



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العلي و البحث العلمي



جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم إدارة و تسيير رياضي

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

الموضوع:

أهمية التسيير الذاتي المالي في تحسين خدمات المنشآت الرياضية

التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة

دراسة ميدانية بجناح الإيواء و الاسترجاع عمر إدريس "المدعو فيصل" -بسكرة-

تحت إشراف :

أ.د. عمار رواب

إعداد الطالب:

ومان فضيل

السنة الجامعية: 2018/2017



# شكر و عرفان

الحمد لله والشكر لله أولا وقبل كل شيء وآخرا وبعد كل شيء ودائما دوام الحي القيوم الذي وفقني لإنجاز هذا العمل وأنار دربي في الحياة ورعاني بلطفه وجود كرمه .

أتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف والموجه والأستاذ الدكتور الكريم " رواب عمار " الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث بكل رحابة صدر وسعة بال وتواضع واحترام فكان خير دليل

ومنبري في هذا الطريق، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة المناقشين لقبولهم فحص هذا البحث وكل أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية الكرام

الذين ساهموا في تأطيرنا أثناء سنوات التدرج ولم يبخلوا علينا بنصائحهم وتوجيهاتهم القيمة .

والشكر الكبير لزوجتي ورفيقتي في درب الحياة التي كانت لي دعما وسندا قويا .

كما لا أنسى الأصدقاء الذين وقفوا إلى جانبي ولم يبخلوا علي بمساعدتهم .

وأخيرا، فإني أشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إخراج هذا البحث إلى النور ولو بكلمة

طيبة .

# إهداء

إلى أرواح كل من أبي وأمي وأختي نسيمه، رحمهم الله وأسكنهم فسيح الجنان

إلى كل أفراد أسرتي الكريمة والعائلة الكبيرة

إلى كل باحث وطالب علم

إلى كل من فرح بفرحي وسر بنجاحي

إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع



# قائمة المحتويات

أ	شكر و عرفان	1
ب	الإهداء	1
د	قائمة الجداول	1
ذ	قائمة الأشكال	1
1	مقدمة	1

## الجانب التمهيدي

3	1 الخلفية النظرية للموضوع	3
3	2 الاشكالية	3
5	3 الفرضيات	5
5	3-1 الفرضية العامة	5
5	3-2 الفرضيات الجزئية	5
5	4 أهمية الدراسة	5
5	5 أهداف الدراسة	5
6	6 أسباب اختيار الموضوع	6
6	6-1 أسباب ذاتية	6
6	6-2 أسباب موضوعية	6
6	7 ضبط المفاهيم و المصطلحات	6
6	7-1 الإدارة	6
6	7-2 الإدارة الرياضية	6
7	7-3 التسيير	7
7	7-4 التسيير المالي	7
7	7-5 التسيير الذاتي	7
7	7-6 المنشآت الرياضية	7

## الجانب النظري

### الفصل الأول : الإدارة العامة و الإدارة الرياضية

10	1 الإدارة العامة	10
10	1-1 تعريف الإدارة العامة	10

10	..... 2-1 مبادئ الإدارة العامة
11	..... 3-1 وظائف الإدارة العامة
12	..... 1-3-1 التخطيط
12	..... 2-3-1 التنظيم
12	..... 3-3-1 الأمر
12	..... 4-3-1 التنسيق
12	..... 5-3-1 الرقابة
13	..... 4-1 مستويات الإدارة العامة
13	..... 1-4-1 الإدارة العليا
13	..... 2-4-1 الإدارة الوسطى
13	..... 3-4-1 الإدارة المباشرة
13	..... 5-1 خصائص الإدارة العامة
15	..... 6-1 أساسيات الإدارة العامة
16	..... 7-1 الإداري
16	..... 8-1 المراحل الرئيسية للعمل الإداري
17	..... 9-1 أنواع المؤسسات العمومية
18	..... 2 الإدارة الرياضية
18	..... 1-2 تعريف الإدارة الرياضية
18	..... 2-2 تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي
20	..... 3-2 أهمية الإدارة في المجال الرياضي
20	..... 4-2 مبادئ الإدارة الرياضية
21	..... 5-2 مكونات الإدارة الرياضية
21	..... 6-2 مجالات الإدارة الرياضية
21	..... 7-2 متطلبات الإدارة الرياضية
22	..... 8-2 الإداري الرياضي
22	..... 1-8-2 السمات التي يجب توافرها لدى الإداري الرياضي
23	..... 2-8-2 واجبات الإداري الرياضي

### الفصل الثاني : التسيير الذاتي و التسيير المالي

25	..... 1 التسيير
----	-----------------

25	1-1 مفاهيم حول التسيير .....
25	1-1-1 مفهوم التسيير .....
25	1-1-2 تعريف التسيير .....
25	1-2 عناصر التسيير .....
25	1-2-1 التخطيط .....
26	1-2-2 التنظيم .....
27	1-2-3 الرقابة .....
27	- تعريف الرقابة أو المتابعة .....
27	- فوائد المتابعة (الرقابة) في الإدارة الرياضية .....
28	1-2-4 التوجيه .....
28	1-3 أنواع التسيير .....
28	1-3-1 التسيير المباشر .....
28	1-3-2 التسيير غير المباشر .....
29	1-3-3 التسيير المشترك .....
29	1-3-4 التسيير غير المشترك .....
29	1-4 أهداف التسيير .....
29	1-5 المسير .....
29	1-5-1 تعريف المسير .....
30	1-5-2 خصائص المسير .....
30	1-5-3 أدوار المسير .....
31	1-5-4 أقسام المسيرين .....
32	1-6 مراحل التسيير في الجزائر .....
43	2 التسيير الذاتي .....
43	2-1 تعريف التسيير الذاتي .....
43	2-2 أسباب النشأة .....
44	2-3 أساليب و مبادئ التسيير الذاتي .....
46	2-4 الإدارة في المنشأة المسير ذاتيا .....
47	2-5 تقويم التسيير الذاتي .....
49	3 التسيير المالي .....

49	..... 1-3 تعريف التسيير المالي
49	..... 2-3 المهام الأساسية للتسيير المالي
49	..... 1-2-3 تعظيم قيمة المؤسسة
50	..... 2-2-3 المحافظة على مستوى الأداء المالي
51	..... 3-2-3 التحكم في المخاطر المالية
51	..... 4-2-3 المحافظ على مستوى اليسر المالي
51	..... 3-3 أهداف التسيير المالي
51	..... 4-3 المتغيرات المؤثرة في عمليات التسيير المالي
52	..... 5-3 مصادر معلومات التسيير المالي
53	..... 6-3 المسؤوليات العملية للتسيير المالي
53	..... 1-6-3 التشخيص المالي
53	..... 2-6-3 اتخاذ القرارات المالية
53	..... 3-6-3 الرقابة المالية
53	..... 7-3 التشخيص المالي للمؤسسة
53	..... 1-7-3 تعريف التشخيص المالي
53	..... 2-7-3 طرق التشخيص المالي

### الفصل الثالث : منشآت ديوان المركب و خدماته

56	..... 1 المنشأة العامة
56	..... 1-1 تعريف المنشأة العامة
56	..... 2-1 تصنيف المنشآت
57	..... 2 المنشأة الرياضية
57	..... 1-2 تعريف المنشأة الرياضية
57	..... 2-2 أنواع المنشآت الرياضية
58	..... 3-2 الإمكانيات في المنشآت الرياضية
58	..... 1-3-2 مفهوم الإمكانيات
58	..... 2-3-2 المبادئ عامة في تخطيط الإمكانيات في مجال التربية
58	..... 4-2 الصيانة في المنشآت الرياضية
59	..... 1-4-2 تعريف الصيانة
59	..... 2-4-2 أهداف الصيانة

59	..... 3 أنواع الصيانة 2-4
60	..... 4 خطوات تطبيق الصيانة 2-4-4
60	..... 5 طرق تطبيق الصيانة السليمة 2-4-5
61	..... 3 ديوان المركب المتعدد الرياضات (OPOW) لولاية بسكرة و الخدمات المقدمة
61	..... 1 نبذة عن ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة 3-1
61	..... 2 الهيكل التنظيمي لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة 3-2
62	..... 3 أقسام ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة 3-3
62	..... 1 قسم الإدارة و المالية 3-3-1
64	..... 2 قسم الصيانة و التجهيزات 3-3-2
64	..... 3 المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات و الخدمات المقدمة 3-3-3

### الجانب التطبيقي

#### الفصل الأول : الإجراءات المنهجية المتبعة

76	..... 1 الدراسة الاستطلاعية
76	..... 2 خطوات سير البحث
76	..... 3 المنهج المستخدم
77	..... 4 مجتمع و عينة البحث
77	..... 1-4 مجتمع البحث
77	..... 2-4 عينة البحث
77	..... 5 أدوات البحث
77	..... 1-5 المقابلة
78	..... 6 مجالات الدراسة
78	..... 1-6 المجال المكاني
78	..... 2-6 المجال الزماني
78	..... 7 الأسلوب الإحصائي

#### الفصل الثاني : عرض و تحليل النتائج

80	..... 1 عرض و تحليل النتائج
80	..... 1-1 المحور الأول
88	..... 2-1 المحور الثاني
95	..... 3-1 المحور الثالث

## الفصل الثالث : تفسير و مناقشة النتائج

102	..... مناقشة نتائج الدراسة	1
102	..... 1-1 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى	1-1
103	..... 1-2 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية	1-2
104	..... 1-3 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة	1-3
105	..... الخلاصة العامة	
106	..... توصيات واقتراحات مستقبلية	
108	..... قائمة المراجع	

الملاحق

## قائمة الجداول

- جدول 1 تطور التشغيل بين سنتي : 1957م-1966م. .... 33
- جدول 2 هيكلة اليد العاملة حسب الفئات ..... 34
- جدول 3 تطور التشغيل من سنة 1970 م إلى سنة 1978 م ..... 35
- جدول 4 نسبة تأهيل العمال الجزائريين لسنة 1977 م. .... 36
- جدول 5 أسباب النزاع ..... 37
- جدول 6 القائمة التعدادية لمجموع مستخدمي الديوان ..... 63
- جدول 7 يوضح إجابات المسيرين على السؤال الأول للمحور الأول ..... 80
- جدول 8 يوضح إجابات المسيرين للسؤال الثاني المحور الأول ..... 81
- جدول 9 يوضح إجابات المسيرين للسؤال الثالث المحور الأول ..... 82
- جدول 10 يوضح إجابات المسيرين للسؤال الرابع المحور الأول ..... 83
- جدول 11 يوضح إجابات المسيرين للسؤال الخامس المحور الأول ..... 84
- جدول 12 يوضح إجابات المسيرين للسؤال السادس المحور الأول ..... 85
- جدول 13 يوضح إجابات المسيرين للسؤال الثامن المحور الأول ..... 87
- جدول 14 يوضح إجابات المسيرين للسؤال الثاني المحور الثاني ..... 89
- جدول 15 يوضح إجابات المسيرين للسؤال الثالث المحور الثاني ..... 90
- جدول 16 يوضح إجابات المسيرين للسؤال الرابع المحور الثاني ..... 91
- جدول 17 يوضح إجابات المسيرين للسؤال الخامس المحور الثاني ..... 92
- جدول 18 يوضح إجابات المسيرين للسؤال السادس المحور الثاني ..... 93
- جدول 19 يوضح إجابات المسيرين للسؤال السادس المحور الثاني ..... 94
- جدول 20 يوضح إجابات المسيرين للسؤال الأول المحور الثالث ..... 95
- جدول 21 يوضح إجابات المسيرين للسؤال الثاني المحور الثالث ..... 96
- جدول 22 يوضح إجابات المسيرين للسؤال الثالث المحور الثالث ..... 97
- جدول 23 يوضح إجابات المسيرين للسؤال الرابع المحور الثالث ..... 98
- جدول 24 يوضح إجابات المسيرين للسؤال الخامس المحور الثالث ..... 99

جدول 25 يوضح إجابات المسيرين للسؤال السادس المحور الثالث ..... 100



## قائمة الأشكال

- شكل 1 (مترجم إلى العربية) الوظائف الخمسة للإدارة حسب فايول..... 11
- شكل 2 مستويات الإدارة..... 13
- شكل 3. العوامل المحددة لقيمة المؤسسة..... 50
- شكل 4 الهيكل التنظيمي لإدارة المركب المتعدد الرياضات..... 62
- شكل 5 يوضح الدائرة النسبية لعامل الأقدمية للمسيرين..... 80
- شكل 6 يوضح الدائرة النسبية لمدى حرية المسير في اتخاذ القرارات..... 81
- شكل 7 يوضح الدائرة النسبية لتأثير تحديد المسؤولية على المسير في تحسين خدمات المنشآت..... 82
- شكل 8 يوضح الدائرة النسبية لمدى تماشي التسيير الحالي في المنشآت الرياضية مع الأهداف المرجوة..... 83
- شكل 9 يوضح الدائرة النسبية لعلاقة التسيير الحالي بالتحسن في المنشأة الرياضية..... 84
- شكل 10 الدائرة النسبية لتجاوب إدارة المركب لتلبية كل المتطلبات و المستلزمات و في حينها..... 85
- شكل 11 الدائرة النسبية لتأثير التسيير اللامركزي للمنشآت الرياضية في المساعدة على تحسين خدماتها.... 87
- شكل 13 الدائرة النسبية لتوفر الإمكانيات المالية لتحقيق الأهداف قي المنشأة..... 89
- شكل 14 الدائرة النسبية لإمكانية تدخل المسير في التسيير المالي للمنشأة..... 90
- شكل 15 الدائرة النسبية لطرق التعامل المالي في المنشأة عند دفع المستحقات من طرف المستعملين..... 91
- شكل 16 الدائرة النسبية لكفاية الأرباح المحققة من قبل المنشأة لتغطية جميع احتياجاتها و تحسين خدماتها. 92
- شكل 17 الدائرة النسبية لإمكانية المنشأة من الاستفادة من الأرباح مباشرة..... 93
- شكل 18 الدائرة النسبية لمدى كفاية المصادر المالية لتحقيق أهداف المنشآت الرياضية..... 94
- شكل 19 الدائرة النسبية لتكامل الهيكل التنظيمي الخاص بالمنشأة..... 95
- شكل 20 الدائرة النسبية تبين مدى نقص العمال في المنشآت الرياضية..... 96
- شكل 21 الدائرة النسبية لتوفر عمال مهنيون ذوي كفاءات واختصاصات في المنشآت الرياضية..... 97
- شكل 22 الدائرة النسبية لطرق توظيف العمال في المنشآت الرياضية..... 98
- شكل 23 الدائرة النسبية لدور التوظيف النوعي في تحسين عمل إدارة المنشآت..... 99
- شكل 24 الدائرة النسبية لدور التوظيف الكمي في تحسين عمل المنشآت الرياضية..... 100

## مقدمة

لا يخفى على الجميع مكانة الرياضة في حياة الشعوب عبر أنحاء العالم و الأهمية التي أصبحت توليها لها الدول و الحكومات و يتجلى ذلك من خلال تشييد الهياكل و المنشآت الرياضية الضخمة، و الرياضة لم تقتصر في عصرنا الحالي على كونها مجال ترفيه و منافسة و تمضية وقت مفيد بل تعدت ذلك لتصبح جانبا اقتصاديا آخر مشاركا في عملية تنمية الاقتصاد في كل الدول. غير أن الرياضة في الجزائر لم تصل بعد إلى مستوى يسمح لها بالمشاركة في التنمية الاقتصادية، لأنها تعتمد بنسبة كبيرة على إعانات الدولة و التي مصدرها الرئيسي عائدات النفط و المحروقات.

و مع الأزمة الاقتصادية التي تشهدها البلاد جراء الربيع الأسود، تحتم بالضرورة وجوب تكييف و تطوير كل ما يمؤل بعائدات النفط و المحروقات بما في ذلك المجال الرياضي. فقد عمدت الدولة الجزائرية لتخطي هذه الأزمة بتبني السياسة اللامركزية و توسيع الصلاحيات، فقامت بتفعيل و نشر تطبيقات اللامركزية حيث شرعت في تطبيقها لتسيير الجماعات المحلية في انتظار دور القطاعات الأخرى و من بينها قطاع الشباب و الرياضة الذي يتخبط -في ظل التسيير الحالي للمنشآت الرياضية- في مشاكل كثيرة تنعكس على نتائج الفرق و الرياضيين في المنافسات المحلية و العالمية.

و في هذا الصدد، نحاول من خلال موضوع دراستنا إبراز أهمية التسيير الذاتي المالي في تحسين خدمات المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة. و بإتباع المنهج البحث العلمي قسمنا هذا العمل إلى ثلاث جوانب :

- الجانب التمهيدي الذي تناولنا فيه الخلفية النظرية للإشكالية والفرضيات وأهداف البحث والتعريف بالمصطلحات .
  - أما الجانب النظري فقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول تطرقنا في الفصل الأول إلى الإدارة العامة و الإدارة الرياضية، وفي الفصل الثاني إلى التسيير الذاتي و التسيير الإداري، والفصل الثالث إلى المنشآت التابعة لديوان المركب الرياضي لولاية بسكرة و خدماتها.
  - الجانب التطبيقي فيضم فصلين، تناولنا في الفصل الأول منهجية وأدوات البحث و في الفصل الثاني قمنا بعرض النتائج المتحصل عليها وتحليلها و في الفصل الثالث قمنا بمناقشة بحث الدراسة .
- و في الأخير , قدمنا الخلاصة العامة للدراسة و بعض الاقتراحات المستقبلية.

الجانب التمهيدي

## 1 الخلفية النظرية للموضوع

من المعروف أن الدولة الجزائرية تعتمد بنسبة كبيرة على مداخيل النفط في برجة ميزانيتها وبعد تراجع أسعار النفط و المحروقات في الآونة الأخيرة انتهجت الدولة سياسة التقشف التي تجلت في صورة ترشيد النفقات لتمويل البرامج و المشاريع في مختلف القطاعات من بينها قطاع الشباب و الرياضة ، لذلك أصبح لزاما على مؤسسات هذا القطاع الاعتماد على مداخيله بدل مساهمات الدولة التي تراجعت بسبب هذه المرحلة الاقتصادية الصعبة. و لكن التسيير الحالي الذي يعتمد على المركزية لا يسمح بالتحكم بالمداخيل و وضع الإستراتيجيات المناسبة لزيادتها. و على ضوء واقع هذا التسيير للمنشآت الرياضية و بحكم خبرتنا الميدانية كمدير لجنح الإيواء و الاسترجاع لمدة عشر سنوات، ومدير للمسبح الأولمبي لمدة عامين، منشأتان تابعتان لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة ( OPOW ) ، و معاشتنا للصعوبات و العراقيل المتمثلة بالنقص الفادح في العمال على مستوى المنشآت الرياضية التابعة لهذا الأخير و الذي لا يخدم السير الحسن و تطويرها و كذلك النقص في الموارد المادية و المالية و صعوبة الحصول عليها بسبب تقييد هذه المنشآت بهذا النوع من التسيير ، و كثرة الحديث في الآونة الأخيرة في الجزائر عن ضرورة استخدام النظام اللامركزي في المؤسسات العمومية بصفة عامة و المؤسسات الرياضية بصفة خاصة لما شوهده من أثره الإيجابي في الدول الغربية في زيادة رأس مال المؤسسات من خلال الأرباح الناتجة عن الخدمات المقدمة، فلقد اخترنا بمعية المشرف هذا الموضوع و المتمثل في أهمية التسيير الذاتي المالي في تحسين خدمات المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة

## 2 الاشكالية

في القرن الحالي، أصبح الأداء الرياضي في المنافسات الرياضية العالمية وجها من أوجه الريادة بين دول العالم و هدفا ساميا تسعى لتحقيقه الحكومات، و هذا لما تلعبه الرياضة من دور فعال و حيوي على المستوى الوطني والدولي في مختلف المجالات السياسية، الاقتصادية، الثقافية والاجتماعية.

شهد المجال الرياضي في الجزائر خلال هذه العشرينية قفزة معتبرة خاصة في بناء و تشييد العديد من المنشآت الرياضية في مختلف الاختصاصات تحت إشراف قطاع الشباب و الرياضة الذي يتمثل هدفه الرئيسي في رعاية الشباب و الحركات الجموعية، النوادي و الفرق الرياضية. تدير الوزارة الوصية في هذا القطاع شؤون الشباب و الرياضة عبر مديريات للشباب و الرياضة (DJS) موزعة على 48 ولاية، و كل مديريةية تشرف على:

## الجانب التمهيدي

- ديوان مؤسسات الشباب (ODEJ) الذي يهتم بقضايا الشباب بوضع برامج تحسيسية لمكافحة الآفات الاجتماعية في مراكز تنشيط و إدماج الشباب و برامج التبادلات الشبانية باستخدام بيوت الشباب و المخيمات.

- ديوان المركب متعدد الرياضات (OPOW) الذي يوفر فضاءات لنشاطات التربية البدنية و الرياضية لكل فئات المجتمع و الرياضة التنافسية للفرق الرياضية.

ولكن الملاحظ أن طريقة التسيير المتعامل به أي التسيير المركزي لا يتماشى مع متطلبات النوادي و الزبائن و لا يخدم تطوير المنشآت الرياضية و العمل على المحافظة عليها بصفة عامة، وأيضا لا يساهم في تحسين الخدمات التي يمكن أن تقدمها هذه المنشآت للنهوض بالرياضة الوطنية لمسايرة التطورات الحاصلة في الدول المتقدمة بصفة خاصة. و ذلك لأن التسيير المالي للمنشآت الرياضية التابعة لدواوين المركبات الرياضية يعتمد على المركزية في التسيير بحكم أن هذه الدواوين تعتبر مؤسسات عمومية ذات طابع إداري (Etablissement public administratif) تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي. و هذا الأخير يعتمد على غلاف مالي مخصص من ميزانية الدولة الذي يمثل المصدر الداخلي و إيرادات حقوق استعمال المنشآت و تمثل المصدر الخارجي. و طريقة التسيير فيها تركز على التسيير المالي للإيرادات (Régât recette) فقط، أي كل ما تحصل عليه من إيرادات مقابل خدمات يصب في الخزينة العمومية (Trésor public) و لا يمكن التصرف فيها في السنة الحالية مما يشكل عائقا بالنسبة للمنشآت الرياضية لتحسين خدماتها من خلال اقتناء كل المستلزمات الضرورية لإشباع رغبات المستعملين و توفير كل المتطلبات اللازمة. و بالإضافة إلى أن عملية تقسيم الإيرادات تكون على شكل أبواب و تخص جميع المنشآت بشكل عام (بدون تفصيل)، بحيث أن المنشأة التي تكسب إيرادات معتبرة لا تستفيد منها كلية بل تشترك معها كل الوحدات. و يكون الأمر بالصرف من صلاحيات مدير ديوان المركب المتعدد الرياضات .

و من جهة أخرى فعند احتياج المنشأة اقتناء مستلزمات و طلب تدخل لصيانة و إصلاح المعدات و المرافق فإنها تقوم بطلب يرسل إلى إدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات و هذا الأمر يتطلب وقتا طويلا مما يتسبب في عرقلة تقديم الخدمات في حينها. و بالإضافة إلى هذا فإن المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات تواجه في ظل هذا التسيير نقصا ملحوظا في العمال سواء من ناحية الكم أو من ناحية النوعية، إذ أن انتقاء المستخدمين يكون من طرف الإدارة المركزية وفق معايير لا تتوافق مع احتياجات المنشأة و عند طلب المنشأة من الإدارة المركزية توظيف عمال ذوي كفاءات نوعية حسب مناصب العمل فإنه في الغالب يكونون دون المستوى.

## الجانب التمهيدي

من خلال هذا الطرح تتحدد إشكالية بحثنا في التساؤل العام التالي:

هل للتسيير الذاتي المالي أهمية في تحسين خدمات المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات؟  
كما يندرج عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

هل التسيير اللامركزي للمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات يساعد في تحسين خدماتها؟  
هل المصادر المالية كافية لتحقيق أهداف المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات؟  
هل التوظيف النوعي و الكمي يساهم في تحسين عمل إدارة المنشآت؟

### 3 الفرضيات

#### 3-1 الفرضية العامة

للتسيير الذاتي المالي أهمية في تحسين خدمات المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات

#### 3-2 الفرضيات الجزئية

- التسيير اللامركزي للمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات يساعد في تحسين خدماتها.
- المصادر المالية غير كافية لتحقيق أهداف المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات.
- التوظيف النوعي و الكمي يساهم في تحسين عمل إدارة المنشآت.

### 4 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج موضوعا يعتبر من أهم المواضيع التي لم يتم التطرق إليه في دراسات سابقة، إذ أنها تسلط الضوء على التسيير المالي الحالي لديوان المركب متعدد الرياضات و أهم نقائصه التي لا تخدم تحسين و تطوير المنشآت الرياضية ، و تأكيد أهمية التسيير الذاتي المالي لتعويض هذه النقائص لما في ذلك من أهمية عظمى في تطوير و رفع مستوى الرياضة في الجزائر.

### 5 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أن تكون إسهاما في فتح المجال لدراسات مستقبلية في مجال التسيير الذاتي المالي للمؤسسات بصفة عامة و المنشآت الرياضية بصفة خاصة.
- تسليط الضوء على واقع التسيير المالي للمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات.
- إبراز أهمية التسيير اللامركزي للمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات في تحسين خدماتها.

- تحديد مصادر التمويل للمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات.

## 6 أسباب اختيار الموضوع

### 6-1 أسباب ذاتية

تجربة معاشة في الميدان كمدير لجناح الإيواء و الاسترجاع لمدة عشر سنوات من جهة، ومدير للمسبح الأولمبي لمدة عامين من جهة أخرى.

الاستفادة من الموضوع في إطار التسيير الإداري.

الرغبة الشخصية و الميول الذاتي اتجاه الإدارة و التسيير الرياضي.

### 6-2 أسباب موضوعية

- ندرة الدراسات و البحوث العلمية حول هذا الموضوع .

- محاولة الإحاطة والتمكن أكثر من التسيير المالي للمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات.

- إعادة النظر في التسيير المالي الحالي للمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات.

- إثراء المكتبة بالمعلومات الخاصة بالتسيير المالي للمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات.

## 7 ضبط المفاهيم و المصطلحات

### 7-1 الإدارة

الإدارة هي نشاط إنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام أمثل لكافة المواد المتاحة للمنشأة ، في ظل المتغيرات و الظروف البيئية الداخلية و الخارجية المحيطة بها ، و لتحقيق هذا النشاط فإن الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية، بدءا بتحديد الأهداف المراد تحقيقها ، و مرورا بالتخطيط و التنظيم و التنسيق و التكوين و تنمية الكفاءات و التوجيه و القيادة و الإشراف، و إنتهاءا بالرقابة و تقييم الأداء<sup>1</sup> .

### 7-2 الإدارة الرياضية

الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط و قيادة و رقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية و استخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> نبيل الحسيني النجار: الإدارة و أصولها و اتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1993، ص15.

<sup>2</sup> خليفة راشد الشعالي، عدنان أحمد ولي العزاوي: نظرية القانون الرياضي، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 2005.

### 7-3 التسيير

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة. التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، و الرقابة. إنه باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها<sup>1</sup>

### 7-4 التسيير المالي

يعرف التسيير المالي على أنه ذلك المجال من علوم التسيير الذي يهتم بالجوانب المالية داخل المؤسسة و يسعى إلى تحقيق و تطبيق مختلف الأهداف و المخططات المالية، حيث يستخدم في تحقيق ذلك مجموعة من الأدوات و الطرق و الأساليب و التقنيات التي تساعد المؤسسة و مختلف التنظيمات على الاندماج مع مكونات المحيط المالي<sup>2</sup>.

### 7-5 التسيير الذاتي

التسيير الذاتي Auto Management هو إدارة المؤسسة، أو الشركة، أو الوحدة التنظيمية من قبل العاملين فيها. و«التسيير» أو الإدارة أو التدبير هو اتخاذ القرارات وإجراء عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لمختلف أوجه نشاطات المشروع في الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية. أما «الذاتي» فتشير إلى أن الإدارة تتم من داخل الوحدة التنظيمية من قبل العاملين فيها أنفسهم لا من خارجها سواء كانوا مالكيين (حكومة)، أو إدارة ممتثلة<sup>3</sup>.

### 7-6 المنشآت الرياضية

يمكن تعريف المنشأة الرياضية على أنها ذلك المكان المجهز بالوسائل و الإمكانيات الرياضية و المخصص لممارسة الأنشطة الرياضية و تقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضرا و مستقبلا<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، اساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول، التسيير والتنظيم و المنشأة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 05-2006، ص 21.

<sup>2</sup> إلياس بن ساسي، يوسف قريشي: التسيير المالي، الإدارة المالية، دروس و تطبيقات، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 37.

<sup>3</sup> محمد عدنان النجار: التسيير الذاتي، المجلد السادس، الموسوعة العربية، سوريا، 2005، ص 425.

<sup>4</sup> محمد حسن الوشاح، محمد عبدالله الشقارين: المنشآت و الملاعب الرياضية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص 14



الجانب النظري

# الفصل الأول

## الإدارة العامة و الإدارة الرياضية

## 1 الإدارة العامة

### 1-1 تعريف الإدارة العامة

"لقد كانت ولا زالت الإدارة هي العنصر الفعال في نجاح المؤسسات والدول، فتحقيق النمو و الإستقرار مرهون بها، فهي التي تمكن من التوزيع الأمثل للموارد والتوفيق بينها وتسييرها بطريقة فعالة بما يخدم الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد والمجتمع، ومن هنا فإن موضوع الإدارة يعتبر من أهم المواضيع التي يجب الاهتمام بها ومعالجتها بما يوازي التطورات الحادثة في عصر العولمة<sup>1</sup>.

و على ضوء ما قدم من تعريفات للإدارة من طرف بعض الكتاب و المؤلفين و كذا بعض المفكرين، نذكر ما يلي:  
"الإدارة هي نشاط إنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام أمثل لكافة المواد المتاحة للمنشأة ، في ظل المتغيرات و الظروف البيئية الداخلية و الخارجية المحيطة بها ، و لتحقيق هذا النشاط فإن الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية، بدءا بتحديد الأهداف المراد تحقيقها ، و مرورا بالتخطيط و التنظيم و التنسيق و التكوين و تنمية الكفاءات و توجيه و القيادة و الإشراف، و إنتهاءا بالرقابة و تقييم الأداء<sup>2</sup>.

"إن تعبير الإدارة يعني تنظيم و تنسيق و توجيه و رقابة جمع بشري في منطقة معينة لتحقيق هدف معين<sup>3</sup>.

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

ومن خلال عرضنا لجملة من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف يلخص لنا ما تم ذكره ، وعليه فإن الإدارة العامة تعني تنفيذ السياسات العامة للدولة و إخراجها إلى حيز الواقع و هي بذلك تمثل مجموع النشاط و العمل الحكومي نحو أداء الخدمات العامة.

### 1-2 مبادئ الإدارة العامة

حسب فايول فإن للإدارة أربعة عشر مبدءا:

"تقسيم العمل: تجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة و بسيطة و تكليف كل عامل بجزء كلي يتقنه بشكل تام.

السلطة و المسؤولية:

السلطة هي : حق إصدار الأوامر.

المسؤولية: مرتبطة بالنتيجة أي أن صاحب القرار مسئول عن نتائج قراراته.

<sup>1</sup> [https://www.hopital-dz.com/upload/12-2017/article/Managment\\_publicue\\_administrateur.pdf](https://www.hopital-dz.com/upload/12-2017/article/Managment_publicue_administrateur.pdf)

<sup>2</sup> نبيل الحسيني النجار: الإدارة و أصولها و اتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1993، ص15.

<sup>3</sup> حسن شلتوت و آخرون: التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، دار الكتاب، القاهرة، 2000، ص08.

الالتزام بالقواعد المنظمة: هو ما تم الاتفاق عليه من طرق للعمل و التي يجب تطبيقها.

وحدة الأمر: يجب أن يتلقى العامل الأمر من جهة واحدة.

وحدة التوجيه: تركز جهود المنظمة في اتجاه واحد أي هدف واحد.

خضوع مصالح الأفراد لمصلحة المنظمة: في حال خالف بين مصلحة الفرد و المنظمة فإن الأولوية للمنظمة.

المكافأة العادلة: تحفيز العاملين بدفع أجور مجزية و مكافآت مستحقة.

المركزية: القرارات الهامة تتركز بيد الإدارة العليا.

تسلسل القيادة: تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي.

النظام: وضع كل شيء و كل شخص في المكان المناسب.

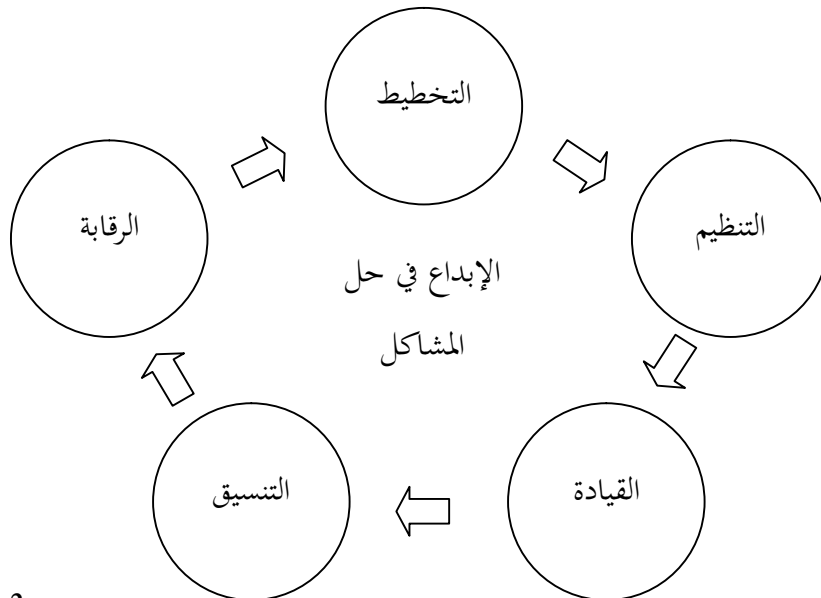
العدالة: معاملة العاملين بموضوعية و مساندتهم في مهامهم.

الاستقرار الوظيفي: المحافظة على نفس تشكيلة العمال لأطول وقت ممكن.

المبادأة: تشجيع العاملين على تقديم الأفكار.

العمل بروح الفريق: تشجيع العاملين على العمل الجماعي بروح الفريق<sup>1</sup>.

### 1- 3 وظائف الإدارة العامة



شكل 1 (مترجم إلى العربية) الوظائف الخمسة للإدارة حسب فايول<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد بن عبدالرحمن الدوغان : مبادئ إدارة الأعمال، دروس، جامعة الملك فيصل السعودية، 2003، ص 7.

<sup>2</sup> <https://www.toolshero.com/management/five-functions-of-management/>

"عرف هنري فايول الوظائف الإدارية عن طريق وصف مراحل الإدارة و قد قام بتعريف خمس وظائف (شكل 1):

### 1-3-1 التخطيط:

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

### 1-3-2 التنظيم:

وهي تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المسئول و تجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف و هي في هذا تشمل تحديد نوعية المسئولين و مواصفاتهم و تنتهي بعمل الهيكل لتنظيمي إلى أعمال و سلطات و مسؤوليات.<sup>1</sup>

### 1-3-3 الأمر:

"و يقصد بها هنري فايول توجيه جهود المسئولين و العاملين في المؤسسة ، و لتحقيق هذا الأمر جب على المسئول أن يدرس و يعرف طبعة كل شخص و عمله على حدة و نوعية الاتفاقات بينه و بين المؤسسة و كذلك يجب على المسئول أن يكون لديه اتصال ذو اتجاهين مع مسئوله إلى جانب تقييم الهيكل التنظيمي و مراجعته كل فترة من الزمن و أن لا يتردد في تطبيق العقوبات اللازمة للمخالفين أو غير الراغبين في إتباع التعليمات.

### 1-3-4 التنسيق:

و يرى فايول في هذا العمل الذي يوحد و يضع كل الجهود في إطار واحد لتحقيق الهدف العام للعمل المطلوب.<sup>2</sup>

### 1-3-5 الرقابة:

"التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم و فاعليتهم. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها. في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس و الأجزاء المتنوعة في المؤسسة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طيش كمال جمال الدين: واقع التسيير الإداري للنوادي الرياضية في بلدية بسكرة، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، ص 2016، 36.

<sup>2</sup> طيش كمال جمال الدين: واقع التسيير الإداري للنوادي الرياضية في بلدية بسكرة، مرجع سابق ص 36-37 .

<sup>3</sup> [http://www.tootshamy.com/albums/userpics/10002/hmy40\\_ldr40.rar](http://www.tootshamy.com/albums/userpics/10002/hmy40_ldr40.rar)

## 1-4 مستويات الإدارة العامة

### 1-4-1 " الإدارة العليا: top management :

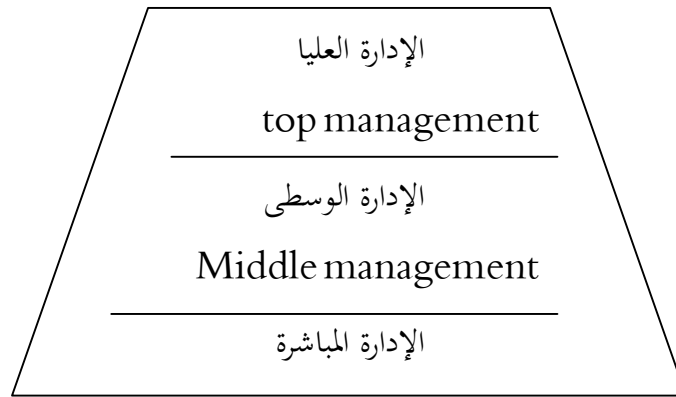
و تعتبر مستوى التخطيط و تشمل رئيس الجمهورية و الوزراء و نوابهم و المحافظين و وكلاء الوزارات و نوابهم و مساعديهم و رؤساء المصالح.<sup>1</sup>

### 1-4-2 " الإدارة الوسطى

و هو المستوى الذي يلي الإدارة العليا و يشمل هذا المستوى رؤساء الأقسام و مديري المناطق و يعتبر هذا المستوى بمثابة حلقة وصل بين ما نريد تحقيقه الإدارة العليا من سياسات عامة و خطط و ما تقوم بتنفيذه الإدارة الإشرافية و بالتالي فإن عدد الإداريين في الإدارة الوسطى غالبا ما يكون أكبر من الإدارة العليا.

### 1-4-3 الإدارة المباشرة

و تعتبر مستوى التنفيذ و تشمل رؤساء الوحدات الميدانية مساعديهم و على ذلك فالإدارة العامة المشتركة على جميع المستويات و تعني عناية خاصة بالتخطيط إذ أن المدير في مختلف هذه المستويات هو المسؤول عن القيام بالتخطيط و الإدارة وسيلة تستخدم لغرض الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.<sup>2</sup>



شكل 2 مستويات الإدارة.<sup>3</sup>

## 1-5 خصائص الإدارة العامة

" تعد الإدارة من أهم عوامل التسيير الناجح فهي تمتاز بعدة خصائص نذكر منها:

<sup>1</sup> مالكي مراد:مدى تأثير التسيير الجيد للمسابح على الممارسة الرياضية للسباحة بمدينة بسكرة، ماستر، جامعة بسكرة، 2014، ص32

<sup>2</sup> مالكي مراد:مدى تأثير التسيير الجيد للمسابح على الممارسة الرياضية للسباحة بمدينة بسكرة، مرجع سابق، ص32.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص33.

يغلب على الإدارة طابع الدوام و الإستقرار لفترات طويلة لأن العمل الإداري يعتمد على التأهيل العلمي و الكفاءة الفنية و هذا ا خلافا للوظائف السياسية التي تعتبر مؤقتة .

إن الإدارة تهدف بصفة رئيسية إلى دراسة الطلبات المقدمة إليها من طرف أفراد المجتمع المتعاملين معها واتخاذ القرارات اللافتة بشأن القضايا المعروضة عليه و ذلك وفقا للقوانين المعمول بها و الإمكانيات المتوفرة .

إن الإدارة مرتبطة بالقانون لأن هدفها الأساسي هو تطبيق القوانين بالعدل و المساواة .

إن الإدارة مكتملة للسياسة لأن القادة السياسيون هم الذين يقومون بتحديد الأهداف العامة للدولة و رجال الإدارة المتخصصون يتولون عملية تنفيذ القرارات التي اختارتها القيادة العليا للبلاد .

إن الإدارة عبارة عن ترجمة سابقة لجهد جماعي لتحقيق أهداف عام ومشركة.

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

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

و المهارة التشغيلية الضرورية لأداء العمل التشغيلي المتخصص لا تعتبر كافية لعمل الإدارة.<sup>1</sup>

"تتصف الإدارة بالتغيير، فبيئة الأعمال المتغيرة والعنصري البشري متغير برغباته وطموحاته. كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة يتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته.

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

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

تعتمد الإدارة على فكرة التدرج الإداري واختلاف مستويات المناصب الإدارية و التنسيق بين المسؤولين الإداريين.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> PDF مدخل - إلى - الإدارة - والتسيير - الإداري / 2016/03/uploads/wp-content/virtuelcampus.univ-msila.dz/inst-staps

## 1-6 أساسيات الإدارة العامة

"الاتصال: تعرف وظيفة الاتصال بأنها عملية تبادل المعلومات و تعرفها الجمعية الأمريكية للإدارة بأنها التصرف الذي ينتهي بتبادل المعاني و يعتبر الاتصال من العمليات التي تحتاج إلى تخطيط كما يتطلب حصر الخطوات الرئيسية في تخطيطها و موضوع الاتصال ليس هو المعالجة التفصيلية له و إنما تحديد الوسيلة التي تحتاجها الإدارة عن طريق الاتصال لتحقيق الأهداف قصيرة الأجل و الطويلة لها.

**القرارات الإدارية:** تنشأ عملية اتخاذ القرارات حينما يقوم الإداري بتحديد أهدافه يحاول وضع الأساليب التي تمكنه من تحقيقها و بدون قرارات فإن الوظائف الأساسية للإدارة لا يمكن إن تنشأ وحدها.<sup>2</sup>

" و يمكن تعريف اتخاذ القرارات بأنها عملية الاختيار المبنية على بعض المقاييس التي تتصف بسلوك معين كبديل لبدائل أخرى ممكنة و ممارسة عملية اتخاذ القرارات تكسب الفرد خبرة تساعده في الوصول إلى الوسائل الملائمة لاتخاذ قرار سليم.

**المسؤوليات:** إن المسؤوليات الإدارية هي التزامات الأفراد الإداريين للأداء الملائم للوظائف الإدارية و تكون نتيجة أداء الاختصاصات الإدارية خلق المنافع بطريقة ليست مباشرة و المسؤولية مسألة فردية أن تؤدي بطريقة ملائمة.

**السلطات:** تعتبر السلطة هي الحق الذي يمكن الفرد من الوفاء بالتزاماته المعنية و هي من مشتقات المسؤولية... و الهدف و السلطة الإدارية من مستلزمات القيادة في أي نظام إذا ما أردنا للقيادة أن تكون فعالة و قد عرفنا السلطة بأنها حق الإداري في التخطيط و التنظيم و الرقابة على أنشطة الآخرين أما سلطة التنظيم فلها الحق في إنشاء الظروف و العلاقات بين الوظائف لتنفيذ الخطة أما فيما يخص سلطة الرقابة فلها الحق في تحريك العمل المخطط حينما يتطلب ممارسة الإجراءات التأديبية و تعتبر السلطة من مشاكل الهيكل التنظيمي ويكون غرضها هو تمكين الأفراد من القيام بأعباء المسؤوليات المفوضة إليهم.

**التنسيق:** يقال "أن العملية المنسقة هي العملية المتجانسة و المتعادلة و المتداخلة مع بعضها البعض نحو تحقيق هدف مشترك و لهذا نعتبر أن تحقيق التنسيق من الأهداف الأصلية لكل إداري سواء كان تخطيطاً، تنظيمياً، توجيهياً أو رقابة، و يعتبر من العناصر المهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية لأي عمل و يجب على الإداري أن يأخذها

<sup>1</sup> PDF. مدخل-إلى-الإدارة-والتسيير-الإداري/2016/03/uploads/wp-content/virtuelcampus.univ-msila.dz/inst-staps/

<sup>2</sup> مالكي مراد:مدى تأثير التسيير الجيد للمسابح على الممارسة الرياضية للسباحة بمدينة بسكرة،مرجع سابق،ص39.



بعين الاعتبار عند ممارسة القيادة الإدارية و أن انعدام الفهم الكامل لما يقوم به الفرد كثيرا ما يؤدي إلى التنسيق السيء.

**الإجراءات الإدارية:** هناك جماعات مهنية كثيرة العدد تعمل في الأنشطة الكتابية و يتكون هذا الجيش الضخم من الكتبة و مديري الآلات المكتبية و واضعي البرامج و من في حكمهم و يطلق على أداء هذه الأنشطة اصطلاح الإجراءات و النظم و تعرف بأنها الوسائل التي بمقتضاها يمكن تحريك الأعمال المتكررة و دفعها للأمام.<sup>1</sup>

## 1-7 الإداري

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

ويقوم الإداري ببعض الأنشطة منها:

- " التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات
- تنظيم أنشطة الآخرين.
- الرقابة على النتائج المطلوبة
- إصدار الأوامر والتعليمات
- التنسيق بين الجهود<sup>2</sup>.

## 1-8 المراحل الرئيسية للعمل الإداري

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

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

<sup>1</sup> مالكي مراد:مدى تأثير التسيير الجيد للمسابح على الممارسة الرياضية للسباحة بمدينة بسكرة،مرجع سابق،ص39-40.

<sup>2</sup> حسن شلتوت و آخرون:التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، مرجع سابق، ص11-13-12.

- القيادة والإشراف والتنسيق

- المتابعة والتقييم<sup>1</sup>

## 1-9 أنواع المؤسسات العمومية

"من أجل ضمان التنمية المستمرة تنشئ الدولة وتشرف على سير المؤسسات العمومية، باعتبارها الوسيلة المفضلة لإنتاج السلع والخدمات ذات الطابع العمومي ، وكذلك تساهم في تراكم رأس المال وتسري عليها قواعد القانون العام، وتعمل في خدمة الأمة والتنمية وفق الدور والمهام المنوطة بها.

يمكن التمييز بين نوعين من المؤسسات العمومية:

- المؤسسات العمومية الاقتصادية:

هي عبارة عن شركات مساهمة أو شركات محدودة المسؤولية ، تمتلك الدولة و /أو الجماعات المحلية فيها أغلبية رأس مالها الاجتماعي(جميع الأسهم أو الحصص ) بصفة مباشرة أو بصفة غير مباشرة ، وتتكفل بأداء نشاطات الخدمة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري ، مثل مؤسسة سونلغاز أو سونطراك.

- المؤسسات العمومية الإدارية:

هي عبارة عن هيئات عمومية ذات طابع إداري، ويتم تعريفها وفق المعيار القانوني والمعيار الاقتصادي بالشكل التالي:

أ/ التعريف وفق المعيار الاقتصادي:

هي تلك المؤسسات التابعة للقطاع العام ، تقوم بتقديم الخدمات العمومية للمواطنين مثل الجامعات ومراكز التكوين والمستشفيات وغيرها ، قصد تلبية احتياجاتهم المتنامية والمتنوعة والمتطورة.

ب/ التعريف وفق المعيار القانوني:

عرفها المشرع الجزائري في المادة 2 من الأمر 06 - 03 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية كما يلي يقصد بالمؤسسات العمومية ، المؤسسات العمومية والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير الممركزة التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي كل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدميها لأحكام هذا القانون الأساسي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسن شلتوت وآخرون:التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، مرجع سابق، ص13.

<sup>2</sup> [https://www.hopital-dz.com/upload/12-2017/article/Managment\\_publicue\\_administrateur.pdf](https://www.hopital-dz.com/upload/12-2017/article/Managment_publicue_administrateur.pdf)

## 2 الإدارة الرياضية

### 2-1 تعريف الإدارة الرياضية

يتجه بنا هذا إلى تحديد مفاهيم عن الإدارة بصفة عامة ويمكن تعريفها بأنها تلك العمليات أو الوظائف الاجتماعية التي يمارسها المسؤولون ومن كل هذا أن يقودنا إلى القول بأن الإدارة هي ذلك العمل الإنساني الذي يدور في المنشأة ويكون مستمرا مبكرا ومتبادلا بين الأفراد ويحتوي على جملة من الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

الإدارة الرياضية تعني الخدمة و إن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي الخدمة عن طريق الإدارة إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم<sup>2</sup>.  
و قد عرفها كل من De Sens Kelly Blanten and Beitel : على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية<sup>3</sup>.

### 2-2 تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي

" ظهرت الحاجة للإدارة منذ نشأة الإدارة و ازداد الاهتمام بها منذ عرف الإنسان ضرورة و أهمية التخطيط للأنشطة وتنظيمها والرقابة عليها منذ آلاف السنين ويرجع البعض نشأة الإدارة إلى ثلاثة و أربعة آلاف سنة ماضية ولقد تعرض الفكر الإداري إلى تطور ملموس في شكل كتابات الموثقة والعلمية وذلك خلال القرن العشرين.

على الرغم من أن الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات فان هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على تطور الفكر الإداري بشكل عام ، لكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطتها وتباين مستويات العمل الإداري فيها هذا بالإضافة لارتباطها أصلا بالعمل في الأداء البشري الذي ينخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن هذه الملاحظات أن من أهم روافد علم الإدارة والعلاقات الاجتماعية و تمثل هذه العلاقات انعكاسات للواقع السياسي والاقتصادي

<sup>1</sup> سعد سعود فؤاد: محاضرات مقياس مدخل الإدارة و التسيير الرياضي، سنة أولى، جامعة المسيلة، ص 05

<sup>2</sup> حسن شلتوت و آخرون: التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، مرجع سابق، ص 152.

<sup>3</sup> عصام بدوي: موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي، ط 1، القاهرة، 2001، ص 23.

والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه.

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطا وثيقا بما يحدث من تطوير في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل و مختلف قطاعاتها بل وانه يمكن القول بان الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور، فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية<sup>1</sup>.

"هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدولة النامية يتركز على أنشطة هذا المجال الرياضي التطبيقية نفسها و تعتبر الإدارة عنصرا ثانويا لذا فان التاريخ لتطور الفكر الإداري الرياضي و بخاصة في الوطن العربي لم يظهر منذ فترة قصيرة وهذا يعني أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالا يزخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعي كلا و الإلزامي موضوعا مما أدى إلى انشغالهم بأمر بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطور وان كانت المدارس الفكرية في الإدارة علم عام، و قد تصارعت على القمة، فان انتساب حقبة تاريخية معينة لمدرسة فكرية معينة لايعني أبدا اقتصار هذه الفترة على نشاط هذا الفكر دون غيره، فظهور أي فكر إداري جديد يعني إلغاء قبله فهو لم يكتب له الظهور، إلا من خلال تأثير ما سبقه حاله في ذلك حال المذاهب الفلسفية ومدارس علم النفس.

فأصحاب مدارس الفكر الإداري هم أشبه ما يكون بأصحاب النظريات في علوم النفس، و الاجتماع إذا تناولون الإدارة من أن وجهة نظر صحيحة، في كل حالة وينيون تصنيفاتهم و تقسيماتهم و مبادئهم على أسس منطقية. و الإدارة كعلم عام اسبق من أن يكون علما تطبيقيا في مجالات الحياة المختلفة، بمعنى أن معدلات المختلفة، التي حققها علم الإدارة، تفوق بكثير ما يمكن أن يكون قد حققه أي مجال تطبيقي، و إذا ما قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي نجد انه لم يحظى بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم، وانه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية، والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيقي المنفعة الخاصة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> طلحة حسام الدين و عدله عيسى مطر: مقدمة في الإدارة الرياضية مركز الكتاب للنشر، مصر(القاهرة)، 1997، ص19.

<sup>2</sup> طلحة حسام الدين و عدله عيسى مطر: مقدمة في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص19.

## 2-3 أهمية الإدارة في المجال الرياضي

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوى العديد من العمليات التربوية ذات لاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة النشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدي الفرد إلى طاقة منتجة ويتميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى انه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم و تكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذين يعيشون فيه<sup>1</sup>.

فلو تناولنا الحركة الرياضية، والتي يعمل بها قطاع ضخم من الباب ما في الأندية والاتحادات واللجان والوزارات فلضمان نجاح أي مجال من مجالاتها يستلزم إمام العاملين بها بالأسس والوظائف التي تحكم العمل، كما يتطلب ذلك دراية و وعي بالأهداف الموضوعه حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافية في تحقيق أهدافه فالمعلمون و الموجهون و الموظفون و المشرفون الرياضيون و المدربون و الإداريون و المحكمون كل في مجال عمله يسعى لتحقيق أهداف إدارته.

## 2-4 مبادئ الإدارة الرياضية

### - " مبدأ التوازن :

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

### - مبدأ التخصص :

يؤدي التخصص إلى تكوين الخبرة العملية، تطبيق مبدأ التخصص تطبيقا شاملا في مختلف نواحي ونشاطات الإدارة.

### - مبدأ الحوافز المادية:

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

### - مبدأ السلطة والمسؤولية:

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

<sup>1</sup> طلحة حسام الدين و عدله عيسى مطر:مقدمة في الإدارة الرياضية،مرجع سابق،ص25.

## - مبدأ العلاقات الإنسانية:

إن العلاقات الإنسانية تؤثر سلباً أو إيجاباً على نجاح الوظائف الإدارية حيث تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسيات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون والمراقبون<sup>1</sup>.

## 2- 5 مكونات الإدارة الرياضية

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

- العمل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري<sup>2</sup>.

## 2- 6 مجالات الإدارة الرياضية

" تعمل الإدارة الرياضية على تحقيق ثلاث مجالات رئيسية: البرامج، الإمكانيات و العاملين، حيث تعتبر هذه المجالات المتداخلة والتي تعمل على تحقيق التكامل فيما بينها فتعمل الإدارة الرياضية على برجة خططها و أهدافها على حساب الإمكانيات المتوفرة لها وعلى عدد وكفاءة عامليها وكل هذا لتحقيق أهدافها المسطرة بنجاح . ونجد أن الإدارة الرياضية تهتم بالعنصر البشري وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها فنجد أن الإداري يعمل مع الموظف العادي وفق لغة ثابتة عندما يتحدث كل عنصر بشري داخل هيئة بهذه اللغة ويعرف قواعدها ويتكامل بأسلوبها يكتمل التجانس داخل مجلس الإدارة واللجان وقطاعات العمل سواء في مجموعات العمل التي تنظم كلا على حده أو فرق عمل تنظم عناصر من كل وحدة، إن لغة الإدارة التي تعنيها هي " علم الإدارة بعناصر مختلفة وتطبيقاتها في الميدان الرياضي تزود بها كل العناصر البشرية الموجودة في الهيئات مهما من موقفها ومهما كان مجالها المهني"<sup>3</sup>، و مع كل هذا فان مجالات الإدارة وتطبيقاتها هي نفسها المجالات في جميع الإدارات الأخرى<sup>4</sup>.

## 2- 7 متطلبات الإدارة الرياضية

- " الوضوح : تعني وضوح خطة العمل و الأهداف المسطرة لتنفيذها بشكل أسهل.

<sup>1</sup> سعد سعود فؤاد: محاضرات مقياس مدخل الإدارة و التسيير الرياضي، مرجع سابق، ص05.

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات و المنافسات الرياضية، ط1، دار العلمية الدولية للنشر، دار الثقافة النشر عمان، 2002، ص60.

<sup>3</sup> عصام بدوي و آخرون: الإدارة في الميدان الرياضي، المكتبة الأكاديمية العربية، 1991، مصر، ص34.

<sup>4</sup> سعد سعود فؤاد: محاضرات مقياس مدخل الإدارة و التسيير الرياضي، مرجع سابق، ص04-05.

- الذكاء : أفراد فريق العمل يكتشفون الخلل في التنظيم و الاستفادة من نتائج البحوث العلمية" كأن يكشف رجال التسويق عن الحاجات و الرغبات للمستهلكين الرياضيين لدراستها و برمجتها لإنتاجها "
- التدرج : يعني بها عمليات التوسع أو تعديل و تغيير خطط الإنتاج أو العمل تكون حسب الإمكانيات و الفرص المتاحة للمؤسسة الرياضية و البدائل الممكنة.
- سياسة الأبواب المفتوحة : تعني الشفافية التامة و العمل دون تمييز أو محاباة والموضوعية في التعامل و الاتصال بين أعضاء الفريق ككل و إحداث التوازن بين الجهود المبذولة و الأهداف
- تنمية الإبداع أين ما كان
- استغلال الخبرات والمواهب وتجارب المؤسسات المنافسة الناجحة.
- النظر دائما إلى المستقبل
- الجد والمثابرة والعمل بحزم وتفادي الارتجالية في اتخاذ القرارات
- الإلمام الكامل بأفضل السبل و أبسط الطرق بأساليب الاتصال الداخلي للمؤسسة الرياضية في كيفية كتابة المذكرات الخاصة بالتقارير عن العمل أو الصعوبات التي يواجهها العمال في المؤسسة و تسجيل آراءهم بكل موضوعية و أهمية ، و الاتصال الجماهيري الجيد باستخدام العبارات و الألفاظ الجيدة من طرف الإعلاميين في تغطية الأحداث الرياضية المختلفة لتحقيق النجاح للمؤسسة الرياضية بإقناع أكبر عدد ممكن من المستفيدين من الأنشطة البدنية و الرياضية بأهمية المنتجات و الخدمات الرياضية التي تقدمها المؤسسة و تحقيق فعالية التنظيم<sup>1</sup>.

## 2-8 الإداري الرياضي

### 2-8-1 السمات التي يجب توافرها لدى الإداري الرياضي

- " القدرة على العمل مع الآخرين.
- المسؤولية و القابلية للمحاسبة.
- التوازن بين الأهداف وتحديد الأولويات
- رسم السياسات التنظيمية بشكل جماعي و علمي
- التأييد و السرعة في اتخاذ القرارات و الإجراءات اللازمة و المناسبة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بوطالبي بن جدو: محاضرات في مادة مدخل الإدارة و التسيير الرياضي، جامعة سطيف2، ص21-22.

<sup>2</sup> بوطالبي بن جدو: محاضرات في مادة مدخل الإدارة و التسيير الرياضي، مرجع سابق، ص21.

- " 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.
  - أن يتمتع بالعملية الشمولية<sup>1</sup>.
- 2-8-2 واجبات الإداري الرياضي**
- " 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>2</sup>.

---

<sup>1</sup> طيش كمال جمال الدين: واقع التسيير الإداري للنادي الرياضية في بلدية بسكرة، مرجع سابق ص45.

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات و المنافسات الرياضية، ط1، مرجع سابق، ص62.



## الفصل الثاني

# التسيير الذاتي و التسيير المالي

## 1 التسيير

### 1-1 مفاهيم حول التسيير

#### 1-1-1 مفهوم التسيير:

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

#### 1-1-2 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 للاطلاع على الكتب التي تتكلم عن التسيير نجد أن هناك تعاريف مختلفة لهذه الكلمة فنجد أن: هنري فايول يرى أن: "التسيير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب<sup>1</sup>.

ويقول فريدريك تايلور: " أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم أن تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن و أرخص وسيلة ممكنة<sup>2</sup>.

ويرى روبرت البانيز: " أنه إيجاد والمحافظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية<sup>3</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.

### 1-2 عناصر التسيير

#### 1-2-1 التخطيط:

التخطيط في الإدارة الرياضية يعني التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي والابتعاد بعناصر العمل ومواجهة مقومات التنفيذ والعمل على تدليلها في إطار زمني محدد والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب، وكما عرفوه هودجي " :التنبؤ بالأحداث المستقبلية بناء على توقعات وعمل البرامج التنفيذية لها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحمد الشرفاوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الوظيفية، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص123.

<sup>2</sup> نفس المرجع الذي قبله.

<sup>3</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص3

<sup>4</sup> مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر 1999، ص18-19.

وهو التخطيط الذي يتم على مستوى الدولة ويهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين<sup>1</sup> .  
و من أنواع التخطيط ما يلي:

#### - التخطيط الإداري:

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

#### - التخطيط التعليمي:

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

### 1-2-2 التنظيم

#### - تعريف التنظيم:

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

و هناك نوعان من التنظيم:

#### - التنظيم الوسي:

هو الذي يتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو مضمونها الهندسي وتحديد العلاقات والمستويات وتقييم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات وفي الهيئات الرياضية يتمثل في التنظيم الرسمي بشكل أساسي فيما حدده القانون واللوائح ويتجسد أيضا في علاقة المجلس الأعلى جهاز الرياضية كحجة إدارية مركزية بالهيئات الرياضية المختلفة ويتجسد ذلك مثلا في اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية في تحديد أعضاء المجلس ومواقعهم وسلطات المجلس والمكتب التنفيذي<sup>3</sup> .

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

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

<sup>3</sup> حلیم المنبري، عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ط1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1991 ص 62

### - التنظيم الفيراسطي:

يهتم بالدوافع الخاصة بالأفراد ولا يمكن توضيح تحديد مخطوط باعتبار أنه يتولد تلقائيا وينبع مع احتياجات الهيئة والعاملين بها وسلوكهم هذا يعني أنه من حق الاتحادات الرياضية أو النوادي أو المؤسسات الرياضية أن تكون لها تنظيم داخلي يضمن تحقيق الأهداف العليا على أن لا يتعارض مع التنظيم الرسمي الذي تصنع إطاره وتحدده الدولة<sup>1</sup>.

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

### 1-2-3 الرقابة:

### - تعريف الرقابة أو المتابعة:

"المتابعة بمفهومها العام هي عملية رقابية مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل المؤسسة أو الوحدة التنفيذية يتم وفقا للخطة الموضوعية أو السياسات الموسومة والبرامج المقدمة<sup>2</sup>.

وتعني أيضا "التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقا<sup>3</sup>.

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

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

### - فوائد المتابعة (الرقابة) في الإدارة الرياضية:

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

#### أ/ تحقيق الرقابة:

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

<sup>1</sup> حسن مصطفى: العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية، رسالة علمية.

<sup>2</sup> عصام بدوي: مرجع سابق، ص 51

<sup>3</sup> مفتي إبراهيم حماد: مرجع سابق، ص 123.

### ب/ تحقيق تنمية الكفاية:

حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات والنظم الإدارية الموضوعية والخطط قيود التنفيذ تسيير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكثر قدر ممكن لها من الكفاية<sup>1</sup>.

### 1- 2- 4 التوجيه:

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

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

### 1- 3 أنواع التسيير

#### 1- 3- 1 التسيير المباشر

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

#### 1- 3- 2 التسيير غير المباشر

هو تسيير يستدعي من المؤسسات الخارجية أو إلى مختص من أجل إعادة التنظيم أو الصيانة وهذا النوع من التسيير يسمى أيضا تسيير خاص والذي يستعمل فيه المسير مؤسسة من المؤسسات للتدخل في المنشأة وهو يراقب ويوجه<sup>3</sup>.

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

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

<sup>3</sup> بودراس أسامة: الإدارة الرياضية و دورها في تحسين المنشآت الرياضية بولاية باتنة، ماستر، جامعة بسكرة، 2016، ص 45.

### 1-3-3 التسيير المشترك

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

### 1-3-4 التسيير غير المشترك

هو التسيير الذي يقوم مسير واحد بوسائله ويتدخل مباشرة في المنشأة دون استعمال أي مؤسسة أخرى<sup>1</sup>.

### 1-4 أهداف التسيير

- "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 عقلا尼亚 بدون تبذير أو نقص.
- إنتاج المنتج بنمط خاص مع ضمان تسويقه.
- تلبية رغبات وحاجيات المستهلك من حيث الكم، الكيف والزمن<sup>2</sup>.

### 1-5 المسير

#### 1-5-1 تعريف المسير

هناك عدة تعريفات نذكر منها ما يلي:

- **التعريف 1:** يقول دروكر: أن المسير هو هيكل المجتمع حيث أن هذا الأخير لا يتحدد بالأغلبية و لكن بالقيادات، حسب هذا التعريف فإن المسيرين هم فئة قليلة تسيير الأغلبية بحيث يساهمون في توفير الجو المناسب الذي يتم فيه استغلال الإمكانيات المتاحة بطريقة مثلى، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين وتنظيم الإجراءات في عدة مجالات<sup>3</sup>.

- **التعريف 2:** هو الفرد الذي يسير رأس المال الفكري باعتباره أهم مورد إستراتيجي، و بالتالي يهتم بكيفية مقداره و قدرته على زيادة التدفقات النقدية المستقبلية، و تحسين الربح الاقتصادي و اكتساب ميزة تنافسية مستدامة<sup>4</sup>.

- **التعريف 3:** المسيرين هم المديرين أو المسؤولين الذين يتولون مهمة التسيير بالمؤسسة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> بودراس أسامة: الإدارة الرياضية و دورها في تحسين المنشآت الرياضية بولاية باتنة، مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup> طيش كمال جمال الدين: واقع التسيير الإداري للنادي الرياضية في بلدية بسكرة، مرجع سابق، ص 19.

<sup>3</sup> طريق شوقي: السلوك القيادي و فعالية الإدارة، مصر 1994، ص 26.

<sup>4</sup> سملاي محضيه: أثر التسيير الإستراتيجي و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 124.

<sup>5</sup> أحمد بن عيشاوي: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص 161.

و بما أن الدراسة تتمحور حول المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضي، فالمسير في هذه الحالة هو ذلك الشخص الذي يكون في أغلب الأحيان إطار من إطارات الشباب و الرياضة و الذي قد مارس الرياضة و درب فرقا رياضية أو شغل منصب إداري من قبل، فهو يعين من طرف الإدارة العليا لشغل ذلك المنصب و ليست له الحرية المطلقة في تسيير المنشآت، إذ أنه يمثل للأوامر و التعليمات المقدمة من طرف إدارة المركب ، و تكمن مهامه في تسيير العمال و إعداد البرامج و التعامل مع المستعملين.

### 1-5-2 خصائص المسير

- "القدرة على تحمل المسؤولية .
- القدرة على فهم مختلف الظروف الاقتصادية، الاجتماعية و السياسية في المجتمع .
- القدرة على فهم طبيعة التغيير و ضروراته .
- القدرة على سرعة البت في الأمور واتخاذ القرارات الصائبة .
- القدرة على التأثير في الجماعة التي يتولى قيادتها، وتوجيه السلوك نحو الأهداف المرغوبة .
- القدرة على الاستفادة من خبرات جميع العاملين في المؤسسة .
- الإيمان بالعدالة و الإنصاف و المساواة في الحقوق والواجبات.
- القدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، والمعاملة الحسنة للأفراد.
- القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها و العمل على تفاديها.
- أن يكون من أهداف تطوير المهارات الإنسانية للعاملين معه.
- القدرة على حسن توزيع الأعمال و المهام على الأفراد بالمؤسسة.
- القدرة على تحقيق التعاون بين جميع الفئات العاملة معه<sup>1</sup>.

### 1-5-3 أدوار المسير

يقدمها و يوزعها " Minzberg " على ثلاث مجموعات و هي:

#### - "أدوار المواجهة الشخصية:

بحيث تكون مهمة جدا خاصة بالنسبة للإدارة العليا، وهذه المجموعة تنقسم إلى:

- ❖ تمثيل المنظمة رسميا: وهو الدور الرمزي، كونه يمثل المؤسسة رسميا كتوقيعه للقرارات والخطابات المرسلة لجهات خارجية واستقبال الزبائن<sup>2</sup>.
- ❖ "المسير يلعب دور القائد: أي أنه يتولى مهام اختيار المرؤوسين وتدريبهم وتوجيههم وتقييم أدائهم وإثارة دافعيتهم وتحفيزهم أو عقابهم .

<sup>1</sup> نذيرة بوزيد: دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ورقلة، 2012، ص 33-34

<sup>2</sup> جلال إبراهيم العبد: إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات الإدارية و المديرين-وظائف الإدارة-المهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 62

❖ المسير يلعب حلقة وصل بالجهات الخارجية: حيث يقوم بالاتصال وتبادل لمعلومات والمنافع بينه من جهة وبين الأفراد والمديرين والعملاء والحكومة خارج منظمته من جهة أخرى.

#### - الأدوار الإعلامية:

حيث يكون تأثيرها أكبر على الإدارة الوسطى، وتتضمن هذه المجموعة ما يلي :

❖ تجميع وتحليل البيانات: وذلك عن طريق طلب، تجميع و تلقي المعلومات و البيانات سواء من داخل أو خارج المؤسسة ثم تحليلها حتى الحصول على مدلولات معبرة عن العملية الإدارية .

❖ نشر المعلومات: حيث يقوم المسير بتوفير المعلومات باعتبارها حجر الأساس لكافة المديرين أو المسيرين في اتخاذ قراراتهم الإدارية المختلفة .

❖ التحدث باسم المؤسسة: أي أنه يقوم بالتحدث نيابة عما يسيره في تعامله مع الجهات الحكومية والمؤسسات المختلفة، كما يقوم بنقل المعلومات المتوافرة بهدف إنجاز بعض الأعمال أو لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لديهم .

#### - الأدوات القرارية: وتشمل ما يلي:

❖ تقديم أفكار جديدة: وهنا دور المخاطرة، فيتضمن عمل المدير ( المسير ) محاولة الابتكار و التطور وذلك بالدخول في مجالات جديدة أو البحث عن فرص تسويقية تمكن المؤسسة من التمتع بمزايا تنافسية في السوق<sup>1</sup>.

### 1-5-4 أقسام المسيرين

#### - "المسيرون القاعديون:

يقومون بالإشراف على المستخدمين و على استعمال الموارد في المستويات التنظيمية و يجري انتقائهم بالنظر لخبرتهم و مهارتهم التقنية حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في تأكيد أن المهام الموكلة لمروؤوسيههم تنفذ بالشكل المناسب و هم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح و الإرشاد<sup>2</sup>.

#### - "المسيرون الأواسط:

يلعبون دور الوسطاء بين المسيرين القاعديين من جهة و الإدارة العليا من جهة أخرى و يتمثل دورهم في تنظيم استعمال و مراقبة الموارد للتأكد من حسن تسيير التنظيم و يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير و حضور الاجتماعات.

<sup>1</sup> جلال إبراهيم العبيد: مرجع سابق، 2003، ص 62-66

<sup>2</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات. ج.2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 1997، ص 23.



## - 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 و التأكد 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>1</sup>.

## 1-6 مراحل التسيير في الجزائر

### - مرحلة التسيير الذاتي :

بعد خروج الجزائر من حرب طويلة أنهكت قواها ، كان لزاما أن تحدث القطيعة مع الاستعمار الذي ترك حوالي 500 مؤسسة معطلة معتقدا أن تشغيلها و تسييرها غير ممكن من طرف الجزائريين لانعدام الكفاءات لديهم آنذاك ، غير أن أبناء الشعب الجزائري أخذوا على عاتقهم المهمة الصعبة الخاصة بإدارة المؤسسات الصناعية فتكفلوا بتسيير الوحدات و مواصلة العمل فيها بطريقة عفوية حيث لعب العامل الجزائري دورا هاما في تجسيد أسلوب جديد في تسيير المؤسسات فتوالى على المؤسسات الجزائرية أساليب تسييرية ، و عن هذه التجربة يقول " محمود عبد الفضل " " كانت تجربة الجزائر في التسيير الذاتي تجربة خاصة و متميزة ، فقد أملى الواقع الجزائري بعد الاستقلال عليها تلك التجربة، إذ كانت بمثابة الحل الوحيد لمشاكل إدارة المشاريع الشاغرة التي تركها المستعمر غداة الاستقلال<sup>2</sup>.

و رغم هدف التسيير الذاتي المتمثل في تغيير علاقات الإنتاج و بناء النظام الاشتراكي ، إلا أنه لم يحقق النتائج المرجوة ، ففي حوار مع جريدة " لوموند " الصادرة بتاريخ 1964/04/04 أوضح الرئيس الراحل " هواري بومدين " أن القوانين المتعلقة بالتسيير التي قدمت إلى الرأي العام علما أنها ستحقق المعجزات إلا أن النتائج كانت سلبية. إذ قدر العجز سنويا بعشرات الملايير، و أن الإنتاج قد انخفض نتيجة للفوضى و هدر الموارد و في السياق نفسه أكد الرئيس أيضا لجريدة " الأهرام " المصرية الصادرة بتاريخ 1965/12/04 م بأن " مشكلة الجزائر تتعلق قبل كل شيء. بمسألة تنظيم جهاز الدولة و الإدارة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات. مرجع سابق، ص24.

<sup>2</sup> - 3 محمود عبد الفضل : الفكر الاقتصادي العربي و قضايا التحرر و التنمية و الوحدة ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، 1982 ، ص: 101

<sup>3</sup> .Chaabane ben zkezouh : le deconcentration en algerie , opu , alger , 1984 , p . 138

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ التسيير الذاتي و التسيير المالي  
و بعد تحليل هذه التصريحات يتضح أن العوامل التي أدت إلى انخفاض التجربة تتعلق أساسا بالجانب البشري و  
التنظيمي ، و هو ما يؤكد من بين 26 مؤسسة مسيرة ذاتيا اتضح أنها لم تعقد جمعيات عامة كما هو منصوص  
عليه قانونيا .

"إذ لوحظ أن 87 % من هذه المؤسسات عقدت 06 جمعيات خلال 06 سنوات عوض 12 مرة، كما هو  
مقرر و أن الأغلبية من العمال لم يكن اهتمامهم موجهها إلى نظام التسيير الذاتي بل كانوا يطالبون بتلبية أغراضهم  
العاجلة و المتمثلة في رفع الأجور و تحسين ظروف العمل<sup>1</sup>  
و لا يفترض تطوير القطاع الصناعي المسير ذاتيا تحويل و توجيه القطاع الخاص الصناعي تدريجيا ، بل إحداث  
الدولة لمؤسسات صناعية جديدة بغرض إحداث المزيد من مناصب الشغل وتحسين مستوى المعيشة ، و توفير  
التكوين المهني للأفراد ،" و هذا ما اهتم به ميثاق الجزائر سنة 1964 م كما هو موضح آنفا ، و أصدر قوانين  
تخص التوظيف و التكوين لرفع الإنتاج و تحقيق الربح للمؤسسات الجزائرية ، و سنورد جدولا يوضح تطور  
التشغيل الصناعي من 1957 م إلى 1966.<sup>2</sup>

السنة	1957	1960	1966
(الوطنيون)الجزائريون	111.900	153.600	108.900
الأجانب	58.700	100.150	5.500
المجموع	170.600	253.750	114.400

### جدول 1 تطور التشغيل بين سنتي : 1957م-1966م.

من خلال هذا الجدول يتضح انخفاض عدد العمال من سنة 1960 م إلى سنة 1966 م ويرجع هذا إلى عدم  
اهتمام الدولة بالتوظيف، و يعود ذلك إلى سياسة المرحلة السائدة و التي ترمى إلى التسيير الذاتي هذا بدوره  
تمخضت عنه قرارات تخص تسيير المؤسسات الموروثة عن الاستعمار و هذا على حساب التوظيف و التكوين و  
الترقية.

و لكن و بعد تغيير النظام السياسي في 19 جوان 1965 م قامت الدولة بتأسيس عدة شركات منها، الشركة  
الوطنية للمناجم و الشركة الوطنية للآلات الميكانيكية و يدل هذا على اهتمام الدولة بالتوظيف و التكوين

<sup>1</sup> Ibid : p. 138

<sup>2</sup> سفير ناجي : محاولات في التحليل الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1989 ، ص 41.

(تكوين عدة إطارات) و سنوضح ذلك في الجدول الذي يبين عدد العمال بفتاتهم من سنة 1968م إلى سنة 1970م<sup>1</sup> :

السنة	1968	1969	1970	1971
عمال مهرة	44.195	60479	76432	71024
عمال غير مهرة	71972	70752	89254	77725
إطارات	12440	7885	14177	12286

جدول 2 هيكلية اليد العاملة حسب الفئات

من خلال الجدول نستنتج بأن "هناك عدد هائل من الإطارات و هذا يدل على اهتمام الدولة بالتكوين والترقية في المؤسسات، لكن عدد العمال المكونين قليل جدا بالنسبة لتطلعات المؤسسات الجزائرية<sup>2</sup>

### - مرحلة التسيير الاشتراكي

أتت مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات بقانون و ميثاق التسيير الاشتراكي لسنة 1971 م الذي وجد نقدا إلى المتمتعين بسلطة واسعة في مرحلة التسيير الذاتي بسبب الإحباط الذي لقيه العمال أثناء تلك المرحلة من تدني في الأجور ، و عدم وجود قوانين واضحة لتسيير الطبقة العاملة ، فنظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات كان يهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسات الصناعية وفق قانون يراعي مشاركة العمال في تسيير و تحديد أساليب و تقنيات تسيير المؤسسات الصناعية ، " و تعتبر مرحلة التسيير الاشتراكي من أهم المراحل الإنمائية التي عرفتها الجزائر ، حيث قامت الدولة بإنشاء أضخم المركبات الصناعية كمركب الحديد و الصلب " الحجر " و هذا دليل على الاهتمام بالتوظيف في مختلف القطاعات الذي عرف ارتفاع كبير خاصة في القطاع الصناعي ، و الجدول التالي يوضح تطور التشغيل من سنة 1970 م إلى سنة 1978 م<sup>3</sup> :

" في بداية تطبيق نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات كان مجموع عمال الصناعة حوالي 16000 عامل سنة 1971 م<sup>4</sup>، لكن هذا العدد كان قبل إنشاء المركبات الضخمة التي أحدثت مناصب شغل كثيرة و هذا ما نلاحظه في الجدول السابق حيث الزيادة في عدد المناصب ميزة تعاقب السنوات ، و يعتبر التسيير الاشتراكي وسيلة أو سياسة ذو وظيفة اجتماعية تتمثل في القضاء على البطالة و تحقيق أكبر قدر من التشغيل و تحسين

<sup>1</sup> سفير ناجي : مرجع السابق ، ص 80.

<sup>2</sup> مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص 232.

<sup>3</sup> سفير ناجي : مرجع السابق ، ص 198.

<sup>4</sup> عبد اللطيف بن أشنهو : التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط 1962-1980 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982 ، ص 105.

ظروف العمل و تكوين العمال من أجل رفع الإنتاج و مسايرة التطورات التي تحدث في المصنع من خلال إدخال آلات جديدة و بدخول التكنولوجيا إلى المصانع الجزائرية أدى بالمسيرين إلى الاهتمام بالموارد البشرية من خلال توفير التكوين للأفراد العاملين من أجل تكيفهم مع هذه الآلات لرفع الإنتاجية.

المجموع	البناء و الأشغال العمومية	الصناعة	القطاع السنوات
294440	120430	174210	1970
340870	133270	207600	1971
367670	146390	221280	1972
435290	190000	245290	1973
438190	216720	271470	1974
569230	250560	318670	1975
662650	303420	359230	1976
750490	364000	386490	1977
827970	398540	429430	1978

جدول 3 تطور التشغيل من سنة 1970 م إلى سنة 1978 م

و لقد جاء في دستور 1976 م أهمية العنصر البشري و الذي يعتبر القوة الحية في كل مشروع تنموي إلا أن هذه القوة تفقد فاعليتها إذا لم تكن مدربة و مزودة بالمهارات و المعرفة ، فالقوة و البشرية الجاهلة عبئ على الإنتاج و ليست قوة له ، و لقد دلت التجارب و الأبحاث في ميدان العمل أن عملية الترقية تتوقف على عنصرين يتعلق الأول باكتساب مهارات عن طريق التكوين و التدريب في مكان العمل .

و إذا رجعنا و تطرقنا إلى الوضع في الجزائر و حسب النصوص الرسمية " فإن الالتحاق بمنصب العمل يتم طبقا لمبدأ " لكل حسب عمله و مؤهلاته " و أن التطور المهني لأي عامل يتوقف على الكفاءات و القدرات التي يبيدها أثناء تأديته لعمله ، و في هذا السياق تؤكد المادة 162 من القانون العام للعامل بأن الترقية المهنية تتم عن طريق الخبرة و لا تكتسب الخبرة المهنية بالأقدمية فحسب و لكن أيضا بالتكوين المهني للعامل و يتم هذا التكوين إما في منصب العمل أو بالتعليم المناسب<sup>1</sup>.

و أصبح إنشاء مناصب شغل من أولى الاهتمامات المساعدة للتنمية الوطنية ، لذلك جاء في الميثاق الوطني لسنة 1976 م - و الذي يعتبر الوثيقة الإيديولوجية الأكثر أهمية في الجزائر آنذاك - "على أن تشغيل مجموع المواطنين

<sup>1</sup> وزارة العمل : القانون العام للعامل ، المادة 162 ، ص 29 .

القادرين على العمل يجعل من قضية إحداث مناصب الشغل غرضا أساسيا للتنمية<sup>1</sup> ، و كان الهدف السياسي لإستراتيجية التنمية طويلة المدى ترمي أساسا إلى القضاء على البطالة بواسطة التصنيع الحقيقي .  
" و الجدول التالي يوضح نسبة تأهيل العمال الجزائريين لسنة 1977 م<sup>2</sup> :

الصناعة %	البناء و الأشغال العمومية %	القطاعات الأصناف
2.71	0.83	الإطارات السامية
8.92	3.95	الإطارات المتوسطة و أعوان التحكم
10.83	5.85	الموظفون
10.83	5.17	العمال المؤهلون
47.50	63.49	العمال المختصون
1.98	13.01	عمال يديرون و غير دائمين
10.97	7.72	غير ذلك
%100	% 100	المجموع

جدول 4 نسبة تأهيل العمال الجزائريين لسنة 1977 م

من خلال الجدول يتبين أن العمال المختصون أي المكونون الذين تحصلوا على التكوين يمثلون أعلى نسبة غير أنها تبقى ضعيفة بالنسبة للقطاع الصناعي الضخم الذي تملكه الجزائر .

كما نلاحظ أن الترقية موجودة لكن ضعيفة نسبيا ، فنسبة الإطارات المتوسطة في قطاع الصناعة % 8.92 و نسبة الإطارات السامية % 2.71 في القطاع نفسه و هذا يدل على أن الترقية في المؤسسات الجزائرية قليلة جدا، و عادة ما تتم بالمحاباة " ففي فترة السبعينيات وجدت عدة نزاعات و إضرابات للعمال بسبب ظروف العمل و تأخر دفع الأجور و أمور تتعلق بالترقية ، و الجدول التالي يوضح أسباب النزاع<sup>3</sup>

"فرغم أن فترة السبعينيات هي فترة إنمائية شهدت تحولات ضخمة في القطاع الصناعي من توظيف، وتحسين ظروف العمل ، لكن عرفت عدة نزاعات ، و إضرابات لعدة أسباب منها : تدني الأجور و تأخير دفعها و تسريحات العمال و ظروف العمل السيئة و غياب الترقية ، و بهذا فقد أثبت الواقع فشل هذا التنظيم لأن المؤسسات لم تحترم تطبيق جميع القرارات و التي ينص عليها ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسة من جهة رغم مراكز التكوين الكثيرة التي قامت بإنجازه الحكومة حوالي 50 بالمائة مركزا أنجز منها تسع مراكز من أصل 18

<sup>1</sup> حزب جبهة التحرير الوطني : الميثاق الوطني 1976 ، الجريدة الرسمية عدد 61 الصادرة بتاريخ 1976/10/30 .

<sup>2</sup> سفير ناجي : مرجع السابق ، ص 200 .

<sup>3</sup> عبد اللطيف بن أشنهو : مرجع سابق ، ص 507 .

مركزاً، و هذا من أجل رفع مردودية التوظيف إلا أن هذا الأخير طغى عليه أسلوب العلاقات الشخصية و علاقات المحاباة التي تربط المسؤولين المكلفون بالتوظيف و الترقية و التكوين ، و لكن رغم هذه النقائص فإنه يجدر الذكر أن عدد الوظائف المحدثة 490.000 من سنة 1977 م إلى سنة 1979 م<sup>1</sup>

عدد الإضرابات ( بالمائة ) سنة 1979	عدد الإضرابات ( بالمائة ) سنة 1977	سبب النزاع
21	48.4	الأجور
14	30	تأخر في دفع الأجور
7	15	ظروف العمل
20.8	5.7	تسريحات فردية و جماعية
14.6	3.1	ممارسة الحق النقابي
8	1.5	علاقات مهنية سيئة
10.1	1	عدم صلاحية منتخبى العمال
4.2	5.3	أسباب أخرى
%100	% 100	المجموع

جدول 5 أسباب النزاع

و ما يمكن قوله عند هذه المرحلة الحاسمة في تاريخ الجزائر المستقلة فيما يخص التوظيف والتكوين و الترقية ، هو عدم الالتزام بتطبيق القوانين بطرق علمية بالإضافة على الإهمال الكبير في تسيير المؤسسات ، " ولهذه الأسباب و غيرها فشلت تجربة التسيير الاشتراكي للمؤسسات كما فشلت من قبله تجربة التسيير الذاتي ، و هذا ما دعا الحكومة للبحث عن مخرج للأزمة التي حلت بالمؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص فأصدرت مشروع جديد كفيل بإعادة التوازن للمؤسسات و هو إعادة هيكلة المؤسسات<sup>2</sup>.

#### - مرحلة إعادة الهيكلة

في نهاية السبعينيات أصبحت المؤسسة الجزائرية غير قادرة على المحافظة على النظام التسييري الناجح ، إذ أصبح التسيير بيروقراطي بحت ، و الذي توجب من خلاله البحث عن حلول لهذه التناقضات الاقتصادية والاجتماعية ، فسعت الدولة إلى تطبيق سياسة جديدة للتسيير ، " و قد أدى هذا الوضع الاقتصادي إلى انعقاد المؤتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني سنة 1980 م لتقييم نتائج السياسة التنموية المتبعة خلال السبعينيات ، و خرج بعدة

<sup>1</sup> عبد اللطيف بن أشنهو: مرجع سابق ، ص 507.

<sup>2</sup> عبد اللطيف بن أشنهو: مرجع سابق ، ص 450.

توصيات كان من أهمها: إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الكبرى ( سوناكوم ، سوناطراك ) ، و استقلالية المؤسسات<sup>1</sup> .

" ففي سنة 1980 م كان هنالك 20 شركة وطنية صناعية تشغل حوالي 356000 عامل ، شركة سوناطراك تشغل حوالي 100000 عامل<sup>2</sup> ، فسياسة إعادة الهيكلة أدت إلى ظهور العديد من المؤسسات الصغيرة يسهل تسييرها و مراقبة نشاطها المالي و حاولت الدولة بذلك خلق مناصب شغل للأفراد .

و لقد تميز وضع التشغيل خلال الفترة الممتدة بين 1989/84 م ( المخطط الخماسي الثاني ) بنقص في التأهيل لليد العاملة ، أي أن تراكم الواقع في إعداد الأيدي العاملة ، بعد إنجاز المخططات السابقة " التنموية " لم يراع تأهيل اليد العاملة بقدر ما ركز على توفير مناصب الشغل ، كما أن إعادة هيكلة المؤسسات أثر كذلك على هذا الجانب إذ أن التوزيع القطاعي و المجالي للتشغيل ، المؤهل لم يفي باحتياجات المؤسسات المهيكلة ، " و في هذه الظروف فإن وتيرة إحداث مناصب العمل و كذا توسيع الإنتاج يستوقفان أثناء المخطط على التقدم المحقق في نطاق توسيع و تخصيص متزنين للمستخدمين المؤهلين بين القطاعات الاقتصادية و الاجتماعية<sup>3</sup> .

فالمخطط ركز على ملائمة التكوين المستمد من مناصب العمل المتولدة عن التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، دون التركيز على خلق مناصب عمل جديدة ، و بتوفير مناصب مؤهلة جاهزة " إن تقديرات تطور التشغيل المنسجمة مع برامج الاستثمارات المقررة يؤدي إلى الزيادة في التشغيل خلال الفترة المقصودة بالذكر تخص " 946000 " منصب عمل ، بحيث يرتفع العدد الإجمالي للعاملين إلى 4.7 مليون نسمة سنة 1989 م<sup>4</sup> .

و يمكن القول أن المخطط الخماسي الثاني ركز أساسا على :

- 1- وضع تقديرات خاصة لمناصب العمل الموجودة .
- 2- التركيز على تأهيل العمال في مناصب عملهم، مع إحداث مناصب لشغل جديدة تتميز بالتأهيل الكافي لسد فراغ المناصب الشاغرة فقط .

---

<sup>1</sup> علي غربي و يمينة نزار : التكنولوجيا المستوردة و تنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية ، مخبر علم اجتماع الاتصال ، قسنطينة ، 2002 ، ص73.

<sup>2</sup> مصطفى عشوي : مرجع سابق ، ص 236.

<sup>3</sup> وزارة التخطيط : المخطط الخماسي الثاني 85-89 ، تقرير عام ، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية ، الجزائر ، جانفي 1985 ، ص 13 .

<sup>4</sup> وزارة التخطيط : المخطط الخماسي الثاني 85-89 ، ص 14.

3- بدأ الحديث عن عنصر الشباب ، و إحداث مناصب شغل خاصة موجهة إليه في كل القطاعات و تكثيف العمل بالنسبة لهم و خاصة في القطاع الفلاحي " العمل تدريجيا على إحلال الشباب محل اليد العاملة المسنة تماشيا مع إحالة المسنين من العمال على التقاعد <sup>1</sup> .

و مع انهيار سعر البترول أي الربيع البترولي و الذي كان يغطي عجز المؤسسات أصبحت سياسة إعادة الهيكلة مطالبة بتوفير الإطارات الضرورية لتسيير المؤسسات الوطنية نظرا لنقص الإطارات المديرة على التسيير ، و هذا لأن نسبة تطوير برامج التسيير و برامج التكوين على المستوى الوطني أقل بكثير من نسبة نمو المؤسسات الصناعية ، و هذا دليل على نقص التكوين في المؤسسات الجزائرية و عدم وجوده أحيانا للعمال ، و يرجع هذا إلى سوء التسيير و نقص الموارد المالية و إفلاس بعض المؤسسات و في حالة وجود التكوين يكون عن طريق المحاباة ، فعلى مستوى عدد من المؤسسات المنتشرة على التراب الوطني فقد وضع من المهندسين و التقنيين الساميين الجزائريين في مراكز الإشراف و التسيير ، بينما تم تكوينهم أساسا للإسهام في عملية الإنتاج المباشر ، و بهذا فنقطة " الضعف في التسيير تكمن في عدم تأهيل الكثير من المسيرين لدور الإشراف و تسيير الموارد البشرية و هذا ما يستدعي ضرورة إعادة تدريب هؤلاء المشرفين ، وهذه العملية لا تتطلب إلا بذل جهد إضافي لحضور ندوات خاصة <sup>2</sup> .

"أما بالنسبة للترقية للعمال الذين استفادوا من التكوين فهي قليلة جدا ، و تتم عادة بالمحاباة، و يرجع هذا لتسلط المسؤولين و جهلهم بالقانون و بعد فحص النتائج تبين أن نسبة كبيرة من العمال حوالي 45 % ليست مؤهلة تأهيلا كافيا لممارسة نشاط العمل ، و لقد أدت هذه النتائج إلى استياء في أوساط العمال و ترجموه إلى استقالات جماعية حسب جميع الفئات السوسيو مهنية ، على سبيل المثال لوحظ مغادرة 10 % من إطارات سوناطراك لعمالهم كما شهد مركب الحجار الظاهرة نفسها بنسبة مماثلة لسابقتها، و قد عرفت مؤسسة سوناكوم مغادرة جماعية قدرت بنسبة 14.74 % <sup>3</sup> .

و ما يمكن قوله عن هذه المرحلة عدم الالتزام بتطبيق القوانين بالإضافة إلى استعمال طرق إلتوائية في التوظيف و الترقية لم توفر مناصب الشغل المرجوة، " حيث انخفضت مناصب الشغل فبينما كانت في سنة 1954 م إلى سنة 1979 م حوالي 45000 وظيفة إضافية و لكن من سنة 1980 م إلى سنة 1989 م حوالي 37000 وظيفة إضافية <sup>3</sup> ، و هذا على عكس ما توقعه المخطط الخماسي الثاني .

<sup>1</sup> وزارة التخطيط : المخطط الخماسي الثاني 85-89، ص 15.

<sup>2</sup> مصطفى عشوي : مرجع سابق، ص 237 .

<sup>3</sup> عبد الطيف بن أشنهو : مرجع سابق، ص 452 .



و بصفة عامة لقد تميزت المراحل الإنمائية السابقة كلها باختلالات هامة ، داخل مختلف القطاعات ، و بين القطاعات نفسها و كذلك على المستويات الجهوية فيما يتعلق بتوزيع الموارد البشرية ، و خاصة اليد العاملة المؤهلة وللقضاء على هذه الاختلالات يجب المطابقة بين الطلب الحقيقي لاحتياجات الاقتصاد و الطاقة التكوينية كما و كيفا ، و بعد هذه المراحل اتجهت الدولة إلى تطبيق سياسة جديدة و هي سياسة استقلالية المؤسسات .

### - مرحلة الاستقلالية :

لقد برز في المراحل السابقة الدور الهام للدولة في تحريك آليات الاقتصاد ووضع إستراتيجيات معينة للتصنيع و التحكم في وتيرة نقل التكنولوجيا واحتكار آليتها و رغم النتائج الإيجابية لهذا الاحتكار والتي تمثلت خصوصا في إحداث تغييرات بنيوية معتبرة و تطورات اجتماعية عميقة ، إلا أنه فشل في تسريع وتيرة النمو الاقتصادي و تحقيق التنمية المنشودة ، بل أدى إلى زحف بيروقراطي غطى بأجنحته كل الأنشطة الاقتصادية و عمق من وحدة الفوارق الاجتماعية و زاد من التبعية و انتشار الندرة و المضاربة، و انتشرت ظاهرة الانتكال و اللامبالاة و البطالة والمديونية .

و مع ظهور هذه الإختلالات ارتأت الحكومة الجزائرية سلك تطبيق نظام الاستقلالية و هذا المسار ظهر مع صدور القوانين المتعلقة باستقلالية المؤسسات و بصورة أساسية على إنشاء مؤسسة عمومية بأتم معنى الكلمة ، " و في سنة 1990 م شرعت بعض المؤسسات في تحديد أهدافها وتسيير وسائلها مباشرة انطلاقا من مواردها المصرفية الموضوعة تحت إرادتها<sup>1</sup> و على هذا الأساس فإن "تدابير سنة 1990 م في إطار المؤسسة الوطنية لا بد أن تتجه في اتجاه لامركزية أوسع تعتمد على الأهداف التالية<sup>2</sup> :

\* مسؤولية المؤسسة في مجال التوظيف و التكوين و الترقية بحيث تم إدراج تحديد الأجور من طرف المؤسسات نفسها و إخضاعها أحيانا للتفاوض إذا تعلق الأمر بفئة ذات كفاءة عالية تستخدم مصالح المؤسسة .

\* الانضباط و أشكال علاقات العمل و مسؤولية المؤسسة في تحديد ساعات العمل و تواريخ العطل ، وهنا قضى على المركزية التي تحتكر جميع الصلاحيات و إعطاء حرية للقاعدة لتحديد خططها ، و الهدف من ذلك هو توظيف أفضل للأفراد ، و الاستفادة منهم بأكبر قدر لتحقيق مردودية عالية للمؤسسة ، و تشجيع الخبرات و تحسين سير الإنتاج و الإنتاجية .

<sup>1</sup> جريدة الخبر الأسبوعية : العدد 16 ، الصادر بتاريخ 29 جوان 1999 ، ص7 .

<sup>2</sup> السعيد أوكيل : استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية تسيير و اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 1994 ، ص2.

" و بهذا فالاستقلالية تحول للمؤسسة إنجاز القرارات دون الرجوع إلى أي جهة<sup>1</sup> ، و بذلك فسياسة التوظيف و التكوين حسب نظرة الاستقلالية تتغير في جميع المؤسسات لأن هذه السياسات تسيير تحت قيود ميزانية المؤسسة أي في حدود ما تسمح به الميزانية قصد تحقيق الأرباح ، و لهذا فالتوظيف في ظل الاستقلالية سيدفع المؤسسة لمعرفة مناصب العمل الممكنة داخليا ليتسنى لها معرفة إمكانية توظيف عمال جدد و بذلك سيكون إنجاز القرار في ذلك مقرونا بالمرودية التي يمكن أن يحققها العامل الجديد للمؤسسة ، فتوظيف عمال جدد دون زيادة الإنتاج كما كان سابقا لم يعد نافعا و أصبح الحل الوحيد لإمكانية التوظيف هو توسيع المؤسسة داخليا أو خارجيا ، و بذلك توفر مناصب شغل جديدة لتحقيق إنتاجية أكبر ، و بذلك تغيرت النظرة إلى التوظيف و التكوين والترقية فعندما كان العرض يفوق الطلب كان هناك توظيف لسد الوظائف الشاغرة في المؤسسات ، و كانت المؤسسات هي المسؤولة عن توظيف عمالها فظهرت ظاهرة المحاباة و المعارف الشخصية و هذا ما أدى بالمؤسسات إلى طريق مسدود حتم عليها الدخول في الاستقلالية ، و في ظل هذه الأخيرة فإن توظيف و تكوين و ترقية العمال يشرف عليها مكتب اليد العاملة حيث تتم لديه إيداع الملفات والطلبات و تقوم المؤسسة بتقديم ما تحتاج إليه من عمال، و تشترط في هذا الأخير الكفاءة المهنية والقدرة على التسيير و العمل ، بمعنى الشروط المطلوبة في العملية الإنتاجية المطلوبة .

كما تقوم المؤسسة بتسريح العمال الذين تراهم أقل كفاءة لتعويضهم بعمال مهرة ذو الكفاءة العالية أو تقوم بتكوينهم في المجال المطلوب لأن رفع الإنتاجية ضرورة و حتمية تجنب المؤسسة من الإفلاس ، لأن أجور العمال و مكافآتهم تحدد من الأرباح و كذا عائدات المؤسسة لأنها أصبحت مستقلة كليا عن الدولة ، و بصورة عامة فإن مبادئ التوظيف في هذه المرحلة تتمثل في الكفاءة والخبرة لأنها أساس السير الحسن للتنظيم وتحقيق قدرات كبيرة من الإنتاج .

و لقد أعطت مرحلة الاستقلالية للمؤسسة الاقتصادية العمومية دفعا جديدا للنهوض من انزلاقاتها و الإختلالات التي إصابتها خلال المراحل التسييرية السابقة ، كما شملتها بصورة تعريفية يمكن توضيحها في : " المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات مساهمة ، أو شركات محدودة المسؤولية ، تملك الدولة أو الجماعات المحلية فيها مباشرة ، أو بصفة غير مباشرة ، جميع الأسهم . أو جميع الحصص<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> أحمد هنّي : اقتصاد المؤسسة المستقلة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص 3 .

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ص 206 .

و مع هذا كله فهذه المرحلة عرفت نقصا و ضعفا على مستوى التوظيف و الشيء نفسه يقال على التكوين و الترقية و هذا راجع إلى ظروف المؤسسة التي تعرف العجز المالي و تراكم الديون حيث ورد في أسبوعية الخبر ما يلي: " تم حل أكثر من مائة مؤسسة إلى غاية 1998 م حسب تصريحات رئيس المجلس الوطني لمساهمة الدولة و أغلبيتها كانت من المؤسسات المحلية و يشير التقرير إلى بقاء 628 مؤسسة تواصل نشاطها و انتقلت إلى الاستقلالية ، كما ورد أيضا في الأسبوعية نفسها عدد العمال المسرحين بلغ 111083 من 682 مؤسسة منحلة و هذا ما يؤكد من أن مرحلة الاستقلالية قد عمتها الفوضى و خاصة أثناء ارتفاع ظاهرة العمال المسرحين و هذا لما آلت . إليه المؤسسات من عجز و مديونية ، كما عرفت هذه المرحلة و تفشت ظاهرة البيروقراطية<sup>1</sup> .

و تلي هذه المرحلة مرحلة خصصة المؤسسات الجزائرية و تمثل تحويل الأصول والممتلكات ذات الطبيعة العمومية إلى ممتلكات ذات طبيعة خاصة ، و مست عملية الخصصة المؤسسات التي ليس لديها إمكانية للاستمرار كمؤسسة عمومية كما كانت ، سواء لظروفها السيئة أو لاعتبارها غير إستراتيجية بالنسبة للدولة أي لا تتعلق بمجال يمس سيادتها الخاصة ، أولا يمكن للقطاع الخاص أن يشتريها لعدم استجابتها لمتطلبات التنافس و الربحية . و لقد سعت الدولة فعليا من 1995 م إلى وضع إطار قانوني واضح ، حيث أكتمل تقريبا الجهاز القانوني المتعلق بمرحلة الدخول في اقتصاد السوق ، و تمتاز الخصصة بعدة مزايا نذكر منها<sup>2</sup> :

\* التوجه نحو أحسن كفاءة و فعالية للمؤسسات الخاضعة للخصصة ، نظرا لابتعادها عن الاعتبارات الإدارية و السياسية التي عادت تعتبر سبب سوء استغلالها و ضعف فعاليتها .

\* فرض انضباط مالي أكثر جدية في استغلال المؤسسة ، التي تخضع بعد خصصتها إلى قواعد لا مركزية وللمراقبة الخاصة بالشركاء .

\* تدعيم المنافسة في السوق .

\* العمل على تجنيد القدرات المالية لدى الأفراد و الجماعات .

\* التخفيض من وضعيات العمال في وضعيات إعادة الهيكلة ، و بالتالي التحكم أكثر في العمليات المتعلقة بإعادة الهيكلة و خاصة مراقبة تطور الأجور .

و رغم هذه المزايا نجد أن الجزائر ما زالت في مرحلة انتقالية نحو اقتصاد السوق أي لم تجتمع بعد الظروف و الشروط العامة لأداء المؤسسة العمومية لنشاطها ضمن اقتصاد السوق و بحرية تامة ، غير أن الملاحظ من الواقع أن

<sup>1</sup> جريدة الخبر الأسبوعية : مرجع سابق ، ص7.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون : المرجع السابق ، ص214 .

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ التسيير الذاتي و التسيير المالي  
بداية تطبيق الخوصصة زاد من حدة تسريح العمال وعرفوا ظروف مزرية ، وأظهرت أهداف الخواص الذين يسعون  
لجلب عمال ذوي كفاءة وخبرة وأكفاء يتماشون مع أهدافهم من أجل رفع الإنتاج ، و التكيف مع التقنيات التي  
أدخلوها على المؤسسات و أصبحت وجها من وجوه الاستغلال للفئات العاملة .

## 2 التسيير الذاتي

### 2-1 تعريف التسيير الذاتي

" التسيير الذاتي Auto Management هو إدارة المؤسسة، أو الشركة، أو الوحدة التنظيمية من قبل العاملين  
فيها. و«التسيير» أو الإدارة أو التدبير هو اتخاذ القرارات وإجراء عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة  
لمختلف أوجه نشاطات المشروع في الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية. أما «الذاتي» فتشير إلى أن الإدارة  
تتم من داخل الوحدة التنظيمية من قبل العاملين فيها أنفسهم لا من خارجها سواء كانوا مالكين (حكومة)، أو  
إدارة ممتحنة. وهكذا فالتسيير الذاتي هو تعبير أطلق على الإدارة اليوغسلافية التي أرادت التميز عن الإدارة  
السوفييتية الشيوعية وعن الإدارة الغربية الرأسمالية لتعطي بعداً قومياً وحضارياً للتجربة اليوغسلافية والتي انتشرت  
فيما بعد بدرجات أقل في أقطار عديدة من العالم مثل بلغارية وهنغارية والجزائر وتشيكوسلوفاكية (سابقاً) وفرنسة  
وسورية.

وتباين من الناحية العملية، تطبيقات التسيير الذاتي إذ يعده البعض فلسفة متميزة تستدعي ثورة ونظماً جديدة في  
السياسة والقانون والاقتصاد والاجتماع. في حين يرى فيه آخرون أسلوباً إدارياً يرتكز على أسس اللامركزية،  
والمشاركة، والديمقراطية، والعلاقات الإنسانية، والقرارات الجماعية. وعلى الرغم من وجاهة الأفكار والمبادئ التي  
ترتكز عليها تطبيقات التسيير الذاتي والضجة الإعلامية الهائلة التي صاحبتة في يوغسلافية خاصة في الخمسينات  
والستينات من القرن العشرين، إلا أن نتائجه العملية لم تكن مجدية وفعالة وعلى مستوى الطموحات المتوقعة منه<sup>1</sup>.

### 2-2 أسباب النشأة

" وجهت انتقادات عديدة للأسلوب السوفييتي في تطبيقاته للاشتراكية منها: عزل الطبقة العاملة عن الإدارة (كتلة  
فعالة من المديرين وكتلة أدوات منفذة من المرؤوسين)، ومنها وجود مركزية شديدة وبيروقراطية زائدة، وصلابة في  
التخطيط والتنهيج، وعدم مراعاة التباينات الفردية وعدم ملائمة الحوافز والمصالح المادية لحاجات الفرد وعدم

<sup>1</sup> <http://www.arab-ency.com>

الاستفادة من المبادرات الفردية وإضعاف المصلحة الاقتصادية للمنتجين، وتضخيم أجهزة الرقابة والتفتيش، وما أدى إليه كل ذلك من إضعاف إنتاجية العمل. وكرده فعل على هذه السلبيات وغيرها حاولت التجربة اليوغسلافية إعطاء المرونة في التخطيط ليتلاءم مع حاجات الاستهلاك وحرية التبادل في الأسواق وتقوية الدوافع والمبادرات الفردية (مع الحرص على المحافظة على قيم ومبادئ الاشتراكية)، إضافة إلى رفض تام للمنهج الستاليني الذي شوه الغاية السامية للاشتراكية بالوسائل التطبيقية السلبية. لقد كان القادة اليوغسلاف متأثرين بالنظريات والأفكار الاشتراكية التي ظهرت في المرحلة الأولى لثورة لينين البلشفية عام 1917، وبالنتائج السلبية لتجربتهم الاشتراكية في سنواتها الأولى بعد الحرب العالمية الثانية. فكانت هذه التجربة تعبيراً عن رغبة العمال وشعورهم بضرورة التحرر من سيطرة الدولة الصارمة على الاقتصاد، وتدخلها بأشكال مقيدة ومعيقة لحرية العمل والمبادرة والإبداع. إضافة إلى رغبة بعض المفكرين اليوغسلاف بانتهاج طرائق وأساليب خاصة بهم مستقلة عن النهج السوفييتي الستاليني خاصة بعد أن تم فصل يوغسلافية من منظمة الكومنفرورم التي ضمت البلدان الاشتراكية وسيطرت عليها دولة الاتحاد السوفييتي آنذاك.

### 2-3 أساليب و مبادئ التسيير الذاتي

انطوت النظرية الجديدة التي رافقت التسيير الذاتي على انتقال الملكية من الدولة إلى الشعب على أساس أن ملكية الدولة بحد ذاتها هي عائق في طريق التطور والنمو وشكل بدائي للملكية الاجتماعية. فالتأميم لا يحقق إلا القاعدة المادية الأساسية لتحويل علاقات الإنتاج إلى علاقات إنتاج جديدة صحيحة، وهو شكل بدائي للاستغلال، ويؤدي إلى احتكار طبقة من الإداريين لوظائف الإنتاج والتوزيع بدون شراكة عمالية حقيقية مما يقود إلى تحويل شكلي صوري للملكية وتحويل فائض القيمة إلى رأسمالية الدولة دون أن يحصل العمال على حقوقهم الكاملة<sup>1</sup>.

"ويصبح بهذا الشكل من أهم خصائص النظرية اليوغسلافية للتسيير الذاتي نقل الملكية من الدولة إلى المجتمع ومنح العمال حق استثمارها وإدارتها على أسس ديمقراطية وإعطائهم جزءاً من الدخل الناتج يتناسب وجهودهم والقضاء على البيروقراطية والمركزية الشديدة. وكانت يوغسلافية قد بدأت بإقامة نظام يشابه الاتحاد السوفييتي بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية مباشرة. ففي عام 1946 بدأت بإقامة مزارع جماعية ومزارع تابعة للدولة وأخرى تعاونية وتوزيع نحو 50% من الأراضي على فقراء المزارعين، وتأميم مشاريع صناعية ومصارف وشركات تأمين وتجارة الجملة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

وفي عام 1948 أمت تجارة التجزئة ومؤسسات السينما والصحة والفنادق والمطابع ولم يعد يحق لأي شخص استخدام أكثر من 4-5 أشخاص مأجورين. وقد عهدت إدارة المشاريع المؤممة إلى مديرين تعينهم الدولة ممن تتوفر فيهم المؤهلات السياسية المطلوبة. ومن الناحية الواقعية كان الحزب هو الذي يسير ويدير هذه المشاريع. وعلى أثر ظهور السلبات والمشكلات والقطيعة مع الاتحاد السوفييتي قام المسؤولون اليوغسلاف بتطبيق التسيير الذاتي بدءاً من عام 1950 وتطبيق أول تجربة نموذجية للتسيير الذاتي العمالي بـ 52 منشأة، ليوضع بعدها قانون للتسيير الذاتي في شهر تموز من العام نفسه. وقد صدرت قوانين وأنظمة كثيرة بين عامي 1951 و1957 تضمنت إلغاء التخطيط المركزي واستبدال نظام تخطيط اجتماعي به يبدأ من القاعدة، الغرف الاقتصادية والاتحادات المهنية، مع توفير حرية ومرونة أكثر في التجارة والتسويق وتطبيق نظام التسيير الذاتي الاجتماعي في مؤسسات كالمدارس والفنادق والإذاعة ومنظمات المستهلكين وتنظيم لا مركزي لوزارات الدولة المركزية وذلك بنقل السلطات والصلاحيات المركزية إلى الجمهوريات والمحافظات والكومونات. وتجدد الإشارة إلى أن التسيير الذاتي الاجتماعي يختلف عن العمالي بسيطرة الدولة عليه واستخدام الاختصاصيين والفنيين في مجالسه. ومن خلال هذه الإجراءات وبعد عدة سنوات أصبح للتسيير الذاتي أطره الدستورية والقانونية وترسخ عقيدة ثابتة فوصفه الرئيس «تيتو» أنه أعظم إجراء ديمقراطي شهدته البلاد. ووصفه آخرون أنه يحرر الطبقة العاملة لا من الرأسمالية فقط وإنما يجعلها مستقلة عن الجهاز الإداري للدولة، وأنه في مجالس العمال تكمن الأهمية التاريخية للطبقة العاملة<sup>1</sup>.

"ومن أهم سمات التسيير الذاتي ومبادئه ما يأتي:

- حق التجمعات العمالية بإدارة المنشآت الاقتصادية.
- حق المنشآت الاقتصادية المسيرة ذاتياً في الاستقلال والحرية في وضع البرامج والإجراءات الاقتصادية والتصرف بدخولها بعد تسديد التزاماتها وتوزيع الدخل الخاص بالعاملين بالطريقة التي تراها ملائمة، وتخصيص جزء من الموارد المادية لتأمين الحاجات الاجتماعية.
- حق المنشأة المسيرة ذاتياً استخدام العاملين وصرفهم من الخدمة.
- حق عمال المنشأة في انتخاب أجهزة الإدارة (التسيير) وإقالتها وحق الفرد في العمل.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

- حق العمال بمن فيهم النساء بمبدأ كل حسب عمله.

## 2-4 الإدارة في المنشأة المسير ذاتيا

يمكن عدّ المنشأة التي تطبق التسيير الذاتي وحدة فنية إنتاجية واقتصادية تعود ملكيتها للمجتمع، تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية ويقوم بإدارتها واستثمارها مجموعة من العمال الذين يعملون فيها وفق أسس ديمقراطية وعلى مسؤوليتهم ويحصلون على قيمة عملهم بما يتناسب إلى حد بعيد مع النتائج الاقتصادية لمنشأتهم. فالمنشأة ليست ملكاً لرأس المال أو الدولة أو العمال وإنما هي ملك للمجتمع ممثلاً بالكمونة ويتوجب لذلك على العاملين صيانة أدوات الإنتاج ودفع قيمة الاستهلاكات إلى الكومونة، وإذا ما تم بيعها تستخدم القيمة لشراء وسائل إنتاج جديدة. أما إذا ما تم تأجيرها تستخدم الأجرة لتقوية رأس مال المنشأة. و يلاحظ وجود انفصام وفصل بين الملكية التي تبقى اجتماعية والاستثمار الذي يصبح ذاتياً مستقلاً يمارسه العمال في إطار من المبادئ والقواعد الناعمة. وتتمتع المنشأة المسيرة ذاتياً بقسط وافر من الحرية تتجلى في حق عمالها باتخاذ القرارات ووضع الخطط للإنتاج والاستثمار وعلاقات العمل، وتحديد أسعار ما ينتجون واختيار طرائق التسويق الملائمة وتحديد نصيبهم الصافي من الدخل. فالمنشأة مسؤولة مالياً عن نتائج أعمالها ونشاطها وهي سيدة نفسها. ولكن حرية المنشأة واستقلالها ضوابط وحدوداً<sup>1</sup>.

"فقراراتها وإجراءاتها يجب أن تتماشى مع القوانين والأنظمة العامة. وهي تخضع في أعمالها وإجراءاتها إلى مراقبة وموافقة اللجنة الشعبية في الكومونة. كما أن عليها التقيد بالأنظمة المتعلقة بالأجور وتوزيع الدخل التي تقر بمعرفة وموافقة مجالس المنتجين. فلا تستطيع استثمار رؤوس الأموال التي تحتاجها دون أن تعلل ذلك أمام السلطات المختصة وكفالة الكومونة. وهي لا تقدر على تغيير نوعية إنتاجها إلا ضمن القطاع الذي تعمل فيه. وفي حال وقوعها في عجز مالي ينظر في أمر مساعدتها، إلا أنه إذا استمر العجز وتكرر فإن الكومونة تقرر تصفية المنشأة وتحمل إدارتها مسؤولية ذلك مع حرمان أعضاء الإدارة من إشغال مثل هذه المراكز مدداً طويلة أو قصيرة بما يتناسب مع مسؤولياتهم، دون أن يستفيد العمال من أي شيء إذا تمت تصفية المنشأة. وهكذا فإن المنشأة المسيرة ذاتياً في يوغسلافية تعد بصورة عامة مستقلة لكنها تبقى أقل حرية واستقلالاً من منشأة خاصة تعمل في ظل نظام رأسمالي وتعد أكثر حرية واستقلالاً من منشأة سوفيتية تابعة للدولة ومرتبطة بها.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

وتتكون عناصر الإدارة في المنشأة المسيرة ذاتياً من: - المجتمع العمالي، - مجلس العمال، - لجنة التسيير، - المدير. فالمجتمع العمالي يعد الهيئة العامة في الشركة المساهمة، يضم جميع العاملين في المنشأة وصاحب السلطة العليا وينتخب مجلس العمال الذي يعد مثل مجلس الإدارة في الشركة المساهمة. ويتكون مجلس العمال من 15-20 عضواً ثلاثة أرباعه من العمال المنتجين فعلاً وربعه من الفنيين والاختصاصيين والمهندسين ويخضع لنظام دوري في العضوية بحيث يسمح لجميع العاملين بالمشاركة فيه ويسمي لجنة التسيير ويقيلها كلها أو بعض أعضائها ويتخذ قرارات المنشأة المهمة. وتتكون لجنة التسيير من 3-11 عضواً يسميهم مجلس العمال لمدة سنة واحدة وثلاثة أرباع أعضائها من العمال المنتجين وتختص بقضايا الإدارة الفنية والمالية ووضع الأساليب الكفيلة بتنفيذ الأهداف والخطط. أما المدير فإنه ينتخب من قبل اللجنة الشعبية في الكومونة ويقوم بتنفيذ الخطط حسب قرارات لجنة التسيير وتنفيذ القوانين والأنظمة. وفي الواقع العملي يتمتع المدير باستقلال نسبي كبير إذ بإمكانه استخدام حق النقض (الفيتو) على قرارات لجنة التسيير ومجلس العمال إذا خالفت القانون أو تعارضت مع الخطط أو أوامر وتعليمات الدولة. كما أن بإمكانه اتخاذ القرارات عوضاً عن لجنة التسيير في حال تقاعسها أو تأخرها في تأدية مهامها. وهو ينفذ القرارات الصادرة من إدارات الدولة إلى جانب قرارات لجنة التسيير إذ يمثل السلطة الحكومية في الوقت نفسه. وقد يرى البعض في سلطات المدير الواسعة ضماناً تحول دون التدابير الخاطئة غير المدروسة والمرتبلة لافتقار العاملين إلى الخبرة والدراية والكفاية<sup>1</sup>.

## 2- 5 تقويم التسيير الذاتي

نجمت مشكلات جمة عن تطبيقات التسيير الذاتي في يوغسلافية منها: الاختلاس والرشوة، وسوء الائتمان والغياب والتأخير في القدوم إلى العمل واللامبالاة وتحقيق المصالح الخاصة على حساب المصالح العامة واستغلال المراكز وتضارب الآراء والقناعات وفقدان الروح الجماعية قرارات المدير السلبية وترك الحبل له على الغارب وازدواجية السلطات والصلاحيات وغير ذلك. ولعل من أسباب هذه المظاهر السلبية:

- نقص وعي العمال وخبراتهم فأغلبهم من أصل فلاحى تنقصهم الخبرة والمعرفة والجرأة والنظام وضرورة ممارسة سلوكيات غريبة عنهم.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق



- السعي وراء الأهواء والمصالح الذاتية الآنية في اقتناء السيارات الفاخرة والشقق الجميلة والاستبداد في الرأي واستخدام السلطة دون الرجوع للمجالس العمالية والتدخل في الانتخابات العمالية.

- تدخل الأجهزة السياسية والحكومية من قادة الحزب والنقابات بقصد الوصاية واتخاذ القرارات الخاطئة.

- التعارض مع المبادئ الاشتراكية في الحرية والتنافس والاستغلال ودقة وصعوبة التوفيق بين مصالح العاملين المنتجين وبين جماهير المستهلكين والمجتمع، أو بكلام آخر بين حرية المنشأة اقتصادياً وبين عدم الاستغلال والجشع الشخصي.

- تفاوت الأجور نتيجة انعكاسات قوى خارجة عن إرادة العاملين كاختلاف المنشآت في المواقع الجغرافية والظروف الاقتصادية والإمكانات الفنية ونوعية السلع.

لقد بدا صعباً تطبيق مبدأ أجر واحد لعمل واحد، إذ كان العامل المنفذ يحاول الانتقال باستمرار إلى المنشآت الأكثر ربحاً، مما أفقد العاملين الاستقرار والرضى وأشعرهم بالظلم والضييق والنقمة وضرورة تدخل الدولة لإنقاذهم. وقد لجأت الدولة فعلاً إلى تحديد أجور واحدة لأعمالٍ متشابهة وفرضت الضرائب لامتناع فائض الدخل وتقديم المساعدات للمنشآت الضعيفة، وضمان حد أدنى من الأجر وفرض الرسوم المختلفة، وكل ذلك على حساب مبادئ التسيير الذاتي وحرية المنشأة الاقتصادية في التصرف واتخاذ القرار.

ومن الناحية الأخرى كان لتجربة التسيير الذاتي نتائج إيجابية مهمة. فقد تم نقل السلطة من القمة إلى القاعدة واعتماد وتدعيم مبادئ الديمقراطية واللامركزية في الحكم والإدارة. كما حاولت التجربة تحرير العامل من الاستغلال الرأسمالي ووصاية أجهزة الحكومة البيروقراطية وتحقيق الحرية والديمقراطية الاقتصادية. فالعامل ينتخب ويناقش ويقرر. يراقب ويتحمل المسؤولية ويسهم في المناقشات وأعمال التخطيط ويحصل على دخل يتناسب وقدراته ويشعر أنه سيد نفسه وشريك منتج، يتمتع بقدرٍ رفيع من المسؤولية والسلطة، ويعمل في أجواء مريحة من المحبة والأخوة والتفاهم.

ومهما كان من أمر التسيير الذاتي في سلبياته وإيجابياته فإنه حاول الجمع بين الديمقراطية والحرية الاقتصادية والحفاظ على المبادئ الفردية الخلاقة وبين تحقيق العدالة الاجتماعية في إلغاء الاستغلال. لقد حاول رسم لوحة

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ التسيير الذاتي و التسيير المالي  
جميلة جديدة لإدارة البلاد والمشاريع، فيها من ألوان الاقتصاد الحر وألوان رأسمالية الدولة بقدر ما فيها من ألوان  
الاشتراكية<sup>1</sup>.

### 3 التسيير المالي

"يعتبر التسيير المالي من أكثر مجالات علوم التسيير تطوراً، حيث يلعب هذا الفرع من علوم التسيير دور المنسق بين  
مجموع مجالات التسيير الأخرى، فما من وظيفة أو مصلحة أو مديرية داخل المؤسسة إلا و تستعين بتقنيات التسيير  
المالي لتنفيذ قراراتها و تطبيق خططها و تحقيق أهدافها.

#### 3-1 تعريف التسيير المالي

يعرف التسيير المالي على أنه ذلك المجال من علوم التسيير الذي يهتم بالجوانب المالية داخل المؤسسة و يسعى إلى  
تحقيق و تطبيق مختلف الأهداف و المخططات المالية، حيث يستخدم في تحقيق ذلك مجموعة من الأدوات و  
الطرق و الأساليب و التقنيات التي تساعد المؤسسة و مختلف التنظيمات على الاندماج مع مكونات المحيط المالي.  
تنشط المؤسسة و تتطور في بيئة مالية معقدة و غير مستقرة، وكلما كبر حجم المؤسسة كلما زاد تعقد و اتساع  
البيئة المالية المحيطة بها، مما يجتم على المؤسسة تطوير سلوكها لمواجهة مختلف التغييرات و التأقلم معها من أجل  
ضمان صيرورتها.

#### 3-2 المهام الأساسية للتسيير المالي

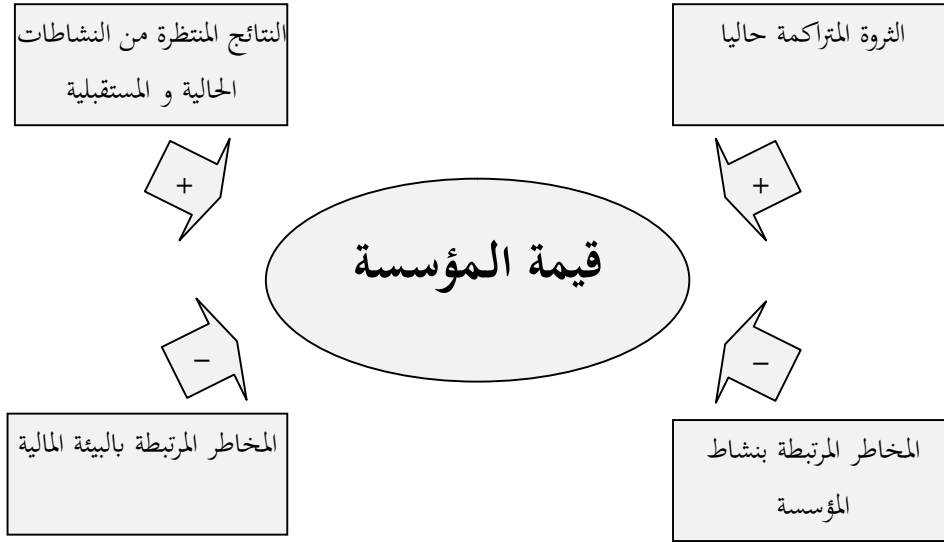
##### 3-2-1 تعظيم قيمة المؤسسة

تزداد قيمة المؤسسة كلما تمكنت من تحقيق نتائج محاسبية بشكل مستمر بحيث تتراكم النتائج و تكون فوائض  
مالية موجبة، تشكل ما يسمى بثروة المؤسسة، و لا يكفي أن تحقق المؤسسة نتائج موجبة حالياً، بل يجب أن  
تسعى إلى تحقيق نتائج في المستقبل من خلال دراسة المردودية المستقبلية، وتحديد الجدوى من المشاريع الاستثمارية  
في المستقبل، و من ثم يمكن توقع حجم الثروة من خلال النتائج المحققة في الماضي و الحاضر، و من خلال ما  
يعرف بالقيمة الحالية للمؤسسة.

إلا أن هناك عوامل أخرى تعمل بشكل عكسي، و تؤدي إلى الحد أو التقليل من قيمة المؤسسة، و تتمثل في  
المخاطر المتعلقة بالنشاط، كتوقف الإنتاج، مشاكل النوعية و الجودة، و ارتفاع التكاليف... إلخ، و المخاطر

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ التسيير الذاتي و التسيير المالي  
 المتعلقة بالمحيط المالي كارتفاع أسعار الفائدة و الصرف، التطور التكنولوجي للمنافسين، انخفاض الحصة السوقية،  
 ظهور سلع بديلة... إلخ<sup>1</sup>.



شكل 3. العوامل المحددة لقيمة المؤسسة<sup>2</sup>.

### 3-2-2 المحافظة على مستوى الأداء المالي

"لتحقيق مستويات عالية لقيمة المؤسسة، يجب أن تحقق المؤسسة مستويات مرتفعة لأدائها المالي، و يتحقق ذلك عن طريق تعظيم النتائج، و ذلك من خلال تحسين المردودية و يتحقق ذلك بتدنية التكاليف و تعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط و الطويل و ذلك بغية تحقيق التراكم في الثروة و الاستقرار في مستوى الأداء .

إلا أن هناك عدة قيود تتحكم في الفعالية و الأداء، حيث ينبغي على المؤسسة التعامل معها لتحقيق أهدافها، و تتمثل هذه القيود في قوى كل من موردي الموارد المالية و المادية و الذين يطالبون المؤسسة بتسديد المقابل المالي لتوريداتهم، و قوى العملاء الذين يقبلون بمستوى معين من الأسعار و الجودة و النوعية و مختلف الخدمات.

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي و يوسف قريشي : التسيير المالي -الإدارة المالية- دروس و تطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2006، ص37-39.

<sup>2</sup> إلياس بن ساسي و يوسف قريشي: مرجع سابق، ص40-.

### 3-2-3 التحكم في المخاطر المالية

مواجهة المخاطر المالية يعد من بين أهم أهداف التسيير المالي، و هي مخاطر متنوعة منها ما يتعلق بالشروع في نشاطات و مشاريع مستقبلية.

و هناك مخاطر متعلقة بالاستغلال، ومنها هيكل التكاليف، أثر الرافعة المالية، مخاطر الإفلاس و العسر المالي، أما المخاطر المرتبطة بالبيئة فهي ناتجة عن عوامل عدم التأكد و حالة الاستقرار، و هي مخاطر الاضطراب في أسعار الصرف و الفائدة<sup>1</sup>.

"و من المخاطر ما يتعلق بالمحيط السياسي و الإداري الذي تعمل فيه المؤسسة حيث يؤدي عدم الاستقرار في هذه المجالات إلى أضرار هامة على تحقيق الأمثلية في قيمة المؤسسة.

### 3-2-4 الحفاظ على مستوى اليسر المالي

يعتبر العسر المالي من المخاطر بالغة التأثير على نشاط المؤسسة، و بالتالي فمجهوداتها المالية تركز على جانب أساسي يتمثل في تحقيق التوازن المالي اعتمادا على التسيير الفعال للخزينة، و بالتالي تحقيق الحد الأدنى من السيولة النقدية التي تعتبر هامش أمان يمكنها من مواجهة التزاماتها اتجاه الأطراف و المتعاملين الماليين و الحد من خطر التوقف عن الدفع الذي قد يؤدي إلى إشهار إفلاس المؤسسة و تصفيتها لتسديد مستحقات الدائنين<sup>2</sup>.

### 3-3 أهداف التسيير المالي

"تتمثل خاصة في:

- تعظيم قيمة المؤسسة أو تعظيم ثروة الملاك؛
- المحافظة على مستوى الأداء المالي؛
- التحكم في المخاطر المالية؛
- المحافظة على مستوى اليسر المالي.

### 3-4 المتغيرات المؤثرة في عمليات التسيير المالي

مما لا شك فيه أن المحيط قد أصبح أكثر خطرا و تهديدا مما كان عليه في الوقت الماضي نتيجة للتطور التكنولوجي و بروز دور نظم المعلومات و تحرير الأسواق وما صاحبه من اتجاه إلى عوامة نشاط المؤسسات، جعلت من عملية

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 40-41.

<sup>2</sup> إلياس بن ساسي و يوسف قريشي : مرجع سابق، ص 37.

التأقلم معه أمرا صعبا ومعقدا من جهة، وضروريا وحتميا من جهة أخرى. ويمكن لمكونات المحيط المالي أن تعيق بلوغ التسيير المالي هدفه لذا يجب التعرف على المتغيرات ذات التأثير.

- **الأسواق المالية:** إن وجود أسواق مالية تتميز بالكفاءة له مزايا عديدة سواء في تخفيض تكاليف التمويل و تسهيل خلق الأدوات المالية التي تتجه إليها المؤسسات، كما تعمل على تحفيز المؤسسات على تحسين مستوى الأداء والرفع من معدلات نمو قيمتها عبر الزمن.
- **المؤسسات المالية:** إن وجودها في الاقتصاد اليوم يعد ضرورة حيوية ليس فقط لكونها متعامل اقتصادي مهم، ولكن لكونها سمحت بإيجاد الحلول للعديد من المشكلات المرتبطة بالتمويل. وتنقسم إلى نوعين مؤسسات مالية نقدية وغير نقدية<sup>1</sup>.
- **"المتغيرات الاقتصادية:** تتمثل في مجموعة عوامل النظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، فالنظام الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية أو سلبية للمؤسسة، وأهم المتغيرات الاقتصادية معدلات: الفائدة، التضخم، معدلات الصرف.
- **المتغيرات السياسية والتشريعية:** تعتبر من المحددات المهمة للقرارات التي يتخذها التسيير المالي كونها لا تؤثر فقط على النتائج التي تحققها المؤسسات، بل يتعداها ليشمل حتى رؤوس الأموال المستثمرة على مستوى الدولة، لذا يولى المسؤول المالي أهمية بالغة لهذه المتغيرات لما تتيحه من فرص و تحديات. فهي تؤثر في البيئة المالية للتسيير المالي بالمؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة من خال ما تفرضه من قيود أو ما توفر له من امتيازات مثل: النظم الاقتصادية، الشراكة، التكتلات الإقليمية... الخ.

### 3-5 مصادر معلومات التسيير المالي

تختلف مصادر المعلومات المستخدمة في التسيير المالي باختلاف مصادرها داخلية و أخرى خارجية.

- **المصادر الخارجية:** تتحصل المؤسسة عليها من محيطها الخارجي، و التي تكون إما معلومات عامة بالظرف الاقتصادي، حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة كالتضخم و التدهور أو معلومات قطاعية لإجراء مختلف الدراسات المالية و الاقتصادية.
- **المصادر الداخلية:** تتمثل في المعلومات الداخلية التي تقدمها مصلحة المحاسبة و الموجودة في القوائم المالية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سعيدة بورديمة: التسيير المالي، مطبوعة دروس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2015، ص8.

<sup>2</sup> سعيدة بورديمة: مرجع سابق، ص9.

### 3-6 المسؤليات العملية للتسيير المالي

#### 3-6-1 التشخيص المالي

يتم تحليل الوضعية المالية و الخروج بنقاط القوة و الضعف من أجل تحضير الحلول المناسبة لتجاوز نقاط الضعف و تعزيز نقاط القوة.

#### 3-6-2 اتخاذ القرارات المالية

بعد تحليل الوضعية المالية تأتي مرحلة اتخاذ القرارات المالية و تطبيقها و تشمل قرارات المشاريع الاستثمارية و مصادر تمويلها و قرارات قصيرة الأجل تتضمن تمويل دورة الاستغلال و تسيير الخزينة و قرارات مالية مرتبطة بتسيير المخاطر المالية.

#### 3-6-3 الرقابة المالية

تهدف لتحديد الانحرافات في التطبيق و وضع الإجراءات التصحيحية من خلال قرارات مالية جديدة.

### 3-7 التشخيص المالي للمؤسسة

#### 3-7-1 تعريف التشخيص المالي

"يعرف التشخيص المالي على أنه عملية تحليل للوضع المالي للمؤسسة باستخدام مجموعة من الأدوات و المؤشرات المالية، بهدف استخراج نقاط القوة و نقاط الضعف ذات الطبيعة المالية.

و تعتبر المعطيات المالية التي تقدمها كل من المحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية قاعدة أساسية للتحليل، و ذلك بصفتها مصدر المعلومات الرئيس للمحلل المالي، كما تحتاج عملية التشخيص إلى معطيات حول المحيط المالي للمؤسسة، و هي معطيات متعلقة بالبنوك و العملاء و الموردين و المنافسين و حالة الاقتصاد ككل...إلخ.

#### 3-7-2 طرق التشخيص المالي

##### - التشخيص التطوري:

يقوم التشخيص المالي التطوري على دراسة الوضعية المالية للمؤسسة لعدة دورات مالية متتالية، حيث يتم تحليل الوضعيات المالية السابقة من أجل تشخيص الوضع الحالي و تقدير الوضعية المالية المستقبلية، و لإجراء هذه الدراسة لا بد من امتلاك المؤسسة لنظام معلومات محاسبي و مالي متطور و فعال حتى يتمكن المحلل المالي من رسم التطور المستقبلي للوضعية المالية .

**- التشخيص المقارن:**

إذا كان التشخيص التطوري يعتمد على تحليل الوضع المالي للمؤسسة و مراقبته عبر الزمن، فإن التشخيص المقارن يركز على تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة مقارنة مع مؤسسات مماثلة في النشاط، و عليه فالأساس التي يعتمد عليه التشخيص المقارن هو الحكم على وضع المؤسسة بناء على معطيات المؤسسات الرائدة في نفس القطاع، و ذلك باستخدام مجموعة من الأرصدة و الأدوات و المؤشرات المالية.

**- التشخيص المعياري:**

يمكن اعتبار التشخيص المعياري امتدادا للتشخيص المقارن، إلا أنه و بدل مقارنة وضع المؤسسة بمجموعة مؤسسات تنتمي لنفس القطاع، فإننا نلجأ إلى استخدام معدلات معيارية يتم اختيارها بناء على شاملة و مستمرة لقطاع معين من طرف مؤسسات و مكاتب دراسات متخصصة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي و يوسف فريشي : مرجع سابق، 45-49-50-51.

## الفصل الثالث

منشآت ديوان المركب و خدماتها



## 1 المنشأة العامة

### 1-1 تعريف المنشأة العامة

"من بين التعاريف التي نجدها في المصادر و المعاجم نقترح بعضها:

المنشأة وحدة اقتصادية مستقلة تنتج السلع و الخيرات (Biens) الخدمات، ثم بعد ذلك بيعها لتحقيق المداخيل المالية و الحصول على الأرباح. مؤلفة من أشخاص و رؤوس أموال و تقنيات، توفر للعمال الشغل و للمستهلكين السلع و الخدمات. فهي إذن تلعب دورا اجتماعيا و اقتصاديا رئيسيا في المجتمع، و هي بذلك غالبا ما تكون رهينة لصراعات سياسية .

المنشأة وحدة إنتاج موجهة لبيع منتوجها و كذلك منظومة (Système) مركبة من أشخاص، و منظمة (Organisation) مندججة في المجتمع، تساهم كلية في الحياة الاقتصادية، الاجتماعية، و كذلك السياسية للمجتمع.

### 2-1 تصنيف المنشآت

التصنيف القانوني للمنشآت حسب الملكية: تصنف المنشآت حسب طبيعة قانونية، إما أن تكون في هذه الحالة منشأة خاصة أو منشأة عمومية أو منشأة مختلطة.

❖ **المنشأة الخاصة:** تنقسم المنشأة الخاصة إلى ما يلي:

أ/ المنشأة الفردية: تعود الملكية عادة لشخص واحد الذي يعتبر المالك الوحيد من وجهة نظر قانونية، يقوم بالإشراف على تسيير شؤونها، ينتفع بأرباحها و يتحمل ديونها. المنشأة الفردية هي منشأة صغيرة الحجم عادة.

ب/ المنشأة كشركة تضامنية: وهي بمثابة إتحاد شخصين أو أكثر، يتولون معا ملكية الشركة وفق "عقد الشراكة". يقتسمون الأرباح و يتحملون الأعباء و الديون و الخسائر.

ج/ المنشأة كشركة مساهمة: في هذه الحالة يقسم رأس مال المنشأة إلى أسهم تعرض للبيع. يتولى المالكون لأكثر عدد ممكن من الأسهم أمور تسيير المنشأة التي تخضع عادة لطريقة انتخابية. توزع الأرباح على المساهمين إذا لم يقرر استثمارها. كما يتحمل المساهمون الأخطار. و تنعكس عليهم سلبي الخسائر. بالإضافة إلى هذا هنا منشآت خاصة أخرى كالشركات ذات المسؤولية المحدودة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الكريم بن أعراب: تسيير المنشآت، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004، ص7-13.

❖ "المنشأة العمومية": تعود ملكية المنشأة العمومية عادة للدولة التي تتكفل بتوفير رؤوس الأموال اللازمة و تشرف على تسييرها و تحدد استراتيجياتها و أهدافها، و تتحمل ديونها و أعبائها، و تقرر عادة استثمار أرباحها أو توزيعها أو توزيع جزء منها.

❖ المنشأة المختلطة: في هذا النوع من المنشآت نجد أن الدولة تساهم مع الخواص في إنشاء شركة مختلطة أو أن الدولة تقوم بشراء جزء من أسهم المنشأة الخاصة أو عندما تنازل الدولة عن جزء من رأسمالها للخواص"<sup>1</sup>.

## 2 المنشأة الرياضية

### 2-1 تعريف المنشأة الرياضية

"يمكن تعريف المنشأة الرياضية على أنها ذلك المكان المجهز بالوسائل و الإمكانيات الرياضية و المخصص لممارسة الأنشطة الرياضية و تقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضرا و مستقبلا.

### 2-2 أنواع المنشآت الرياضية

تصنف المنشآت الرياضية ضمن ثلاث مجموعات:

- الملاعب المكشوفة: مثل ملاعب كرة القدم، مضمار الجري، ساحات ألعاب القوى، ملاعب التنس، ميادين سباق الخيل، حلبات سباق السيارات و الدراجات، ساحات الألعاب الشتوية جميع الألعاب التي تقام على الثلج و الجليد.
- الصالات المغلقة: هي ملاعب مغطاة تجري فيها مسابقات بألعاب الكرات و القوى و الجمباز و الجودو و الكاراتيه و المصارعة و الملاكمة و غيرها، و قد تكون هذه الصالات عامة أي مخصصة لجميع الألعاب أو خاصة أي متخصصة بلعبة معينة مثل صالة الجمباز أو ألعاب القوى أو كرة السلة.
- المسابح: و تشمل أحواض السباحة و أحواض الغطس و كرة الماء و السباحة التوفيقية. و المسابح يمكن أن تكون مغلقة أو مكشوفة، فتستخدم المسابح المغلقة في الدول الباردة أو في أوقات الطقس البارد و المطر، و استعملت التغطيات المتحركة القابلة للفتح و الإغلاق في تغطية المسابح<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

<sup>2</sup> محمد حسن الوشاح، محمد عبد الله الشقارين: المنشآت و الملاعب الرياضية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص14-15.

## 2-3 الإمكانات في المنشآت الرياضية

### 2-3-1 مفهوم الإمكانات

"إن أهم عناصر الإدارة هو التخطيط و أحد عناصر التخطيط الإمكانات أو الوسائل و هي تحديد العناصر المطلوب توظيفها لتحقيق المستهدف في التخطيط من حيث الكم و النوع و هي مادية و بشرية:

أ - الإمكانات المادية: المواد المستخدمة-الأجهزة و المعدات-الأموال.

ب- الإمكانات البشرية: و هي العاملون و المنفذون و الفنيون.

### 2-3-2 المبادئ عامة في تخطيط الإمكانات في مجال التربية

- ضرورة وضع أولوية في استخدام الإمكانات أو التخطيط لها: هل هي للتدريس؟ هل هي للترويح؟ أم هي للمنافسات الرياضية أو التدريب؟
- تحديد الإمكانات الرياضية طبقا لحاجة و خصائص المؤسسة.
- مناسبة الإمكانات للأنشطة التي تحتاجها المؤسسة.
- تجهيز الإمكانات بطريقة مرنة حتى يمكن الاستفادة منها.
- عند إنشاء أي مؤسسة جديدة تخصص مساحات قد لا تستغل في الوقت الحاضر لكن لها أهمية في المستقبل.
- تصميم المؤسسة يركز عدة اعتبارات هامة من حيث التصميم المعماري و الصحي.
- الدراسات المبدئية التي تسبق إقامة المؤسسة ستحدد بالتفصيل الحاجات الفعلية للممارسين.
- تصميم الإمكانات يجب أن يكون للممارسين أولا و ليس للمشاهدين حتى يمكن الاستفادة لأقصى مل يمكن بجميع المساحات المتاحة مثلا يمكن إقامة مدرجات للمشاهدين تصنع بطريقة متحركة أي يمكن ضمها عند عدم الحاجة لها و فتحها في حالة وجود مشاركين<sup>1</sup>.

### 2-4 الصيانة في المنشآت الرياضية

من الملاحظ أن الدولة الجزائرية أنفقت أموالا طائلة في بناء و تشييد المنشآت والمرافق الرياضية لتلبية و تسطير سياستها اتجاه الشباب و لكن الإدارة المسيرة لهذه المنشآت لم تراعي المحافظة على تلك المكتسبات من جميع المؤثرات التي تعمل على إتلافها و تقليص مدة صلاحيتها، بحيث أنها تتجاهل جانب الصيانة المتقنة لكي

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص48-49.

تتفادى تكاليفها قصد توفير الربح. وفي بعض الأحيان، فإنها إن عمدت إلى صيانتها فإنها تستعمل طرق بدائية و تقليدية و مؤقتة لا تصلح من الأمر شيئاً.

#### 2-4-1 تعريف الصيانة

"هي عبارة عن مجموعة الإجراءات و سلسلة العمليات المستمرة التي يجب القيام بها بهدف وضع الآلة في وضع الاستعداد التام للعمل.

و الصيانة عملية مستمرة حتى في حالة وقوف العملية الإنتاجية للآلة حيث تتعرض أجزاء الآلات و المعدات و أجهزة الإنتاج للأعطال مثل التآكل و التلف و الصدأ خلال فتر عمرها التشغيلي.

#### 2-4-2 أهداف الصيانة

- المحافظة الدائمة على الحالة الجيدة للآلة و المعدات و ضمان حسن الأداء و بالتالي جودة الإنتاج.
- الإقلال من حدوث الأعطال و ما تسببه من خسائر اقتصادية لعملية الإنتاج نتيجة لتوقف الإنتاج و تكاليف التشغيل.
- زيادة العمر الافتراضي للآلات و بالتالي الحصول على عائد اقتصادي أكثر جدوى.
- تحقيق ظروف تشغيل مستمرة و بالتالي زيادة شروط و مناخ السلامة الصناعية لمواقع العمل.

#### 2-4-3 أنواع الصيانة

تنقسم أعمال الصيانة حسب نوع العمل إلى الآتي :

- **الصيانة الوقائية:** هي مجموعة الفحوصات و الخدمات التي تتم بصفة دورية و حسب خطة زمنية موضوعة تحدد من قبل مصنعي الآلة أو من قبل الفنيين ذو الخبرة القائمين بالصيانة لمعالجة القصور إذا وجد قبل وقوع العطل أو التوقف عن العمل.
- و تتم عمليات الصيانة الوقائية يوميا و أسبوعيا و شهريا حيث الفحص الدوري الظاهري لأجزاء و وحدات الآلة و إجراء عمليات التنظيف و التشحيم و التزييت و تغير بعض الأجزاء البسيطة إذا لزم ذلك<sup>1</sup>.

<sup>11</sup> نفس المرجع السابق، ص 48-49.

- "الصيانة التصحيحية أو العلاجية المخططة" : هي مجموعة العمليات التي تتم لإصلاح الآلات حسب خطة زمنية موضوعة تحدد من قبل الفنيين ذو الخبرة القائمين بالصيانة و يتم فيها :
  - تغير الأجزاء التالفة أو الأجزاء التي انتهى عمرها الافتراضي.
  - إجراء عمليات الإصلاح على بعض الأجزاء بهدف إعادة استعمالها مرة أخرى مثل إصلاح الجزء المتآكل أو المتشقق جزئياً باللحام.
  - إجراء عمليات الضبط و المعايرة لبعض أجزاء الآلة التي تحتاج إلى ذلك.
- **الصيانة الإسعافية:** هي مجموعة العمليات التي تتم لإصلاح الآلات نتيجة لوجود تلف مفاجئ يؤدي إلى وقوف الآلة الغير مخطط لها. و عادة ما يكون سبب هذا العطل من عدم إتباع تعليمات المصنّع أو عدم تطبيق الصيانة الوقائية الصحيحة.

#### 2-4-4 خطوات تطبيق الصيانة

- قبل البدء في سرد خطوات التطبيق الصيانة لابد أن نذكر أنه من واجبات الإدارة المسؤولة عن الصيانة أولاً، و هو الشخص الذي سوف يحمل على عاتقه عبء تنفيذ هذه الخطوات و يتم دعمه بالكامل من قبل الإدارة لتذليل كل الصعوبات التي قد تعترض تنفيذ خطوات تطبيق الصيانة.

#### 2-4-5 طرق تطبيق الصيانة السليمة

- تحديد الآلات و الأجهزة المراد صيانتها.
- التأكد من توفر جميع كتالوجات المصنّع.
- تحديد عمليات الصيانة.
- عمل نماذج و جداول الصيانة.
- عمل خطة الصيانة.
- اختيار و تدريب العمالة الفنية.
- توفير قطع الغيار.
- العدد و الأدوات.
- عمل و استحداث نظام تسجيل المعلومات.

- مراقبة تنفيذ الخطة<sup>1</sup>.

### 3 ديوان المركب المتعدد الرياضات (OPOW) لولاية بسكرة و الخدمات المقدمة

#### 3-1 نبذة عن ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة

"أنشأت مكاتب المركبات المتعددة الرياضات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 117/77 المؤرخ في 1977/08/06 و المتعلق بإحداث مكاتب المركبات الرياضية و الذي عدل في ما بعد بموجب المرسوم التنفيذي رقم 492/05 و المؤرخ في 2005/12/22.

أما فيما يخص ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة فإنه أحدث بموجب القرار الوزاري رقم 01 المؤرخ في 1998/12/30 طبقا للمرسوم التنفيذي المذكور أعلاه، و دخل حيز التطبيق خلال سنة 2002.

فديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية توضع تحت وصاية وزارة الشباب و الرياضة. يتولى الديوان بتسيير المنشآت الرياضية الملحقة لها بموجب القرار الوزاري رقم 01 . المؤرخ في 1998/12/30 . و تتمثل هذه المنشآت الرياضية في ملاعب رياضية كبيرة و قاعات رياضية و كذلك مسابح مغطاة و جناح الإيواء و الاسترجاع.

يسير ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة مجلس إدارة يسير الديوان مجلس إدارة انشأ بموجب القرار رقم 1263 المؤرخ في 2001/07/22 الصادر عن السيد والي ولاية بسكرة و الذي كان آخر تجديد له بموجب القرار رقم 1676 المؤرخ في 2016/05/31.

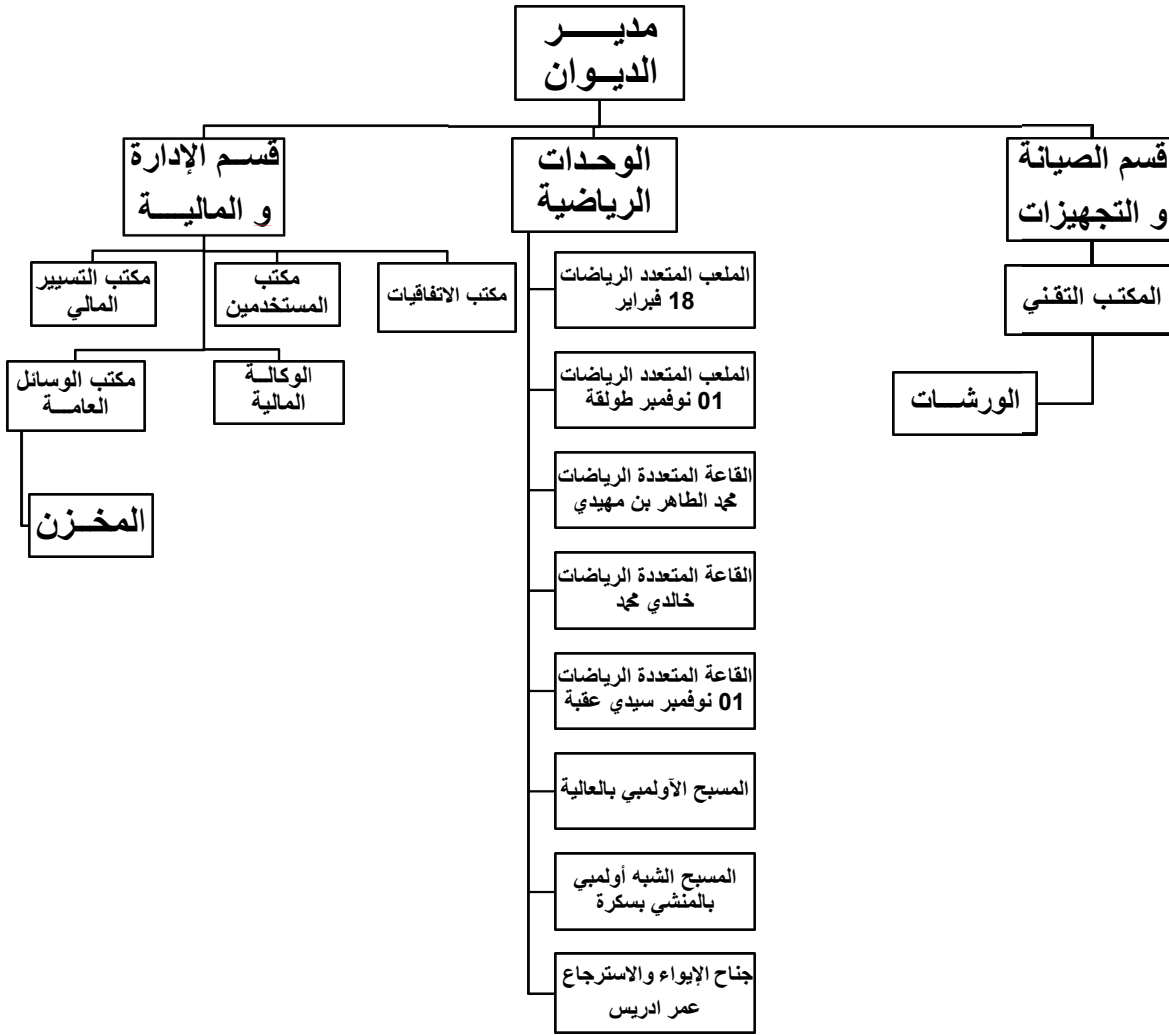
تتشكل إدارة الديوان من مدير يساعده رؤساء أقسام و رؤساء وحدات و طاقم من الموظفين و العمال<sup>2</sup>.

#### 3-2 الهيكل التنظيمي لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة

الهيكل التنظيمي لإدارة المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة موضح في الشكل الموالي حيث يرأسه مدير الديوان الذي يشرف على الوحدات الرياضية و قسم الصيانة و التجهيزات و أيضا قسم الإدارة و المالية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 50-51.

<sup>2</sup> حصيلة نشاطات ديوان المركب المتعدد الرياضات لسنة 2016.



شكل 4 الهيكل التنظيمي لإدارة المركب المتعدد الرياضات<sup>1</sup>.

### 3-3 أقسام ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة

#### 3-3-1 قسم الإدارة و المالية

يسيره مدير الإدارة و المالية برتبة على الأقل متصرف إداري و يتكون من:

- مكتب المستخدمين:

"يشرف هذا المكتب على مراقبة المسار المهني للمستخدمين من بداية توظيفهم مروراً بتدريبهم و تحويلاتهم و إجازاتهم و عطلهم المرضية، و أخيراً وصولاً إلى إحالتهم على التقاعد. بالإضافة إلى الرقابة على الانضباط أثناء تأدية مهامهم.

<sup>1</sup> حصيلة نشاطات ديوان المركب المتعدد الرياضات لسنة 2016.

للتذكير فإن نسبة العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات جلها تابعة له أما البقية فمنتدبون من مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة (DJS) وكذا ديوان مؤسسات الشباب لولاية بسكرة (ODEJ) حسب الجدول التالي :

مجموع	متعاقدين بالتوقيت الجزئي	متعاقدين بالتوقيت الكامل	مرسمين	الهيئة
100	07	56	37	ديوان المركب المتعدد الرياضات عبر الوحدات
20	00	04	16	مديرية الشباب والرياضة
03	00	03	00	ديوان مؤسسات الشباب
123	07	63	53	المجموع

جدول 6 القائمة التعدادية لمجموع مستخدمي الديوان<sup>1</sup>

#### - مكتب المحاسبة و المالية:

يشرف على إدارة هذا المكتب محاسب رئيسي ويكون مدعما ببعض المحاسبين و المتصرفين الإداريين،الذين يقومون بالمهام التالية:

- إعداد الرواتب و الأجور والمردوديات الخاصة بالعاملين.
- إعداد المخلفات المتعلقة ب الرواتب الأجور.
- متابعة الميزانية و تنفيذها.
- إعداد الحالات الأصلية و التكميلية للأجور.
- مسك سجلات المحاسبة ( الإيرادات-النفقات-الالتزامات-السجل اليومي).
- إعداد التصريح الشهري و السنوي لاقتطاعات الضمان الاجتماعي.

<sup>1</sup> حصيلة نشاطات ديوان المركب المتعدد الرياضات لسنة 2016.



- تسوية الديون و المشتريات و الأشغال المنجزة عن طريق الالتزام و التصفية و التسديد.

### 3-3-2 قسم الصيانة و التجهيزات

"يؤطر هذا القسم متصرف إداري، و يدعمه مجموعة من العمال ذوي الاختصاص في ميادين البناء و الترخيص الصحي واللحامة والكهرباء موزعون على شكل ورشات تسهر على كل ما يترتب من صيانة للأعطاب على مستوى كل الوحدات. كما يقوم بمتابعة و مراقبة الأشغال المنجزة من طرف المقاولين المستفيدين من المشاريع المدرجة ضمن ميزانية ديوان المركب المتعدد الرياضات.

### 3-3-3 المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات والخدمات المقدمة

#### ❖ الملعب المتعدد الرياضات 18 فبراير:

##### - بطاقة تقنية للمنشأة:

- التسمية: الملعب المتعدد الرياضات 18 فبراير العالية بسكرة.
- الطبيعة القانونية: ملك الدولة مخصص لمديرية الشباب و الرياضة بموجب عقد إداري رقم: 142 مؤرخ في 2003/08/12.
- تاريخ الإنشاء: 1998
- تاريخ التدشين: 08 جوان 2001
- رقم و تاريخ الإلحاق: قرار رقم: 107 المؤرخ في: 2003/12/15.
- المساحة: 180650 م<sup>2</sup>
- قدرة الاستيعاب: 12400 متفرج
- المحتويات:

- ✓ ملعب شرقي عشب طبيعي.
- ✓ ملعب التدريبات عشب طبيعي (الملحق).
- ✓ مضمار + ميدان ألعاب القوى.
- ✓ مدرجات: 12000 مقعد.
- ✓ ميدان الفروسية.
- ✓ قاعتين للرياضات القتالية.
- ✓ مبنى إداري.
- ✓ 14 مكتب.

✓ قاعة الاجتماعات.

✓ قاعة شرفية.

#### • الرياضات الممارسة:

✓ كرة القدم.

✓ ألعاب القوى.

✓ الرياضات القتالية(الكراتي-الجيدو-الملاكمة التايلاندية).

✓ الرياضات الترفيهية<sup>1</sup>.

#### - الخدمات التي تقدمها المنشأة:

"تعمل إدارة الملعب جاهدة لتحقيق متطلبات زبائنها وكل المتوافدين إليها من كل الفئات العمرية و الجنسية و هذا بتوفير كل الوسائل الموجودة بحوزتها من عتاد و أدوات بيداغوجية و إنارة ليلية، بالإضافة إلى كل أساليب الراحة و الاسترجاع من خلال توفير دوريات المياه و الدوشات. فعلى مستوى الملعب الرئيسي و الملعب الملحق يقوم الواقفون عليهما بتهيئة الأرضية المعشوشبة طبيعيا و إعدادهما لاحتضان الفرق أثناء التدريبات اليومية و المقابلات المبرجة في إطار البطولات الوطنية في كرة القدم، و يتم كل هذا بعد إبرام اتفاقيات بين إدارة المركب من جهة، و إدارة الفرق المتعاقدة معها من جهة أخرى في بداية كل موسم رياضي. و الشيء الملاحظ في هذه الحالة هو أنه في اغلب الأحيان لا تقوم هذه الأخيرة بتسديد مستحقاتها، خاصة إذا عرفنا بأن حقوق استعمال المنشأة في تناول كل الفرق، مما يؤدي بإدارة المركب إلى عدم القدرة في تحسين الخدمات في ظل نقص و تواضع الموارد المالية التي تمنحها الدولة سنويا تحت غطاء سياسة التقشف. و يجدر بنا القول بأن الدولة الجزائرية أخذت على عاتقها بناء و تشييد المنشآت الرياضية بأغلفة مالية كلفت خزينتها آلاف الملايير من الدينارات، فلقد آن الأوان لكي تقوم هذه الإدارات بالاعتماد أنفسها و السعي وراء تحقيق أرباحها لكي تفرض وجودها و ديمومتها. كما يمكن للملعب الرئيسي أن يحتضن منافسات رياضية على غرار بطولات ولائية، جهوية و وطنية سواء كانت مدنية أو جامعية أو مدرسية أو من فئة رياضة و عمل، إضافة إلى احتضان التبرصات التكوينية في كل الاختصاصات الرياضية، و يمكنه أيضا احتضان تجمعات سياسية و كذلك مهرجانات و حفلات فنية إلخ... أما بالنسبة للقاعات المخصصة للرياضات القتالية، فإن إدارة المركب تقوم بتوفير البساط الخاص بهذه الرياضات و كذلك الإنارة الجيدة.

فيما يخص مساحات اللعب المتواجدة داخل المركب فإنها مفتوحة للجميع من بداية أوقات العمل إلى نهايته من دون مقابل مع توفير حظيرة للسيارات. و يمكن تطوير هذه الفكرة بإدماج المواطن للاشتراك رمزيا مع إدارة المركب و هذا قصد الاستفادة من تأمين شخصي و إمكانية استعمال غرف تبديل الملابس بما كل ما تحتويه من

<sup>1</sup> حصيلة نشاطات ديوان المركب المتعدد الرياضات لسنة 2016.

ضروريات. ومن الملاحظ عدم وجود محلات تجارية داخل المركب تسمح بتوفير كل ما يتطلبه الرياضي بالرغم من وجود العديد من المحلات الشاغرة تحت المدرجات الدائرة بالملعب .

أما المكان المخصص لرياضة الفروسية و الذي أنشأ في بداية 2000 فإنه لم يرى الضوء إلى يومنا هذا بالرغم من جاهزيته لاحتضان هذه الرياضة.

لا بد بأن نشير من أن العائق الكبير بالنسبة لهذه المنشأة و كل المنشآت الأخرى هو النقص الفادح في الأيدي العاملة، إذ أن العمل على المحافظة على هذه المنشآت مرتبط كثيرا بالعمال و خاصة ذوي الكفاءات منهم<sup>1</sup>.

#### ❖ الملعب المتعدد الرياضات بطولقة:

##### - "بطاقة تقنية للمنشأة:"

- التسمية: الملعب المتعدد الرياضات طولقة .
- تاريخ الإنشاء: 1991
- تاريخ التدشين: 2000
- رقم و تاريخ الإلحاق: قرار رقم: 53 المؤرخ في: 28/07/2003.
- قدرة الاستيعاب: 2800 متفرج
- المحتويات:

- ✓ المساحة الإجمالية : 80498 م<sup>2</sup> .
- ✓ ملعب كرة القدم (عشب اصطناعي إعادة تهيئته سنة 2014).
- ✓ مدرجات : 2800 مقعد.
- ✓ مبنى إداري مكون من : (04 مكاتب, قاعة الاجتماعات, قاعة الشرفية).
- ✓ 02 مراحيض عمومية.
- ✓ 04 غرف تغيير الملابس.
- ✓ مضمار ألعاب القوى.

#### ● الرياضات الممارسة :

- ✓ كرة القدم.
- ✓ ألعاب القوى.
- ✓ الرياضة الترفيهية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بتصرف

<sup>2</sup> حصيلة نشاطات ديوان المركب المتعدد الرياضات لسنة 2016.

- الخدمات التي تقدمها المنشأة:

"بالنسبة للملعب المتعدد الرياضات و الذي يشبه تخطيطه إلى حد كبير ملعب 18 فبراير بالعالية فإن إدارته تسعى في نفس المنوال الذي ذكرناه سابقا إلى تحقيق الأهداف المرجوة منها<sup>1</sup>.

❖ القاعة المتعددة الرياضات مُجد الطاهر بن مهدي:

- بطاقة تقنية للمنشأة:

- "التسمية: القاعة المتعددة الرياضات مُجد الطاهر بن مهدي بسكرة
- الطبيعة القانونية: ملك الدولة مخصص لمديرية الشباب و الرياضة بموجب عقد إداري رقم : 142 المؤرخ في : 2003/08/12
- تاريخ الإنشاء: 1988
- تاريخ التدشين: 24 فيفري 1992
- رقم و تاريخ الإلحاق: قرار رقم: 01 مؤرخ في: 1998/12/30.
- قدرة الاستيعاب: 1000 متفرج.
- المساحة: 3199 م<sup>2</sup>
- المحتويات:

✓ 03 قاعات لتغيير الملابس مزودة بالمرشات.

✓ قاعة التشريفات.

✓ قاعة كمال الأجسام.

✓ ملعب صغير معشوشب اصطناعيا خارجي.

✓ 02 مكتبين.

✓ مخزن.

● الرياضات الممارسة :

✓ كرة اليد.

✓ كرة السلة.

✓ كرة الطائرة.

✓ كرة القدم داخل القاعة.

✓ رياضات ذوي الاحتياجات الخاصة.

<sup>1</sup> بتصرف

✓ الرياضات القتالية<sup>1</sup>.

- الخدمات التي تقدمها المنشأة:

"بالنسبة للقاعة المتعددة الرياضات مُجد الطاهر بن مهدي بسكرة فإنها تمتاز بتوفرها على قاعة لتقوية العضلات تساعد كثيرا الفرق في التحضير الجيد للمنافسات، و بحكم قربها من المسبح الأولمبي الذي يتوفر على حمامين بخاريين فإن الفرق الرياضية يمكنها الاستفادة منهما أيضا كوسيلة للاسترجاع للرياضيين<sup>2</sup>.

❖ القاعة المتعددة الرياضات خالدي مُجد:

- "بطاقة تقنية للمنشأة:

- التسمية: القاعة المتعددة الرياضات خالدي مُجد بسكرة
- تاريخ التدشين: 12 أفريل 1996.
- رقم و تاريخ الإحاق: قرار رقم 01 بتاريخ: 1998/12/30.
- قدرة الاستيعاب: 500 متفرج.
- المساحة الإجمالية: حوالي 5000م<sup>2</sup>
- المحتويات :

✓ 02 قاعات لتغيير الملابس مزودة بالمرشات .

✓ ملعب كبير معشوشب اصطناعيا.

✓ ملعب خارجي للرياضات الجماعية.

✓ ملعب للكرة الحديدية

● الرياضات الممارسة:

✓ كرة اليد

✓ كرة السلة

✓ الكرة الطائرة

✓ الرياضات القتالية

✓ كرة القدم داخل القاعة.

✓ كرة القدم في الملعب الكبير المعشوشب .

✓ كرة حديدية (ملعب خاص)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حصيلة نشاطات ديوان المركب المتعدد الرياضات لسنة 2016.

<sup>2</sup> بتصرف

<sup>3</sup> حصيلة نشاطات ديوان المركب المتعدد الرياضات لسنة 2016.

**الخدمات التي تقدمها المنشأة:**

"بالنسبة للقاعة المتعددة الرياضات خالدي مُجد فنفس المعطيات كسابقتها إلا أنها تزيد عليها بملعب للكرة الحديدية و ملعب كبير معشوشب اصطناعيا و ينقصها قاعة لتقوية العضلات<sup>1</sup>.

**❖ القاعة المتعددة الرياضات 01 نوفمبر سيدي عقبة:**

**– "بطاقة تقنية للمنشأة:**

- التسمية: القاعة المتعددة الرياضات أول نوفمبر سيدي عقبة
- تاريخ التدشين : 13 أبريل 1996.
- رقم و تاريخ الإلحاق: قرار رقم: 01 مؤرخ في: 1998/12/30.
- قدرة الاستيعاب: 1000 متفرج.
- المساحة: 3199م<sup>2</sup>
- الرياضات الممارسة:

✓ كرة اليد

✓ كرة السلة

✓ الرياضات القتالية

✓ كرة الطائرة<sup>2</sup>.

**الخدمات التي تقدمها المنشأة:**

"بالنسبة للقاعة المتعددة الرياضات 01 نوفمبر فنفس المعطيات كسابقتها إلا أنها تزيد عليها بملعب للكرة الحديدية و ملعب كبير معشوشب اصطناعيا و ينقصها قاعة لتقوية العضلات<sup>3</sup>.

**❖ المسبح الأولمبي العالية بسكرة:**

**– "بطاقة تقنية للمنشأة:**

- التسمية : المسبح الاولمبي العالية بسكرة
- الطبيعة القانونية: ملك الدولة مخصص لمديرية الشباب و الرياضة بموجب عقد إداري رقم: 142 المؤرخ في: 2003/08/12
- تاريخ الإنشاء : 1991

<sup>1</sup> بتصرف

<sup>2</sup> حصيلة نشاطات ديوان المركب المتعدد الرياضات لسنة 2016.

<sup>3</sup> بتصرف

- تاريخ التدشين: 15/10/2002
- رقم و تاريخ الإلحاق: قرار رقم: 107 المؤرخ في: 2003/12/15.
- مساحة الحوض : 50/25 م
- قدرة الاستيعاب: 300
- المحتويات:

- ✓ حوض للسباحة 25/50 م .
- ✓ مدرجات تتسع ل 300 مقعد.
- ✓ 02 غرف لتغيير الملابس.
- ✓ قاعة علاج.
- ✓ (02) حمام بخاري (sauna)
- ✓ ميديا تيك.
- ✓ مقهى.
- ✓ مخزن.
- ✓ إدارة (02 مكتبين).
- ✓ محل تقني ( تهيئة تحت المدرجات .)

• الرياضات الممارسة:

- ✓ السباحة بكل أنواعها للرجال و للنساء<sup>1</sup>.

- الخدمات التي تقدمها المنشأة:

"المسبح الأولمبي بالعالية يعد من بين المنشآت الهامة التي يمتلكها ديوان المركب المتعدد الرياضات و مكسب إستراتيجي تفخر به ولاية بسكرة، فبحكم موقعه داخل المركب الرياضي فإنه بذلك يساهم في جعل استعماله في تناول الفرق الرياضية الأخرى في برمجته في تحضيراتها، فبالإضافة إلى ممارسة السباحة في حوض أولمبي مغطى و يمثل للمعايير الدولية، هناك حمامين بخاريين يساعدان هذه الفرق في الاسترجاع. فالمسبح الأولمبي بالعالية مفتوح في وجه كل الفرق الرياضية، وفي الفترات المسائية فإنه مخصص للمشاركين، وهناك مواقيت محددة خاصة بالعنصر النسوي. كما يمتلك المسبح الأولمبي مقهى يستجيب لمتطلبات المستعملين.

وفي بعض الأحيان ترمج تربصات تكوينية من طرف الرابطة الولائية و كذا الفيدرالية الوطنية للسباحة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حصيلة نشاطات ديوان المركب المتعدد الرياضات لسنة 2016.

<sup>2</sup> بتصرف

❖ المسبح الشبه أولمبي بالمنشي بسكرة:

- "بطاقة تقنية للمنشأة:

- التسمية : المسبح شبه الاولمبي المنشي بسكرة .
- الطبيعة القانونية: في طريق التسوية
- تاريخ الإنشاء : 1996
- تاريخ التدشين : سنة 2000.
- رقم و تاريخ الإحاق: قرار رقم: 53 المؤرخ في: 2003/07/28.
- قدرة الاستيعاب: 150
- المحتويات :

✓ المساحة الإجمالية : 8035 م<sup>2</sup> .

✓ 01 حوض : 25/12 م .

✓ 02 غرفتين لتغيير الملابس.

✓ قاعة علاج.

✓ مخزن.

✓ إدارة.

✓ ملعب جديد عشب اصطناعي لكرة القدم

● الرياضات الممارسة :

✓ السباحة

✓ رياضات قتالية

✓ كرة القدم<sup>1</sup>.

- الخدمات التي تقدمها المنشأة:

"لقد شيد هذا المسبح لخلق توازن داخل مدينة بسكرة و نزع الضغط على المسبح الأولمبي بالعالية، و بحكم أنه المنشأة الوحيدة بمنطقة المنشي ارتأت مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة أن تضيف له بعض المرافق كملعب كرة القدم المعشوشب اصطناعيا لتمكين مواطني تلك المنطقة من الاستفادة من خدماته، و تخصيص بعض القاعات الشاغرة داخل المسبح للرياضات القتالية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حصيلة نشاطات ديوان المركب المتعدد الرياضات لسنة 2016.

<sup>2</sup> بتصرف



❖ جناح الإيواء و الاسترجاع بسكرة:

- "بطاقة تقنية للمنشأة:

- "التسمية: جناح الإيواء والاسترجاع "عمر ادريس المدعو فيصل"
- تاريخ الإنجاز: 2008
- تاريخ التدشين: لم يدشن بعد
- رقم و تاريخ الإلحاق بالديوان: قرار رقم 51 بتاريخ : 29 ماي 2011
- قدرة الاستيعاب: 100 سرير (الغرف) و 30 سرير (المركد).
- المحتويات:

✓ مركز الحراسة

✓ قاعة الإستقبال.

✓ الإدارة تتكون من: (مخزن، قاعة الاجتماع، قاعة المحاضرات، مكتب المدير، مكتب

الأمانة، مكتب مصلحة العمال، مكتب المحاسبة)

✓ مكتبة

✓ قسمين للدراسة.

✓ قاعة علاج.

✓ قاعة الإنترنت

✓ قاعة ألعاب.

✓ كافيتيريا.

✓ مغسلة

✓ مطعم.

✓ 42 غرفة نوم.

✓ مركد

✓ حظيرة السيارات

✓ بهو كبير داخل الجناح

✓ سكن وظيفي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حصيلة نشاطات ديوان المركب المتعدد الرياضات لسنة 2016.

### - الخدمات التي يقدمها جناح الإيواء و الاسترجاع:

"يعتبر جناح الإيواء و الاسترجاع من أهم المنشآت التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة، فمنذ نشأته في عام 2008 و هو لا يتوقف عن تقديم خدماته لمصلحة هيئات ولاية بسكرة عامة والنوادي و الجمعيات بشتى أنواعها (الرياضية، الشبانية، الثقافية، السياحية، الدينية،... إلخ) إلى أن ألحق بصفة رسمية إلى ديوان المركب المتعدد الرياضات، الذي قام بتدعيمه بالعمال و تزويده بالوسائل العامة و التدخلات عند حدوث أي طارئ يستدعي الصيانة و تصليح الأعطاب.

و قد اقترح مجلس الإدارة برئاسة الوالي وضع تسعيرات لاستعمال المنشأة لكي تكون في متناول الجمعيات التي تعاني النقص الفادح في التمويل، إلا أن هذا الأمر لا يخدم بطبيعة الحال مستقبل المنشأة التي إن ضلت على هذا الحال فسوف تتدهور شيئا فشيئا إلى بلوغ درجة العجز و هذا تحت إشراف إدارة المركب المتعدد الرياضات.

فبالنسبة للخدمات التي تقدمها هذه المنشأة تتمثل في الإيواء بطاقة استيعاب تقدر ب 130 شخص، مع إمكانية إطعامهم حسب طلباتهم، و كذلك توفير قاعة كبيرة للمحاضرات تتسع ل 80 شخص و قاعة للاجتماعات تتسع ل 32 شخص، و قسم للدراسة بسعة 48 مقعدا، و هناك مرافق لم تدخل حيز الاستعمال لاسيما قاعة العلاج لعدم توفر طاقم طبي على مستوى ديوان المركب بالرغم من توفر المكان و العتاد الطبي اللازم لذلك و كذلك المكتبة و المقهى الذين لم يستغلوا لحد الآن، كما يتوفر على حظيرة السيارات و الحافلات.

إن التجانس بين المنشآت الرياضية الواقعة في المركب المتعدد الرياضات على غرار ملعب 18 فبراير و القاعة المتعددة الرياضات مُجد الطاهر بن مهدي و المسبح الأولمبي و جناح الإيواء و الاسترجاع يسمح للنوادي الرياضية و الرابطات الرياضية لإقامة تربيصات تحضيرية دون استعمال وسائل النقل، كيف لا و قد وضعت تحت تصرفهم الملاعب و القاعة المتعددة الرياضات و المسبح المزود بمحاربات و جناح يؤويهم و يطعمهم و يوفر لهم كل أساليب الراحة كذا قاعات المحاضرات و الاجتماعات و أخرى للتدريس<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بتصرف.

الجانب التطبيقي

# الفصل الأول

## الإجراءات المنهجية المتبعة

## 1 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 يجهد الباحث كثيرا من إبعادها و جوانبها<sup>1</sup>.

و في موضوع بحثنا هذا و المتمثل في أهمية التسيير الذاتي المالي في تحسين خدمات المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة قمت بإجراء مقابلات فردية مع جميع مديري المنشآت التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات من أجل معرفة آراءهم و جمع المعلومات للتحقق من الفرضيات التي تتمحور حول الأسئلة التالية:

1. هل التسيير اللامركزي للمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات يساعد في تحسين خدماتها؟

2. هل المصادر المالية كافية لتحقيق أهداف المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات؟

3. هل التوظيف النوعي و الكمي يساهم في تحسين عمل إدارة المنشآت؟

## 2 خطوات سير البحث

- تم الاتفاق مع الأستاذ المشرف على عنوان البحث بتاريخ: 2017/10/19.

- تم تحضير الأسئلة المتعلقة بالمقابلة تحت إشراف الأستاذ.

- إجراء مقابلات فردية مع مديري المنشآت التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات.

- تم إيداع المذكرة على مستوى قسم الإدارة و التسيير الرياضي في التاريخ المحدد: 2018/09/04.

## 3 المنهج المستخدم

"يرتكز استخدام الباحث لمنهج ما دون غيره على طبيعة الموضوع الذي نود دراسته، و في دراستنا الحالية و تبعا للمشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم حيث تم الاستعانة بهذا المنهج كونه يساهم الوصول إلى الفهم الأفضل و الأدق، و يهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات و الحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها و الوقوف على أدلتها.

و يساعد هذا المنهج على تبسيط الظاهرة محل الدراسة، بطريقة منظمة و البحث عن الاتجاهات و الميولات الكامنة داخل تلك الآراء و الحقائق من أجل توظيف هذه الاستنتاجات لصالح البحث، تستخدم العلوم

<sup>1</sup> ناصر ثابت: أضواء على الدراسة الميدانية، مكتبة الفلاح، ط 1، الكويت، 1984 م، ص 47

الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإجراءات المنهجية المتبعة  
الاجتماعية و الإنسانية و يعتمد على الملاحظة بأنواعها، بالإضافة إلى عمليات التصنيف و الإحصاء مع بيان و تفسير تلك العمليات<sup>1</sup>.

#### 4 مجتمع و عينة البحث

يختلف معنى مجتمع الدراسة عن معنى عينة الدراسة، إذ يشير معنى مجتمع الدراسة إلى "المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة".  
بينما يشير معنى عينة الدراسة إلى "تلك العينة التي تتوزع فيها خصائص المجتمع بنفس النسب الواردة في المجتمع".

#### 4-1 مجتمع البحث

إن المجتمع الأصلي لبحثنا يتمثل في مجموع مديري المنشآت التابعة لدواوين المركبات المتعددة الرياضات الثمانية و الأربعون الموزعة عبر التراب الوطني.

#### 4-2 عينة البحث

تم اختيار عينة مقصودة و شملت مديري المنشآت الرياضية الثمانية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة و التي تمثل نسبة مائة بالمائة

#### 5 أدوات البحث

#### 5-1 المقابلة

"تعد المقابلة أحد أدوات البحث التي يمكن بها جمع المعلومات التي يحتاجها الباحث لتفسير بعض الاتجاهات و معرفة أسباب الكامنة وراء السلوك إنساني معين قد يتعدل قياسه و معرفته بواسطة أدوات أخرى.

- مفهوم المقابلة لغة: هي المواجهة أو المعاينة أو الاستجواب وهي تحمل نفس المصطلح الإنجليزي (interview).

- مفهوم المقابلة اصطلاحاً: يعرف بينجهام ما المشار إليه كتابه أنها المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف غير مجرد، كما هي في بعض الكتب عرفوها أن المقابلة هي التبادل اللفظي الذي يتم وجهها لوجه بين القائم بالمقابلة و بين شخص آخر أو أشخاص آخرين (جماعية أو فردية)<sup>2</sup>.

هناك ثلاث أنواع للمقابلة: المقابلة المسحية، المقابلة التوجيهية و الإرشادية، المقابلة الشخصية. وفيما يخص موضوع بحثنا فقد قمنا بمقابلة مسحية، فشرعنا بتصميم دليل المقابلة بمعية الأستاذ المشرف، و لقد ضمت

<sup>1</sup> مالكي مراد: مدى تأثير التسيير الجيد للمسابح على الممارسة الرياضية للسباحة، مرجع سابق، ص 109

<sup>2</sup> رواب عمار: دروس المنهجية في البحث العلمي، معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، جامعة بسكرة، 2017.

أسئلة محدودة، أسئلة غير محدودة، و أخرى غير محدودة إطلاقاً. و لقد شملت المقابلة 21 سؤالاً موزع على ثلاث محاور و كانت على النحو التالي:

✓ المحور الأول: التسيير اللامركزي للمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات يساعد في تحسين خدماته (08 أسئلة).

✓ المحور الثاني: المصادر المالية كافية لتحقيق أهداف المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات (07 أسئلة).

✓ المحور الثالث: التوظيف النوعي و الكمي يساهم في تحسين عمل إدارة المنشآت (06 أسئلة).

ثم بعد ذلك قمنا بتحديد مواعيد مع أطراف العينة المقصودة و التي شملت مديري المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات. و الأمر الذي سهل لنا المهمة هو معرفتنا الجيدة هؤلاء الأشخاص بحكم الزمالة في العمل و إمكانية الاتصال بهم و الوصول إليهم.

و بعد تحديد المكان و الزمان قمنا بإجراء المقابلات مع المعنيين على حدى و جرت المقابلة باستخدام كاميرا فيديو.

## 6 مجالات الدراسة

### 6-1 المجال المكاني

أجريت هذه الدراسة على مستوى المنشآت التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة.

### 6-2 المجال الزماني

أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2018/2017

## 7 الأسلوب الإحصائي

لكي يتسنى لنا الخروج بتعليقات و تحاليل واضحة و سهلة للنتائج المتحصل عليها بعد عملية المقابلة، قمنا باستخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في النسب المئوية كأسلوب يخدم الموضوع كي يأخذ الشكل المقنن و ذلك بإتباع القانون التالي:

$$\frac{\text{نسبة التكرار} \times 100}{\text{العينة}} = \text{النسبة المئوية}$$

## الفصل الثاني

### معرض و تحليل النتائج



## 1 عرض وتحليل النتائج

المحور الأول : التسيير اللامركزي للمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات يساعد في تحسين خدماتها

السؤال الأول :

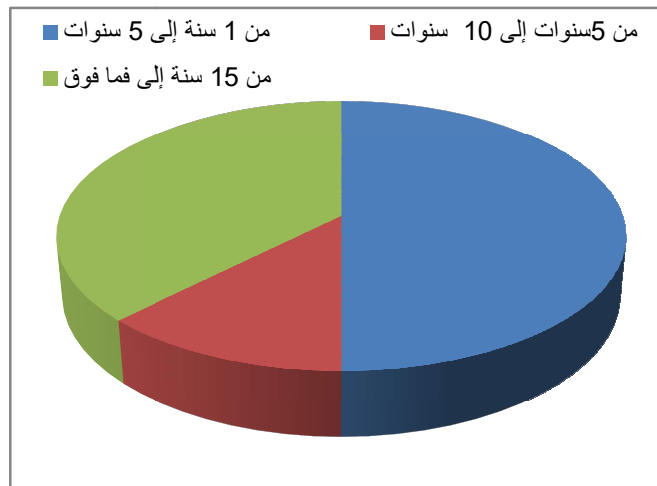
كم عدد السنوات التي قضيتها في إدارة هذه المنشأة ؟

الغرض من السؤال :

معرفة مدى خبرة المسير الميدانية في إدارة المنشأة.

النسبة	التكرار	الإجابة
50%	4	من 1 سنة إلى 5 سنوات
12.5%	1	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
37.5%	3	من 15 سنة إلى فما فوق
100%	8	المجموع

جدول 7 يوضح إجابات المسيرين على السؤال الأول للمحور الأول



شكل 5 يوضح الدائرة النسبية لعامل الأقدمية للمسيرين

من هذه النتائج نلاحظ أن المجال الزمني (من 5 إلى 10 سنوات) يمثل ( 12.5 %) أي وجود عنصر الخبرة متوفر، يليه المجال الزمني (15 سنوات فما فوق) بنسبة أعلى ( 37.5 %) مما يدل على وجود عنصر الأقدمية أما المجال الزمني من ( 1 إلى 5 سنوات) يمثل النسبة الأكبر ( 50 %) وهذا لا يعني بأن هؤلاء ليست لديهم خبرة في مجال تسيير المنشآت لأنهم كانوا يديرون منشآت أخرى في السنوات السابقة.

الاستنتاج

نستنتج أن عامل الخبرة موجود في مسيري المنشآت الرياضية لذلك نتوقع الدقة في إجاباتهم.

السؤال الثاني:

هل تمنحك إدارة المركب المتعدد الرياضات الحرية الكاملة في تسيير المنشأة؟  
إذا كانت أبدا، أين تكمن صلاحيتكم في إطار التسيير؟

الغرض من السؤال :

الغرض من هذا السؤال هو معرفة إذ ما كانت إدارة المركب المتعدد الرياضات تمنح الحرية الكاملة للمسير. و ماهي  
صلاحياته في التسيير إذا كانت الإجابة أبدا.

الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	0	0%
أبدا	7	87.5%
في بعض الأحيان	1	12.5%
المجموع	8	100%

جدول 8 يوضح إجابات المسيرين للسؤال الثاني المحور الأول



شكل 6 يوضح الدائرة النسبية لمدى حرية المسير في اتخاذ القرارات

عرض النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 100 % من المسيرين لا يتمتعون بالحرية الكاملة في تسيير شؤون منشأتهم و كل المسيرين صرحوا بأن مسؤوليتهم تقتصر على تسيير العمال التابعين لهم ووضع البرامج لمستعملي المنشآت.

الاستنتاج :

ومنه نستنتج غياب الحرية الكاملة للمسيرين في تسيير شؤون المنشآت.

### السؤال الثالث:

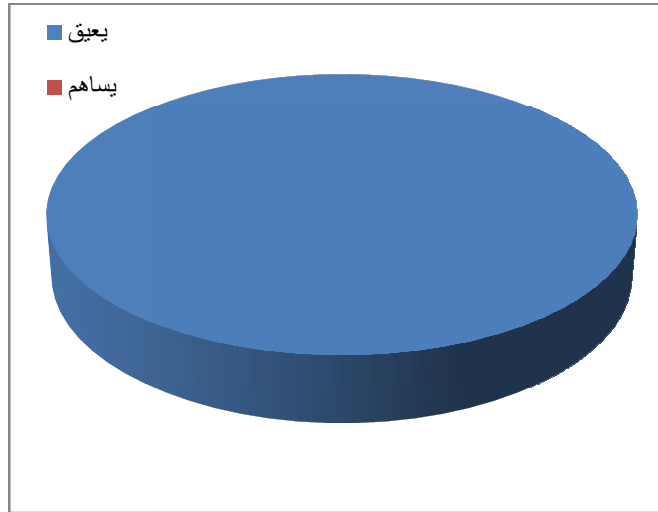
هل تحديد المسؤولية لكم من طرف إدارة المركب يعيق أو يساهم في تحسين خدمات منشآتكم؟

الغرض من السؤال :

الغرض من هذا السؤال هو معرف ما إذا كان تحديد مسؤولية مسير المنشأة من طرف إدارة المركب يعيق أو يساهم في تحسين الخدمات.

الإجابة	التكرار	النسبة
يعيق	8	100%
يساهم	0	0%
المجموع	8	100%

جدول 9 يوضح إجابات المسيرين للسؤال الثالث المحور الأول



شكل 7 يوضح الدائرة النسبية لتأثير تحديد المسؤولية على المسير في تحسين خدمات المنشآت

تبين لنا النتائج أعلاه أن نسبة 100% من مسيري المنشآت أجابوا بنعم على أن تحديد المسؤولية يتسبب في إعاقة تحسين خدمات المنشآت.

الاستنتاج :

ومنه نستنتج أن مسيري المنشآت متفقون على أن تحديد المسؤولية يتسبب في إعاقة تحسين خدمات المنشآت.

### السؤال الرابع:

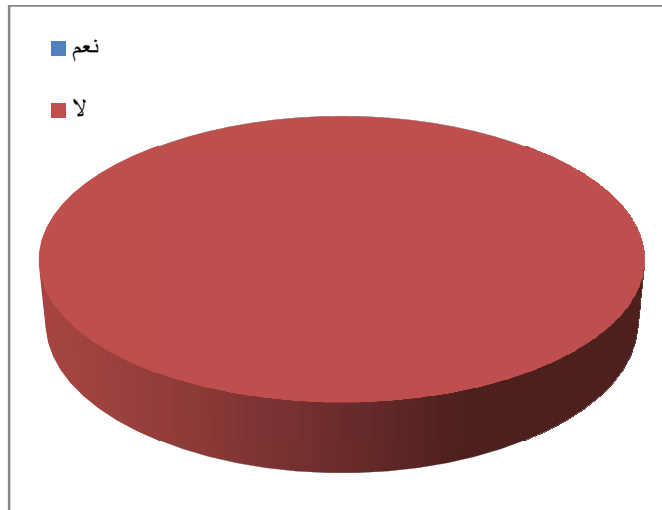
هل تعتبرون التسيير الحالي يتماشى مع الأهداف المرجوة؟  
إذا كان لا، ما هي الأسباب التي أدت إلى ذلك؟

الغرض من السؤال :

الغرض من هذا السؤال هو معرفة إذا ما كان التسيير الحالي يتماشى مع الأهداف المرجوة.

النسبة	التكرار	الإجابة
0%	0	نعم
100%	8	لا
100%	8	المجموع

جدول 10 يوضح إجابات المسيرين للسؤال الرابع المحور الأول



شكل 8 يوضح الدائرة النسبية لمدى تماشي التسيير الحالي في المنشآت الرياضية مع الأهداف المرجوة

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 100% من مسيري المنشآت أجابوا بالنفي على أن التسيير الحالي يتماشى مع الأهداف المرجوة. و حسب المسيرين فإن ذلك يعود للمركزية في التسيير على مستوى الإدارة العامة و التقيد بالإدارة في الإقتراحات و الإضافات و أيضا إلى التبعية الكاملة و غياب التسيير العقلاني لديوان المركب المتعدد الرياضات.

الاستنتاج :

ومنه نستنتج أن التسيير الحالي المنتهج في ديوان المركب المتعدد الرياضات غير فعال في المنشآت الرياضية و لا يعود بالنفع عليها.

السؤال الخامس:

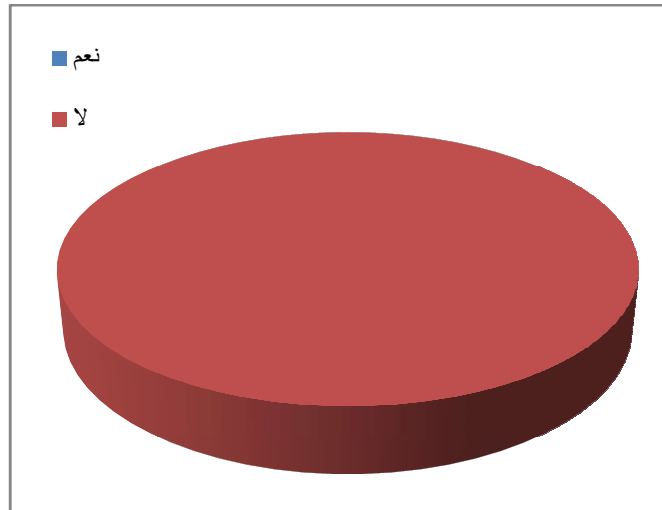
هل أي تطور في المنشأة راجع إلى التسيير الحالي؟

الغرض من السؤال :

الغرض من هذا السؤال هو معرفة علاقة التسيير الحالي بالتحسن في المنشأة الرياضية.

النسبة	التكرار	الإجابة
0%	0	نعم
100%	8	لا
100%	8	المجموع

جدول 11 يوضح إجابات المسيرين للسؤال الخامس المحور الأول



شكل 9 يوضح الدائرة النسبية لعلاقة التسيير الحالي بالتحسن في المنشأة الرياضية

من خلال النتائج أعلاه نلاحظ أن نسبة 100% من مسيري المنشآت أجابوا بالنفي على أن أي تحسن في المنشآت الرياضية راجع للتسيير الحالي.

الاستنتاج :

ومنه يتبين لنا أن التطور في المنشآت الرياضية ليس بالضرورة وليد التسيير الإداري.

السؤال السادس:

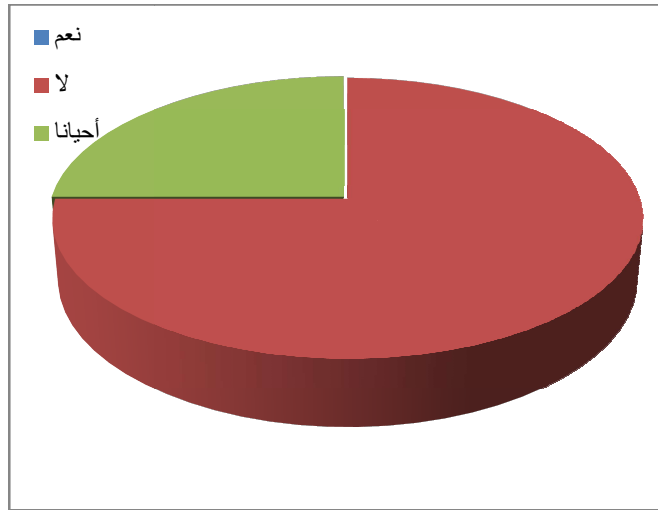
هل توفر لكم إدارة المركب كل المتطلبات و المستلزمات و في حينها؟

الغرض من السؤال :

الغرض من هذا السؤال هو معرفة ما إذا كانت إدارة المركب دائما حاضرة لتلبية كل المتطلبات و المستلزمات و في حينها.

النسبة	التكرار	الإجابة
0%	0	نعم
75%	6	لا
25%	2	أحيانا
100%	8	المجموع

جدول 12 يوضح إجابات المسيرين للسؤال السادس المحور الأول



شكل 10 الدائرة النسبية لتجاوب إدارة المركب لتلبية كل المتطلبات و المستلزمات و في حينها

تبين لنا النتائج أن ما نسبته 75% هو لنفي تجاوب إدارة المركب لتلبية كل المتطلبات و المستلزمات و في حينها مقابل 25% لعدم إنتظام تجاوبها .

الاستنتاج :

ومنه نستنتج أن الإدارة المركزية لا تلي دائما كل المتطلبات و المستلزمات و في حينها.

### السؤال السابع:

في رأيكم كيف ترون التسيير الأنسب للمنشأة الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات؟

#### الغرض من السؤال :

الغرض من هذا السؤال هو معرفة رأي المسيرين حول التسيير الأمثل للمنشآت الرياضية .

#### عرض النتائج:

يرى المسيرين الإداريين للمنشآت الرياضية أن التسيير الأنسب للمنشأة الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات يكون ب :

- إعطاء حرية التسيير من الجانب الإداري و المالي و منح الفرصة للتسيير الذاتي
- إعطاء الصلاحيات التامة و الكاملة لمدير المنشأة
- إعطاء حرية التسيير أو لامركزية في التسيير ثم تقييم أداء المسير
- إعطاء أكثر مساهمة و حرية في جلب الموارد المالية و استغلال المنشأة بنسبة كبيرة
- يجب أن يكون التسيير نابع من التشاور في التسيير العقلاني في جميع الأمور سواء كانت مالية أو غيرها
- إعطاء كل مسير في المنشأة الحرية الكاملة لاتخاذ القرارات التي تخدم المنشأة
- إعطاء الحرية في التسيير بنسبة 50%.

#### الاستنتاج :

ومنه نستنتج أن التسيير الأنسب للمنشأة الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات حسب آراء المسيرين يكون بإعطاء الحرية في التسيير خاصة في تسيير الموارد المالية و اتخاذ القرارات التي تخدم المنشأة و إشراك المسيرين في اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة المركزية.

### السؤال الثامن:

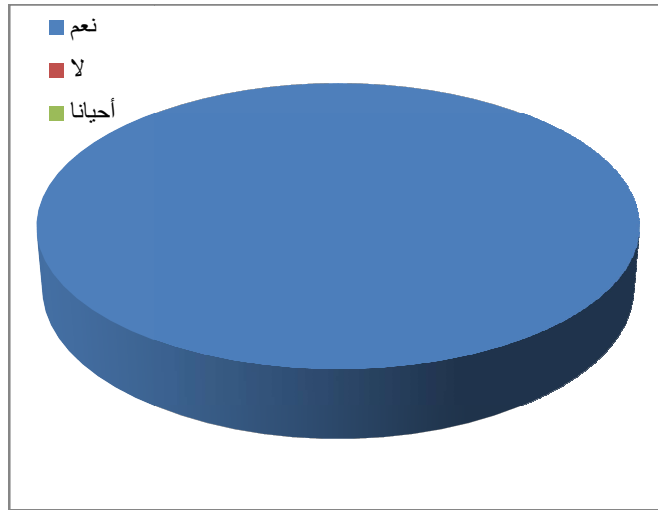
هل التسيير اللامركزي للمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات يساعد في تحسين خدماتها؟

الغرض من السؤال :

الغرض من هذا السؤال هو معرفة دور التسيير اللامركزي للمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات خدماتها في تحسين خدماتها.

النسبة	التكرار	الإجابة
100%	8	نعم
0%	0	لا
0%	0	أحيانا
100%	8	المجموع

جدول 13 يوضح إجابات المسيرين للسؤال الثامن المحور الأول



شكل 11 الدائرة النسبية لتأثير التسيير اللامركزي للمنشآت الرياضية في المساعدة على تحسين خدماتها

من النتائج السابقة نلاحظ أن نسبة 100% من مسيري المنشآت أجابوا بالإيجاب على أن التسيير اللامركزي للمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات يساعد في تحسين خدماتها.

الاستنتاج :

ومنه نستنتج أنه المسيرين أجمعوا على أن التسيير اللامركزي للمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات يساعد في تحسين خدماتها.



المحور الثاني : المصادر المالية كافية لتحقيق أهداف المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات

السؤال الأول : ماهي المصادر الأساسية التي تعتمد عليها إدارة المركب المتعدد الرياضات لتمويل المنشآت التابعة لها؟

الغرض من السؤال :

الغرض من هذا السؤال هو معرفة المصادر الأساسية التي تعتمد عليها إدارة المركب المتعدد الرياضات لتمويل المنشآت التابعة لها.

عرض النتائج :

كل إجابات المسيرين تفيد أن المصادر الأساسية التي تعتمد عليها إدارة المركب المتعدد الرياضات لتمويل المنشآت التابعة لها هي مصادر عمومية بالدرجة الأولى و المتمثلة في ميزانية الدولة المخصصة لديوان المركب المتعدد الرياضات و بدرجة أقل مصادر خارجية قد تكون ضئيلة و هي مداخيل استعمال المنشآت.

الاستنتاج :

ومنه نستنتج أنه ديوان المركب المتعدد الرياضات يعتمد على مصدرين للتمويل المالي و هما ميزانية الدولة المخصصة و مداخيل استعمال المنشآت أي الأرباح.

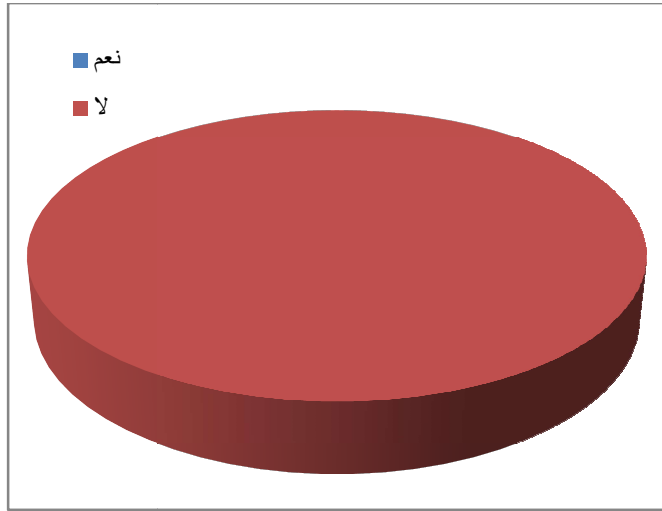
السؤال الثاني : هل يمكنكم تحقيق الأهداف المرجوة بالإمكانات المالية المتوفرة؟

الغرض من السؤال :

الغرض من هذا السؤال هو معرفة ما إذا كانت الإمكانيات المالية المتوفرة كافية لتحقيق الأهداف.

النسبة	التكرار	الإجابة
0%	0	نعم
100%	8	لا
100%	8	المجموع

جدول 14 يوضح إجابات المسيرين للسؤال الثاني المحور الثاني



شكل 12 الدائرة النسبية لتوفر الإمكانيات المالية لتحقيق الأهداف في المنشأة

نلاحظ من النتائج أن نسبة 100 % من المسيرين أكدوا على عدم إمكانية تحقيق الأهداف المرجوة بالإمكانات المالية المتوفرة.

الاستنتاج :

و منه نستنتج أن الإمكانيات المالية المتوفرة غير كافية لبلوغ الأهداف في المنشأة.

**السؤال الثالث :** هل يمكنكم التدخل في التسيير المالي للمنشأة؟

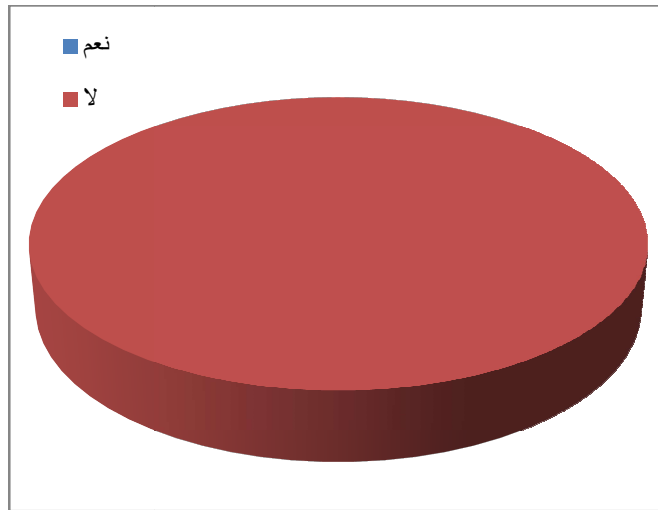
إذا لا، هل تعتبرون أن عدم التدخل في التسيير المالي يؤثر سلبا على تسيير المنشأة؟

**الغرض من السؤال :**

الغرض من هذا السؤال هو معرفة ما إذا كان للمسير صلاحية في التسيير المالي للمنشأة و تأثير عدم تدخله إن وجد على تسيير المنشأة.

النسبة	التكرار	الإجابة
0%	0	نعم
%100	8	لا
%100	8	المجموع

جدول 15 يوضح إجابات المسيرين للسؤال الثالث المحور الثاني



شكل 13 الدائرة النسبية لإمكانية تدخل المسير في التسيير المالي للمنشأة

تبين لنا النتائج أعلاه أن بوضوح أن 100% من المسيرين لا يمكنهم التدخل في التسيير المالي للمنشأة و يعتبرون ذلك عامل سلبي على تسيير المنشأة.

**الاستنتاج :**

و منه نستنتج أن المسيرين ليست لديهم الصلاحية للتدخل في التسيير المالي للمنشأة و يعتبرون ذلك عامل سلبي على تسيير المنشأة.

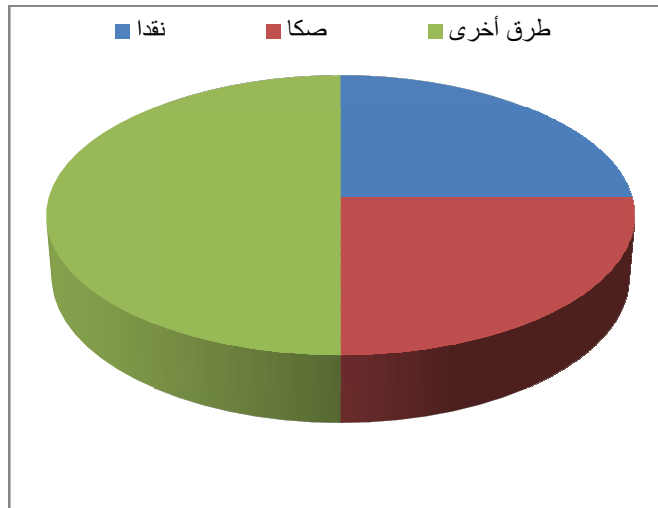
**السؤال الرابع :** كيف يكون التعامل عند عملية الدفع للمستحقات من طرف المستعملين؟  
إذا كانت نقدا، كيف يكون التصرف مع ذلك؟

**الغرض من السؤال :**

الغرض من هذا السؤال هو معرفة طريقة التعامل المالي في المنشآت عند دفع المستحقات من طرف المستعملين.

النسبة	التكرار	الإجابة
25%	2	نقدا
25%	2	صكا
50%	4	طرق أخرى
100%	8	المجموع

**جدول 16** يوضح إجابات المسيرين للسؤال الرابع المحور الثاني



**شكل 14** الدائرة النسبية لطرق التعامل المالي في المنشأة عند دفع المستحقات من طرف المستعملين

نلاحظ من النتائج أن نسبة التعامل بالنقد و الصك متساوية و تمثل 25% من مجموع التعاملات، بينما 50 % من المسيرين يعتمدون على الطرق الأخرى المتمثلة في الإتفاقيات المبرمة بين مدير المركب و مدير المنشأة من جهة و رؤساء النوادي الرياضية من جهة أخرى و أيضا في التعامل المختلط نقد-صك. و في حالات الدفع نقدا تكون المعاملة عن طريق تحويل الأموال عبر الوكيل المالي لإدارة المركب.

**الاستنتاج :**

نستنتج أن هناك اختلاف في طرق التعامل المالي من منشأة لأخرى.

السؤال الخامس : هل الأرباح المحققة من قبل المنشأة تكفي لتغطية جميع احتياجاتها و تحسين خدماتها؟

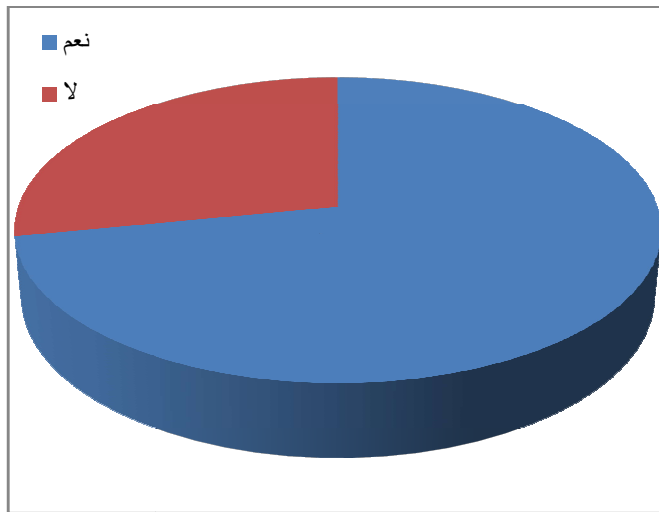
إذا كانت لا، ماذا تقترحون في هذا الشأن؟

الغرض من السؤال :

الغرض من هذا السؤال هو معرفة ما إذا كانت الأرباح المحققة من قبل المنشأة تكفي لتغطية جميع احتياجاتها و تحسين خدماتها.

النسبة	التكرار	الإجابة
0%	0	نعم
100%	8	لا
100%	8	المجموع

جدول 17 يوضح إجابات المسيرين للسؤال الخامس المحور الثاني



شكل 15 الدائرة النسبية لكفاية الأرباح المحققة من قبل المنشأة لتغطية جميع احتياجاتها و تحسين خدماتها

تبين لنا النتائج أعلاه أن نسبة 100% من المسيرين نفوا أن الأرباح المحققة من قبل المنشأة تكفي لتغطية جميع احتياجاتها و تحسين خدماتها. و اقترحوا استغلال الكلي و التام للمداخيل التي تحققها المنشأة و تخصيص جزء من الأرباح لتحسين المنشأة بالإضافة إلى الزيادة في حقوق استعمال المنشأة و خلق موارد جديدة على مستوى المؤسسة غير الأساسية.

الاستنتاج :

نستنتج أن الأرباح التي تحققها المنشأة لا تكفي لتغطية جميع احتياجاتها و لا حتى لتحسين خدماتها.

**السؤال السادس :** هل تستفيدون من الأرباح مباشرة؟

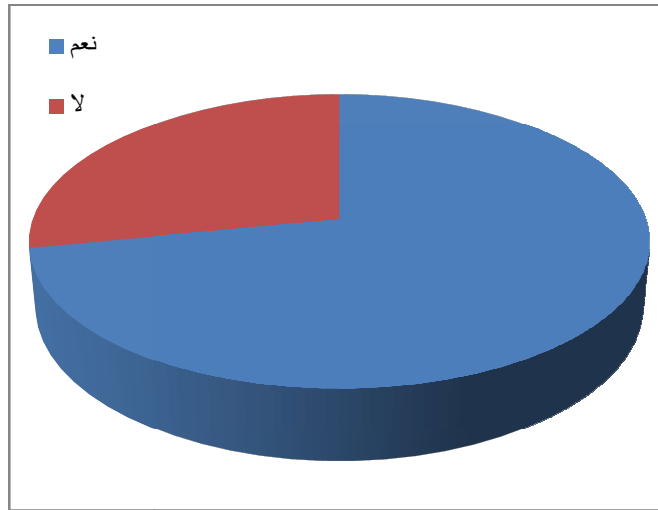
إذا كانت لا، هل تعتبرون ذلك عامل سلبي يؤثر في تحقيق الأهداف؟

**الغرض من السؤال :**

الغرض من هذا السؤال هو معرفة إمكانية المنشأة من الاستفادة من الأرباح مباشرة.

النسبة	التكرار	الإجابة
0%	0	نعم
100%	8	لا
100%	8	المجموع

**جدول 18** يوضح إجابات المسيرين للسؤال السادس المحور الثاني



**شكل 16** الدائرة النسبية لإمكانية المنشأة من الاستفادة من الأرباح مباشرة

نلاحظ من النتائج أعلاه أن نسبة 100% من المسيرين لا يستفيدون من الأرباح مباشرة و أكدوا جميعا على أن ذلك عامل سلبي يؤثر في تحقيق الأهداف.

**الاستنتاج :**

و منه نستنتج أن المنشآت الرياضية لا تستفيد من الأرباح المحققة مباشرة.

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ عرض و تحليل النتائج

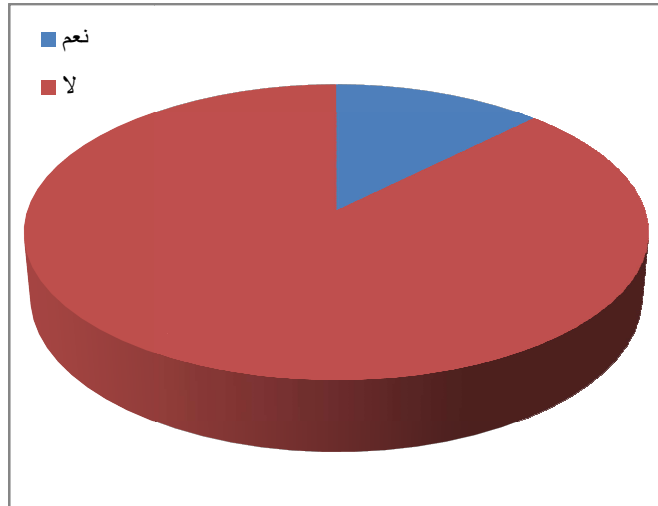
**السؤال السابع :** هل المصادر المالية كافية لتحقيق أهداف المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات؟

**الغرض من السؤال :**

الغرض من هذا السؤال هو معرفة ما إذا كانت المصادر المالية كافية لتحقيق أهداف المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات؟

النسبة	التكرار	الإجابة
12.5%	1	نعم
87.5%	7	لا
100%	8	المجموع

**جدول 19** يوضح إجابات المسيرين للسؤال السادس المحور الثاني



**شكل 17** الدائرة النسبية لمدى كافية المصادر المالية لتحقيق أهداف المنشآت الرياضية

تبين لنا النتائج أعلاه أن المصادر المالية غير كافية لتحقيق أهداف المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات بنسبة 87.5%، أما الباقي أي ما نسبته 12.5% يرى أن المصادر المالية كافية و لكنها غير مستغلة.

**الاستنتاج :**

و منه نستنتج أن المصادر المالية غير كافية لتحقيق أهداف المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات.

المحور الثالث : التوظيف النوعي و الكمي يساهم في تحسين عمل إدارة المنشآت

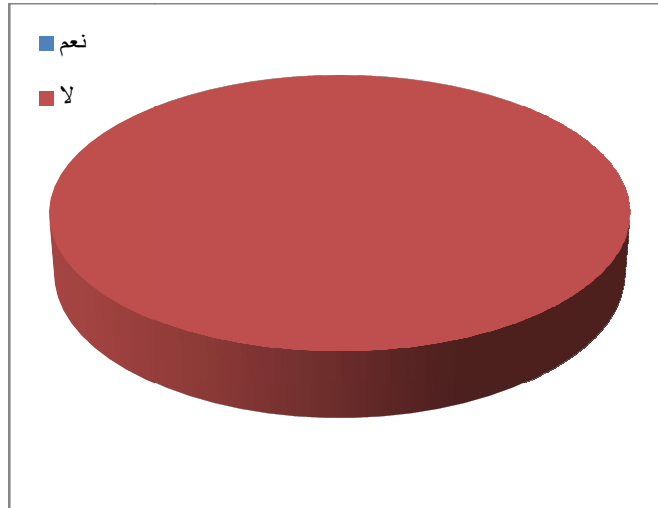
السؤال الأول . هل الهيكل التنظيمي الخاص بمنشآتكم متكامل؟

الغرض من السؤال :

الغرض من هذا السؤال هو معرفة تكامل الهيكل التنظيمي الخاص بالمنشأة.

النسبة	التكرار	الإجابة
0%	0	نعم
100%	8	لا
100%	8	المجموع

جدول 20 يوضح إجابات المسيرين للسؤال الأول المحور الثالث



شكل 18 الدائرة النسبية لتكامل الهيكل التنظيمي الخاص بالمنشأة

نلاحظ من النتائج أعلاه أن نسبة 100% من المنشآت لا تملك هيكل تنظيمي متكامل مما قد يعرقل السير الحسن لشؤون المنشآت.

الاستنتاج :

نستنتج مما سبق الغياب الكلي لهيكل تنظيمي متكامل بالمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات



السؤال الثاني : هل تعاون من نقص في العمال؟

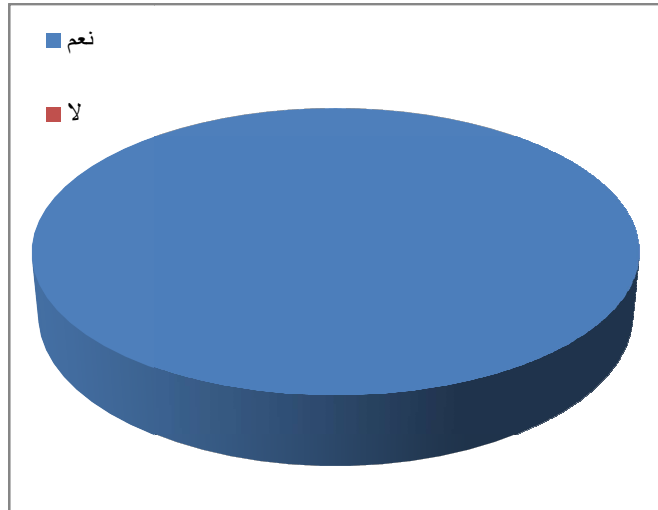
إذا كان نعم، ما نوع العمال الذي ينقصكم؟

الغرض من السؤال :

الغرض من هذا السؤال هو معرفة درجة الاكتفاء النوعي و الكمي للمنشآت من العمال.

النسبة	التكرار	الإجابة
100%	8	نعم
0%	0	لا
100%	8	المجموع

جدول 21 يوضح إجابات المسيرين للسؤال الثاني المحور الثالث



شكل 19 الدائرة النسبية تبين مدى نقص العمال في المنشآت الرياضية

تبين لنا النتائج أعلاه أن نسبة نقص العمال هي 100% في جميع المنشآت بنوعيهما عمال إداريون و عمال مهنيون بالخصوص عمال الصيانة.

الاستنتاج :

و منه نستنتج أن جميع المنشآت الرياضية تعاني من نقص العمال سواء عمال إداريون أو عمال مهنيون .

السؤال الثالث : هل لديكم عمال مهنيون ذوي كفاءات واختصاصات؟

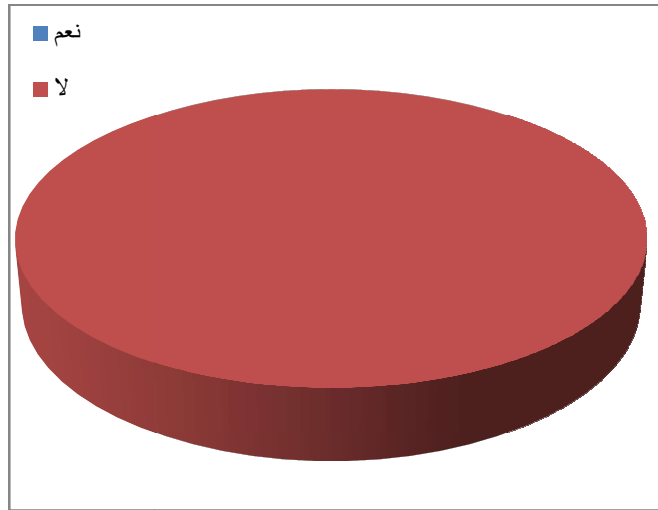
إذا كانت لا، ما هي الأسباب حسب رأيكم؟

الغرض من السؤال :

الغرض من هذا السؤال هو معرفة مدى توفر الكفاءة و الاختصاص في عمال المنشآت الرياضية.

النسبة	التكرار	الإجابة
0%	0	نعم
100%	8	لا
100%	8	المجموع

جدول 22 يوضح إجابات المسيرين للسؤال الثالث المحور الثالث



شكل 20 الدائرة النسبية لتوفر عمال مهنيون ذوي كفاءات واختصاصات في المنشآت الرياضية

نلاحظ من النتائج أعلاه أن نسبة 100% من المنشآت الرياضية لا تملك عمال مهنيون ذوي كفاءات واختصاصات و ذلك راجع حسب المسيرين للتحكم الكلي للإدارة المركزية في التوظيف و عدم إشراك المسيرين في عملية الانتقاء التي لا تتم على أساس الكفاءات.

الاستنتاج :

نستنتج المنشآت الرياضية لا تملك عمال مهنيون ذوي كفاءات و إختصاصات.

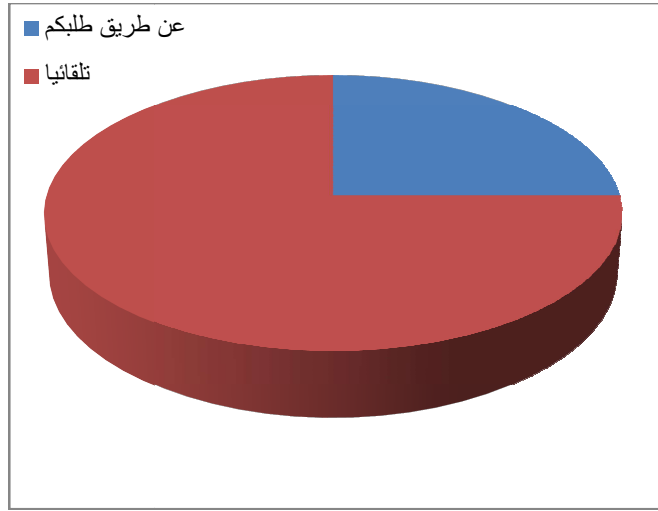
السؤال الرابع : كيف يتم تزويدكم بالعمال ؟

الغرض من السؤال :

الغرض من هذا السؤال هو معرفة طريقة توظيف العمال و من المسئول عليها.

النسبة	التكرار	الإجابة
25%	2	عن طريق طلبكم
75%	6	تلقائيا
100%	8	المجموع

جدول 23 يوضح إجابات المسيرين للسؤال الرابع المحور الثالث



شكل 21 الدائرة النسبية لطرق توظيف العمال في المنشآت الرياضية

تبين لنا النتائج أعلاه أن نسبة توظيف العمال بطريقة تلقائية من إدارة ديوان المركب تمثل النسبة الأعلى (75 %) مقابل 25% لطريقة التوظيف التي تتم بطلب من المسيرين.

الاستنتاج :

و منه نستنتج أن إدارة ديوان المركب هي المسئول الرئيسي عن امداد المنشآت الرياضية بالموارد البشرية حتى دون الطلب.

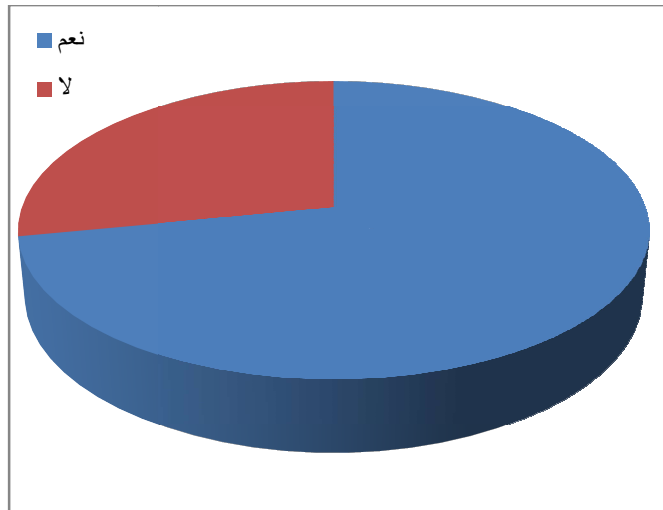
السؤال الخامس : هل تعتقدون أن التوظيف النوعي له أثر كبير في تحسين عمل إدارة المنشآت؟ مع التوضيح

الغرض من السؤال :

الغرض من هذا السؤال هو طلب رأي المسيرين في التوظيف النوعي و انعكاسه على تحسين عمل إدارة المنشآت.

النسبة	التكرار	الإجابة
100%	8	نعم
0%	0	لا
100%	8	المجموع

جدول 24 يوضح إجابات المسيرين للسؤال الخامس المحور الثالث



شكل 22 الدائرة النسبية لدور التوظيف النوعي في تحسين عمل إدارة المنشآت

نلاحظ من النتائج أعلاه أن المسيرين أكدوا بأن التوظيف النوعي له أثر كبير في تحسين عمل إدارة المنشآت بنسبة 100% و وضحوا بأنه عندما يتم تزويدهم بعامل مهني مؤهل فإنه يساهم بكفاءته انجاز الأعمال على أكمل وجه بالمنشأة وإعطاء إضافات تساعد في تحسين عمل المنشأة.

الاستنتاج :

نستنتج أن التوظيف النوعي له أثر كبير في تحسين عمل إدارة المنشآت .

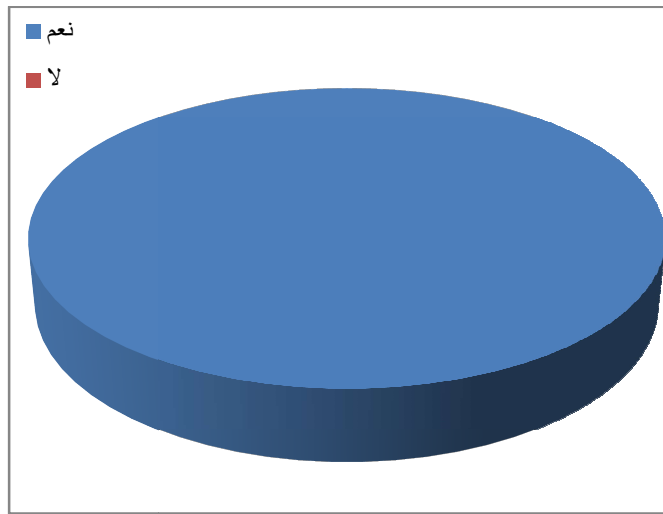
السؤال السادس : هل تعتقدون أن التوظيف الكمي له مردود ايجابي في تحسين خدمات المنشأة؟ مع التوضيح

الغرض من السؤال :

الغرض من هذا السؤال هو معرفة دور التوظيف الكمي في تحسين عمل المنشآت الرياضية.

النسبة	التكرار	الإجابة
100%	8	نعم
0%	0	لا
100%	8	المجموع

جدول 25 يوضح إجابات المسيرين للسؤال السادس المحور الثالث



شكل 23 الدائرة النسبية لدور التوظيف الكمي في تحسين عمل المنشآت الرياضية

تبين لنا النتائج أعلاه أن المسيرين أكدوا بأن التوظيف الكمي كما في النوعي له أثر كبير في تحسين عمل المنشآت بنسبة 100% ووضحوا بأنه يسهل السير الجيد للمنشأة من خلال تقسيم المهام و تقليل الضغط على العمال في أداء مهامهم و تحسين برامج العمل و يسمح بالاستغلال الأمثل لوقت العمل لانجاز مهامهم على أحسن وجه.

الاستنتاج :

و منه نستنتج أن التوظيف الكمي له أثر كبير في تحسين عمل المنشآت.

## الفصل الثالث

### تفسير و مناقشة النتائج

## 1 مناقشة نتائج الدراسة

بعد القيام بعرض نتائج المقابلة و التحليل الإحصائي لهذه النتائج من خلال جداول إحصائية و دوائر نسبية في الفصل السابق، سنعرض فيما يلي تفسير و مناقشة نتائج الدراسة حسب كل فرضية جزئية لغاية تأكيدها أو نفيها.

### 1-1 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

**الفرضية الأولى:** التسيير اللامركزي للمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات يساعد في تحسين خدماتها.

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها في جداول المحور الأول و المثلة في الدوائر النسبية، توصلنا إلى أن التسيير اللامركزي للمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات يساعد في تحسين خدماتها ، حيث أن التسيير المركزي أثبت أن له عيوب كثيرة نذكر منها عدم إعطاء الحرية كاملة للمسيرين في تسيير شؤون المنشآت بل تقتصر مهامهم على تسيير العمال التابعين لهم و وضع برامج استعمال المنشآت و هذا ما وضحه السؤال الثاني الأمر الذي يتسبب في إعاقة تحسين خدمات المنشآت و هذا ما تطرق له السؤال الثالث. بالإضافة أن هذا التسيير لا يتماشى مع الأهداف المرجوة و لا يعود بالنفع على المنشآت الرياضية وهو ما وضحه السؤال الرابع، و من خلال السؤال الخامس فإن أي نتائج جيدة أو تحسن في المنشآت ليس بالضرورة وليد التسيير المركزي و إنما نتيجة مبادرات و اجتهادات شخصية للمسيرين و العمال، و هناك أيضا عيوب يعاني منها هذا التسيير ألا و هي عدم انتظام تجاوب الإدارة المركزية لتلبية كل المتطلبات و المستلزمات للمنشآت و هذا ما يبينه السؤال السادس، و كبديل لهذا النوع من التسيير يرى المسيرون منح الفرصة للتسيير اللامركزي أو الذاتي من خلال إعطاء حرية التسيير الإداري و المالي مع تقييم أداء المسير و هذا ما يوضحه السؤال السابع. و في الأخير أجمع المسيرون على أن التسيير اللامركزي للمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات يساعد في تحسين خدماتها و هذا ما يتضح من خلال السؤال الثامن، و منه يمكن القول بأن الفرضية الأولى قد تحققت.

## 1-2 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

**الفرضية الثانية:** المصادر المالية كافية لتحقيق أهداف المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات.

إن المصادر المالية لأي منشأة أو مؤسسة تعتبر عاملا أساسيا يقوم عليها بقاؤها و تطورها، فمن خلال السؤال الأول من المحور الثاني أفاد المسيريون أن المصادر المالية الأساسية التي تعتمد عليها إدارة المركب المتعدد الرياضات لتمويل المنشآت التابعة لها هي مصادر عمومية بالدرجة الأولى و المتمثلة في ميزانية الدولة المخصصة لديوان المركب المتعدد الرياضات و بدرجة أقل مصادر خارجية قد تكون معدومة و هي مداخيل حقوق استعمال المنشآت، وفي ما يخص الإمكانيات المالية المتوفرة فهي غير كافية لبلوغ الأهداف في المنشآت الرياضية و هذا ما يتطرق له السؤال الثاني ، و هذه الإمكانيات المالية لا يمكن للمسيرين التدخل فيها، الشيء الذي يعتبرونه عاملا سلبيا ينعكس على تسيير المنشآت و هو ما جاء في السؤال الثالث . غير أن المعاملات النقدية لتسديد مستحقات استعمال المنشأة تتم في المنشأة ذاتها و تختلف طرقها فهناك التعامل بالنقد و التعامل بالصك، و التعامل المختلط (صك- نقد) و أخيرا التعامل باتفاقيات المبرمة بين مدير المركب و مدير المنشأة من جهة و رؤساء النوادي الرياضية من جهة أخرى، و هذا ما وضحه السؤال الرابع. و من خلال السؤال الخامس أجمع المسيريون أن هذه الأموال و التي تمثل الأرباح المحققة لا تكفي لتغطية احتياجات المنشآت و تحسين خدماتها و لقد اقترحوا إعادة النظر في حقوق استعمال المنشآت و دراسة امكانية خلق موارد مالية جديدة لتعظيم الأرباح. و كما سبق ذكره فإن الأرباح المحققة يتم تحصيلها على مستوى المنشأة و لكن يتم تحويلها عن طريق الوكيل المالي التابع لديوان المركب المتعدد الرياضات دون الإستفادة منها، الأمر الذي اعتبره المسيريون بإجماع أنه عامل سلبي يؤثر في تحقيق الأهداف، و هذا ما تمحور حوله السؤال السادس. و من خلال السؤال السابع تبين لنا أن المصادر المالية غير كافية لتحقيق أهداف المنشأة عند نسبة كبيرة من مسيري المنشآت و الباقي يرون بأنها كافية لكنها غير مستغلة.

و عليه فإن الفرضية الثانية قد تحققت.



### 1-3 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

**الفرضية الثالثة:** التوظيف النوعي و الكمي يساهم في تحسين عمل إدارة المنشآت.

بما أن التوظيف بصفة عامة يرتبط ارتباطا وثيقا بالهيكل التنظيمي للمنشآت لكونه يستجيب لقائص و احتياجات هذا الأخير، فقد كان السؤال الأول يتمحور حول حالة الهيكل التنظيمي بالمنشآت الرياضية حيث أكد جميع المسيرين عدم تكامل الهيكل التنظيمي و أكدوا أيضا نقص العمال في المنشآت الرياضية بنوعهم إداريون و مهنيون في السؤال الثاني و أضافوا تأكيدهم على عدم امتلاك عمال مهنيين ذو كفاءات و اختصاصات في السؤال الثالث و قد أرجع المسيرين السبب للتحكم الكلي للإدارة المركزية في عملية التوظيف، أما عن طريقة التوظيف التي تخص السؤال الرابع فإنها تتم بنسبة كبيرة عن طريق التوظيف بطريقة تلقائية من الإدارة المركزية مقارنة مع التوظيف الذي يتم بطلب من المسير. و في الأخير أي ما يخص السؤال الخامس فإن المسيرين يتفقون أن للتوظيف النوعي أثر كبير في تحسين عمل إدارة المنشآت و الوصول بسهولة لتحقيق أهدافها. و في ما يتعلق بالسؤال السادس فإن المسيرين اتفقوا كما في التوظيف النوعي أن للتوظيف الكمي أثر كبير في تحسين عمل إدارة المنشآت.

و عليه فإن الفرضية الثالثة قد تحققت.

## 2 الخلاصة العامة

من خلال دراستنا هذه و المتمثلة في أهمية التسيير الذاتي المالي في تحسين خدمات المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة، انطلقنا من ثلاث فرضيات حيث تخص الفرضية الأولى التسيير اللامركزي للمنشآت الرياضية و أثره على نوعية الخدمات و الثانية عدم كافية المصادر المالية لتحقيق الأهداف و أما الأخيرة فتخص التوظيف النوعي و الكمي و مساهمته في تحسين عمل إدارة المنشآت.

و للتحقق من صحة هذه الفرضيات أو نفيها أدرجنا عينة من مسيرين للمنشآت التابعة لديوان المركب الرياضي المتعدد الرياضات لولاية بسكرة و قمنا بإجراء مقابلة معهم.

فبعدها قمنا بعرض النتائج و تحليلها تأكيدنا من صحة كل فرضية من خلال الاجابات على الأسئلة المطروحة في المقابلة و اتضح لنا عيوب التسيير الحالي المركزي و تسببه بإعاقة تحسين المنشآت و عدم تماشيه مع الأهداف المرجوة و أيضا عدم انتظامه في تلبية متطلبات و مستلزمات المنشآت في وقتها، هذا من ناحية الإدارية و من الناحية المالية فانه لا يسمح بالاستفادة المباشرة و الكلية للمنشآت من الأرباح المحققة و التي أصلا لا تكفي لتغطية احتياجات المنشآت و لا تعطي الصلاحية الكاملة للمسيرين لخلق موارد مالية جديدة لتعظيم هذه الأرباح. أما فيما يخص التوظيف فان هذا التسيير لا يسمح بإنشاء هيكل تنظيمي متكامل ذو كفاءة و بالعدد اللازم. و قد أجمع المسيريون على اعطاء فرصة للتسيير اللامركزي الذي يرون فيه الحل الأنجع للمشاكل والصعوبات التي يتخبط فيها ديوان المركب الرياضي المتعدد الرياضات.

و في الأخير نتمنى أننا قد وفقنا بالإحاطة بهذا الموضوع الذي يعتبر ذا أهمية خاصة في الظروف الحالية.

### 3 توصيات واقتراحات مستقبلية

على ضوء النتائج التي تحصلنا عليها و الاستنتاجات التي توصلنا إليها نوصي بما يلي:

- توسيع صلاحيات المسيرين في منشأته.
- إعطاء فرصة للتسيير اللامركزي في المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات للمساهمة في تحسين خدماتها.
- على ديوان المركب المتعدد الرياضات أن يغير من إستراتيجيته ليزيد من إيراداته و مداخيله و يقلل بذلك الاعتماد على ميزانية الدولة المخصصة له.
- إشراك المسير في التسيير المالي للمنشأة.
- إعادة النظر في حقوق استعمال المنشآت و دراسة إمكانية خلق موارد مالية جديدة لتعظيم الأرباح.
- أنه لتحقيق أهداف المنشآت الرياضية يجب الاستفادة المباشرة للمنشآت الرياضية من الأرباح المحققة.
- العمل على إيجاد مصادر مالية أخرى واستغلالها من طرف المنشأة لتحقيق أهدافها.
- العمل على تعديل الهيكل التنظيمي ليصبح متكامل و رفع نقائصه لتسهيل التسيير.
- البحث عن إستراتيجية لتوظيف العمال بأنواعهم و سد النقص في عددهم.
- مراعاة الكفاءة و الاختصاص أثناء توظيف عمال المنشآت الرياضية و إشراك مسيري المنشآت الرياضية في هذه العملية لأخذ بعين الاعتبار خصوصية المنشآت الرياضية.
- على إدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات مراعاة عنصر الكفاءة و الاختصاص في التوظيف لتحسين عمل منشأته.
- على إدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات توفير العدد الكافي من العمال مع مراعاة خصوصية المنشآت و احتياجاتها و ذلك لتحسين عمل وخدمات المنشآت.



## قائمة المراجع

### كتب عربية

1. أحمد الشرقاوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الوظيفية، دار النهضة العربية، بيروت، 2000.
2. أحمد هني، اقتصاد المؤسسة المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
3. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الإدارة المالية، دروس و تطبيقات، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006.
4. جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات الإدارية و المديرين-وظائف الإدارة-المهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
5. حسن شلتوت و آخرون، التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، دار الكتاب، القاهرة، 2000.
6. حليم المنبري، عصام بدوي، الإدارة في الميدان الرياضي، ط1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1991.
7. خليفة راشد الشعالي، عدنان أحمد ولي العزاوي، نظرية القانون الرياضي، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 2005.
8. سفير ناجي، محاولات في التحليل الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
9. طريق شوقي، السلوك القيادي و فعالية الإدارة، مصر، 1994.
10. طلحة حسام الدين و عدله عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، مصر(القاهرة)، 1997.
11. عادل حسن، عبد المنعم فوزي، الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية، 1964.
12. عبد الكريم بن أعراب، تسيير المنشآت، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004.
13. عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
14. عصام بدوي و آخرون، الإدارة في الميدان الرياضي، المكتبة الأكاديمية العربية، مصر، 1991.
15. عصام بدوي، موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001.
16. محمد حسن الوشاح، مُجد عبدالله الشقارين، المنشآت و الملاعب الرياضية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.
17. محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995.

18. محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات ، وظائف، تقنيات، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 1997.
  19. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، اساسيات، وظائف، تقنيات، ج1، التسيير والتنظيم و المنشأة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 05-2006.
  20. محمد عدنان النجار، التسيير الذاتي، المجلد السادس، الموسوعة العربية، سوريا، 2005.
  21. محمود عبد الفضل، الفكر الاقتصادي العربي و قضايا التحرر و التنمية و الوحدة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1982.
  22. مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات و المنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية الدولية للنشر، دار الثقافة النشر عمان، 2002.
  23. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
  24. مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، 1999.
  25. ناصر ثابت، أضواء على الدراسة الميدانية، مكتبة الفلاح، ط 1، الكويت، 1984.
  26. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر.
  27. نبيل الحسيني النجار، الإدارة و أصولها و اتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1993.
- كتب أجنبية
1. Chaabane ben akezouh, le deconcentration en algerie , opu , alger , 1984.

#### مذكرات و رسائل

1. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008 .
2. بودراس أسامة، الإدارة الرياضية و دورها في تحسين المنشآت الرياضية بولاية باتنة، ماستر، جامعة بسكرة، 2016.
3. سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
4. طيش كمال جمال الدين، واقع التسيير الإداري للنادي الرياضية في بلدية بسكرة، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، 2016.
5. مالكي مراد، مدى تأثير التسيير الجيد للمسابح على الممارسة الرياضية للسباحة بمدينة بسكرة، ماستر، جامعة بسكرة، 2014.

6. نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ورقلة، 2012 .

### محاضرات و دروس

1. بوطالبي بن جدو، محاضرات في مادة مدخل الإدارة و التسيير الرياضي، جامعة سطيف2.
2. رواب عمار، دروس المنهجية في البحث العلمي، معهد العلوم، جامعة بسكرة.
3. سعد سعود فواد، محاضرات مقياس مدخل الإدارة و التسيير الرياضي، سنة أولى، جامعة المسيلة.
4. السعيد أوكيل، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية تسيير و اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، جامعة الجزائر، 1994.
5. سعيذة بورديمة، التسيير المالي، مطبوعة دروس، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2015.
6. مُجَّد بن عبد الرحمن الدوغان، مبادئ إدارة الأعمال، دروس، جامعة الملك فيصل السعودية، 2003.

### مقالات

1. جريدة الخبر الأسبوعية، العدد 16 ، الصادر بتاريخ 29 جوان 1999.
2. حسن مصطفى، العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية، رسالة علمية.
3. علي غربي و يمينة نزار ، التكنولوجيا المستوردة و تنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية ، مخبر علم اجتماع الاتصال ، قسنطينة ، 2002.

### القوانين والتشريعات

1. حزب جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني 1976 ، الجريدة الرسمية عدد 61، الصادرة بتاريخ 1976/10/30.
2. وزارة التخطيط ، المخطط الخماسي الثاني 85-89 ، تقرير عام ، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية ، الجزائر، جانفي 1985.
3. وزارة العمل ، القانون العام للعامل ، المادة 162.

### روابط و ملفات من شبكة الأنترنت

ملف , تم إستخراجه بتاريخ 17 /08/ 2018 من الرابط

PDF.مدخل-إلى-الإدارة-والتسيير-الإداري/2016/03/uploads/wp-content/virtuelcampus.univ-msila.dz/inst-staps/

معاني , تم إستخراجه بتاريخ 08 /08/ 2018 من الرابط

<http://www.arab-ency.com>

ملف , تم إستخراجه بتاريخ 17 /08/ 2018 من الرابط

[http://www.tootshamy.com/albums/userpics/10002/hmy40\\_ldr40.rar](http://www.tootshamy.com/albums/userpics/10002/hmy40_ldr40.rar)

ملف , تم إستخراجه بتاريخ 20 /08/ 2018 من الرابط

[https://www.hopital-dz.com/upload/12-2017/article/Managment\\_publique\\_administrateur.pdf](https://www.hopital-dz.com/upload/12-2017/article/Managment_publique_administrateur.pdf)

موضوع , تم إستخراجه بتاريخ 15 /08/ 2018 من الرابط

<https://www.toolshero.com/management/five-functions-of-management/>



الملاحق

المحقق الأول

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة مُجَّد خيضر بسكرة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية ورياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

# إِسْتِمَارَةٌ مَقَابِلَةٌ

في إطار إنجاز بحث لنيل شهادة الماستر علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية فرع الإدارة والتسيير الرياضي تحت عنوان " أهمية التسيير الذاتي المالي في تحسين خدمات المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة " نقدم الأسئلة الخاصة بالمقابلة التي أجريناها مع مديري المنشآت التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة.

تحت إشراف :  
أ.د. رواب عمار

من إعداد الطالب :  
ومان فضيل

السنة الجامعية : 2017-2018

المحور الأول : التسيير اللامركزي للمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات يساعد في تحسين خدماتها

س1. كم عدد السنوات التي قضيتها في إدارة هذه المنشأة ؟

من 1 سنة إلى 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات  من 15 سنة فما فوق

س2. هل تمنحك إدارة المركب المتعدد الرياضات الحرية الكاملة في تسيير المنشأة؟

دائما  أبدا  في بعض الأحيان

إذا كانت أبدا، أين تكمن صلاحيتكم في إطار التسيير؟

س3. هل تحديد المسؤولية لكم من طرف إدارة المركب يعيق أو يساهم في تحسين خدمات منشأتكم؟

يعيق  يساهم

س4. هل تعتبرون التسيير الحالي يتماشى مع الأهداف المرجوة؟

نعم  لا

إذا كان لا، ما هي الأسباب التي أدت إلى ذلك؟

س5. هل أي تطور في المنشأة راجع إلى التسيير الحالي؟

نعم  لا

س6. هل توفر لكم إدارة المركب كل المتطلبات و المستلزمات و في حينها؟

نعم  لا  أحيانا

س7. في رأيكم كيف ترون التسيير الأنسب للمنشأة الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات؟

.....  
.....

س8. هل التسيير اللامركزي للمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات يساعد في تحسين

خدماتها؟

نعم  لا

المحور الثاني: المصادر المالية كافية لتحقيق أهداف المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات

س1. ماهي المصادر الأساسية التي تعتمد عليها إدارة المركب المتعدد الرياضات لتمويل المنشآت التابعة لها؟

مصادر عمومية  مصادر خاصة

س2. هل يمكنكم تحقيق الأهداف المرجوة بالإمكانات المالية المتوفرة؟

نعم  لا

س3. هل يمكنكم التدخل في التسيير المالي للمنشأة؟

نعم  لا

إذا لا، هل تعتبرون أن عدم التدخل في التسيير المالي يؤثر سلبا على تسيير المنشأة؟

.....

س4. كيف يكون التعامل عند عملية الدفع للمستحقات من طرف المستعملين؟

نقدا  صك  طريقة أخرى

إذا كانت نقدا، كيف يكون التصرف مع ذلك؟

.....

.....

س5. هل الأرباح المحققة من قبل المنشأة تكفي لتغطية جميع احتياجاتها و تحسين خدماتها؟

نعم  لا

إذا كانت لا، ماذا تقترحون في هذا الشأن؟

.....

.....

س6. هل تستفيدون من الأرباح مباشرة؟

نعم  لا

إذا كانت لا، هل تعتبرون ذلك عاملا سلبيا يؤثر في تحقيق الأهداف؟

.....

س7. هل المصادر المالية كافية لتحقيق أهداف المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات؟

نعم  لا

المحور الثالث : التوظيف النوعي و الكمي يساهم في تحسين عمل إدارة المنشآت

س1. هل الهيكل التنظيمي الخاص بمنشأتكم متكامل؟

نعم  لا

س2. هل تعاون من نقص في العمال؟

نعم  لا

إذا كان نعم، ما نوع العمال الذي ينقصكم؟

إداريون  عمال مهنيون  الإثنيين معا

س3. هل لديكم عمال مهنيون ذوي كفاءات واختصاصات؟

نعم  لا

إذا كانت لا، ما هي الأسباب حسب رأيكم؟

.....

س4. كيف يتم تزويدكم بالعمال؟

عن طريق طلبكم  تلقائيا

س5. هل تعتقدون أن التوظيف النوعي له أثر كبير في تحسين عمل إدارة المنشآت؟

نعم  لا

وضح؟.....

س6. هل تعتقدون أن التوظيف الكمي له مردود ايجابي في تحسين خدمات المنشأة؟

نعم  لا

وضح؟.....

# المحقق الثاني

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية ورياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة الموافقة على المقابلة

الاسم و اللقب	الصفة	
بوطبة عزالدين	مدير المسبح 1/2 أولمي المنشي بسكرة	
دلامي نورالدين	مدير المسبح الأولمي العالية بسكرة	
رحماني طارق	مدير القاعة المتعددة الرياضات محمد الطاهر بن مهدي بسكرة	
دبوب مسعود	مدير الملعب المتعدد الرياضات طولقة	
جرادي جمال	نائب مدير جناح الإيواء و الإسترجاع بسكرة	
بلعشي محمد	مدير القاعة المتعددة الرياضات 1 نوفمبر سيدي عقبة	
قاسمي عادل	نائب مدير الملعب المتعدد الرياضات 18 فبراير بسكرة	
عشبية محمد شوقي	نائب مدير القاعة المتعددة الرياضات خالد بن محمد بسكرة	

مدير القاعة  
بلعشي محمد

قاسمي عبادل  
نائب مدير الملعب المتعدد الرياضات  
18 فبراير العالية



## ملخص الدراسة

➤ **عنوان الدراسة :** أهمية التسيير الذاتي المالي في تحسين خدمات المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة

➤ **أهداف البحث :**

— أن تكون إسهاما في فتح المجال لدراسات مستقبلية في مجال التسيير الذاتي المالي للمؤسسات بصفة عامة و المنشآت الرياضية بصفة خاصة.

— تسليط الضوء على واقع التسيير المالي للمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات.

— إبراز أهمية التسيير اللامركزي للمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات في تحسين خدماتها.

— تحديد مصادر التمويل للمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات.

➤ **الإشكالية العامة :**

— هل للتسيير الذاتي المالي أهمية في تحسين خدمات المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات؟

➤ **فرضيات الدراسة :**

— التسيير اللامركزي للمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات يساعد في تحسين خدماتها.

— المصادر المالية غير كافية لتحقيق أهداف المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات.

— التوظيف النوعي و الكمي يساهم في تحسين عمل إدارة المنشآت إجراءات الدراسة الميدانية

➤ **العينة :** تم اختيارها بطريقة قصدية مديري المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب بسكرة (08 أشخاص).

➤ **المنهج المتبع :** المنهج الوصفي.

➤ **الأدوات :** استمارة المقابلة

➤ **النتائج المتحصل إليها :**

— التسيير الحالي المركزي لا يتماشى مع الأهداف المرجوة للمنشآت المصادر المالية متوفرة غير كافية لتغطية

احتياجات المنشآت و لا يستفاد منها مباشرة و كلية.

— عدم وجود هيكل تنظيمي متكامل في المنشآت.

➤ **الإقتراحات المستقبلية :**

— إعطاء فرصة للتسيير اللامركزي في المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات للمساهمة في

تحسين خدماتها.

— على ديوان المركب المتعدد الرياضات أن يغير من إستراتيجيته ليزيد من إيراداته و مداخيله و يقلل بذلك

الاعتماد على ميزانية الدولة المخصصة له.

— البحث عن إستراتيجية لتوظيف العمال ذوي كفاءات و سد النقص في عددهم.