:

• ألعاب القوى، كرة السلة على الأريكة المتحركة، جودو، السباحة، كرة الجرس، كرة القدم من 5 إلى 7

لاعبين، الحمل بالقوة، الكرة الطائرة بالجلوس، تنس الطاولة.

❖ مصلحة التنظيم الرياضي والمنافسات.

• قسم الرياضات الجماعية.

• قسم الرياضات الفردية.

• قسم الرياضات القتالية.

❖ مصلحة التطوير الرياضي والتكوين.

❖ مصلحة ترقية والتكفل بالموهب الرياضية الشابة.

5- المجمع التقني الوطني.

6- مصلحة طب الرياضة.

11-1- تعريف الاتحاد الدولي:<sup>61</sup>

<sup>61</sup> حسن مصطفى: العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية، رسالة علمية، الإسكندرية، 1999 ص54

هو هيئة عالمية تعمل من أجل التنظيم والتنسيق في مختلف المحافل الدولية، والقارية التابعة له، تضم مختلف الهياكل والهيئات المعنية، تعمل بمجموعة من القواعد القانونية الخاصة لتحديد مجال الأنشطة والمهام، تقوم بإعداد مخطط عام سنوي عن طريق بيانات علمية يسير على ضوئه الاتحاد الرياضي المعني باللعبة في كل دولة، ولا يجوز تكوين أكثر من اتحاد واحد لأية لعبة رياضية.

### 1-11-1- علاقة الاتحاد الدولي بالاتحاد الوطني:

يمكن تحديد العلاقة التي تربط كل من الاتحاد الدولي بالاتحاد الوطني في ضبط القواعد القانونية والتنظيمية التي يسير عليها ويكيف قوانينه وفقها (الاتحاد الوطني) والذي يضم المنافسات، المسابقات، الجانب الإداري والتنظيمي وهذا بغية تحديد عمل كل خليه فيها.

والخروج عن هذا الإطار قد يؤدي بالاتحاد الدولي إلى فرض عقوبات على الاتحاد الوطني بطرق مختلفة حسب المخالفة القانونية أو العصيان ونذكر بعضها والمتمثلة في:

- الحرمان من المشاركة الدولية والقارية في مختلف المنافسات الرياضية.
- الحرمان من المساعدات المادية والتجهيزات الرياضية .
- الحرمان من المشاركة في المنتديات العالمية والقارية.
- الحرمان من تنظيم المنافسات الدولية والقارية للعبة.
- عدم الاعتراف بها كاتحادية رياضية للعبة.

بالإضافة إلى أن الاتحاد الدولي يقوم بعدة مساعدات مادية ومالية تكون لصالح الاتحادات الرياضية المحدودة الدخل والموارد (الدول الفقيرة) والتي يمكن أن تكون على شكل: أموال، تجهيزات رياضية، ألبسة رياضية، مدارس تكوينية للشباب، هياكل رياضية، ... كما يقوم بعدة ندوات تحسيسية حول العالم تكون للاتحاديات الوطنية دور في تنشيطها وتنظيمها ويمكن ربط العلاقة في هذا المجال بالتكامل والتشاور وكل هذا يتم في إطار برنامج سنوي شامل، كما أن الاتحادية الوطنية ممثل في الجهاز التنفيذي للهيئة الدولية في الاختصاص الرياضي.

1-11-2- علاقة الوزارة بالاتحاديات الرياضية الوطنية:

إن العلاقة التي تربط الوزارة بالاتحاديات الرياضية هي وصاية من طرف الوزارة على الاتحاديات الرياضية.

وعمل الوزارة يسجل في إطار سياسة عمومية للرياضة وأن صلاحياتها خولت لها من قبل القانون رقم 10-04 المؤرخ في 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية والنصوص التنظيمية المطبقة له.<sup>62</sup>

ولا يحق للاتحادية الرياضية الوطنية أي حق في الرد على إعلان وارد من وصايتها وهذا استنادا إلى واجب التحفظ طبقا للمادة 05 من المرسوم المتعلق بالمسيرين الرياضيين المتطوعين واستنادا إلى كون رئاستها تمارس بتفويض وزاري.<sup>63</sup>

كما أن الاتحاديات الرياضية الوطنية ملزمة بتطبيق المراسيم الوزارية وتنظيم الاتحاديات للدورات العالمية يكون محل موافقة الوصاية.

والاتحاديات الرياضية تشارك في الاجتماعات المتبادلة لتقييم نشاطاتها مقارنة باتفاقيات الأهداف الموقعة مع وزارة الشباب والرياضة وكذا مناقشة برامج النشاطات المستقبلية لتحديد المساهمات العمومية المتوقعة حسب الأهداف المتفق عليها وتقوم الوصاية بتحديد ميزانيات الاتحاديات وإنجاز المرافق والمنشآت الرياضية وتمويلها بغية المنفعة العمومية بالإضافة إلى تحديد الأهداف التقنية للاتحاديات الرياضية الوطنية، كما تقوم الوصاية بمراقبة الجمعيات العامة للاتحاديات الرياضية الوطنية، وهناك أفواج عمل مختلطة بين الوصاية (الوزارة) والاتحاديات الوطنية في ظل التشاور واحترام الصلاحيات.

2\_ مهام الرابطة الولائية للرياضة:

في إطار المهمة العامة و المحددة في المادة الثانية في القانون الأساسي للاتحادية الجزائرية حيث لخصت مهامه كالآتي:

- تنشيط وتنسيق أنشطة الجمعيات الرياضية.
- دراسة و إعداد و تنفيذ برامج التنمية الرياضية طبقا للتوجيهات الاتحادية الجزائرية للرياضة.
- تطوير و تعميم الممارسة الرياضية عن طريق الوسائل المناسبة للرياضات التي مكلفة بها .

<sup>62</sup> الموقع الإلكتروني [medaho@mjs.dz](mailto:medaho@mjs.dz)

<sup>63</sup> الموقع الإلكتروني [www.mjs.dz](http://www.mjs.dz)

- الحرص على إنشاء جمعيات رياضية.
- تنظيم المنافسات الرياضية ذات الطابع المحلي وفي حالة الضرورة منافسات وطنية و دولية بعد موافقة الاتحادية .
- الحرص على تنفيذ الإجراءات الصادرة في ميدان الحماية الطبيعية الرياضية .
- المساهمة في اكتشاف المواهب الشابة و توجيهها .
- تنظيم التكوين لفائدة الرياضيين و المؤطرين .
- المساهمة في التربية المعنوية و الرياضية للممارسين و الرياضيين .
- الحرص على نصر و حفظ الروح الرياضية .
- المبادرة على حركة الإشهار و الدعاية .
- الاشتراك في عملية المصادقة للمنشآت و التجهيزات الرياضية .
- الاشتراك في إعداد ترتيبات و شروط استعمال المنشآت الرياضية و الحرص على حمايتها .
- إدلاء الرأي حول المشاريع و برامج البناء , التهيئة , صيانة المنشآت الرياضية .
- جمع و استغلال و ضبط الإحصائيات المتعلقة بنشاطها حسب هدفها<sup>64</sup> .

## 1-2 تشكيل وتنظيم الرابطة الولائية للرياضة :

### 1-2-1- التشكيل:

الرابطة الولائية للرياضة تتشكل من :

- جمعية عامة .
- مجلس عند الضرورة .
- مكتب .

- هياكل دائمة .
- لجان مختصة عند الضرورة .
- ( الجمعية العامة للرابطة الولائية للرياضة هي هيئة مستقلة )

#### 2-2- التنظيم :

الرابطة الولائية للرياضة يكون تنظيمها كما يلي:

- رئيس كل جمعية رياضة و ثقافية منظمة إلى الرابطة باستمرار.
- المنسق الفني للفروع الرياضية للجمعية الثقافية الرياضية .
- ممثلي المنتخبين الرسميين ( حكام ) النشطين خلال الموسم الفارط في حدود ممثل واحد عند كل نوع .
- الأعضاء القدماء للرابطة الذين مارسوا ستة كاملة على الأقل .
- ممثل مديرية ترقية الشباب .
- ممثل مجلس الرياضة بالولاية .<sup>65</sup>

#### 3- عمل الجمعية العامة :

- يكلف المكتب بتنفيذ مداورات الجمعية العامة و توصيات المجلس عند الضرورة يكلف ب :
- إعداد واقتراح البرامج و المشاريع و تنفيذ الإجراءات المحددة في ذلك .
  - الحرص على تنفيذ أحكام القانون الأساسي و النظام الداخلي و توصيات المجالس و قرارات الجمعية العامة .
  - إعداد مشروع القانون الداخلي و التنظيم الداخلي للرابطة .
  - إعداد رزنامة المنافسات في الميدان و الحرص على إنجازها .
  - الانضباط المتخذة ضد المنظمين .

- إيداء القرارات في الميدان .
- اقتراح مبلغ الاشتراكات حسب قرارات الاتحادية .
- دراسة الإنضمومات و اعتمادها.
- إيداء الرأي في تقارير التسيير المالي و حصيلة النشاط و الوضعية الأدبية للرابطة .
- الشروع في انتخابات و تجديد أعضاء المكتب .
- المصادقة على الحسابات و تبني الكشف المتحصل عليه للموارد و النفقات .
- تبني القانون الداخلي و التنظيم الداخلي للرابطة .
- المصادقة على البرنامج السنوي للرابطة و السهر على تنفيذه طبقا للقانون الأساسي .<sup>66</sup>

حسب المادة 8 من القانون الأساسي للاتحادية الجزائرية للرياضة المدرسية :

تجتمع الجمعية العامة في دورة عادية على الأقل مرة في السنة مع إلى نهاية الموسم الرياضي و يمكن أن تجتمع في دورة استثنائية كلما دعت الحاجة إلى ذلك:

- باستدعاء من الرئيس .
- بطلب من الاتحادية الجزائرية للرياضة.
- بطلب من أغلبية أعضاء المكتب .
- بطلب الأغلبية المطلقة لأعضائها .

حالة العضو الشرفي للاتحادية تمنح من الجمعية العامة بالاقتراح 1/3 الجمعية العامة أو مكتب الاتحادية بعد استشارة المجلس .<sup>67</sup>



حسب المادة 9 :

لا تصح مداوات الجمعية العامة إلا إذا حضرها 2/3 الأعضاء و إذا لم يكتمل النصاب تستدعي الجمعية العامة في أجل أقصاه 08 أيام و تصح مداواتها حينئذ مهما كان عدد الحاضرين .

حسب المادة 10 من القانون الأساسي للاتحادية الجزائرية للرياضة:

تتخذ قرارات الجمعية العامة بأغلبية الأصوات و في حالة التساوي , صوت الرئيس يكون مرجعا .

#### 4- مجلس الرابطة :

حسب المادة 11 من القانون الأساسي للاتحادية الجزائرية للرياضة :

يتكون مجلس الرابطة الذي يترأسه رئيس الرابطة من 15 إلى 30 عضو منتخبين من الجمعية العامة.

حسب المادة 12 يكلف مجلس الرابطة ب :

- السهر على تنفيذ قرارات الجمعية العامة .
- انتخاب و تجديد مكتب الرابطة .
- الحرص على احترام القانون الأساسي و الداخلي .
- معالجة كل مسألة متعلقة بعمل و تسيير الرابطة .

حسب المادة 13 من القانون الأساسي للاتحادية الجزائرية للرياضة:

يجتمع مجلس الرابطة 03 مرات في السنة بناء على استدعاء من رئيسه و يمكن أن يجتمع في دورة استثنائية بناء على طلب :

- من 2/3 أعضاء مكتب .
- الأغلبية المطلقة للمجلس .
- الاتحادية الجزائرية للرياضة.

حسب المادة 14 :

لا تصح مداوات المجلس إلا إذا حضرها 2/3 الأعضاء و إذا لم يكتمل النصاب يستدعى أعضاء المجلس مرة ثانية في أجل أقصاه 08 أيام و تصح مداوات حينئذ مهما كان عدد الحاضرين .

حسب المادة 15 من القانون الأساسي للاتحادية الجزائرية للرياضة :

تتخذ قرارات المجلس بأغلبية الأصوات و في حالة التساوي صوت الرئيس يكون المرجع .

#### **5\_ مكتب الرابطة :**

حسب المادة 17 من القانون الأساسي للاتحادية الجزائرية للرياضة:

يتأسس مكتب الرابطة المدير أولائي للتربية , و ينتخب المكتب و من ضمنه 02 نواب للرئيس عند تعذر الحضور و يعوضه أحد النواب .

حسب المادة 18 :

يحتوي المكتب من 02 إلى 04 هياكل دائمة مكلفة بالمسائل الفنية و المالية و الإدارية مختارة من بين أساتذة التربية البدنية و معينة من طرف مدير التربية هذه الهياكل هي :

هياكل مكلفة بالإدارة و المالية تحت مسؤولية الأمين العام للرابطة و هذا الأخير يساعد أمين مال و مندوبي الدوائر و عددهم يكون حسب أهمية الولاية .<sup>68</sup>

هياكل مكلفة بالتنسيق الفني في الرياضات الفردية تحت مسؤولية مدير فني مقترح من نظرائه ليكون عضو في المكتب التنفيذي

هياكل مكلفة بالتنسيق الفني في الرياضات الجماعية تحت مسؤولية مدير فني مقترح من نظرائه ليكون عضو في المكتب التنفيذي .

هياكل مكلفة بالتكوين و التنشيط في الطور الأول و الثاني من التعليم الأساسي تحت مسؤولية مدير فني.

عدد المديرين الفنيين للولاية بتماشي و تطور نوع الرياضة في الولاية .

حسب المادة 21 من القانون الأساسي للاتحادية الجزائرية للرياضة :

يجتمع مكتب الرابطة مرتين في الشهر بناء على استدعاء رئيسها , ويمكن أن يستدعى في دورة استثنائية بناء على طلب :

● أغلبية أعضاء المكتب .

● الاتحادية الجزائرية للرياضة .

حسب المادة 24 :

ينتخب أعضاء المجلس و المكتب غير مسؤولي الهياكل الدائمة الفنية و المالية لمدة 04 سنوات قابلة للتجديد .

#### 6\_ رئيس الرابطة :

حسب المادة 25 من القانون الأساسي للاتحادية الجزائرية للرياضة :

● مدير التربية هو رئيس الرابطة الولائية للرياضة.

● يترأس أجهزة الرابطة و يمثلها في جميع أعمال الحياة اليومية و هو مكلف بما يلي :

● التقاضي باسم الجمعية .

● استدعاء أجهزة الجمعية وإدارة أعمالها .

● اقتراح جدول الأعمال للمداولة الجمعية العامة و عند الضرورة للمجلس .

● إعداد حصائل و خلاصات نشاط الرابطة كل ثلاثي و موافات الاتحادية و الإدارة المكلفة بنسخة منها .

● إرسال المعلومات الخاصة بنشاط الرابطة .

● إعداد التقرير الأدبي و المالي و تقديمه للمكتب و عند الضرورة إلى المجلس قبل عرضه على الجمعية العامة.

● توزيع المهام على الأعضاء المنتخبين لمكتب الرابطة .

- تعيين مسؤولي الهياكل الدائمة للرابطة .
- تحديد مبلغ النفقات .<sup>69</sup>

حسب المادة 26 :

في حالة سوء التسيير أو عدم الكفاءة أو ارتكاب أخطاء من شأنها التأثير على تنمية الرياضة , باستطاعة المجلس توقيف عضو أو عدة أعضاء من مكتب الرابطة , و في حالة ما إذا يتخذ هذا القرار ينصب مكتب مؤقت لصرف الأعمال الجارية حتى استدعاء جمعية عامة

#### 7- الانضمام و الإنتخابات :

##### 7-1- الانضمام :

حسب المادة 29 من القانون الأساسي للاتحادية الجزائرية للرياضة:

بأنه يسمح لكل عضو الانضمام لكل الجمعيات الثقافية و الرياضية

##### 7-2- الانتخابات :

حسب المادة 27 من القانون الأساسي للاتحادية الجزائرية للرياضة:

كل عضو طبقا لتشكيله الجمعية العامة كما هو في هذا القانون الأساسي يمكن له أن ينتخب أو ينتخب في مختلف تنظيمات الرابطة .

حسب المادة 28 من القانون الأساسي للاتحادية الجزائرية للرياضة:

فإنه لا يسمح بالجمع بين وظيفة فنية و وظيفة انتخابية و على المعني أن يختار أحدهما في اجل أقصاه 8 أيام

70 .

<sup>69</sup> الرابطة الولائية للرياضة , المرجع السابق ص5 , ص6

<sup>70</sup> الرابطة الولائية للرياضة , المرجع السابق , ص7

## 8\_ الأحكام المالية :

تصوت الجمعية العامة على ميزانية الرابطة مرة كل سنة موارد الرابطة الولائية للرياضة كالأتي:

- الهبات و الوصايا .
  - حقوق الانضمام و الإنجازات .
  - الاشتراكات .
  - عائدات التبرعات .
  - المساعدات المالية للدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات العمومية .
  - كل الموارد الخاصة التابعة لنشاط الرابطة كالتي تخص العروض الرياضية .
- كما تنص عليه المادة 31 من القانون الأساسي للاتحادية الجزائرية للرياضة فإن مبالغ الإشارك و كيفية و عند الضرورة حصص الجمعيات المنضمة تحدد من طرف الاتحادية .

المادة 32 رصيد الرابطة يوضح في حساب مفتوح حسب القانون المعمول بها .

وحسب ما تنص عليه المادة 32 من القانون الأساسي للاتحادية الجزائرية للرياضة:

تشمل نفقات الرابطة جميع النفقات اللازمة لتحقيق الأهداف و المهام التي يحددها القانون الأساسي.

حسب المادة 35 :

يلزم الرابطة الولائية للرياضة بتقديم جميع الوثائق المتعلقة بالتسيير المالي و الإداري إلى المراقبة لكل من يحول له القانون ذلك.

## 9- الأحكام الختامية :

حسب المادة 36 للقانون الأساسي للاتحادية الجزائرية للرياضة:

فإنه تلزم الرابطة الولائية للرياضة بإرسال برنامج عملها السنوي إلى الاتحادية و المصالح المؤهلة للولاية طيلة مدتها الانتخابية .

وفي هذا الصدد و بعد المصادقة عليه من طرف الهيئات المعنية يعود تنفيذ البرنامج إلى الرابطة و سيتناول التقييم الكيفي و الكمي للحصيلة السنوية , درجة الانجاز و الأهداف المسطرة و النتائج المحصلة عليها فعليا.

حسب المادة 37 :

عند نهاية كل مدة انتخابية أو وقف مهمة الرئيس تجرى تحويلات نظامية فيما يخص الجوانب التالية :

- المالي .
- العتاد الإداري و التقني و كذلك حول الأرشيف تنظيم هذه التحويلات إجباريا في اجل أقصاه شهر و بحضور ممثلي مديرية التربية بالولاية .

### 10\_ الأحكام الانتقالية :

حسب المادة 38 :

التعديلات الخاصة بالقانون الأساسي للرابطة تصادق عليها الجمعية العامة و بأغلبية 2/3 أعضاء .

حسب المادة 39 :

تطبيق هذا القانون و كذا الحالات الغير محددة فيه يحددها القانون الداخلي للرابطة الولائية للرياضة .<sup>71</sup>

### 3-الأندية الرياضية:

#### 1-3-مفهومها:

هي جمعية تمارس نشاطا رياضيا على المستوى الوطني و يوفر فرص الانخراط لكل شرائح المجتمع دون تمييز و لا تفريق ،وهي جمعية منصوص عليها بموجب قانون 31 – 90 المؤرخ في 17 جمادى الأول عام 1411 الموافق ل 4 ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالجمعيات<sup>72</sup> .

أو هي تجمع لأشخاص طبيعيين و / أو معنويين على أساس تعاقدية لمدة محددة أو غير محددة ، ويشترك هؤلاء الأشخاص في تسخير معارفهم ووسائلهم تطوعا ولغرض غير مريح من أجل ترقية الأنشطة وتشجيعها ، كما يجب

<sup>71</sup> الرابطة الولائية للرياضة، المرجع السابق ص 7, 8

<sup>72</sup> قانون 31 – 90 المؤرخ في 17 جمادى الأول عام 1411 الموافق ل 4 ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالجمعيات.

أن يندرج موضوع نشاطاتها وأهدافها ضمن الصالح العام وأن لا يكون مخالفاً للثوابت والقيم الوطنية والنظام العام والآداب العامة وأحكام القوانين والتنظيمات المعمول بها.<sup>73</sup>

كما عرفه القانون رقم 05-13 المؤرخ في 2013/07/23 والمتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها في المادة 72 -الباب الرابع-الفصل الأول (النوادي الرياضية) على أنه الهيكل القاعدي للحركة الرياضية والذي يضمن تربية و تحسين مستوى الرياضي من أجل تحقيق الأداءات الرياضية<sup>74</sup>.

### 2-3-تعريفها:

هي في الأصل جمعية مؤلفة من أشخاص طبيعيين تربطهم فكرة رياضية و اجتماعية مجازة قانوناً، فيعملها بصفة دائمة ولها شخصية قانونية و لا تقصد الربح المادي وإذا كان يجوز لها أن تكون محترفة لنشاط رياضي<sup>75</sup>.

### 3-3-الإطار القانوني:

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

### 3-4-أنواع الأندية الرياضية

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

• النوادي الرياضية الهاوية.

• النوادي الرياضية المحترفة.<sup>76</sup>

✚ النادي الرياضي الهاوي جمعية رياضية ذات نشاط غير مريح ،تسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات

وأحكام هذا القانون ، وكذا قانونه الأساسي .<sup>77</sup>

<sup>73</sup> قانون رقم 12 - 06 مؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق 12 يناير سنة 2012، يتعلق بالجمعيات، الجريدة الرسمية - العدد 02 بتاريخ الأحد 21 صفر 1433 - 15 يناير 2012

<sup>74</sup> القانون رقم 05-13 المؤرخ في: 14 رمضان 1434 الموافق لـ 2013/07/23 و المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها "المادة 72 -الباب الرابع-الفصل الأول (النوادي الرياضية)".

<sup>75</sup> محمد سليمان الأحمد ،وديع ياسين التكريتي و لؤي غانم الصمدي ، الثقافة بين القانون و الرياضة ، العراق، دار وائل، ط1، 2005 ، ص 73

<sup>76</sup> القانون رقم 05-13 المؤرخ في: 14 رمضان 1434 الموافق لـ 2013/07/23 و المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها "المادة 72 -الباب الرابع-الفصل الأول (النوادي الرياضية)".

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

- المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة .
- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة .
- الشركة الرياضية ذات الأسهم .

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

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

### 3-5- مجلس إدارة النادي:

#### أتشكيلة النادي:

يتشكل النادي من أعضاء مؤسسين و أعضاء منشطين و أعضاء شرفيين، تمنح صفة العضو الشرفي بمداولة الجمعية العامة بعد اقتراح مكتب النادي.<sup>78</sup>

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

- ممارس في النادي.
- رياضي في النادي.
- عضو في التأطير التقني.
- عضو في التأطير الإداري مكلف بمهام التسيير و التنظيم.
- عضو في التأطير الطبي رياضي.

<sup>77</sup> نفس المرجع السابق ، المادة 75.

<sup>78</sup> الباب الثاني "تشكيلة النادي"، المادة 09 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.



- كل منخرط يخضع لأحكام هذا القانون الأساسي.<sup>79</sup>

تفقد صفة العضوية في النادي ب:

- الاستقالة و الانسحاب مقدم كتابيا و المقبول من طرف مكتب النادي.
- الوفاة أو الحل.
- عدم دفع الاشتراكات خلال المدة المحدد للنظام الداخلي.
- الشطب لأسباب خطيرة بموجب الإجراءات و القوانين المحددة في النظام الداخلي.<sup>80</sup>

#### ب-التنظيم – التسيير:

يحتوي النادي على:

- الجمعية العامة.
- مكتب تنفيذي.
- الرئيس.
- الموظفين التقنيين الموضوعين تحت تصرف النادي طبقا للتنظيم الساري المفعول.<sup>81</sup>

#### 1/الجمعية العامة:

الجمعية العامة هي الجهاز المداول للنادي الذي يجمع كل أعضاء النادي.<sup>82</sup>

تشمل الجمعية العامة على الأعضاء التالية:

- الأعضاء المؤسسين
- الأعضاء الشرفيين.

<sup>79</sup> الباب الثاني "تشكيلة النادي"، المادة 10 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

<sup>80</sup> الباب الثاني "تشكيلة النادي"، المادة 12 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

<sup>81</sup> الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، المادة 13 من القانون الأساسي للنادي الرياضي

<sup>82</sup> الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الأول "الجمعية العامة" المادة 14 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

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

تتكلف الجمعية العامة بما يلي:

- البت في التقرير الأدبي و حصائل أنشطته و تسييره المالي.
- الموافقة على البرامج المقدمة من طرف مكتب النادي.
- انتخاب أعضاء مكتب النادي و تجديده.
- انتخاب الرئيس.
- انتخاب لجنة قبول الترشيحات بمناسبة التجديد لأجهزة النادي.
- المصادقة على حسابات السنة المالية المنصرمة و اعتماد الحالة التقديرية للإيرادات و النفقات.
- المصادقة على اقتناء الأملاك المنقولة و العقارية و بيعها.
- فحص و قبول الهبات و الوصايا عندما تكون متقنة بالأعباء و الشروط بعد التحقق من ملاءمتها مع الأهداف التي يسطرها القانون الأساسي للنادي.
- دراسة الطعون المقدمة.

- البت في تقرير محافظ الحسابات أو تقارير محافظي الحسابات.<sup>83</sup>
  - تجتمع الجمعية العامة مرة واحدة في السنة على الأقل في دورة عادية.
- و تجتمع في دورات استثنائية كلما اقتضت الحاجة و ذلك بطلب من الرئيس :
- من ثلثي 3/2 أعضائها.

- من ثلثي 3/2 أعضاء المكتب.<sup>84</sup>

تستدعي الجمعية العامة من طرف رئيس النادي أو بطلب من أغلبية أعضاء المكتب يرفق الاستدعاء بجدول الأعمال و يرسل وفقا الآجال و الكيفيات المحددة في النظام الداخلي.<sup>85</sup>

لا تصح مداوات الجمعية العامة إلا بحضور ثلثي 3/2 من أعضائها، و إذا لم يكتمل النصاب تستدعي الجمعية العامة مرة ثانية في آجال 15 يوما و تصح مداواتها حيثذ مهما يكون عدد أعضاء الحاضرين.<sup>86</sup>

تتخذ القرارات بموافقة الأغلبية ، في حالة تساوي الأصوات يرجح صوت الرئيس.<sup>87</sup>

كما لا يمكن لأحد المشاركة في الانتخابات أو أن ينتخب في أجهزة الإدارة إذا لم يدفع اشتراكاته.<sup>88</sup>

#### 2) مكتب النادي:

يدار و يسير النادي من طرف المكتب.<sup>89</sup>

إضافة إلى الرئيس و المدير المنهجي للنادي و الرؤساء المنتخبين الفروع الرياضية، يتشكل المكتب من 05 إلى 08 أعضاء منتخبين من طرف الجمعية العامة من ضمن أعضائها.<sup>90</sup>

<sup>83</sup> الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الأول "الجمعية العامة" المادة 16 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

<sup>84</sup> الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الأول "الجمعية العامة" المادة 17 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

<sup>85</sup> الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الأول "الجمعية العامة" المادة 18 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

<sup>86</sup> الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الأول "الجمعية العامة" المادة 19 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

<sup>87</sup> -الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الأول "الجمعية العامة" المادة 20 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

<sup>88</sup> الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الأول "الجمعية العامة" المادة 21 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

<sup>89</sup> الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الثاني "مكتب النادي" المادة 22 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

يوزع الرئيس على أعضاء المكتب مهام :

- نائب الرئيس أو نواب الرئيس
- الأمين العام
- أمين الخزينة
- و عند الاقتضاء الكاتب و أمين الخزينة .
- المساعدون

يكلف المكتب بـ :

- ضمان احترام أحكام القانون الأساسي و النظام الداخلي و تطبيق قرارات الجمعية العامة.
- بتسيير أملاك النادي.
- بإعداد مشروع النظام الداخلي.
- باقتراح تعديلات القانون الأساسي.
- بدراسة و اقتراح العقوبات التأديبية في حق أي عضو في النادي.
- بإعداد مشاريع برامج العمل السنوية و المتعددة السنوات للنادي.
- ينضم النادي لدى مختلف الرابطة و الاتحاديات الرياضية.<sup>91</sup>
- يجتمع المكتب باستدعاء من الرئيس مرتين في الشهر على الأقل، و بإمكانه أن يجتمع بطلب الأغلبية المطلقة لأعضائه.<sup>92</sup>

<sup>90</sup> الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الثاني "مكتب النادي" المادة 23 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

<sup>91</sup> الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الثاني "مكتب النادي" المادة 24 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

<sup>92</sup> الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الثاني "مكتب النادي" المادة 26 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

- يتخذ المكتب قراراته بالأغلبية، و في حالة تساوي الأصوات يرجح صوت الرئيس.<sup>93</sup>

**مهام رئيس النادي:**

يمثل الرئيس في أعمال الحياة المدنية و يتولى ما يلي :

- يقاضي لدى العدالة.
- يكتب التأمين لضمان المخاطر التي قد تطرأ على النادي و منخرطيه.
- يحدد صلاحيات كل نائب رئيس و مهام المساعدين.
- يأمر بصرف نفقات النادي.
- يحدد مبلغ إدارة النفقات البسيطة.
- يستدعي الأجهزة و يرأس أعمالها و يسيرها.
- يقترح جدول أعمال اجتماعات المكتب و دورات الجمعية العامة.
- ينشط و ينسق أعمال جميع الأجهزة.
- يعد دوريا النشاط و الخلاصات حول حياة النادي.
- يحضر التقرير المعنوي و المالي و يعرضه على الجمعية العامة التي تبت في تسييره.
- يمارس السلطة السلمية على مستخدمي النادي.

و يكلف علاوة على ذلك بـ:

- تمثيل النادي لدى الهيئات الرياضية المحلية و الجهوية و الوطنية و الدولية طبقا للتشريع و التنظيم الساريين المفعول.<sup>94</sup>

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

<sup>93</sup> الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الثاني "مكتب النادي" المادة 27 من القانون الأساسي للنادي الرياضي

<sup>94</sup> الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الثاني "مكتب النادي" المادة 28 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

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

- تنسيق كل العمليات الإدارية المتعلقة بالنشاطات التقنية للنادي.
- السهر على ضم الممارسين و الرياضيين لدى الرابطة و الاتحاديات الرياضية المعنية.
- مسك حسابات النادي وفق التنظيم الساري المفعول.
- تسديد الالتزامات و حقوق الانضمام لدى الرابطة و الاتحاديات.<sup>95</sup>

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

- تحصيل الاشتراكات.
- تسيير الأموال و سجل جرد الأملاك العقارية و المنقولة للنادي.
- تحضير التقارير المالية.
- مسك حسابات النادي وفق التنظيم الساري المفعول.
- تسديد الالتزامات و حقوق الانضمام لدى الرابطة و الاتحاديات.<sup>96</sup>

<sup>95</sup> الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الثاني "مكتب النادي" المادة 29 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

<sup>96</sup> الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الثاني "مكتب النادي" المادة 30 من القانون الأساسي للنادي الرياضي

علاوة على الرئيس توقع سندات المصاريف من طرف أمين الخزينة و في حالات تعذر ذلك توقع من طرف نائب أمين الخزينة.<sup>97</sup>

### 3) اللجان و الفروع المتخصصة :

يتوفر النادي في إطار تطبيق برنامجه على :

- فروع رياضية متخصصة.
- تأطير طبي، رياضي و تقني.
- لجان متخصصة عند الاقتضاء.<sup>98</sup>
- هذه اللجان المتخصصة هي كالاتي :

1 – لجنة التوجيه التقني و التنمية الرياضية.

2 – لجنة طبية.

3 – لجنة الموارد المالية و الرعاية.

4 – لجنة نشاطات الأناصار و الروح الرياضية و المبادرات الثقافية و الترفيهية.

5 – لجنة العلاقات الخارجية و الإعلام و الاتصال.

6 – لجنة التأديب.

وكل لجنة من شأنها أن تساهم في تحقيق أهداف النادي.<sup>99</sup>

تتكلف الفروع المتخصصة بـ:

- تنظيم و تنشيط و تطوير الممارسات الرياضية في مختلف الفروع الرياضية المفتوحة في النادي.

<sup>97</sup> الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الثاني "مكتب النادي" المادة 31 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

<sup>98</sup> الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الثاني " اللجان و الفروع المتخصصة" المادة 32 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

<sup>99</sup> الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الثاني "اللجان و الفروع المتخصصة"، المادة 33 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

- تنظيم و تنسيق نشاطات المنخرطين.

يحتوي كل فرع على:

- جمعية عامة للفرع.
- مكتب الفرع.
- رئيس الفرع.<sup>100</sup>

ت-الأحكام المالية:

(1)الموارد:

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

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

- اشتراكات الأعضاء و المنخرطين و الأنصار.
- الهبات و الوصايا.
- قسط من ناتج التظاهرات و المنافسات الرياضية المحتملة من الدولة، و جمع الإعانات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية و الخاصة.
- مدا خيل الأملاك الخاصة أو المتنازل عنها.
- مدا خيل الأعمال الإشهارية و أعمال الرعاية و الدعم و التنقلات المحتملة للرياضيين.
- كل الموارد الأخرى المرخص بها من طرف التشريع و التنظيم الساري المفعول.<sup>101</sup>
- توضع أرصدة النادي في حساب مفتوح لهذا الغرض، طبقا للتنظيم الساري المفعول.<sup>102</sup>

<sup>100</sup>الباب الثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الثاني "اللجان و الفروع المنحصصة" المادة 35 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

<sup>101</sup>الباب الرابع "الأحكام المالية"، الفصل الأول "الموارد" المادة 39 من القانون الأساسي للنادي الرياضي



- يلزم النادي قصد المراقبة تقديم مختلف الوثائق المتعلقة بتسييره عند كل طلب من السلطات المؤهلة.<sup>103</sup>

#### 2/المصاريف :

تشمل مصاريف النادي كل المصاريف الضرورية لتحقيق الأهداف المنوطة من قبل قوانينه الأساسية.<sup>104</sup>

و التي منها نذكر :

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

#### ث-الانتخابات و قابلية الانتخابات:

لاكتساب قابلية الانتخاب ضمن أجهزة النادي يجب على المترشح :

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

- إما ممارسة رياضة أو رياضات كرياضي أو كمؤطر لمدة سنتين (2) على الأقل.

<sup>102</sup> الباب الرابع "الأحكام المالية"، الفصل الأول "الموارد" المادة 40 من القانون الأساسي للنادي الرياضي .

<sup>103</sup> الباب الرابع "الأحكام المالية"، الفصل الأول "الموارد" المادة 41 من القانون الأساسي للنادي الرياضي

<sup>104</sup> الباب الرابع "الأحكام المالية"، الفصل الثاني "المصاريف" المادة 42 من القانون الأساسي للنادي الرياضي

- إما ممارسة وظيفة تسيير أو إدارة ضمن الهياكل أو الأجهزة الرياضية و الكيفيات العملية و وسائل تطبيقه.
- يجب على المترشح لرئاسة النادي أن يقر علاوة على ذلك، برنامجه لتطوير الرياضة و الكيفيات العملية و وسائل تطبيقه.
- يضبط النظام الداخلي عند الحاجة شروط ومقاييس قابلية الانتخاب.<sup>105</sup>
- تحدد شروط تحضير الانتخابات في النادي و كيفيات تنظيمها و إجرائها عن طريق نظامه الداخلي.<sup>106</sup>

#### ج-تغيير القوانين الأساسية

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

- تغيير القوانين الأساسية .
- الإتحاد مع نادي آخر.
- تحويل الطبيعة القانونية للنادي.<sup>107</sup>
- يقرر الحل الإرادي للنادي من طرف 3/2 أعضاء الجمعية العامة على الأقل.
- علاوة على الحل تنظم الجمعية بمداولاتها أيلولو الأملاك العقارية و المنقولة، طبقا لتشريعو التنظيم الساريين المفعول<sup>108</sup>
- إضافة إلى الأحكام الصريحة المقررة أعلاه يوضح النظام الداخلي للنادي، بصفة عامة، مسألة ترى الجمعية العامة ضرورة حلها في هذا الإطار.<sup>109</sup>

<sup>105</sup> الباب الخامس " الانتخابات و قابلية الانتخابات"، المادة 43 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

<sup>106</sup> الباب الخامس " الانتخابات و قابلية الانتخابات"، المادة 44 من القانون الأساسي للنادي الرياضي

<sup>107</sup> الباب الخامس " الانتخابات و قابلية الانتخابات"، المادة 45 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

<sup>108</sup> الباب السادس " تغيير القوانين الأساسية-الحل"، المادة 46 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

<sup>109</sup> الباب السادس " تغيير القوانين الأساسية-الحل"، المادة 47 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.

- يطرح النادي أو أعضائه بما في ذلك الرياضيين كل نزاع الذي نشأ أو سوف ينشأ على هيئة التحكيم الرياضية الجزائرية و يلزم بتطبيق القرارات التحكيمية الصادرة عنها طبقا لقانون التحكيم في المجال الرياضي.
- قرارات هيئة التحكيم الرياضية غير قابلة للاستئناف تطبيقا لمداوات الجمعية العامة للجنة الأولمبية الجزائرية بتاريخ 1990/05/19 وتنصيب هيئة التحكيم الرياضية بتاريخ 1999/07/14.<sup>110</sup>
- بدون مخالفة للأحكام القانونية و التنظيمية السارية المفعول لا يسمح للرئيس الذي رفضت .
- تقاريره الأدبية و المالية أن يترشح لعهدة انتخابية أخرى.<sup>111</sup>

### 3-متطلبات النادي الرياضي :

#### 3-1-متطلبات النادي الرياضي :

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

\* متطلبات مالية.

\* متطلبات مادية .

\* متطلبات معلوماتية .

#### 3-1-1-متطلبات مالية :

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

#### 3-1-2-متطلبات مادية :

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

<sup>110</sup> الباب السادس " تغيير القوانين الأساسية-الحل"، المادة 48 من القانون الأساسي للنادي الرياضي .

<sup>111</sup> الباب السادس " تغيير القوانين الأساسية-الحل"، المادة 49 من القانون الأساسي للنادي الرياضي .

### 3-3-3-3 متطلبات معلوماتية :

يحتاج النادي الرياضي إلى معلومات داخلية و أخرى خارجية .

### 2-3-2-التسيير المالي على مستوى الأندية الجزائرية :

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

إن أندية القسم الأول لكرة القدم تحصل على تمويل من طرف وزارة الشباب و الرياضة مروراً بالفيدرالية الجزائرية لكرة القدم للسماح لها بمزاولة نشاطها الإداري و الرياضي على حد سواء، و طبقاً للمادة 21 من الأمر 95-09 التي تنص على أنه " يمكن للنادي الرياضية المحترفة الاستفادة من مساعدة و مساهمة الدولة و الجماعات المحلية على أساس دفتر شروط محدد من طرف الوزير المكلف بالرياضة و الاتصال مع الوزراء المعنيين"<sup>112</sup> .

و من هذا، فإن النوادي الرياضية تستفيد من تمويلات صادرة من وزارة الشباب و الرياضة و من الجماعات المحلية. لكن هناك مصادر أحر تعتمد عليها النوادي لتغطية النقص المالي الموجود و المتمثلة في مساهمات المسيرين و الأنصار، مداخيل الملاعب، حقوق البث التلفزيوني، أموال تحويل اللاعبين، السبونسورينغ و المبيعات الأخرى (بيع المنتجات التي لها علاقة بالنادي كالأقمصة الرياضية مثلاً).

و بالمقابل، فإن النوادي الرياضية المحترفة تقوم بصرف نفقات مالية معتبرة، و تتمثل في النفقات الفندقية، نفقات النقل، أموال شراء اللاعبين، رواتب اللاعبين و المدربين، كراء الملاعب و غيرها من النفقات . إذن إذا قارنا هذه النفقات التي يتحصل عليها النادي. فغالبا ما نجد النفقات تفوق المداخيل، و هذا ما يفسر العجز المالي على أندية كرة القدم الجزائرية<sup>113</sup> .

### 2-3-2-أهداف التسيير المالي للنادي الرياضي:

يهدف التسيير المالي في الهيئة الرياضية إلى:

- ضمان عدم الخروج عن الحدود المرسومة من قبل السلطة التشريعية عند التصرف في الميزانية.

<sup>112</sup> الجمهورية الجزائرية الشعبية، وزارة الشباب و الرياضة، أمر رقم 95-09 مؤرخ في 25 رمضان عام 1915 الموافق 25 فيفري 1995، يتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للرياضة البدنية و الرياضة و تنظيمها، المادة 21، ص13.

<sup>113</sup> بقاح أكلي، دور و أهمية التسويق في عالم كرة القدم الاحترافية- حالة كرة القدم الجزائرية، جامعة الجزائر، معهد ت ب ر، مذكرة ماجستير، دفعة 2001، ص25.

- ضمان التنفيذ دون إسراف و لا تبذير للأموال.
- الدقة في التقدير لتحقيق التوازن.
- التنسيق بين أقسام الجهاز الإداري، و توفير موازنة مهنية في المؤسسة ذاتها و التكامل.
- سلامة محيط ممارسة النشاط الرياضي و تحقيق وسط يعمل فيه " الرياضي المنتج".<sup>114</sup>

### 3-4- التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية في الأندية الرياضية:

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

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

فرواد العمل التسويقي في المؤسسة، يأتي دورهم مباشرة بعد المخططين الماليين. حيث يلتزم تدخلهم لتطوير المنتج الرياضي بالتأثير المباشر على أصحاب الوظيفة المالية. فهي أنجح الوسائل لتحقيق أهداف المؤسسة و الذي يرتكز أساسا على زيادة الدخل.<sup>115</sup>

وتخطط الإمكانيات في المجال الرياضي على النحو التالي:

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

### 3-5-الميزانية كأداة تخطيطية للنشاط في النادي الرياضي:

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

المعتبر، و الفترة المحددة للميزانية تتلاءم مع تقدير الإيرادات العامة للنادي و الخاصة بالأنشطة الرياضية.<sup>116</sup>

إلا أنه توجد بعض المتغيرات الدخيلة على الأعمال في الهيئة على مستوى القسم المالي، هذه المتغيرات تعيق العمل لعدم الاعتماد على كل المبادئ المحاسبية للموازنة، كالتدفقات النقدية و عمليات التمويل المتأخرة، وعدم توفر المعلوماتية الدقيقة التي تتسنى من خلالها الرقابة و التوجيه الرشيد و العقلاني. و مقابل هذا توجد طرق و حلول صدرت عن الاتجاهات الحديثة للموازنة، حيث أوصت هذه الأخيرة بالاهتمام بميزانية النشاط الرياضي ضمن الأندية حتى يمكن تحقيق الاستقرار و التطور، بتخصيص هيئة مستقلة مسؤولة عن الرقابة المالية.

فميزانية النادي الرياضي تتسم هي الأخرى بنفس صفات ميزانية المؤسسة الاقتصادية، حيث تقوم مثلها على التوزيع و مبادئ مشتركة تشمل منها:

115 - كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسانين: الجودة و العولة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة 2004،صفحة29

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

- عدم خصم النفقات: لأي نشاط معين أو قسم من الإيرادات نظرا لشمول الموازنة.

- عدم تخصيص الإيرادات: أي لا يتعلق مورد معين جزئي لفرع معين بناءً على قاعدة شيوع الموازنة و  
إجماليها<sup>117</sup>

### 3-6- المحاسبة المالية وسيلة لتسيير الأموال في المؤسسة الرياضية:

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

و عملا بالمناهج العلمية للحصول على البيانات المحاسبية المطلوبة، بغية استقرار النتيجة المحصلة و تطويرها، يعتمد أسلوبين أساسيين هما الأسلوب الإحصائي المعروف بالكشوف المالية، و الأسلوب المحاسبي الذي يعتمد على الدفاتر المحاسبية<sup>118</sup>.

لإصدار المعلومة المحاسبية تعبر عن حقيقة الوضعية المالية للمؤسسة، كون هذه الأخيرة تسمح بتحديد المسار المعلوماتي، لمعرفة الجوهر الاقتصادي لنشاط المؤسسة و إسنادها لصناع القرار. حيث في اقتصاديات المؤسسة لا يكتسي أي مفهوم صيغة عملية، إلا إذا أمكن ترجمته إلى مصطلحات محاسبية.<sup>119</sup>

هذا لصالح داخل المؤسسة و محيطها الخارجي، بهدف استقطاب المهتمين من مستثمرين و ممولين و غيرهم توفر لهم المعلومات المحاسبية، و أصبحت في الآونة الأخيرة تعد الركيزة الأساسية المعتمدة لأهميتها في ترشيد القرارات.

117 نقاح أكلي، مربع سبق ذكره، ص70.

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

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

فيمكن إعطاء صورة واضحة عن الوضعية المالية و المعاملات الجراة في المؤسسة. هذه الأعمال يجب إنجازها كلها بناءً على مبادئ محاسبية، كاستمرارية النشاط و دورية النتائج و استقلالية الدورات المحاسبية و الحيطة و الحذر، و مبدأ المعلومة الجيدة المفيدة الموفرة لقسم التسيير المالي.

لهذا إن اتخاذ القرارات المالية الرشيدة، مرتبطة بنوعية المعلومة المحاسبية و درجة مصداقيتها ، بغية تشخيص الوضعية المالية، و بهذا توجيه رؤوس الأموال و تسييرها بإحكام في المؤسسة.<sup>120</sup>

### 3-7- دور النادي و مهامه لخدمة الجمهور المحلي :

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

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

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

### 3-7-1- الدور التربوي للنادي :

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

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

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



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

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

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

فيفضل إدخال بعض هؤلاء الأعضاء إلى حيز " المعرفة" ذات الطابع الخاص و التي تتطلب التحكم في تقنيات المعرفة المدققة، الإطار التأسيسي و التركيز على العمليات الاتصالية، النادي الكروي إذن يفوق الوظيفة التقليدية البسيطة للتربية الرياضية ليدخل في الوظيفة التربوية الدائمة و مهمة تكوين الرجال .<sup>121</sup>

### 3-7-2-الدور الاجتماعي للنادي :<sup>122</sup>

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

121 رضوان حلوة حنان، جبرائيل كحالة: المحاسبة المالية المتخصصة، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان 1000 ، ص 11

122 رضوان حلوة حنان، جبرائيل كحالة: المحاسبة المالية المتخصصة، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان 1000 ، ص 12.

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

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

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

### 3-7-3-الدور الثقافي للنادي :

lajaconde et platini يقول "جانقلافاني" في كتابه : 1985 بأن الرياضة هي ثقافة لأن الرياضة ابتكار، حقا الرياضة ابتكار، فهي ابتكار للانفعال ، للحركة، للصور، للتنشيط، لعلم الجمال... و بهذا إذن، الرياضة تشارك في إثراء تراث الإنسانية .

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

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

النشاطات الرياضية تساهم في التقدم الإنساني بقدر ما تساهم النشاطات الذهنية الأخرى، و لو بطريقة مختلفة. زيادة على هذا فهي تمس الأشخاص اللذين لم يستطيعوا التعبير أو ممارسة النشاطات الثقافية التقليدية الأخرى فبالنسبة لهؤلاء، الممارسة الرياضية تمثل خطأ للتقدم، و فرصة لتحقيق مشاريعهم الفردية أو الجماعية.

و بهذا، فإن النادي الرياضي لكرة القدم هو مكان للثقافة، و له نفس التقديرات كالنادي المسرحي و كذلك العرض الرياضي الكروي له نفس الاهتمام كالحفل الموسيقي أو نشاط ثقافي آخر .

إذن، بدوره الثقافي، الاجتماعي و التربوي، و على المستوى المحلي النادي الرياضي لكرة القدم يقوم بتنفيذ مهمة مثالية نستطيع مماثلتها بمهمة المصلحة العامة.<sup>123</sup>

### خلاصة:

تطرقنا في هذه الدراسة الأهمية البالغة التي تميز بها الاتحاديات الرياضية عموما والوطنية خصوصا فيما يخص الدور الفعال الذي تلعبه في مجال الرياضة وترقيتها وقد خضنا في تفاصيل العملية الإدارية والتسيير للاتحادية الرياضية وما يخص مكوناتها، أنواعها وأهدافها.

وكذا علاقتها بالوزارة الوصية ومدى التأثير والتكامل بينهما، وكما تطرقنا كذلك إلى علاقتها بالاتحاديات الدولية والمجالات المشتركة بينهما.

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

و تطرقنا إليه فيما سبق نجد أن الاتحادية و الرابطة الولائية للرياضة تعمل على تنظيم المنافسات في المجال الرياضي من خلال عمل برنامج سنوي في هذا المجال كذلك العمل على تطوير النشاط الرياضي التربوية من خلال العمل على تجنب النقائص لتدعيم و اكتشاف المواهب لتشكيل الفرق الوطنية التمثيل الجزائر في المحافل الدولية للرياضة

# الجانب التطبيقي

# الجانب التطبيقي

الفصل الأول: الطرق المنهجية للبحث

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- مجتمع الدراسة

3- عينة الدراسة

4- منهج الدراسة.

5- أدوات الدراسة.

6- مجالات الدراسة.

7- الإجراءات التنفيذية والإدارية للدراسة الميدانية

8- أسلوب التحليل والمعالجة الإحصائية

الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

- عرض النتائج وتحليلها

- استنتاجات عامة

- مقابلة النتائج بالفرضيات

- خلاصة الفصل

### تمهيد :

يمكن وصف البحث العلمي على أنه مغامرة شاقة مليئة بالنشاط والمجازفات ، التي تجري وقائعها بين أحضان العلم ، هذه المغامرة تستدعي الصبر ، الموضوعية ، الجهد المتواصل ، التنظيم ، التحيل الخصب ، الفطنة الحادة ، قابلية التحكم الجيد في الظروف الجديدة... إلى غير ذلك من هذه العناصر الضرورية لنجاح البحث.

في هذا الفصل سنحاول أن نوضح أهم الإجراءات الميدانية التي اتبعناها في هذه الدراسة ، ومن أجل الحصول على نتائج يمكن الوثوق بها واعتبارها نتائج موضوعية قابلة للتجريب مرة أخرى ، وبالتالي الحصول على نفس النتائج الأولى ، كما هو معروف فان ما يميز أي بحث علمي هو مدى قابليته للموضوعية العلمية ، هذا لا يمكن أن يتحقق إلا إذا اتبع صاحب الدراسة منهجية علمية دقيقة وموضوعية .

### 1- المنهج المستخدم:

إن مناهج البحث عديدة ومتنوعة ومتباينة تباين الموضوعات و الإشكاليات ولا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة و تشخيص الإشكالية التي يتناولها بحثنا (ذو الوظيفة) والوصفية إذ يعتمد على اتصال الباحث للميدان ودراسة ما هو قائم فيه بالفعل لذا أستخدم المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة محل الدراسة".<sup>124</sup>

"ويمكن تعريفه بأنه ذلك العامل الذي من خلاله نقوم بتحديد طبيعة وخصائص بعض الظواهر المعينة لأجل تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات محاولين بذلك قياسها بطريقة كمية في قلبه وأسلوبه أخصائي هادفين من خلال ذلك إلى استخلاص نتائج الموضوع تنبؤاته عن تطور مختلف الظواهر".<sup>125</sup>

ويعرف في مجال التربية والتعليم بأنه كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية أو النفسية ، كما هي قائمة من الحاضر يقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها ، أو بينها وبين ظواهر تعليمية أو نفسية أو اجتماعية .<sup>126</sup>

وتم إتباع الخطوات التالية :

- وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية
- التحقق من المعلومات المجموعة حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق و التحليل ذا النتائج الجيدة اعتمادا على الظروف المصاغة والمحددة سابقا بغية استخلاص التعليمات ذات النتائج الجيدة .

### 2- الدراسة الاستطلاعية:

البحوث الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات أو معلومات أو حتى يجهل الباحث كثيرا من إبعادها وجوانبها.<sup>127</sup>

<sup>124</sup> بشير صالح الراشدي : منهج البحث التربوي - رؤية مبسطة ، ط1، دار الكتاب الحديث ، الكويت ، ب س ، ص 59.

<sup>125</sup> علي عبد الواحد وافي: مناهج البحث ، معجم العلوم الاجتماعية ، ب ط، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة ، 1997، ص592.

<sup>126</sup> الزوابعي و العنام: منهاج البحث في التربية البدنية والرياضية، ج1 ، بغداد ، مطبعة العاني ، 1974، ص80.

<sup>127</sup> ناصر ثابت: أضواء على الدراسة الميدانية ، مكتبة الفلاح ، ط1، الكويت ، 1984، ص47.



وفي دراستنا حول موضوع "واقع التسيير الإداري في النوادي الرياضية لبلدية بسكرة" ، توجهنا إلى بعض الأندية من اجل تقديم الاستبيان للمسيرين الإداريين ، وهذا من اجل تشخيص وجمع المعلومات والأفكار والتحقق من الفرضيات .

ومن خلال هذه الدراسة تمكنا من وضع الاستبيان والذي وجهناه إلى للمسيرين الإداريين للنوادي ، ومن بين الأسئلة التي وجهناها إليهم ما يلي :

• كيف تساهم مهمتك كمسير إداري داخل النادي ؟

• هل يساهم التنظيم الإداري في تطوير النوادي ؟

أين تكمن أهمية الكفاءة والمستوى التعليمي لمسيرين الإداريين للنوادي ؟

### 1-2-المجال المكاني و الزماني :

#### 1-1-2- المجال المكاني :

تم توزيع الاستبيان على مجموعة من المسيرين الإداريين لمختلف أندية بلدية بسكرة الناشطة بمختلف مستوياتها

#### 2-1-2- المجال الزماني :

كانت بداية القيام بهذه الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين يوم السبت 16 أفريل 2016

إلى غاية يوم الخميس 08 ماي 2016 ، حيث تم توزيع الاستبيان على المديرين .

### 3- تحديد متغيرات الدراسة :

تكتسي مرحلة تحديد متغيرات البحث ، أهمية كبيرة لهذا يمكن القول أنه كي تكون فرضية البحث قابلة للتحقيق ميدانيا ، أنه لا بد من العمل على صياغة و تجميع كل متغيرات البحث بشكل سليم ودقيق إذ أنه لا بد أن يحرص كل باحث حرصا شديدا على التمييز بين متغيرات بحثه وبين بعض العوامل الأخرى التي من شأنها أن تؤثر سلبا على مسار إجراء دراسته .

### المتغير :

هو ذلك العامل الذي يحصل فيه تعديل أي تغير لعلاقته بمتغير آخر وهو نوعان :<sup>128</sup>

## الجانب التطبيقي — الفصل الأول: الإجراءات المنهجية و الميدانية للبحث

### أ - المتغير المستقل :

هو عبارة عن تلك العوامل التي تؤثر على متغير تابع .

### ب- المتغير التابع :

هي تلك العوامل أو الظواهر التي يسعى الباحث لقياسها ، وهي تتأثر تبعاً لمتغير مستقل.

تتمثل متغيرات بحثنا فيما يلي :

\* المتغير المستقل يتمثل في :التسيير الإداري.

\* المتغير التابع : النوادي الرياضية .

### 4- عينة البحث :

ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو البعض من المجتمع تتلخص في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة و لطبيعة وأهداف البحث تم اختيار العينة بطريقة قصدية حيث شملت المسيرين الإداريين للأندية الرياضية في بلدية بسكرة ، أي أننا لم نخصص العينة بأي خصائص أو مميزات كالمستوى الدراسي، السن، الخبرة،... الخ.

- قمنا بتوزيع 66 استمارة استبيان على مختلف مسيرين الإداريين للأندية الرياضية في بلدية بسكرة ، حيث تمكنا من استرجاع 60 استمارة استبيان مما ستلزمنا حصر عينتنا على 60 مسير.

### 5- إجراءات التطبيق الميداني:

في دراستنا حول موضوع " واقع التسيير الإداري للنوادي الرياضية في بلدية بسكرة " .

حيث توجهنا إلى الأندية الناشطة على تراب بلدية بسكرة من أجل تشخيص وجمع الأفكار والمعلومات ، والتحقق من الفرضيات .

### 6 - أدوات الدراسة:

#### \* الاستبيان :

لقد استعملنا من أجل الوصول إلى الحقيقة الاستبيان الموجه إلى المسيرين الإداريين ن كني نحصل على أكبر عدد من المعلومات ، وللتأكد من صحة الفرضيات بعد تحليل النتائج ، وإعطاء اقتراحات وتوضيحات لفتح المجال أمام دراسات أخرى أكثر تعمقا في هذا الموضوع .

اعتمدنا في هذا الاستبيان على طرق مختلفة في أنواع الأسئلة التي تنقسم إلى ثلاثة أنواع:<sup>129</sup>

الأسئلة المغلقة أو محدودة الإجابات:

وفي هذا النوع من الأسئلة يحدد الباحث الإجابات الممكنة أو المحتملة لكل سؤال ويطلب من المستجيب اختيار أحدها أو أكثر.

### الأسئلة المفتوحة أو الحرة:

في هذا النوع من الأسئلة يترك للمبحوث حرية الإجابة عن السؤال المطروح بطريقته ولغته وأسلوبه الخاص الذي يراه مناسباً.

### الأسئلة المغلقة المفتوحة:

في مثل هذا النوع من الأسئلة يطرح الباحث في البداية سؤالاً مغلقاً أي يحدد فيه الإجابة المطلوبة ويقيد المبحوث باختيار الإجابة.

### أدوات البحث

من أجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبياً من الأشخاص.<sup>130</sup>

وهي مجموعة الأسئلة المترابطة لطريقة منهجية.<sup>131</sup>

وكذلك يعرف الاستمارة تبيان بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين ثم وضعها في استمارة ترسل إلى الأشخاص المعنيين بالبريد أو تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع و التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعومة بحقائق.<sup>132</sup>

ويعرف كذلك على أنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محددة عن طريق الاستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب.<sup>133</sup>

<sup>129</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 90-91.

<sup>130</sup> طلعت إبراهيم: أساليب و أدوات البحث الاجتماعي ، ب ط ، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1995، ص185.

<sup>131</sup> يوسف مصطفى قاضي : الإرشاد النفسي و التربوي ، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1981، ص210.

<sup>132</sup> فوزي عبد الله العكش: البحث العلمي المناهج و الإجراءات ، مطبعة العين الحديثة ، ب ط، العين، الإمارات العربية المتحدة ، 1986، ص210.

7- حدود الدراسة :

اقتصرت دراستنا على أندية بلدية بسكرة وهذا بحكم قربها وكذا لضيق الوقت بالإضافة إلى تفادى الأعباء المادية التي تتطلبها الدراسة خارج بلدية بسكرة من مصاريف تنقل إلى غير ذلك من تكاليف .

8- المعالجة الإحصائية

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا استخدمنا طريقة الإحصائية لبحثنا لكون الإحصاء هو الوسيلة و الأداة الحقيقية التي نعالج بها النتائج على أساس فعلي يستند عليها في البحث و الاستقصاء وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي :

النسبة المئوية : بما أن البحث كان مختصرا على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجد أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها هو استخدام النسبة المئوية .

طريقة حسابها النسب المئوية تساوي :<sup>134</sup>

عدد التكرارات  $\times 100$  / العينة

ع ← 100%

ت ← س =  $\frac{ت}{س} \times 100$  ع

ع: عدد العينة

ت: عدد التكرارات

س: النسبة المئوية

<sup>133</sup> غريب سيد أحمد: تصميم و تنفيذ البحث ، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية،مصر،1997،ص314.

<sup>134</sup> عبده علي ،صيف السامرائي : طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية، بدون طبعة،جامعة بغداد ،1977،ص75

### خلاصة:

يمكن اعتبار هذا الفصل الذي تناولنا فيه منهجية البحث ، من بين أهم الفصول التي ضمتها دراستنا هذه ، لأنه يحتوي على أهم العناصر الأساسية التي قادتنا إلى احتواء أهم المتغيرات والعوامل التي كان بالإمكان أن تعيق السير الحسن لهذه الدراسة .

إن هذا الفصل يعتبر بمثابة الدليل أو المرشد الذي ساعدنا على تخطي كل الصعوبات ، وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف البحث بسهولة كبيرة .

كما تناولنا فيه أهم العناصر التي تم دراستنا بشكل كبير ، منها متغيرات البحث ، المنهج المتبع ، أدوات البيانات... الخ من العناصر التي يعتمد عليها أي باحث في الجانب التطبيقي لدراسته .

## الجانب التطبيقي — الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

المحور الأول: تسيير الإداري ودوره في التأثير على النوادي الرياضية

### السؤال الأول :

ما هي مهامك في التسيير الإداري في النادي؟

### الغرض من السؤال :

معرفة مهمة المسير الإداري في النادي.

### تحليل ومناقشة السؤال رقم 01:

من خلال تحليل نتائج هذا السؤال وجدنا أن الإجابة تختلف باختلاف العضو ودوره داخل النادي فتقتصر مهمة الرئيس فيما يلي توزيع المهام على باقي أعضاء ودراسة الطلبات للرياضيين المنخرطين وباقي أعضاء أما بنسبة لامين المالي فمهمته تسيير أموال النادي أما بالنسبة للمسير الإداري يقوم بتسيير وظائف الإدارة ( تخطيط, تنظيم, توجيه, رقابة)

### الاستنتاج

من خلال ما سبق نستنتج أن مهام المسيرين تختلف باختلاف المنصب وتشارك مهمتهم في العمل بجد من اجل نجاح النادي وتوفير وتسيير الجيد للموارد المالية والبشرية من خلال تطبيق وظائف الإدارة بشكل سليم .

### السؤال الثاني:

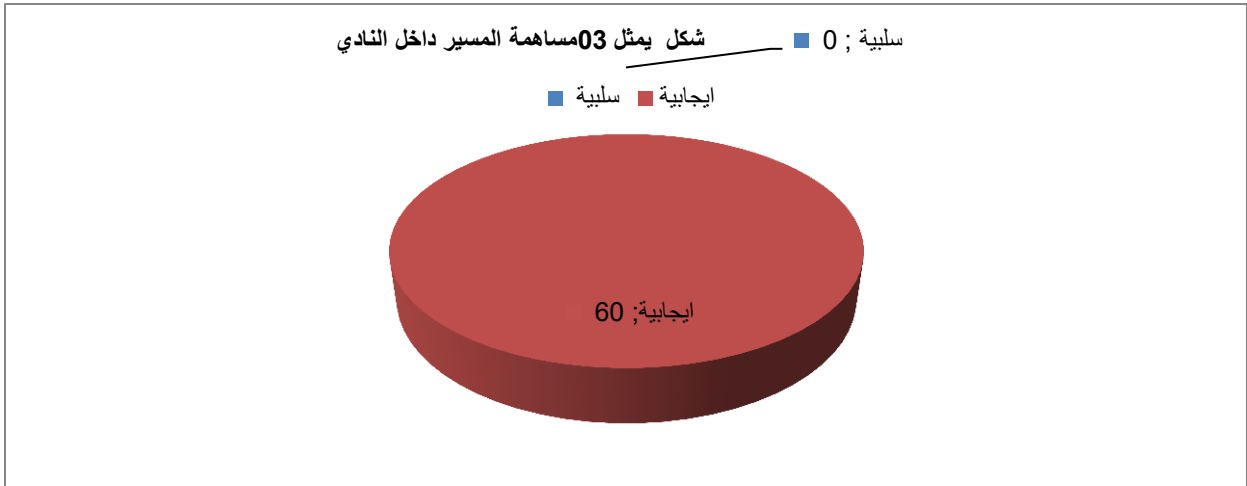
كيف تساهم مهمتك كمسير داخل النادي ؟

### الغرض من السؤال :

النسبة	التكرارات	الإجابة	السؤال
100%	60	إيجابية	كيف تساهم مهمتك كمسير داخل النادي
00%	00	سلبية	
100%	60	المجموع	

جدول رقم (03) : يوضح مساهمة المسير الإداري داخل النادي

## الجانب التطبيقي — الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج



### عرض النتائج :

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول نلاحظ أن نسبة 100% من المسيرين الإداريين يميلون إلى الإجابة أن لهم دور ايجابي في النادي

### تحليل النتائج :

من خلال نتائج الجدول نرى أن للمسيرين الإداريين دور فعال ويجابي داخل النادي وما نسبة 100% إلا تأكيداً على هذا الكلام .

### الاستنتاج :

نستنتج من خلال تحليل نتائج الجدول أن المسيرين الإداريين يساهمون ايجابيا داخل النادي وهذا يكون بتأدية مهامهم في أكمل وجه .

### السؤال الثالث:

هل تمنحكم إدارة النوادي الحرية الكاملة في شؤون الفريق الذي تمثله؟

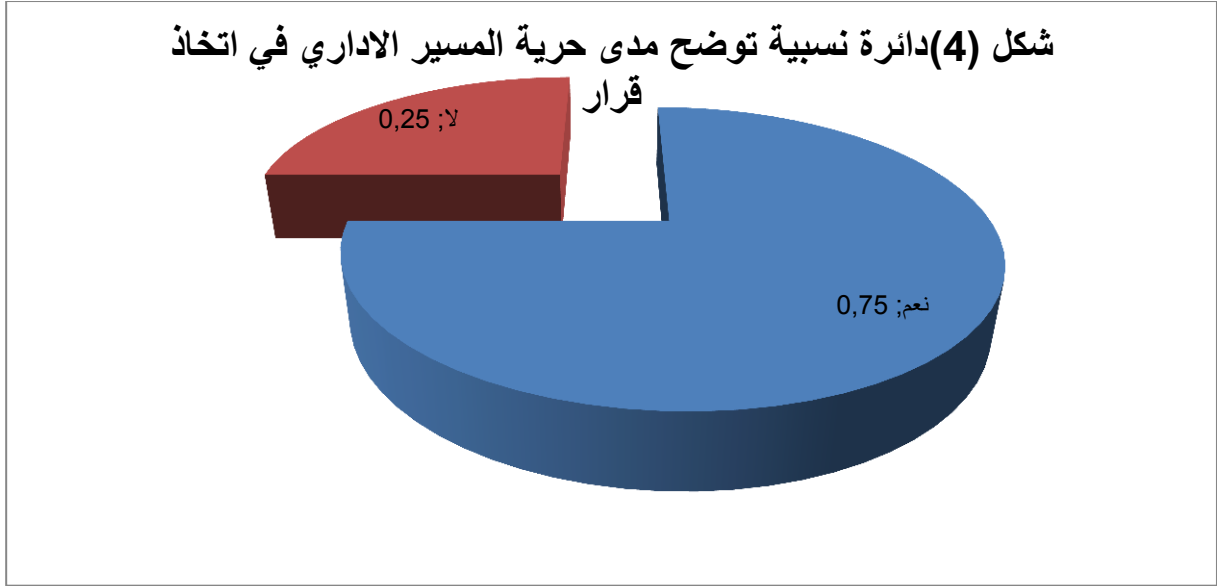
### الغرض من السؤال :

الغرض من هذا السؤال هو معرفة إذ ما كانت إدارة النوادي تمنح الحرية الكاملة للفريق .

السؤال	الإجابة	التكرارات	النسبة
هل تمنحكم إدارة النوادي الحرية الكاملة في شؤون الفريق الذي تمثله؟	نعم	45	75%
	لا	15	25%
	المجموع	60	100%

## الجانب التطبيقي — الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

جدول رقم ( 04 ) : يوضح مدى حرية المسير الإداري في اتخاذ قرار



### عرض النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 75% من المسيرين يتمتعون بحرية في شؤون الفريق ، بينما نسبة 25% لا تمنحهم الإدارة حرية الكاملة في شؤون الفريق .

### تحليل النتائج :

يبين لنا الجدول أن المسيرين الإداريين يكون أصحاب القرار في شؤون الفريق بالنسبة للرؤساء النوادي .

### الاستنتاج :

ومنه نستنتج أنه يجب أن تمنح الحرية الكاملة للمسيرين في شؤون الفريق ليصل إلى أهداف .

### السؤال الرابع :

هل تعتبرون أن المسار الإداري المنتهج في النوادي الرياضية يساير الأهداف المرجوة؟

### الغرض من السؤال :

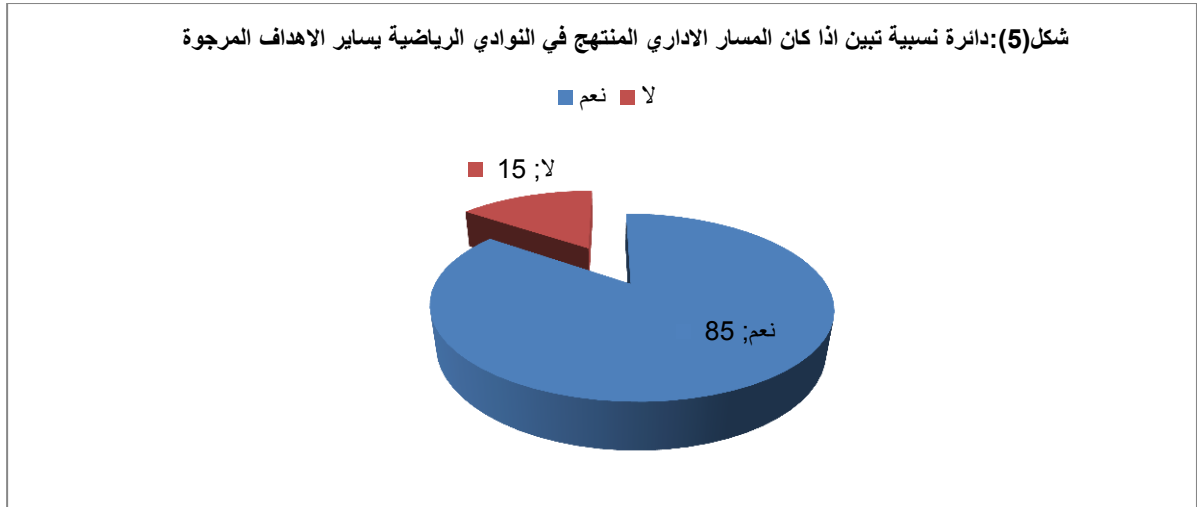
معرفة إذا ما كان المسار الإداري المنتهج في النوادي الرياضية يساير الأهداف المرجوة.

السؤال	الإجابة	التكرارات	النسبة
هل تعتبرون أن المسار الإداري المنتهج في النوادي الرياضية يساير الأهداف المرجوة؟	نعم	51	85%
	لا	9	15%
	المجموع	60	100%



## الجانب التطبيقي — الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

جدول رقم ( 05 ) : المسار الإداري المنتهج في النوادي الرياضية يساير الأهداف المرجوة



### عرض النتائج :

من خلال الجدول نلاحظ أن المسار الإداري المنتهج في النوادي الرياضية يساير الأهداف المرجوة ، وهذا ما تؤكدته النسبة المعطاة والمتمثلة في 85 % وهي نسبة معتبرة مقارنة مع الإجابات النافية للسؤال والمقدرة بـ 15 % .

### تحليل النتائج :

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن المسار ما كان المسار الإداري المنتهج في النوادي الرياضية يساير الأهداف المرجوة وهذا هدف الإدارة .

### الاستنتاج :

نستنتج من خلال تحليلنا للجدول رقم (5) أن للإدارة الرياضية دور هام وفعال في النوادي الرياضية وهذا لمسايرة أهداف .

## الجانب التطبيقي — الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

السؤال الخامس :

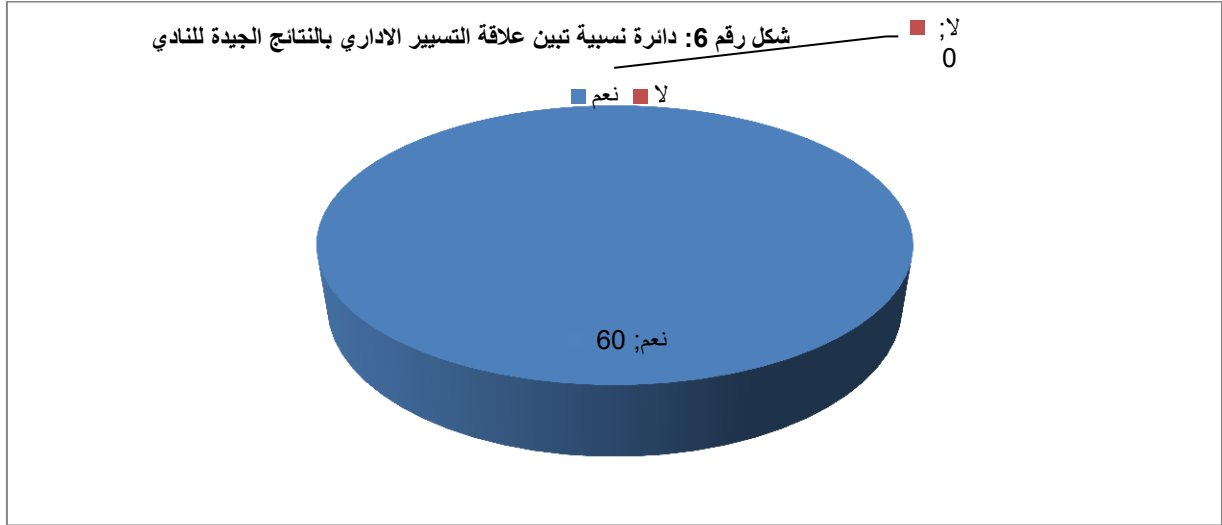
\* هل للنتائج الجيدة المتحصل عليها من طرف النادي علاقة بالتسيير الإداري ؟

الغرض من السؤال :

هو معرفة علاقة التسيير الإداري بالنتائج الجيدة للنادي

السؤال	الإجابة	التكرارات	النسبة
هل للنتائج الجيدة المتحصل عليها من طرف النادي علاقة بالتسيير الإداري ؟	نعم	60	% 100
	لا	00	% 00
	المجموع	60	% 100

جدول رقم (06) : معرفة علاقة التسيير الإداري بالنتائج الجيدة للنادي



عرض النتائج :

من خلال النتائج المدونة في الجدول نلاحظ أن للتسيير الإداري علاقة بالنتائج الجيدة للنادي وهذا ما تبينه نسبة % 100.

تحليل النتائج :

من خلال ملاحظتنا لهذه النتائج يتبين لنا أن التسيير الإداري يساهم بنسبة كبيرة في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها النوادي الرياضية .

## الجانبة التطبيقي — الفصل الثاني: محرض وتحليل النتائج

### الاستنتاج :

وفي الأخير نستنتج من الجدول رقم (6) أن التسيير الإداري الجيد دور كبير في تحسين نتائج الفريق .

### السؤال السادس :

في رأيك كيف ترى سر نجاح في التسيير الإداري ؟

### الغرض من السؤال :

معرفة سر نجاح التسيير الإداري في رأى المسيرين

### عرض النتائج :

يرى المسيرين الإداريين للنوادي الرياضية أن سر نجاح على المساهمة الفعالة لكل أعضاء النادي والتنسيق بين المسيرين وباقي الأعضاء وتضافر الجهود كذلك وعمل كل مسير حسب مهامه المكلف بها من طرف الإدارة .

### تحليل النتائج :

ومن خلال تحليلنا للنتائج الموجودة في الجدول نجد أن كل المسيرين يرون ان العمل بجد و العمل الجماعي وتشاور هو سر نجاح التسيير الإداري.

### الاستنتاج :

نستنتج أن العمل الجماعي وتنسيق بين الأعضاء هو سر النجاح الرياضية .

### السؤال السابع :

\* هل ترى أن التسيير الإداري السيئ لأي نادي رياضي هو من بين عوامل الفشل ؟

### الغرض من السؤال :

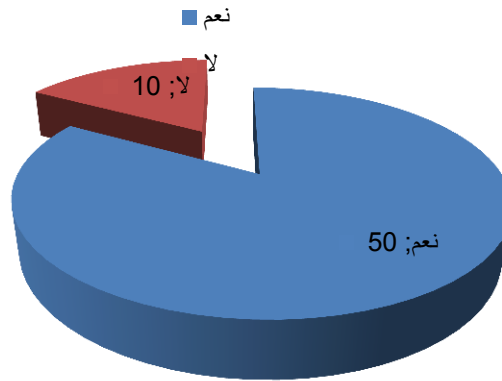
معرفة إذا كان أَل

النسبة	التكرارات	الإجابة	السؤال
83 %	50	نعم	هل ترى أن التسيير الإداري السيئ لأي نادي رياضي هو من بين عوامل الفشل ؟
18 %	10	لا	
100 %	25	المجموع	

جدول رقم (07) : التسيير الإداري السيئ لأي نادي رياضي هو من بين عوامل الفشل

## الجانب التطبيقي — الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

شكل رقم 7 : دائرة نسبية تبين التسيير الإداري السيئ لأي نادي رياضي هو من بين عوامل الفشل



### عرض النتائج :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الكبيرة والمقدرة بـ: 83 % ترى أن التسيير الإداري السيئ من بين عوامل الفشل لأي نادي ، وبنسبة أقل 17 % يرون أنه ليس التسيير الإداري السيئ من عوامل الفشل وهي نسبة ضئيلة.

### تحليل النتائج :

انطلاقاً من الجدول نجد أن نسبة من إجابات المسيرين والمتمثلة في 83 % يعتبرون أن التسيير الإداري السيئ هو من بين عوامل فشل النادي بشكل أكبر ، وتليها نسبة 17 % هم المسيرين الذين يرون أنه ليس التسيير الإداري السيئ من عوامل الفشل بل ربما هناك عوامل أخرى .

### الاستنتاج :

نستنتج من خلال عملية تحليل النتائج أن التسيير الإداري السيئ يؤثر في على أداء أي نادي وبالتالي الفشل بشكل أكبر مقارنة بالعوامل الأخرى

### السؤال الثامن :

هل يؤثر التسيير الإداري على نتائج النوادي الرياضية ؟

## الجانب التطبيقي — الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

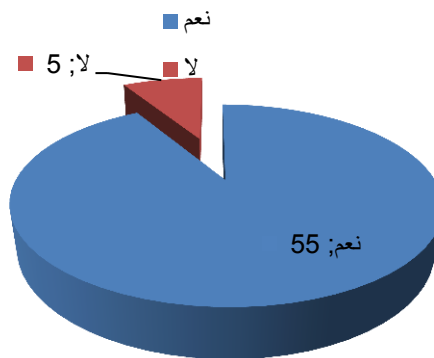
الغرض من السؤال :

تأثير التسيير الإداري على نتائج النوادي الرياضية

السؤال	الإجابة	التكرارات	النسبة
هل يؤثر التسيير الإداري على نتائج النوادي الرياضية ؟	نعم	55	92 %
	لا	05	08 %
	المجموع	60	100 %

جدول رقم ( 08 ) : يوضح تأثير التسيير الإداري على نتائج النوادي الرياضية.

### شكل رقم 8 : دائرة نسبية توضح مدى تأثير التسيير الإداري على نتائج النوادي الرياضية



### عرض النتائج :

من خلال نتائج الجدول رقم (08)، نلاحظ أن نسبة المسيرين الذين أجابوا بنعم كانت 92% ، أما نسبة المسيرين الجيبين بلا فبلغت نسبتهم 08%، و هذا ما يدل على أن نسبة الجيبين بنعم أكثر من نسبة المسيرين الجيبين بلا.

### تحليل النتائج :

من خلال النتائج المدونة في الجدول أعلاه يظهر لنا جليا أهمية التسيير الإداري المنظم و مدى تأثيره الفعال على نتائج النوادي الرياضية .

## الجانب التطبيقي — الفصل الثاني: محرض وتحليل النتائج

### الاستنتاج :

نستنتج في الأخير أنه كلما كان عمل المسيرين و الإداريين منظما و مخطط له بصورة دقيقة و مدروسة من جميع النواحي كلما كانت نتائج هذا النادي أكثر فعالية و مرضية و إيجابية.

المحور الثاني: مساهمة التنظيم في تطوير النوادي الرياضية

### السؤال الأول:

\* ما رأيك في التنظيم الإداري؟

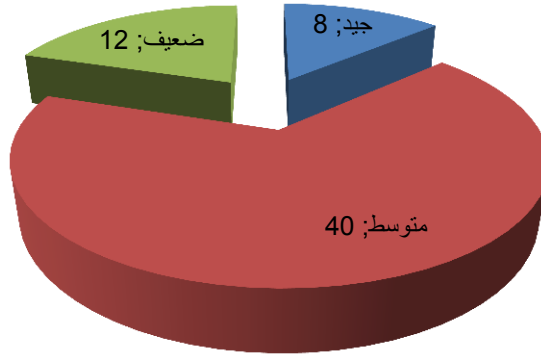
### الغرض من السؤال :

معرفة رأي المسيرين في التنظيم الإداري.

النسبة	التكرارات	الإجابة	السؤال
% 84	08	جيد	ما رأيك في التنظيم الإداري؟
% 16	40	متوسط	
% 20	12	ضعيف	
% 100	60	المجموع	

جدول رقم ( 09 ) : يوضح رأي المسيرين في التنظيم الإداري

شكل رقم 9 : دائرة نسبية تبين رأي المسيرين في التنظيم الإداري



## الجانب التطبيقي — الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

### عرض النتائج :

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 67% من المسيرين يرون أن التنظيم الإداري الخاص بالأندية الرياضية متوسط، في حين أن نسبة الإجابات على تقدير ضعيف بلغت 20%، أما نسبة 13% و التي خصصت بالإجابة على تقدير جيد.

### تحليل النتائج :

عند تحليلنا لهذا الجدول يتبين لنا جليا أن نسبة 67% من مجموع العينة المستحوية توضح لنا وبشكل مدقق أن التنظيم الإداري للنادي الرياضية متوسط. بينما ترى المجموعة الأخرى والمقدرة بنسبة قليلة 20% إلى أن التنظيم الإداري ضعيف أما النسبة المتبقية والمقدرة ب 13% يرون أن التنظيم الإداري جيد وهي اقل نسبة .

### الاستنتاج :

نستنتج من خلال قرأتنا لنتائج الجدول أن التنظيم الإداري متوسط نوعاً ما في النوادي الرياضية و ربما يعود السبب الرئيسي في هذا هو التكوين الغير الكافي للمسيرين في هذا المجال.

### السؤال الثاني :

هل تؤمنون بالتنظيم الإداري في النوادي الرياضية ؟

### الغرض من السؤال :

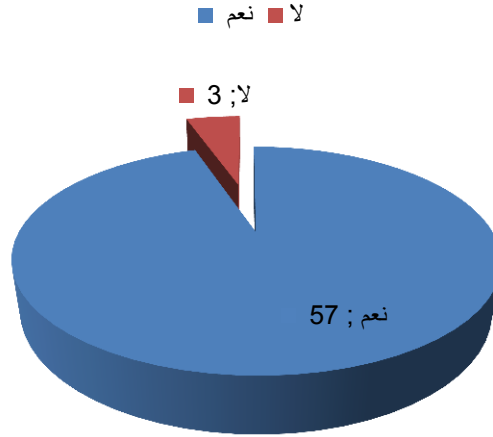
معرفة إذا ما كان المسيرين الإداريين لديه ميل نحو التنظيم في الإدارة الرياضية .

النسبة	التكرارات	الإجابة	السؤال
92 %	57	نعم	هل تؤمنون بالتنظيم الإداري في النوادي الرياضية ؟
08 %	03	لا	
100 %	60%	المجموع	

جدول رقم (10) : يوضح ما إذا كان المسيرين الإداريين لديه ميل نحو التنظيم في الإدارة الرياضية

## الجانبة التطبيقي — الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

شكل رقم 10: دائرة نسبة تبين اذا كان المسيرين الاداريين لديه ميل نحو التنظيم في الادارة الرياضية



### عرض النتائج :

نلاحظ من الجدول أن نسبة المسيرين المحبين بنعم بلغت ما قيمته 95 % , في حين بلغت نسبة المسيرين المحييين بلا ما قيمته 5% فقط وهي نسبة قليلة.

### تحليل النتائج:

من خلال النتائج المدونة في الجدول أعلاه يظهر لنا جليا أن النسبة الأكبر من المسيرين في الإدارة الرياضية لديهم ميول و انحراف باتجاه التنظيم داخل أو ضمن الإدارة الرياضية أو الإدارة الخاصة بالنادي الرياضي.

### الاستنتاج:

و من ما سبق يمكن استنتاج أن أغلب المسيرين في الإدارة الرياضية يؤمنون أنه بوجود التنظيم في الإدارة الرياضية و وضع خطة عمل مدروسة تسيير بها هذه الإدارة، يسهل تسيير كل من المدربين و العمال في هذه الإدارة الرياضية و كذلك تسيير المال بعقلانية و صرفه في ما يخدم الأهداف المسطرة لهذا الفريق، هذا من جهة و من جهة أخرى يزيد من التنسيق بين أفراد هذه الجماعة و كذلك زيادة الثقة بينهم.



## الجانب التطبيقي — الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

### السؤال الثالث :

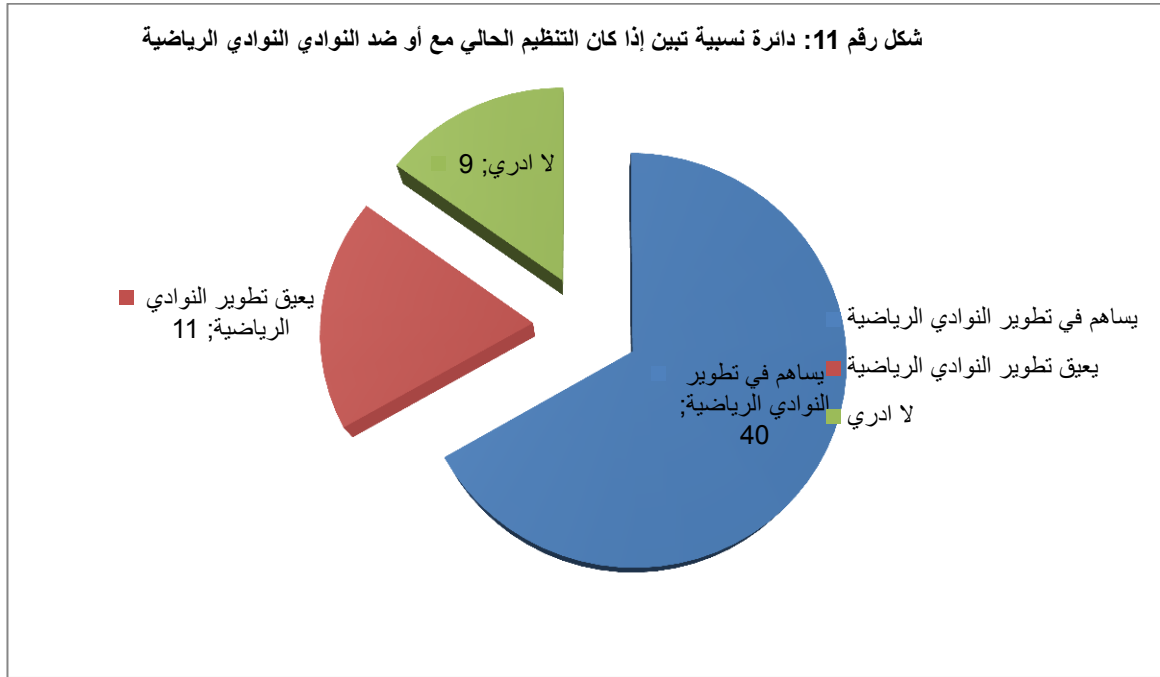
\* هل يساهم التنظيم الحالي أو يعيق في تطوير النوادي الرياضية

### الغرض من السؤال :

معرفة ما إذا كان التنظيم الحالي مع أو ضد النوادي الرياضية.

النسبة	التكرارات	الإجابة	السؤال
% 67	40	يساهم في تطوير النوادي الرياضية	يساهم التنظيم الحالي أو يعيق في تطوير النوادي الرياضية؟
% 18	11	يعيق تطوير النوادي الرياضية	
% 16	09	لا أدري	
% 100	60	المجموع	

جدول رقم ( 11 ) : مساهمة التنظيم الحالي في التطوير النوادي الرياضية



## الجانب التطبيقي — الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

### عرض النتائج :

نلاحظ من الجدول أن نسبة المسيرين المحيين بأن التنظيم الحالي يساهم في تطوير النوادي الرياضية بلغت ما قيمته 66 % ، في حين بلغت نسبة المسيرين المحيين بأن التنظيم الحالي يعيق تطور النوادي الرياضية ما قيمته 18% ، أما بلغ عدد المسيرين الذين لا يدرون واقع التنظيم بإدارات النوادي الرياضية 09 أشخاص أي بنسبة 16% فقط وهي السبة الأضعف.

### تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن التنظيم الحالي في نظر أغلب المسيرين في الإدارة الرياضية هو تنظيم بناء و يساهم في الرفع من مستوى و فعالية هذه النوادي الرياضية و تطوير أدائها نحو الأحسن، و هذا بفضل العلاقة المنسجمة بين العناصر الإدارية للنادي، بينما يرى البقية أن التنظيم الحالي يعيق النوادي الرياضية و هذا نظرا إلى ضعف التنسيق بين الأعضاء و العناصر الإدارية.

### الاستنتاج:

مما سبق نستنتج أنه إذا هناك تطور ملحوظ في مستوى التنظيم الإداري الرياضي.

### السؤال الرابع:

هل يساهم التنظيم في تطوير النوادي الرياضية؟

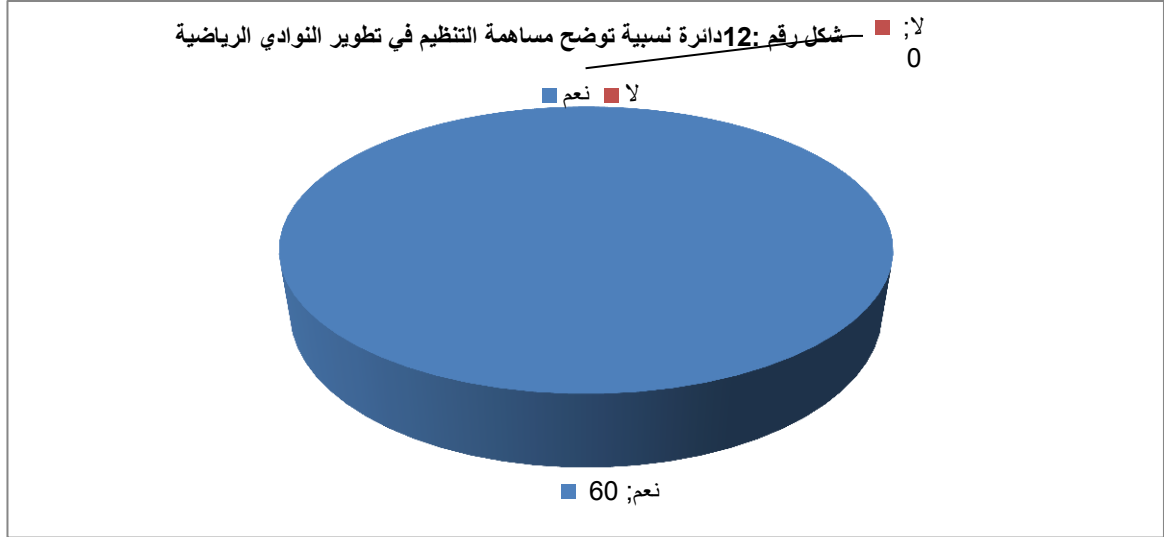
### الغرض من طرح السؤال:

معرفة إذا ما كان التنظيم يساهم في تطوير النوادي الرياضية

النسبة	التكرارات	الإجابة	السؤال
100 %	60	نعم	هل يساهم التنظيم في تطوير النوادي الرياضية؟
00 %	00	لا	
100 %	60	المجموع	

جدول رقم ( 12 ) : مساهمة التنظيم في تطوير النوادي الرياضية

## الجانب التطبيقي — الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج



### عرض النتائج :

نلاحظ من الجدول أن نسبة المسيرين الجيدين بأن التنظيم يساهم في تطوير النوادي الرياضية بلغت ما قيمته 100% , في حين بلغت نسبة المسيرين الجيدين بأن التنظيم لا يساهم في تطوير النوادي الرياضية ما قيمته 00%.

### تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ جميع المسيرين لم يختلفوا على أن التنظيم يساهم بشكل فعال على تطوير النادي الرياضي

### الاستنتاج:

مما سبق نستنتج أن التنظيم الذي يكون مبنياً على أسس علمية و مقيد بقواعد صحيحة فهو بالتأكيد يساعد تطوير المستوى في الأداء لدى النادي الرياضي.

## الجانب التطبيقي — الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

المحور الثالث : للكفاءة ومستوى التعليمي للمسيرين الإداريين دور ايجابي في النوادي

### السؤال الأول:

هل المسيرين الإداريين الحاليين من ذوي الاختصاص؟

### الغرض من السؤال:

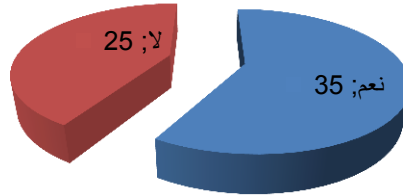
معرفة إذا ما كان المسيرين الإداريين الحاليين من ذوي اختصاص .

السؤال	الإجابة	التكرارات	النسبة
هل المسيرين الإداريين الحاليين من ذوي الاختصاص؟	نعم	35	58 %
	لا	25	42 %
	المجموع	60	100 %

جدول رقم ( 13 ) : يوضح اذا كان المسيرين الإداريين الحاليين من ذوي الاختصاص .

شكل 13 :دائرة نسبية توضح اذا كان المسيرين الحاليين من ذوي الاختصاص

■ نعم ■ لا



### عرض النتائج :

من خلال الجدول نلاحظ أ، النسبة المئوية والمقدرة بـ 58 % إجابة المسيرين على أن المسيرين الإداريين الحاليين من ذوي الاختصاص ، بينما هناك نسبة المتقاربة تقدر بـ: 42 % من المسيرين يرون عكس ذلك .

### تحليل النتائج :

من خلال النتائج المدونة في الجدول أعلاه يظهر لنا ان المسيرين الحاليين في النوادي الرياضية بولاية بسكرة من ذوي الاختصاص و هذا بالنسبة للأندية الجديدة ونظرا لتواجد الكفاءات بسبب المعهد إما اندية القديمة فهي تعتمد على مسيرين من ذوي الخبرة فقط.

## الجانب التطبيقي — الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

### الاستنتاج :

نستنتج في الأخير أن أغلب المسيرين و خاصة في النوادي الحديثة الإنشاء هم مسيرين ذوي اختصاص و ذوي شهادات تخرج، على عكس النوادي القديمة و التي تعتمد على المسيرين ذوي الخبرة.

### السؤال الثاني

\* ما هي الشهادة التي يحملها المتخصصين في التسيير الإداري؟

### الغرض من السؤال :

معرفة نوع التخصصات المعتمدة لدى الإدارة الرياضية

### عرض النتائج :

من خلال الأجوبة المقترحة من طرف المسيرين نلاحظ أن أغلب شهادات المسيرين العاملين في الإدارة الرياضية يحملون شهادة إدارة و تسيير رياضي.

### تحليل النتائج :

عند تحليلنا لهذه الأجوبة يتبين لنا جليا أن معظم المسيرين يحملون شهادة الاختصاص.

### الاستنتاج :

نستنتج من خلال قراءتنا لهذه النتائج أن المسيرين في الإدارة الرياضية يمتلكون شهادات في هذا المجال بالإضافة إلى الخبرة المكتسبة.

### السؤال الثالث :

هل تعتبرون أن كفاءة و قدرة المسيرين تساعده في تأدية مهامهم كافية لذلك؟

### الغرض من السؤال :

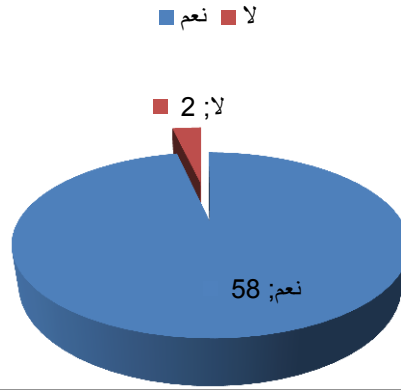
معرفة ما إذا كانت كفاءة و قدرة المسيرين تساعده في تأدية مهامهم كافية لذلك.

السؤال	الإجابة	التكرارات	النسبة
هل تعتبرون أن كفاءة و قدرة المسيرين تساعده في تأدية مهامهم كافية لذلك؟	نعم	58	80 %
	لا	02	20 %
	المجموع	60	100 %

جدول رقم ( 14 ) : يوضح مدى تأثير كفاءة و قدرة المسيرين في تأدية مهامهم

## الجانب التطبيقي — الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

شكل 14: دائرة نسبية توضح مدى تاثير كفاءة وقدرة المسيرين في تأدية مهامهم



### عرض النتائج :

من خلال الجدول يظهر لنا أن 97% من أفراد العينة ترى أن كفاءة وقدرة المسيرين تساهم وبدور كبير في تأدية مهامهم ، في حين ترى النسبة ضئيلة والتي تقدر بـ: 03% فقط بأنها لا تساعدهم في تأدية مهامهم .

### تحليل النتائج :

في تحليلنا لهذا الجدول نجد أن النسبة الأولى والمقدرة بـ: 98% من مجموع العينة التي شملها الاستبيان ترى بأن كفاءة وقدرة المسيرين تساهم وبدور كبير في تأدية مهامهم وهذا يرجع إلى انه يوجد فرق بين المسيرين ذوي الخبرة وقدرة من خلال تطبيق عناصر الإدارة ، وبالمقابل هناك نسبة ضئيلة والتي تقدر بـ 02% يرون عكس ذلك .

### الاستنتاج :

نستنتج مما سبق أن كفاءة وقدرة المسيرين تجعل المسير أكثرها فعالية وواقعية في تأدية مهامه وهذا من خلال ما يكتسبه من معارف و خبرة عمل في مجال تسيير الإداري في النوادي .

### السؤال الرابع:

ألا ترون بأنه يجب تأهيل مؤطرين للقيام بالتسيير الإداري للنوادي لتحسين المردود؟

### الغرض من السؤال :

معرفة رأي المسيرين حول تأهيل المؤطرين للقيام بتسيير الإداري للنوادي لتحسين المردود

### عرض النتائج :

تبين لنا النتائج أن كل أفراد العينة التي شملها الاستبيان أنهم مؤيدين لفكرة تأهيل المؤطرين .

## الجانب التطبيقي — الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

### تحليل النتائج :

في تحليلنا لإجابات على هذا السؤال المفتوح نجد أن كل العينة مع فكرة التأهيل وهذا سببه هناك نقص كبير في التأهيل وتسيير المتخصصين في هذا المجال ويكون هذا التأهيل عن طريق دورات خاصة للمتخصصين في هذا المجال وهته دورات مفيدة فهي دائم تكون من اجل مواكبة العصرنة وتعلم

### الاستنتاج :

نستنتج في الأخير نقص الدورات والإمكانيات في مجال التأهيل رغم أهميته ونتائج الجيدة والفعالة سواء في تحسين مردود هته النوادي أو تسيير الجيد والمنظم .

### السؤال الخامس:

أين تكمن أهمية كفاءة ومستوى التعليمي لمسيرين الإداريين للنوادي

### الغرض من السؤال :

معرفة أهمية كفاءة ومستوى التعليمي لمسيرين الإداريين للنوادي

### عرض النتائج :

من خلال النتائج نلاحظ أن غالبية الأجوبة كانت أن أهمية كفاءة ومستوى التعليمي في التنظيم والتسيير الجيد والعقلاني للموارد البشرية والمالية

### تحليل النتائج :

حسب النتائج الواردة في الأجوبة على سؤال الاستبيان المفتوح كانت أجوبة المسيرين الإداريين للنوادي أن أهمية كفاءة والمستوى التعليمي تكمن في التطبيق الجيد والصحيح لوظائف الإدارة والتسيير العقلاني والمحكم للنوادي الرياضية والمالية

### الاستنتاج :

نستنتج من خلال تحليل نتائج أجوبة على استبيان أن للكفاءة ومستوى التعليمي دور هام وهذا يساعد المسيرين الإداريين للقيام بواجباتهم على أكمل وجه.

### السؤال السادس :

هل للكفاءة والمستوى التعليمي دور ايجابي في النوادي الرياضية ؟

### الغرض من السؤال :

معرفة إذا ما كان للكفاءة والمستوى التعليمي دور ايجابي في النوادي الرياضية

## الجانب التطبيقي — الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

السؤال	الإجابة	التكرارات	النسبة
هل للكفاءة والمستوى التعليمي دور ايجابي في النوادي الرياضية ؟	نعم	60	% 100
	لا	00	% 00
	المجموع	60	% 100

جدول رقم ( 15 ) : إذا ما كان للكفاءة والمستوى التعليمي دور ايجابي في النوادي الرياضية



### عرض النتائج :

من الملاحظ في الجدول أن للكفاءة والمستوى التعليمي دور ايجابي في النوادي الرياضية وهذا بنسبة 100 % ، بينما النسبة معدومة للتي تنفي ذلك .

### تحليل النتائج :

من خلال النتائج المعروضة في الجدول أعلاه يظهر لنا جليا أن هناك علاقة بين الكفاءة والمستوى التعليمي والنتائج ايجابية في النوادي الرياضية ، كما أن المتحصل على شهادات العليا تكون لديه الكفاءة والرصيد العلمي لمتابعة مهامه في النادي .

### الاستنتاج :

نستخلص مما سبق أن الكفاءة المهنية والمستوى التعليمي في تسيير الإداري للنوادي أهمية كبيرة في هذا المجال وهذا ما أكده أصحاب الخبرة لان المسير المتخصص يبني عمله على أسس وقواعد صحيحة.



### 1- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

#### مناقشة الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على المسيرين الإداريين لبعض النوادي الرياضية في بلدية بسكرة وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا ، وانطلاقا من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول: يساهم التسيير الإداري الجيد في نجاح النادي واستمراره .

ومن خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان في المحور الأول (2,4,5,6,7) تبين لنا فعلا أننا لتسيير النادي الجيد يساهم في نجاح النادي واستمراره يلعب دورا مهما في تطبيق وظائف الإدارة بشكل صحيح وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التسيير الإداري في الجانب النظري الذي ينص على أن أهمية التسيير الإداري تكمن في:

#### مناقشة الفرضية الثانية:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على المسيرين الإداريين بعض الأندية الرياضية ببلدية بسكرة ماهمة التنظيم تطوير النوادي وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقا من الفرضية الثانية "مساهمة التنظيم في تطوير النوادي" ومن خلال الجداول في المحور الثاني للتنظيم (10,9,8) تبين لنا فعلا أن التنظيم يلعب دورا مهما في تطوير النوادي الرياضية وهذا ما يتفق عليه في وظيفة التنظيم في المجال الرياضي في الجانب النظري الذي يعتبر التنظيم في عملية الإدارية هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيما ملائما. كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية للبرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل والرغبات الإنسانية للأفراد وهذا ما يخدم فرضيتنا الثانية.

وهذا ما يتفق مع دراسة شواطبي رابح الذي يرى أن التنظيم يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية في المجال الرياضي حيث يعتبر التنظيم عملية إدارية يتم فيها تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيما ملائما.

## الجانبة التطبيقية — الفصل الثالث: مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج

### مناقشة الفرضية الثالثة:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على المسيرين الإداريين في بعض النوادي الرياضية ببلدية بسكرة تم الوصول إلى أغلبية الحقائق الفرضية الثالثة " للكفاءة والمستوى التعليمي للمسيرين الإداريين دور ايجابي في النوادي الرياضية " ومن خلال الجداول في المحور الثالث وإجابات على الأسئلة المفتوحة (6,5,4,3,2,1) تبين لنا فعلا أن للكفاءة والمستوى التعليمي للمسيرين الإداريين دور ايجابي في النوادي الرياضية وهذا ما يتفق عليه في الجانب النظري في مؤهلات المسير الناجح والتي تشمل:

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

امتلاك الطاقة الإدارية.

الحفاظة على السلك الإداري ومميزات القيادة.

القدرة على تكوين الرجال وإعدادهم.

الجدارة في استخدام التنظيم.

إبداء الآراء السديدة.

ضبط النفس.

الاستقامة.

القدرة على تنسيق أعمال الزملاء

## الجانب التطبيقي — الفصل الثالث: مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج

### خلاصة:

لقد رأينا من خلال دراستنا الميدانية ، وباعتمادنا على المنهج الوصفي أي باستخدام الاستبيان وتحليل النتائج وإظهار واقع التسيير الإداري للنوادي الرياضية ببلدية بسكرة ، واستنادا للفرضيات المختلفة التي وظفناها في هذا المجال وبعد مناقشة وتحليل الاستبيان يتبين لنا من خلال الفرضية الأولى توصلنا فعلا إلى أن لتسيير الإداري دور في التأثير على النوادي الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المقترحة والمطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري إذ يعتبر التسيير هو قيام الأفراد بعملية التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر بأحسن الوسائل الممكنة وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية.

ومن خلال الفرضية الثانية توصلنا فعلا إلى أن التنظيم يلعب دورا مهما في تحسين تطوير النوادي الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري إذ يعتبر التنظيم الجيد لاستخدام الأمثل الطاقات البشرية والمادية كما يهدف التنظيم إلى تحديد المسؤوليات.

ومن خلال الفرضية الثالثة توصلنا إلى أن الكفاءة والمستوى التعليمي للمسيرين الإداريين تلعب دورا مهما وإيجابي في النوادي الرياضية في ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان ، وهذا لان الشروط التي وضعتها الاتحادية في تسيير النوادي الجزائرية ان يكون للمسؤول مستوى تعليمي جيد وتكمن الكفاءة والمستوى التعليمي في مساعدة في التنظيم الجيد في النوادي وهذا يعطي نتيجة ايجابية ونجاح الرياضي للنوادي

# استنتاج عام



## استنتاج عام

إن الهدف من كل عمل أو جهد فكري أو بحث علمي هو الخروج ببعض الاستنتاجات التي يمكن أن يعتمد عليها باحثون آخرون و اتخاذهم كمرجع أو كمنطلق لدراسته بغية إثراء بحوثهم بمعلوماتنا و الاستفادة منها ولو بنسبة ضئيلة ، ومن خلال بحثنا هذا و بعد الاطلاع على النتائج المدونة و لمحققه نستنتج ما يلي :

- معظما لمسيرين يعتبرون أن نقص التسيير للنوادي الرياضية يؤدي إلى التدهور ( تديني ) الرياضة بصفة عامة.
- نقص التنظيم يآثر سلبا وهذا بعدم تطور النوادي الرياضية.
- معظم المسيرين يعتبرون أن للكفاءة والمستوى التعليمي دور ايجابي في تسيير النوادي الرياضية في بلدية بسكرة .
- التسيير الجيد له تأثير ايجابي على النوادي الرياضية في بلدية بسكرة.

ومن جملة هذه الاستنتاجات، إذا عدنا إلى الجانب النظري نجد أن المشاكل التي تواجه التسيير الإداري في العالم متعلقة بجوانب علمية بحتة يسعون لحلها، أما عندنا لا تزال متعلقة بواقع هذا التسيير الإداري والإمكانات المادية والبشرية .

# اقتراحات و توصيات

## اقتراحات و توصيات

### اقتراحات و توصيات :

- على ضوء النتائج التي توصلنا إليها و الاستنتاجات التي خرجنا بها نوصي :
- على المديرين الإداريين في النوادي الرياضية اتخاذ القرارات اللازمة و الصائبة و تحمل المسؤولية و أن يكونوا قادرين على أداء عملهم بشكل جيد.
  - يجب على مسيري النوادي الرياضية أن يكونوا مقتنعين بالمهنة محبين و مخلصين لها .
  - توفير الإمكانيات و الوسائل اللازمة كي يقوم المديرين بمهامهم على أحسن و أكمل وجه.
  - إدراك أهمية الرياضات و الأنشطة التي تمارس في مختلف النوادي الرياضية سواء كانت فردية أو جماعية مع إعطاء حق لكل منها .
  - يجب إعطاء أهمية بالغة من قبل المديرين المسؤولين في النوادي الرياضية و تحسين العلاقة بينهم حتى تصل العلاقة حسنة و لما لا علاقة تكامل لأن كل منهم في حاجة إلى الآخر.
  - ضرورة التنسيق بين المديرين في النادي الأنشطة وتوزيع المهام .
  - يجب التعاون بين جميع المديرين الإداريين في النوادي الرياضية من أجل تطوير الرياضة بصفة عامة سواء الفردية منها أو الجماعية و من أجل المشاركة في المنافسات المحلية و الوطنية منها الدولية .

خاتمة



خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوعنا المتعلق بواقع التسيير الإداري للنوادي الرياضية في بلدية بسكرة ، أثبتت دراستنا أن للتسيير الإداري دور في التأثير الإيجابي على نوادي بلدية بسكرة ، وتظهر هذه الإيجابيات خاصة فيما يلي:

- التخطيط الهيكلي للنوادي الرياضية وتنظيم مصالحتها.
  - توفير الدعم المالي للنوادي من أجل ممارسة نشاطاتها على أحسن وجه.
  - الاهتمام بالمواهب الشابة.
  - الاهتمام بالجانب الإداري في نوادي الرياضة .
  - القيام بدورات تكوينية لزيادة في كفاءة المسيرين
- وبالرغم من ذلك لم يخل التسيير الإداري للنوادي الرياضية في بلدية بسكرة بعض النقائص وهذا ما أكده بعض المسيرين الإداريين من رؤساء النوادي وأمين المال التي تعتبر صغيرة بالنظر إلى النوادي الوطنية الأكثر شعبية في الجزائر الوطنية إلى عدم الاهتمام به.
- وأخيرا نأمل أن تكون هاته الدراسة قد ساهمت في إيضاح الصورة الحقيقية للدور تسيير الإداري للنوادي الرياضية في بلدية بسكرة في التأثير الإيجابي على هته النوادي .

## قائمة المراجع

### مراجع العربية

1. إبراهيم العمري، الإدارة دراسة نظرية تطبيقية، ط2، دار النشر للكتاب، القاهرة مصر، 1998
2. الببالثالث "التنظيم و التسيير"، الفصل الأول "الجمعية العامة" المادة 14 من القانون الأساسي للنادي الرياضي.
3. الباب الثاني "تشكيلة النادي"، المادة 09 من القانون الأساسي للنادي الرياضي
4. بشير صالح الراشدي : منهج البحث التربوي - رؤية مبسطة ، ط1، دار الكتاب الحديث ، الكويت ، ب س ،
5. بوفلحة غياث: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، جامعة وهران، ط1، 1999
6. حسن مصطفى: العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية، رسالة علمية، الإسكندرية، 1999
7. حمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير ووظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1995
8. د/ عصام بدوي : "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002.
9. د/مروان عبد المجيد إبراهيم : "الإدارة البطولات والمنافسات الرياضية" ، الدار العلمية الدولية للنشر، ودار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى ، عمان، 2002.
10. الدكتور مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب لنشر القاهرة 1999
11. الرابطة الولائية للرياضة ، القانون الأساسي ، مطبعة الوفاء ، عين الطريق ، سطيف
12. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
13. الزوابيعو العنام: مناهج البحث في التربية البدنية والرياضية ، ج 1 ، بغداد ، مطبعة العاني ، 1974
14. طلعت إبراهيم: أساليب و أدوات البحث الاجتماعي ، ب ط ، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1995

15. عبد القادر حاكمي، واقع التسيير الإداري للرياضة المدرسية، تربية بدنية ورياضية، العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2004/2003
16. عبده علي، صيف السامرائي : طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية، بدون طبعة، جامع
17. عرابي مصطفى، التسيير وإدارة بعض النوادي والفرق الرياضية، قسم التربية البدنية والرياضية ، 2005
18. عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي لطبع والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2001
19. عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 2000.
20. عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي لطبع والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2001
21. عصام بدوي، استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، ط1، مطبعة النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002،
22. علي عبد الواحد وافي: مناهج البحث، معجم العلوم الاجتماعية، ب ط ، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة
23. عمر نصر الله قشطه: " التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية" ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية،
24. غريب سيد أحمد: تصميم و تنفيذ البحث ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 1997.
25. فاروق عباس حيدر: تخطيط المدن والقرى، ط1، 1994،
26. فوزي عبد الله العكش: البحث العلمي المناهج و الإجراءات ، مطبعة العين الحديثة ، ب ط، العين، الإمارات العربية المتحدة ، 1986
27. القانون 31/90 مؤرخ في 04 / 12 / 1990 المتعلق بالجمعيات
28. قانون رقم 12 - 06 مؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق 12 يناير سنة 2012، يتعلق بالجمعيات ، الجريدة الرسمية - العدد 02 بتاريخ الأحد 21 صفر 1433 - 15 يناير 2012

29. القانون رقم 13-05 المؤرخ في: 14 رمضان 1434 الموافق لـ 2013/07/23 و المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها "المادة 72 -الباب الرابع-الفصل الأول (النوادي الرياضية)".
30. القانون رقم 13-05 المؤرخ في: 14 رمضان 1434 الموافق لـ 2013/07/23 و المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها "المادة 72 -الباب الرابع-الفصل الأول (النوادي الرياضية)".
31. محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995،
32. محمد رفيق الطيب، محل التسيير وأساسيات ووظائف التقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،.
33. محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيا. وظائف. تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995،
34. محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون الجزائر، 1997،.
35. محمد سليمان الأحمد، وديع ياسين التكريتي و لؤي غانم الصمدي ، الثقافة بين القانون و الرياضة ، العراق، دار وائل، ط1، 2005 ،
36. محمد فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، دار أجناد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص(10).
37. محمد قطب راشد، سمير عباس، الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 1997،
38. مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، عمان ، الأردن، 2000.
39. مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، 1999.
40. ناصر ثابت: أضواء على الدراسة الميدانية ، مكتبة الفلاح ، ط1، الكويت ،1984م
41. النشرة الرسمية لوزارة الشباب والرياضة، السداسي الثاني، 2006،
42. يوسف قليلي وآخرون: فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002،
43. يوسف مصطفى قاضي : الإرشاد النفسي و التربوي ، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1981،.

مراجعالفرنسية

VERNIMMEN Pierre, QUERY Pascal, CEDDAHA Franc : .44

Finance d'entreprise – Analyse et gestion– , édition Dalloz ;

.,France 2000

PEYRELEVADE Jean : Economie d'entreprise, édition .45

Fayard, France 1989

مواقع الكترونية

<http://sports4alg.blogspot.com/2012/12/blogpost.html> .46

[medaho@mjs.dz](mailto:medaho@mjs.dz) الموقع الالكتروني .47

الالكتروني/[www.angs.dz](http://www.angs.dz)

.48 الموقع

ملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية ورياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

# إستمارة إستبيان

في إطار إنجاز بحث لنيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية فرع الإدارة والتسيير الرياضي تحت عنوان " واقع التسيير الاداري للنوادي الرياضية في ولاية بسكرة " نرجو من سيادتكم ملىء هذه الاستمارة بصدق وموضوعية، ونتعهد أن كامل البيانات المجمعة بواسطة هذه الاستمارة ستكون سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة، وشكرا على تعاونكم.

تحت اشراف :

من اعداد الطالب:

ا.د/رواب عمار

طيش كمال جمال الدين

\*ملاحظة : الاستبيان يتكون من اسئلة مفتوحة ومغلوقة ضع العلامة X أمام الإجابة المختارة. اما بالنسبة للأسئلة المغلوقة لكم حرية الاجابة على حسب السؤال

السنة الجامعية 2015/2016

معلومات عامة:

-المستوى:

□ - سنوات الخبرة : أقل من 05 سنوات □ أكثر من 05 سنوات □

استمارة الاستبيان الخاصة بمسيري النوادي

المحور الأول : التسيير الإداري ودوره في التأثير على النوادي الرياضية

1- ما هي مهامك في التسيير الاداري في النادي؟

.....  
.....

2- كيف تساهم مهمتك كمسير اداري داخل النادي؟

□ ايجابية □ سلبية

3- هل تمنحك ادارة النوادي الحرية الكاملة في شؤون الفريق الذي تمثله؟

□ نعم □ لا

4- هل تعتبرون أن المسار الاداري المنتهج في النوادي الرياضية يساير الأهداف المرجوة؟

□ نعم □ لا

5- هل للنتائج الجيدة المتحصل عليها من طرف النادي علاقة بالتسيير الاداري؟

□ نعم □ لا

اذا نعم كيف ذلك؟

.....  
.....

6- في رأيك كيف ترى سر النجاح في التسيير الاداري؟

.....  
.....

7\_ هل ترى أن التسيير الاداري السيئ لأي نادي رياضي هو من بين عوامل فشله؟

□ نعم □ لا



8\_ هل يؤثر التسيير الاداري على نتائج النوادي الرياضية؟

نعم  لا

اذا كان نعم كيف ذلك؟

.....  
.....

المحورالثاني : مساهمة التنظيم في تطوير النوادي الرياضية

1\_ ما رأيك في التنظيم الاداري؟

جيد  متوسط  ضعيف

2- هل تؤمنون بالتنظيم الاداري في النوادي الرياضية؟

نعم  لا

3\_ اذا كانت اجابتك بنعم؟ ما هي ملامح هذا التنظيم؟

.....  
.....  
.....

4\_ هل يساهم التنظيم الحالي أو يعيق في تطوير النوادي؟

يساهم في تطوير النوادي  يعيق في تطوير النوادي  لا ادري

5\_ اذا كان التنظيم يساهم في تطوير النوادي؟ وضح ذلك من وجهة نظرك.

.....  
.....  
.....

6\_ هل يساهم التنظيم الاداري في تطوير النوادي؟

نعم  لا

اذا كانت اجابتك نعم؟ ما هي النقاط الأساسية؟

.....  
.....

المحور الثالث: للكفاءة ومستوى التعليمي للمسيرين الاداريين دور ايجابي في النوادي

1\_ هل المسيريين الاداريين الحاليين من ذوي الاختصاص ؟

لا

نعم

2\_ ماهي الشهادة التي يحملها المتخصصين في التسيير الاداري ؟

.....

3- هل تعتبرون أن كفاءة وقدرة المسيرين تساعد في تأدية مهامهم كافية لذلك؟

لا

نعم

4\_ ألا ترون بأنه يجب تأهيل مؤطرين للقيام بالتسيير الإداري للنوادي لتحسين المردود

.....

.....

.....

5\_ اين تكمن اهمية كفاءة ومستوى التعليمي لمسيرين الاداريين للنوادي

.....

.....

.....

6\_ هل للكفاءة والمستوى التعليمي دور ايجابي في النوادي الرياضية

لا

نعم

7\_ اذا كانت اجابتك نعم كيف نلاحظ اهمية الكفاءة والمستوى التعليمي

.....

.....

.....

.....