



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة



- قسم : الإدارة والتسيير الرياضي

- معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

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

بمعنوان :

واقع تسيير المداخل المالية للمسابح لولاية بسكرة.

- دراسة ميدانية على المسابح الأولمبية والنصف أولمبية.

تحت إشراف :

- أ.د. رواب عمار .

من إعداد الطالب :

- عبد الله غلوج

شكر وعرفان

للنجاح أناس يقدرّون معناه وللإبداع أناس يصدونه
فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وأشكر الله عز وجل على
إحسانتي و توفيقتي على أن أنجز هذه المذكرة أولاً
ثم أود أن أوجه شكري إلى صاحب التميز والأفكار النيرة ، أذكى
التحيات وأجملها وأنذاها وأطيبها أرسلها لك بكل ود وإخلاص
البروفيسور " رواج حمار " لأنه كان صبورا معي طيلة هذا البحث
فكان خير دليل ومنبر في هذا الطريق .
كما أتقدم بجزيل الشكر لأساتذتي الكرام في معهد علوم وتقنيات
النشاطات البدنية والرياضية الذين لم يبخلوا علينا بالنصائح
والتوجيهات
كما يجب أن لا أنسى الأصدقاء والزلاء الذين ساندونا بالتحفيزات
ولو بالكلمة الطيبة كما أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد ومن
ساهم في هذا العمل .

إهداء

إلى الشمعة التي أنارت دربي ، إلى التي غمرتني بعطفها

وسمرت علي تربيته ولم تبخل علي بدعواتها

" أمي الحبيبة "

أطال الله في عمرها

وإلى الذي سخر وقته وعمله من أجل نجاحي

والذي علمني بأن الدنيا كفاه وأخرها نجاح

" أبي العزيز "

إلى الذين أتقاسم معهم الذكريات إخوتي

وأخواتي وأقاربي وجيرانني والزلاء والأصدقاء

زهدي لهم ثمرة مجهودي المتواضع

عبد الله غلوج



محتويات البحث :

| الترتيب | فهرس المحتويات | الصفحة |
|---------|------------------|--------|
| | شكر و عرفان. | |
| | الإهداء. | |
| | قائمة المحتويات. | أ |
| | قائمة الجداول. | ر |
| | قائمة الأشكال. | س |
| | قائمة الملاحق. | ص |
| | مقدمة. | 1 |

الجانب التمهيدي :

| | | |
|----|-------------------|----|
| 1. | الخلفية النظرية. | 3 |
| 2. | الإشكالية . | 8 |
| 3. | فرضيات البحث. | 10 |
| 4. | تحديد المصطلحات . | 11 |
| 5. | حدود البحث. | 13 |
| 6. | أهداف البحث . | 14 |
| 7. | أهمية البحث. | 14 |

الجانب النظري

الفصل الأول : التسيير المالي

| | المبحث الأول : التسيير في المنشآت | |
|----|-------------------------------------|-------|
| 17 | التطور التاريخي لمفهوم التسيير. | 1 |
| 17 | النظرية التقليدية . | 1-1 |
| 17 | النظرية النيوكلاسيكية . | 2-1 |
| 17 | النظرية السلوكية. | 3-1 |
| 17 | النظرية الحديثة. | 4-1 |
| 18 | مفهوم التسيير . | 2 |
| 19 | تعريف التسيير. | 1-2 |
| 19 | التسيير في التربية الرياضية. | 2-2 |
| 19 | من هو المسير. | 3 |
| 19 | تعريف المسير. | 1-3 |
| 20 | أدوار المسير . | 2-3 |
| 20 | الأدوار العقلانية . | 1-2-3 |
| 20 | الأدوار الإعلامية. | 2-2-3 |
| 21 | الأدوار التقريرية . | 3-2-3 |
| 21 | وظائف المسير . | 3-3 |
| 21 | المستوى الإداري الذي يشغله المسير. | 4-3 |
| 22 | مستويات المسيرين . | 4 |
| 22 | المسيرون القاعديون. | 1-4 |
| 23 | المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى). | 2-4 |
| 23 | الإدارة العليا. | 3-4 |
| 23 | وظائف التسيير . | 5 |

| | | |
|----|--|-------|
| 23 | التخطيط. | 1-5 |
| 24 | التنظيم. | 2-5 |
| 26 | التوجيه. | 3-5 |
| 26 | تعريف التوجيه. | 1-3-5 |
| 27 | مكونات التوجيه . | 2-3-5 |
| 29 | أهداف التسيير . | 6 |
| 30 | بعض العمليات التسييرية التي تقوم بها الإدارة داخل المنشآت. | 7 |
| 31 | واقع التسيير في الجزائر. | 8 |
| | المبحث الثاني : التسيير المالي في المنشأة . | |
| 31 | نشأة ومفهوم التسيير المالي . | 1 |
| 31 | نشأة التسيير المالي . | 1-1 |
| 32 | مفهوم التسيير المالي . | 2-1 |
| 32 | أهداف ومهام التسيير المالي. | 2 |
| 32 | أهداف التسيير المالي. | 1-2 |
| 33 | مهام التسيير المالي. | 2-2 |
| 33 | مكانة وظيفة التسيير المالي في هيكل المؤسسة. | 3 |
| 34 | الجهات المستفيدة من نتائج التسيير المالي. | 4 |
| 34 | الإدارة المالية. | 5 |
| 34 | مفهوم الإدارة المالية . | 1-5 |
| 35 | وظائف الإدارة المالية. | 2-5 |
| 36 | الجانب العضوي في الرقابة المالية. | 1-2-5 |
| 38 | وظائف المسير المالي. | 6 |
| 39 | ماهية التمويل. | 7 |

الفصل الثاني : المنشآت الرياضية

| | المبحث الأول : المنشأة | |
|----|--|-----|
| 42 | تعريف المنشأة | 1 |
| 42 | تصنيف المنشآت | 2 |
| 42 | التصنيف القانوني للمنشآت حسب الملكية. | 1-2 |
| 43 | تصنيف المنشآت حسب الحجم . | 2-2 |
| 43 | تصنيف المنشأة حسب نشاطها. | 3-2 |
| 43 | تصنيف المنشآت حسب القطاع الإقتصادي. | 4-2 |
| 43 | تصنيف المنشآت حسب الفروع. | 5-2 |
| 44 | التنظيمات الهيكلية للمنشأة. | 3 |
| 44 | مفهوم الهيكل التنظيمي. | 1-3 |
| 44 | الهيكل البسيط. | 2-3 |
| 45 | الهيكل الوظيفي. | 3-3 |
| 45 | هيكل القطاعات (الأقسام). | 4-3 |
| 46 | هيكل المصفوفة. | 5-3 |
| 47 | الهيكل حسب المشروع. | 6-3 |
| 48 | العوامل المؤثرة في التصميم التنظيمي. | 4 |
| 48 | درجة الرسمية. | 1-4 |
| 48 | درجة التعقد (التكنولوجيا). | 2-4 |
| 48 | درجة المركزية. | 3-4 |
| 50 | الإستراتيجية. | 4-4 |
| 50 | تأثير البيئة. | 5-4 |
| 51 | النظريات المتعلقة بالمنشأة. | 5 |
| 51 | النظرية الماناجريالية (النظرية التسييرية الإستراتيجية) | 1-5 |
| 51 | نظرية كلفة عمليات التسويق | 2-5 |
| 51 | نظرية الوكالة | 3-5 |

| | | |
|----|--|-----|
| | المبحث الثاني : المنشآت الرياضية | |
| 52 | لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية وتطورها . | 1 |
| 52 | المنشآت الرياضية في العصر القديم. | 1-1 |
| 54 | المنشآت الرياضية في العصر الحديث. | 2-1 |
| 55 | لوائح قانونية للمنشأة الرياضية. | 3-1 |
| 56 | تعريف المنشآت الرياضية. | 2 |
| 57 | أنواع المنشآت الرياضية . | 3 |
| 57 | الأهداف. | 1-3 |
| 57 | الشكل العام. | 2-3 |
| 57 | نوع الرياضة. | 3-3 |
| 57 | القانونية. | 4-3 |
| 58 | التبعية . | 5-3 |
| 58 | نوعية الأرضية . | 6-3 |
| 58 | عناصر المنشأة الرياضية. | 4 |
| 58 | الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية. | 5 |
| 59 | هدف قومي. | 1-5 |
| 59 | هدف محلي. | 2-5 |
| 59 | هدف إجتماعي. | 3-5 |
| 59 | هدف إقتصادي. | 4-5 |
| 59 | أسس تخطيط المنشأة الرياضية. | 6 |
| 59 | إختيار الموقع. | 1-6 |
| 60 | التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات. | 2-6 |
| 60 | عزل العوامل الغير مرغوب فيها . | 3-6 |
| 60 | عوامل السلامة والأمن للملاعب. | 4-6 |
| 60 | الصحة العامة. | 5-6 |
| 60 | نواحي الإشراف. | 6-6 |

| | | |
|----|--|------|
| 60 | الإستغلال الأمثل . | 7-6 |
| 61 | الناحية الجمالية. | 8-6 |
| 61 | الناحية الإقتصادية. | 9-6 |
| 61 | توقع التوسع مستقبلا. | 10-6 |
| 61 | الصيانة. | 11-6 |
| 61 | الإمكانات في المنشأة الرياضية. | 7 |
| 61 | تعريف الإمكانات . | 1-7 |
| 61 | أهمية الإمكانات في التربية الرياضية. | 2-7 |
| 62 | نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر. | 8 |
| 63 | وضعية المشآت الرياضية الحالية . | 1-8 |
| 63 | محاولة إعطاء البديل. | 2-8 |
| 64 | التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية. | 3-8 |

الفصل الثالث : المسابح

| | | |
|----|---------------------------------|-----|
| | المبحث الأول : المسابح . | |
| 67 | تعريفات. | 1 |
| 67 | رياضة السباحة. | 1-1 |
| 67 | المسابح. | 2-1 |
| 67 | حوض السباحة. | 3-1 |
| 67 | المسابح العامة. | 4-1 |
| 67 | المسابح الخاصة. | 5-1 |
| 68 | المادة المستخدمة في التعقيم. | 6-1 |
| 68 | مكونات المسابح (غرفة الماكينات) | 2 |
| 68 | الفلتر. | 1-2 |
| 69 | مسخنات (مراجل). | 2-2 |

| | | |
|----|---------------------------------------|------|
| 70 | الخلاط. | 3-2 |
| 71 | أهداف ومجالات التطبيق. | 3 |
| 71 | إشتراطات الموقع . | 4 |
| 72 | الإشتراطات الفنية. | 5 |
| 72 | متطلبات التصميم. | 1-5 |
| 74 | متطلبات التنفيذ والإختيار. | 2-5 |
| 77 | الإشتراطات الصحية. | 6 |
| 80 | إشتراطات عامة . | 7 |
| 81 | الأمن والسلامة في حوض السباحة. | 8 |
| 82 | التشغيل والصيانة. | 9 |
| 82 | فوائد ومضار حوض السباحة. | 10 |
| 83 | أدوات الإنقاذ والأمان في حوض السباحة. | 11 |
| 83 | خط الحياة. | 1-11 |
| 83 | الحواجز. | 2-11 |
| 83 | الحلقة الطافية. | 3-11 |
| 83 | الخطاف. | 4-11 |
| 84 | الحبل. | 5-11 |
| 84 | كرسي المراقبة. | 6-11 |
| 84 | اللوح العمودي. | 7-11 |
| 85 | عصى الإنقاذ. | 8-11 |
| 85 | القياسات الخاصة بالمسبح الأولمبي. | 12 |
| 85 | الطول. | 1-12 |
| 85 | العرض. | 2-12 |
| 85 | العمق. | 3-12 |
| 85 | الجدران. | 4-12 |
| 85 | المجالات. | 5-12 |

| | | |
|----|--------------------------------------|-------|
| 86 | حبال المجالات. | 6-12 |
| 86 | ألوان حبال المجالات. | 7-12 |
| 87 | منصات البداية. | 8-12 |
| 87 | علامات الدلالة في دوران سباحة الظهر. | 9-12 |
| 87 | حبل البدء الخاطئ. | 10-12 |
| 87 | درجة حرارة الماء. | 11-12 |
| 88 | علامات المجال في أرضية حوض السباحة. | 12-12 |
| 88 | خطوط النهاية في جدران الحوض. | 13-12 |
| 89 | قوانين الإمكانيات ال (FINA). | 13 |

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية.

| | | |
|-----|----------------------------|-------|
| 95 | خطوات سير البحث الميداني. | 1 |
| 95 | المنهج المستخدم. | 2 |
| 95 | تعريف المنهج. | 1-2 |
| 95 | المنهج المستعمل. | 2-2 |
| 96 | مجتمع وعينة البحث. | 3 |
| 96 | مجتمع البحث. | 1-3 |
| 96 | عينة البحث. | 1-1-3 |
| 96 | خصائص عينة البحث. | 2-1-3 |
| 99 | أدوات البحث. | 4 |
| 99 | الإستبيان. | 1-4 |
| 100 | الأسلوب الإحصائي المستخدم. | 5 |

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج.

| | | |
|-----|---------------------------------|-----|
| 102 | عرض وتحليل النتائج. | 1 |
| 102 | عرض وتحليل نتائج المحور الأول. | 1-1 |
| 109 | عرض وتحليل نتائج المحور الثاني. | 2-1 |
| 117 | عرض وتحليل نتائج المحور الثالث. | 3-1 |

الفصل السادس : تفسير ومناقشة النتائج.

| | | |
|-----|--------------------------------|-----|
| 126 | تفسير ومناقشة النتائج | 1 |
| 126 | مناقشة وتفسير الفرضية الأولى. | 1-1 |
| 128 | مناقشة وتفسير الفرضية الثانية. | 2-1 |
| 130 | مناقشة وتفسير الفرضية الثالثة. | 3-1 |
| 133 | خلاصة عامة للبحث. | |
| 134 | إقتراحات مستقبلية. | |
| | قائمة المراجع. | |
| | قائمة الملاحق. | |

قائمة الجداول :

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | المواد التي توضح عمليات التنفيذ الخاصة بالأمر بالدفع. | 37 |
| 02 | يوضح شدة الإضاءة القانونية . | 75 |
| 03 | يوضح لنا توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس. | 97 |
| 04 | يبين أفراد عينة الدراسة من الإطارات وفقاً للمستوى التعليمي. | 97 |
| 05 | يبين أفراد عينة الدراسة وفقاً للخبرة المهنية. | 98 |
| 06 | يمثل نتائج إجابات عبارة السؤال رقم (01) لإستمارة الإستبيان. | 102 |
| 07 | يمثل نتائج إجابات عبارة السؤال رقم (02) لإستمارة الإستبيان. | 103 |
| 08 | يمثل نتائج إجابات عبارة السؤال رقم (03) لإستمارة الإستبيان. | 104 |
| 09 | يمثل نتائج إجابات عبارة السؤال رقم (04) لإستمارة الإستبيان. | 105 |
| 10 | يمثل نتائج إجابات عبارة السؤال رقم (05) لإستمارة الإستبيان. | 106 |
| 11 | يمثل نتائج إجابات عبارة السؤال رقم (06) لإستمارة الإستبيان. | 107 |
| 12 | يمثل نتائج إجابات عبارة السؤال رقم (07) لإستمارة الإستبيان. | 108 |
| 13 | يمثل نتائج إجابات عبارة السؤال رقم (08) لإستمارة الإستبيان. | 109 |
| 14 | يمثل نتائج إجابات عبارة السؤال رقم (09) لإستمارة الإستبيان. | 110 |
| 15 | يمثل نتائج إجابات عبارة السؤال رقم (10) لإستمارة الإستبيان. | 111 |
| 16 | يمثل نتائج إجابات عبارة السؤال رقم (11) لإستمارة الإستبيان. | 112 |
| 17 | يمثل نتائج إجابات عبارة السؤال رقم (12) لإستمارة الإستبيان. | 113 |
| 18 | يمثل نتائج إجابات عبارة السؤال رقم (13) لإستمارة الإستبيان. | 114 |
| 19 | يمثل نتائج إجابات عبارة السؤال رقم (14) لإستمارة الإستبيان. | 115 |
| 20 | يمثل نتائج إجابات عبارة السؤال رقم (15) لإستمارة الإستبيان. | 116 |
| 21 | يمثل نتائج إجابات عبارة السؤال رقم (16) لإستمارة الإستبيان. | 117 |
| 22 | يمثل نتائج إجابات عبارة السؤال رقم (17) لإستمارة الإستبيان. | 118 |
| 23 | يمثل نتائج إجابات عبارة السؤال رقم (18) لإستمارة الإستبيان. | 119 |
| 24 | يمثل نتائج إجابات عبارة السؤال رقم (19) لإستمارة الإستبيان. | 120 |

| | | |
|-----|---|----|
| 121 | يمثل نتائج إجابات عبارة السؤال رقم (20) لإستمارة الإستبيان. | 25 |
| 122 | يمثل نتائج إجابات عبارة السؤال رقم (21) لإستمارة الإستبيان. | 26 |
| 123 | يمثل نتائج إجابات عبارة السؤال رقم (22) لإستمارة الإستبيان. | 27 |
| 124 | يمثل نتائج إجابات عبارة السؤال رقم (23) لإستمارة الإستبيان. | 28 |

قائمة الأشكال:

| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | يوضح عملية التسيير. | 18 |
| 02 | الشكل الهرمي للتنظيم. | 22 |
| 03 | خطوات عملية التخطيط . | 24 |
| 04 | الفرق بين القيادة والرئاسة. | 28 |
| 05 | عملية الإتصال. | 29 |
| 06 | الجهات المستفيدة من التسيير المالي. | 34 |
| 07 | الهيكل التنظيمي البسيط. | 44 |
| 08 | التنظيم الهيكلي الوظيفي. | 45 |
| 09 | هيكل المصفوفة. | 46 |
| 10 | الهيكل حسب المشروع. | 47 |
| 11 | مقطع طولي لجهاز تنقية مياه المسبح . | 68 |
| 12 | مقطع طولي يوضح مكانة جهاز تنقية المياه في غرفة الماكينات | 68 |
| 13 | يبين صورة المسخن من الخارج. | 69 |
| 14 | مقطع طولي يبين مكانة المسخن. | 69 |
| 15 | مقطع طولي يبين لنا الخلاط. | 70 |
| 16 | مقطع يوضح لنا مكانة الخلاط في غرفة الماكينات. | 70 |
| 17 | مسقط أفقي لحمام سباحة عام يمكن إستخدامه للتعليم. | 76 |
| 18 | مقطع طولي في حمام السباحة. | 76 |
| 19 | يبين لنا خط الحياة. | 83 |
| 20 | يبين لنا الخطاف. | 83 |
| 21 | يبين لنا الحبل . | 84 |
| 22 | يبين لنا كرسي المراقبة (الإنقاذ). | 84 |
| 23 | يبين لنا اللوح العمودي. | 84 |
| 24 | يبين ألوان حبال المجالات. | 86 |

| | | |
|-----|--|----|
| 87 | يبين أحد منصات البداية الأولمبية. | 25 |
| 88 | يوضح خطوط النهاية وقياساتها في جدار الحوض. | 26 |
| 102 | التمثيل البياني لنتائج عبارة السؤال رقم (01) لإستمارة الإستبيان. | 27 |
| 103 | التمثيل البياني لنتائج عبارة السؤال رقم (02) لإستمارة الإستبيان. | 28 |
| 104 | التمثيل البياني لنتائج عبارة السؤال رقم (03) لإستمارة الإستبيان. | 29 |
| 105 | التمثيل البياني لنتائج عبارة السؤال رقم (04) لإستمارة الإستبيان. | 30 |
| 106 | التمثيل البياني لنتائج عبارة السؤال رقم (05) لإستمارة الإستبيان. | 31 |
| 107 | التمثيل البياني لنتائج عبارة السؤال رقم (06) لإستمارة الإستبيان. | 32 |
| 108 | التمثيل البياني لنتائج عبارة السؤال رقم (07) لإستمارة الإستبيان. | 33 |
| 109 | التمثيل البياني لنتائج عبارة السؤال رقم (08) لإستمارة الإستبيان. | 34 |
| 110 | التمثيل البياني لنتائج عبارة السؤال رقم (09) لإستمارة الإستبيان. | 35 |
| 111 | التمثيل البياني لنتائج عبارة السؤال رقم (10) لإستمارة الإستبيان. | 36 |
| 112 | التمثيل البياني لنتائج عبارة السؤال رقم (11) لإستمارة الإستبيان. | 37 |
| 113 | التمثيل البياني لنتائج عبارة السؤال رقم (12) لإستمارة الإستبيان. | 38 |
| 114 | التمثيل البياني لنتائج عبارة السؤال رقم (13) لإستمارة الإستبيان. | 39 |
| 115 | التمثيل البياني لنتائج عبارة السؤال رقم (14) لإستمارة الإستبيان. | 40 |
| 116 | التمثيل البياني لنتائج عبارة السؤال رقم (15) لإستمارة الإستبيان. | 41 |
| 117 | التمثيل البياني لنتائج عبارة السؤال رقم (16) لإستمارة الإستبيان. | 42 |
| 118 | التمثيل البياني لنتائج عبارة السؤال رقم (17) لإستمارة الإستبيان. | 43 |
| 119 | التمثيل البياني لنتائج عبارة السؤال رقم (18) لإستمارة الإستبيان. | 44 |
| 120 | التمثيل البياني لنتائج عبارة السؤال رقم (19) لإستمارة الإستبيان. | 45 |
| 121 | التمثيل البياني لنتائج عبارة السؤال رقم (20) لإستمارة الإستبيان. | 46 |
| 122 | التمثيل البياني لنتائج عبارة السؤال رقم (21) لإستمارة الإستبيان. | 47 |
| 123 | التمثيل البياني لنتائج عبارة السؤال رقم (22) لإستمارة الإستبيان. | 48 |
| 124 | التمثيل البياني لنتائج عبارة السؤال رقم (23) لإستمارة الإستبيان. | 49 |

قائمة الملاحق :

| الصفحة | - عنوان الملحق | الرقم |
|--------|---|-------|
| | - ملاحق إدارية . | |
| | إستمارة المعلومات الخاصة بالإشراف. | 1 |
| | طلب تسهيل المهام . | 2 |
| | طلب تسهيل المهام . | 3 |
| | إستمارة الأساتذة المصححين . | 4 |
| | إذن بطبع وإيداع المذكرة (ماستر). | 5 |
| | - ملاحق إحصائية | |
| | تتشكل إدارة الديوان من قسمين. | 1 |
| | قسم الإدارة والمالية . (مكتب المستخدمين - القائمة التعدادية للمستخدمين وقائمة العمال المحولين) | 2 |
| | قسم الإدارة والمالية . (مكتب المستخدمين - التوظيف وجداول الترقيات). | 3 |
| | مكتب المالية والمحاسبة. (الإيرادات). | 4 |
| | مكتب المالية والمحاسبة (النفقات) . | 5 |
| | مهام قسم الصيانة وتقييم المنشآت والتجهيزات - الأشغال المنجزة بالمسبح النصف أولمبي بالمنشي) | 6 |
| | وحدات الديوان . | 7 |
| | المسبح الأولمبي بالعالية - بطاقة تقنية للوحدة . | 8 |
| | الهيئات المستغلة للوحدة . | 9 |
| | المسبح شبه أولمبي بالمنشي بطاقة تقنية للوحدة . | 10 |
| | - ملاحق رسمية | |
| | مقدمة التقرير السنوي الخاص بالديوان والتي تبين القوانين والتشريعات التي بموجبها تم إنشاء المركب . | 1 |
| | - ملاحق منهجية | |
| | إستمارة الإستبيان | 1 |
| | - ملاحق توضيحية | |

| | | |
|--|---------------|---|
| | هيكل الديوان. | 1 |
|--|---------------|---|

الرياضة ظاهرة إجتماعية حضارية كانت ولا زالت تعكس التطور والرفي والقيم في المجتمعات وتعد أبرز دعائم التنمية الشاملة لأنها تعني بأهم عناصرها وهو الإنسان فكرا وجسدا وتغير مفهوم الرياضة فلم تعد تلك الممارسة البدنية التي لها أبعاد صحية ونفسية وإجتماعية فحسب بل أصبحت أحد المجالات الأكثر جاذبية لرؤوس الأموال وإهتمام القوى الإقتصادية بالإضافة إلى إهتمام الدول بها وشكلت بذلك أولوية هامة وذات قيمة عند الحكومات لأي مجتمع من المجتمعات ، وقد ظهرت المنشآت الرياضية التي تعتبر أحد أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأماكن الفعالة في زيادة الإنجازات الرياضية وكذا بناء مجتمع قوي من الجانب النفسي و العقلي والبدني والإجتماعي وزيادة إنتمائه لهذا الوطن ، وكما هو ملاحظ أن أي تقدم للدول في المجال الرياضي راجع إلى عدة أسباب أهمها الإدارة الرياضية الحديثة إذ كلما كان التسيير لهذه المنشآت بشكل جيد وجودة كلما زاد إقبال الممارسين وتوعية المجتمع بأهمية الرياضة ، ويتوقف نجاح الإدارة الرياضية بتوفير رؤوس الأموال لسير هذه المنشآت الرياضية بشكل جيد ولتسيير هذه الأموال لا بد كذلك من وجود إدارة مالية جيدة وهذه الأخيرة تتعلق بوظائف التسيير وهي نشاط موجه لتنفيذ سياسات معينة بغية تحقيق أهداف مرسومة سلفا ، والتسيير المالي عملية تنسيق الجهود وترشد القرارات بهدف الوصول إلى النتائج الإيجابية وأخذ بعين الإعتبار أفضل إستخدام للموارد المالية المتاحة بناء على أسس الإدارة المعروفة ، ويلعب تسيير المداخل المالية دورا هاما في تحسين أداء للمؤسسات ويتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالإستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرف الإدارة المالية ، لذا سنتناول في بحثنا هذا الموسوم تحت عنوان "واقع تسيير المداخل المالية للمسابح لولاية بسكرة " ، والذي بدأناه بخطة منهجية وفقا لأسلوب البحث العلمي وتم إتباعها كالاتي : بدايتنا كانت من الجانب التمهيدي وتناولنا فيه الخلفية النظرية التي إنطلقت منها وكذلك الإشكالة وفرضيات البحث ثم تحديد المصطلحات وبعدها حدود البحث ثم أهداف البحث وأخيرا وليس آخرا أهمية البحث ، ثم تطرقنا بعد ذلك إلى الجانب النظري والذي قسمناه إلى ثلاث فصول كل فصل يحتوي على مبحثين ما عدى الفصل الأخير الذي يفتقر لمراجع ، فوضحنا في الفصل الأول التسيير المالي وماهيته وعناصر أخرى متعلقة به ، ثم إنتقلنا إلى الفصل الثاني وهو المنشآت الرياضية فتطرقنا للمنشأة في المبحث الأول وفي المبحث الثاني المنشأة الرياضية وإندرجت تحتهم عدة مطالب ، وأما الفصل الأخير بعنوان المسابح وأحتوى على تعريفها وإشتراطات بنائها وتشغيلها والقوانين الخاصة بالمسابح الأولمبية ، كما تناولنا في الجانب التطبيقي فصلين ، فالفصل الأول بعنوان الأسس المنهجية للدراسة الميدانية يشتمل : خطوات سير البحث الميداني ثم المنهج المستخدم ، المجتمع وعينة البحث ، أدوات البحث ، الأسلوب الإحصائي المستخدم ، أما الفصل الثاني يسمى عرض وتحليل نتائج البحث ويشمل على عرض النتائج والبيانات من الأداة المستعملة ، أما المرحلة الختامية فهي تحتوي على آخر فصل في الدراسة ويسمى مناقشة بحث الدراسة فيشمل المناقشة والخلاصة العامة للدراسة وإقتراحات مستقبلية وكذلك المراجع وأخيرا الملاحق .

الجانب التمهيدي

1) الخلفية النظرية :

- تساعد الخلفية النظرية الباحث على فهم الظاهرة أو المشكلة والعلاقة بين العوامل والمتغيرات ، يقول الباحث جان (ليبيار قرانير Jan Kraner) "القطب النظري يقود طريقة وضع الإفتراضات وبناء المفاهيم ، .. وهو يقترح قواعد تفسير الوقائع وتحديد الحلول المعطية مؤقتا للمعضلات ، .. وهو الذي يحدد حركة تحويل الأمر إلى مفهوم معين .¹

- أما الباحث (موريس أنجرس Maurice Angers) فيرى "أن رجوعنا إلى نظرية لها علاقة بمشكلة بحثنا يسمح لنا بتوضيحها وتوجيهها ، ... وتستخدم النظرية كدليل لإعداد البحوث نظرا إلى ماتوفره من تأويلات عن الواقع ... وهي تضمن توضيحا وتنظيما أوليا للمشكلة ."²

- هناك عدة مصادر يمكن للباحث أن يعتمد عليها من أجل إستخلاص النظرية المناسبة لبحثه والإنطلاق منها ، النظريات المعرفية ، الدراسات السابقة والمشاهدة ، إذ يمكن للباحث أن يراجع الدراسات السابقة والنظريات التي إنطلقت منها و يوظفها ويبدأ من حيث إنتهت ، وعن أهمية مراجعة الدراسات السابقة يقول الباحث علي بن أحمد الصبيحي " تفيد أهمية مراجعة الأدبيات في إعداد خطة البحث وإبراز أهمية مناقشة مشكلة البحث وما ستضيفه للحقل العلمي المختص ، وإلى صياغة أسئلة وفرضيات البحث ، .. وفي تحديد أدوات البحث والمنهج المستخدم ، ومعالجة البيانات ... وتحليل وتفسير النتائج .. وربط نتائج البحث بنتائج البحوث المشاهدة السابقة له"³.

ومما سبق نفهم أن أي انطلاقة لإجراء دراسات أو أبحاث علمية لا بد من الطالب أو الباحث أن يركز على خلفية نظرية ، وأنا في صدد البحث عن دراسات سابقة أو مشاهدة أو حتى نظريات علمية واجهت صعوبة كبيرة في إيجاد موضوع مماثل لموضوع دراستي أو يتكلم في نفس السياق وهذا ما يعطيه ميزة عن باقي البحوث أنه موضوع جديد ، وقد سعيت في البحث عن دراسات تتشابه حتى لأبعد الحدود في أحد المتغيرات لموضوع دراستي وقد اعتمدتها في بحثي هذا واعتمدت عليها في عدة أشياء ولا أنكر أنني استفدت منها وهي ثلاثة :

¹ جان ليبيار قرانير ، تكيف تنجح في كتابة بحثك ، ترجمة هيثم الممع ، لمؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، 1994 ، ص 32.

² موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تدريبات عملية ، دار القصبة للنشر ، الجزائر ، 2006 ، ص 144.

³ علي بن أحمد الصبيحي ، دليل إجراء البحوث والدراسات المسحية ، مركز البحوث 2004 ، ص 15 .

(1-1) الدراسات المشابهة :

(1-1-1) الدراسة الأولى :

- من إعداد الطالب : مالكي مراد .
- السنة الدراسية : 2013 / 2014 .
- عنوان الدراسة : "مدى تأثير التسيير الجيد للمسابح على الممارسة الرياضية للسباحة بمدينة بسكرة "
- دراسة وصفية بولاية بسكرة (المسبح النصف أولمبي)
- الهدف من الدراسة :
- تسليط الضوء على ممارسة رياضة السباحة بولاية بسكرة .
- معرفة أهم نقاط التحول التي مست رياضة السباحة .
- أهمية التسيير الفعال في تطوير المنشأة الرياضية وإنعكاسه على الرياضة بصفة عامة .
- معرفة دور التسيير داخل المنشآت الرياضية .
- إثراء مكتبتنا بهذا النوع من البحوث .
- العينة : فقد تم إختيار عينة البحث بشكل مقصود وشملت المدربين والأولياء والمنخرطين الذين ينشطون على مستوى المسبح النصف أولمبي المنشي .
- أدوات جمع المعلومات : إستمارة الإستبيان .
- النتائج المتحصل عليها :
- الفرضية الأولى : "هل التسيير الجيد للمسابح يساعد على تحقيق النتائج الرياضية؟"
- الإستنتاج : بعد مناقشة وتفسير الفرضية توصل الطالب على أن الفرضية الأولى تحققت بأن التسيير الجيد للمسابح يساعد على تحقيق النتائج الرياضية .
- الفرضية الثانية : "هل توفير النظافة وقلة الأعطاب بالمسبح يشجع على ممارسة السباحة؟"
- الإستنتاج : بعد مناقشة وتفسير الفرضية وجد الطالب أنها تحققت بأن توفر النظافة وقلة الأعطاب يشجع على ممارسة السباحة .
- الفرضية الثالثة : "هل التسيير الجيد يخلق صدى ويستقطب عدد أكبر من الممارسين؟"
- الإستنتاج : بعد المناقشة والتفسير للفرضية وجد بأن الفرضية الثالثة قد تحققت بأن التسيير الجيد يخلق صدى ويستقطب عدد أكبر من الممارسين
- الفرضية الرابعة : "هل التسيير الجيد يزيد من المداخيل؟"
- الإستنتاج : بعد مناقشة وتفسير توصل الطالب بأن الفرضية تحققت .

1-1-2) الدراسة الثانية :

- من إعداد الطالب : ميزاب فتحي .
 - السنة الدراسية : 2016 / 2017 .
 - عنوان الدراسة : " واقع التمويل المالي لنادي الرياضات القتالية وتأثيره على نتائجها "
 - دراسة ميدانية لبعض نوادي الرياضات القتالية بولاية بسكرة -
 - الهدف من الدراسة :
 - إيجاد تخطيطات وسياسات مالية فعالة لتمويل الأندية الرياضية وتحسين طرق تسيير واستغلال المنشآت وتطوير أساليب الإدارة الرياضية.
 - إبراز أهمية الكفاءات المهنية في مجال التسيير المالي ومواجهة التحديات.
 - إيجاد الطرق المناسبة لتوظيف الأموال والإمكانيات اللازمة للرفع من مستوى الرياضة.
 - العينة : كانت كيفية اختيار العينة مقصودة .
 - أدوات جمع المعلومات : استمارة الاستبيان .
 - النتائج المتحصل عليها :
- من خلال دراستنا لموضوع واقع التمويل المالي للأندية الرياضية وتأثيره على نتائجها وبعد التطرق لمصادر التمويل وأساليب التسيير للموارد المالية في النشاط الإداري، ومن خلال دراسة مختلف الجداول التي جاءت في الجانب التطبيقي والتي تحتوي على مختلف المعلومات الإحصائية الخاصة بمتغيرات فرضياتنا والتي كانت تتمحور حول الإشكالية العامة للدراسة التي كان مفادها يؤثر التمويل المالي على نتائج نوادي الرياضات القتالية فمن خلال الاستنتاجات التي توصلنا إليها في الأسئلة السابقة والمتمثلة في الفرضيتين يمكننا استخلاص أن الأندية الرياضية القتالية تعاني فجوات كبرى في هذا النطاق، حيث لم يولى لها الاهتمام المستحق والرعاية الكافية من كل الجوانب، وهذا كله يعود إلى نقص التمويل وكذا سوء التسيير ونقص التمويل بالمنشآت والتجهيزات الرياضية الذي يعرف تهميشا كليا لوظيفة الإدارة المالية في الأندية الرياضية، خاصة رغم كون هذه المهمة العصب المحرك لباقي الممارسات وهذا بصفتها تعمل على توفر الظروف الملائم وكذا خلق الجو المناسب لتحقيق نتائج إيجابية والوصول إلى مردودية أفضل، فمن خلال ما ذكرنا وما ذكر سابقا فإن دراستنا زيادة إلى الفرضية العامة والفرضيات الجزئية نقول أنها تحققت بعد اختبارها.

1-1-3) الدراسة الثالثة :

- من إعداد الطالب : هنانو مُجَّد رضا.
- السنة الدراسية : 2015 / 2016.
- عنوان الدراسة : " آليات تمويل المنشأة الرياضية والمتابعة المالية لها "
- دراسة وصفية لمجموعة من المنشآت الرياضية الجزائرية
- الهدف من الدراسة :
- ✓ الهدف العام : معرفة ما إذا كان نجاح تسيير المنشأة الرياضية وبقاء إستمراريتها مرهون بآليات التمويل المختلفة من جهة ونظام المتابعة المالية من جهة أخرى .
- الأهداف الجزئية :
- التعرف على آليات تمويل المنشأة الرياضية التي تساهم في تحقيق أهداف تسيير إدارتها .
- معرفة أطر المتابعة النظامية التي تعمل على رفع مستوى تسيير إدارة المنشأة الرياضية .
- العينة :
- مجتمع البحث هو جميع العناصر أو الأفراد محل الإشكال وضمن الموضوع المعالج بتجسيد مجتمع بحثنا في مجموع المدرين الماليين لمختلف المنشآت الرياضية التي قمنا بدراستها في بعض ولايات الوطن.
- عناصر العينة قد شملت المنشآت الرياضية في مناطق مختلفة من الجزائر :
- 1- مركب مُجَّد بوضياف (5 جويلية سابقا) ، الجزائر العاصمة .
- 2 - مركب 18 فبراير بسكرة .
- 3- مركب 10 نوفمبر 54 . باتنة .
- 4- مركب 20 أوت سكيكدة .
- 5- مركب 19 ماي 56 عنابة .
- 6- مركب الشهيد حملاوي ، قسنطينة .
- 7- مركب 08 ماي 1945 . سطيف .
- 8- مركب الشهيد أحمد زوقار . العلمة .
- 9- ديوان مركب أول نوفمبر شط الوادي .
- 10- مركب الشهيد زوقاري الطاهر . غليزان .
- أدوات جمع البيانات : إستمارة الإستبيان .

التعليق على الدراسات :

- بعد مراجعة الدراسات المشابهة وتحليلها لاحظ الباحث أن هناك تشابه قريب لموضوعنا من عدة جوانب نذكر منها :

- **الهدف والموضوع :** سعت أغلب الدراسات المشابهة كيفية التمويل في المؤسسات الخاصة والعمومية ومدى تأثير التسيير الجيد تسييرها كما سعت إلى البحث عن العائد من الإدارة المالية ، تشترك أهداف هذه الدراسات في بعض النقاط مع الدراسة التي سأقوم بها وسأضيف أهداف مهمة وربما أكثر أهمية وهو وصف العمليات التي تجري فيها هذه الأموال و المداخيل المالية وهو ما لم تتحدث عنه دراسات أخرى من قبل وهذا من الأسباب التي جعلتني أدرس هذا الموضوع.
- **المنهج :** إتمدت كل الدراسات على المنهج الوصفي الذي يلائم هذا النوع من الدراسات.
- **الأدوات :** إتمدت جل الدراسات على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات .
- **مجتمع الدراسة :** توجهت بعض الدراسات إلى المؤسسات الحكومية وأخرى المؤسسات الخاصة.
- **النتائج :** توصلت جل الدراسات إلى الإدارة المالية وأهمية المورد المالي وتسييره في المنشآت والمؤسسات .
- كما إستفاد الباحث من تحليل الدراسات المشابهة في : تحديد الجوانب التي سبق بحثها والتي أهملت والتي تستحق منا دراستها وتبسيط الأضواء عليها ، وكذلك وضع الإطار العام لهذه الدراسة ، وتحديد المنهج وإختيار الأدوات الرئيسية وكذلك الإستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج المتوصل إليها .

(2) الإشكالية :

في وقتنا الحاضر تعد الرياضة وسيلة من أنشطة الحياة الضرورية لما لها من دور في تفرغ الطاقات المكبوتة نتيجة لصعوبات الحياة والتي لم تترك مجالاً للفرد للترفيه عن نفسه وكذلك الحفاظ على الأبدان كحرق الدهون والوقاية من الأمراض مثل مرض السكري وارتفاع ضغط الدم الذي أصبح يؤدي بحياة الكثيرين ، وهذه الأنشطة متعددة ومختلفة وهذا التنوع نابع من التاريخ القديم وميولات الأفراد أنفسهم فأصبحت تنقسم في الوقت الحاضر إلى أنشطة فردية وأخرى جماعية وتختلف باختلاف الأنشطة والقوانين والأماكن الذي تمارس فيها ، والعديد من الدول المعاصرة شيدت العديد من هذه المنشآت الخاصة بهذه الأنشطة الرياضية وأنفقت عليها ميزانيات ضخمة نظراً لأهميتها البالغة وذلك ما أثبتته العديد من الدراسات التي أجريت في التنشئة الاجتماعية والحفاظ على صحة الفرد من الجانب النفسي والبدني وقضاء أوقات فراغهم في الترويح عن أنفسهم وشحن طاقاتهم من جديد ، وكذلك كما أنها تقام في هذه المنشآت العديد من مختلف ألوان الأنشطة على شكل مسابقات أو تحديات على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي مثل تحدي كأس العالم لكرة القدم أو تحدي رياضة السباحة في الألعاب الأولمبية التي تقام كل أربع سنوات ويشارك فيها الرياضيون من مختلف دول العالم ، وكذلك كما يقام مع عدد من النوادي في أنحاء مختلفة من العالم وهؤلاء الرياضيون الذين في النوادي جلهم من خريجي هذه المنشآت التي تمارس فيها هذه الأنشطة ، وقد تم انتقائهم لتطوير مواهبهم وإشراكهم في المنافسات المختلفة من أجل تحقيق العديد من الأهداف الشخصية والاجتماعية ، وعلى أي بلد يريد احتضان مثل هكذا مسابقات وأحداث رياضية هامة فمن بين أهم الشروط للمشاركة هو توفره على بنية تحتية من طرق ومواصلات ومنشآت رياضية ذات المعايير الدولية المتوافق عليها لأنه من أجل المنافسة على الاحتضان وجب على تلك الدولة أن تتميز وتقدم الجديد في عالم الرياضة وتحقق الجودة الشاملة فيها لأن هكذا محافل له عدة فوائد تمس الجانب الاقتصادي والثقافي والاجتماعي والسياسي لذلك نرى ذلك الإلهام الكبير في الاهتمام بهذه المنشآت وتكوين الإطارات لتسييرها وكذلك تمويلها وتوفير كل الاحتياجات والتجهيزات اللازمة لها، وهذا الاهتمام يختلف من بلد لآخر وذلك لعدة أسباب أهمها الحالة الاقتصادية لذلك البلد لأن تسييرها وتمويلها يعد أحد أهم العوامل الذي تركز عليه هذه المنشآت .

فلما نتحدث عن المنشآت الرياضية في بلدي الجزائر فقد أبدت في السنوات الأخيرة تألق من حيث التشييد والتعداد ، فبالرغم أن المنشآت الرياضية تحظى بدعم مادي من طرف الدولة ، إلا أنها تعاني من سوء في تسييرها في ظل التسيير المركزي للمصادر المالية ، والتسيير كما يعرفه هنري فايول : "التسيير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"¹

¹ أحمد الشراوي ، إدارة الأعمال ، الوظائف والممارسات الوظيفية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002 ، ص 123 .

، فمن خلال هذا التعريف يتبين لنا أن التسيير من خلال نظرة فايول هو شامل وعملية ليست سهلة كما يرى الكثيرين ، فيحتل تسيير المنشآت مكانة رئيسية في علوم التسيير وازداد هذا الاهتمام مع مرور الزمن من خلال القرن التاسع عشر إذ أن الاقتصاديون التقليديون لم يهتموا بالمنشآت كهيكل بل اهتموا بمن هو الذي سيقوم بإحياء هذا الهيكل وهو المسير بصفة خاصة الذي يعتبر ذلك العقل المدبر لتحقيق أهداف المنشأة بنسبة كبيرة وتعظيم أرباحها ، فإن تنظيم وتسيير المنشأة يواكب بداية القرن العشرين وذلك نابع من تلك النقاشات والملاحظات التي أثارها كل من تايلور حول التنظيم العلمي للعمل وأفكار فايول فكانت بمثابة انطلاقة ثورة حقيقية في مجال التسيير والتنظيم .

ونظرا لما أصبح يتميز به التسيير الحالي للمنشآت الرياضية من قدرة فائقة في الأداء الرياضي ولكي تحقق الأداء الجيد والجودة العالية للإدارة وجب أن يقابله تسيير جيد ومن أجل عملية التسيير لا بد من وجود أموال يتصرف فيها المسير بطريقة فعالة ومحكمة من أجل التحكم في جميع العمليات والوظائف خلال العملية التسييرية ، ولا بد أن هذه الأموال تكون نابعة من مصادر فهناك مصادر داخلية مثل مداخيل من اشتراكات المنخرطين والميزانية وأخرى خارجية مثل الرعاية والهبات وهذه المصادر تعرف بمصادر التمويل للمنشأة الرياضية ، فيحتاج لها المسير في عملية التسيير فمن خلال التسيير الجيد لهاته المداخيل المالية يمكن بلوغ أهدافها المنشودة وتقديم أحسن الخدمات للمستفيدين فالتسيير المالي كما هو معروف هو تلك العمليات التي تنفق من أجلها الأموال بعد عملية اتخاذ القرارات التي تعتمد بالأساس على عملية جمع المعلومات الدقيقة ، أي أن أي معلومة خاطئة قد تؤدي إلى قرار خاطئ وإلى إهدار أموال قد تحتاجها المنشأة لتغطية عجز آخر وقد يؤثر على أهداف المنشأة ككل وهذا ما يبين على أن عملية التسيير عملية ليست سهلة وتتطلب كفاءة وقدرة و طاقة عالية من المسير .

وفي هذه الدراسة أردت تسليط الضوء على المنشآت الرياضية الخاصة برياضة السباحة ، والمسابع الأولمبية والنصف أولمبية بصفة خاصة كغيرها من المنشآت تحتاج إلى تجهيزات ومعدات ضخمة وكذلك صيانتها تتطلب تكاليف عالية والكثير من الدعم المالي وذلك لضمان التسيير الجيد لها نظرا لهذه التجهيزات الكثيرة وعمال يسهرون على السير الجيد لها .

حيث تعرف المسابح على أنها: (أنظر الصفحة رقم : [12]) ، حيث يرتبط نجاح المسابح بالتسيير الجيد لها من خلال تخطيط وبرمجة الحصص المالية لها وصيانتها دوريا وباستمرار في هذا السياق كما أن الاستثمار الجيد في المسابح من خلال المنافسات و الحصص التدريبية يسهم في جلب عائد مادي للإدارة المسبح هذا من شأنه تغطيه بعض التكاليف و المصاريف الخاصة بتحسين جودة الخدمات .

و من خلال الدراسة التي قام بها الطالب مراد مالكي (أنظر الصفحة رقم : [4]) ، استطاع أن يدرك من خلالها بان التسيير الجيد للمسابع يساعد على تحقيق نتائج رياضية وكذا يزيد من المداخيل المالية مما تساعد على وجود المسابح وتحسين خدماته ومن خلال هذا أردنا من هذا البحث أن نوضح من خلال الدراسة الميدانية من أجل إعداد مذكرة الماستر التي قمت بها ومعاينة المسابح الأولمبية والنصف أولمبية في مدينة بسكرة قمت بإجراء إستطلاع مع المسيرين الإداريين والمسير المالي اتضح لنا أنه يوجد

مشاكل في ظل التسيير المركزي لتلك المداخل المالية من طرف إدارة الديوان المتعدد الرياضات ، والتي من بينها هو وجود عراقيل تتمثل في عدم إستفادة وحدات المسابح من مداخلها المالية وكذا هناك عراقيل إدارية في ظل غياب التصرف في هذه المداخل أو عدم إمكانية التصرف في الأموال وقد ارتأيت أن أقوم بتسليط الضوء على هذه المنشآت في ولاية بسكرة وإعطاء وصف شامل لواقع تسيير المداخل المالية لها لتوضيح مواقفها والإجابة عن تساؤلات الكثيرين حول هذا الموضوع والذي من الصعب الحصول على إجابات دقيقة حوله نظرا لحساسيته بالنسبة للمسيرين إلا من خلال الاجتهاد وكسب ثقة المسيرين وفي أول انطلاقة لعملية البحث وجب علينا البحث عن إجابات للإشكال الآتي :

التساؤل العام :

- ما هو واقع تسيير المداخل المالية للمسابح لولاية بسكرة ؟

التساؤلات الجزئية :

- هل عدم الاستقلالية في تسيير المداخل المالية من طرف إدارات المسابح يعرقل العملية التسييرية لها ؟
- هل تستفيد المسابح من مداخلها المالية من أجل تحسين خدماتها ؟
- هل عدم وجود مصلحة مالية بالمسابح يعيق عملية تسييرها ؟

(3) فرضيات البحث :

(1-3) الفرضية العامة :

■ واقع تسيير المداخل المالية للمسابح لولاية بسكرة في حالة سيئة .

(2-3) الفرضيات الجزئية :

- 1/ عدم الإستقلالية في تسيير المداخل المالية من طرف إدارات المسابح يعرقل العملية التسييرية لها .
- 2/ لا تستفيد المسابح من مداخلها المالية من أجل تحسين خدماتها .
- 3/ عدم وجود مصلحة مالية بالمسابح يعيق عملية تسييرها .

4) تحديد المصطلحات :

1) تسيير :

- تعريف لغوي : مصدر سير ، نقول قادر على تسيير أموره ، أي أنه قادر على تدبيرها .¹
- تعريف إصطلاحي :
يعتبر التسيير من العلوم الحديثة مقارنة بالعلوم الاقتصادية والاجتماعية وكلمة التسيير العلمي هي كلمة مرادفة لعلوم التسيير ظهرت بدافع الحاجة إلى تحسين مردودية المؤسسات بحثا عن مستوى عالي من النمو والتطور.
من جملة التعاريف التي درست ووضحت مفهوم التسيير ما يلي :
- هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وهو بإختصار وتحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها والتسيير عملية إدارية مستمرة.²
- تعريف إجرائي :
ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن التسيير هو قيام الأفراد بعملية التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر بالاستعانة بما هو موجود من وسائل وطرق من أجل الوصول إلى أهداف مرسومة بشكل جيد ومضمون ومستمر .
- ونقصد بالتسيير في دراستنا هو التسيير لتلك المداخل المالية للمنشأة إذا كانت ذات كفاءة عالية والعوامل المؤثرة فيه التي تقودنا لبلوغه من خلال مجموعة من النشاطات والقرارات التي تساهم في ضبط هذه التدفقات المالية لخدمة أهداف المنشأة .

2) المداخل :

- تعريف لغوي : وهي مفرد مدخول : ما يدخل على الإنسان من رزقه أو عمله .³
- تعريف إصطلاحي :
- هو كل زيادة في الجانب الإيجابي لذمة الممول خلال فترة زمنية معينة أي كان مصدر هذه الزيادة

¹ جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال مدخل وظيفي ، الدار الجامعية ، بيروت ، 2000 ، ص 142 .

² محمد رفيق الطيب ، مدخل التسيير - أساسيا . وظائف . تقنيات ، ج1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 1995 ، ص 3 .

³ المعاني ، تم إستخراجه بتاريخ 29 / 07 / 2018 من الرابط الآتي : <https://bit.ly/2vfKLSu>

وسواء إتصفت هذه الزيادة بالدورية أو الإنتظام أو لم تتصف بذلك.¹

- تعريف إجرائي :

- ومما سبق من تعريفات يمكن القول أن المداخل هي كل نشاط تقوم به منشأة معينة ويعود عليها بالفائدة والربح في فترات قد تكون دائمة أو غير مستقرة .
- وتعني في دراستنا هي تلك التدفقات المالية والأجنبية لإنجاز وإحقاق برامج المشروعات التنموية الضرورية لهيكل الاقتصاد وتحقيق الرفاهية الإقتصادية وضمن السير الجيد للمنشأة وبلوغ الأهداف.

(3) المالية :

- تعريف لغوي :

- إسم مؤنث منسوب إلى مال ، وهو كل ما يقتنى ويجوزه الإنسان بالفعل سواء أكان عيناً أم منفعةً، كذهب أو فضة أو حيوان أو نبات أو منافع الشيء كالركوب واللبس والسكنى. أما ما لا يجوزه الإنسان فلا يسمى مالا في اللغة كالطير في الهواء والسماك في الماء والأشجار في الغابات والمعادن في باطن الأرض.

- هو كل ما يمكن حيازته وإحرازه وينتفع به عادة.²

- تعريف إصطلاحي :

- هو كافة الأشياء التي يملكها فرد أو مجموعة من الأفراد، ويشمل النقود، والعقارات، والمواد التجارية، والسيارات، والأثاث، وغيرها من الأملاك التي تصنف ضمن الأموال.
- ويُعرّف المال بأنه النقود سواءً بشكل قطع معدنية أو ورقية، أو ما يشبه الأوراق المالية مثل السندات؛ حيث يُستخدم المال لشراء الأشياء أو لتنفيذ الاستثمارات المتنوعة.³

- تعريف إجرائي :

- و من هذه التعريفات للمال هو الشيء الرسمي والقانوني الذي يتألف من أوراق نقدية، وعملات، وصكوك، ويعدُّ الوسيلة الأساسية للتداول المالي وفقاً لتحديد حكومات الدول؛ إذ إنّ لكل دولة من دول العالم مال خاص بها.
- وأقصد بالمالية في دراستي هي تعود على تلك المداخل التي تختلف مصادرها للمنشأة من عائدات وإعانات وكيفية التصرف فيها من خلال التسيير .

(4) المسابح :

- تعريف لغوي : مسبح وجمعها مسابح ، أي مكان يسبح فيه .⁴

¹ السيد عبد المولى ، المالية العامة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1977 ، ص 247.

² المعجم الوسيط ، الجزء الثاني ، باب الميم ، مادة : ماص ، ص 892 .

³ موضوع ، تم إستخراجه بتاريخ 2017/11/01 من الرابط : <https://goo.gl/MGlwMF>

⁴ المعاني ، تم إستخراجه بتاريخ 2018 / 08 / 24 من الرابط الآتي (مختصر) : <https://bit.ly/2LyXm4M>

- تعريف إصطلاحا :

- ويقصد به الأحواض التي تحتوي على كميات من المياه بالعمق الذي يكفل تغطية الجسم بالمياه عند نزول الشخص إلى المسبح.¹

- تعريف إجرائي :

- أي يقصد بالمسبح هي تلك الأماكن أو الأحواض التي تحتوي على كميات الماء ولها عدة أنواع وأشكال حسب الغاية منها والوظيفة التي تؤديها .

- وأقصد بالمسبح في دراستي هذه هي تلك المنشآت التابعة للمركب الرياضي أو المؤسسات ذات المواصفات والمقاييس الدولية والتي تجرى فيها المنافسات والبطولات الرسمية والمطابقة لقوانين الإتحاديات وهي المسابح الأولمبية والنصف أولمبية المتواجدة في ولاية بسكرة.

(5) المنشآت الرياضية :

- **تعريف لغوي :** منشأة مفرد جمع منشآت : مكان للعمل أو الصناعة يجمع الآلات والعمالين منشآت صناعية / عسكرية / خيرية / تعليمية - منشأة تجارية : مؤسسة تجارية تعمل خارج بلادها - المنشآت الحيوية تحت حراسة مسلحة / مشددة .²

- تعريف إصطلاحي :

- هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية وهذه المنشأة لها إدارة تسييرها وفق برنامج معين .³

- المنشآت الرياضية عبارة عن مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة جوانبه ، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها ، بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه .

- تعريف إجرائي :

- المنشآت الرياضية هي كل المساحات أو القاعات أو المركبات أو الملاعب ، أو بصفة عامة هي ذلك الهيكل المخصص لممارسة مختلف الأنشطة البدنية والرياضة والمجهز بالوسائل والمعدات اللازمة لتلك النشاطات والتي تقوم بتسييرها مجموعة من الأفراد وفق قوانين و وظائف إدارية بشكل منظم .

(5) حدود البحث :

يمكن أن نقسم موضوع بحثنا حسب الفرضيات المقترحة والتي جاءت في ثلاث محاور :

¹ وجددي مصطفى الفاتح ، طارق صلاح فضلي ، ص 11 - 12 .

² أحمد مختار عمر ، معجم اللغة العربية المعاصرة ، عالم الكتب ، ط 1 ، مجلد 1 ، القاهرة ، 2008 ، ص 2208 .

³ جمال الدين ساعد ، دور آليات الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، قسم الإدارة والتسيير الرياضي ، 2015 / 2016 ، ص 14 .

5-1) الفرضية الأولى :

- المتغير المستقل (السبب) : يتمثل في كل من : عدم الإستقلالية في تسيير المداخل المالية من طرف إدارات المسابح .
- المتغير التابع (النتيجة) : يقتصر على : عرقلة العملية التسييرية لها .

5-2) الفرضية الثانية :

- المتغير المستقل (السبب) : يتمثل في كل من : عدم إستفادة المسابح من مداخلها المالية
- المتغير التابع (النتيجة) : يقتصر على : لا يحسن من خدماتها .

5-3) الفرضية الثالثة :

- المتغير المستقل (السبب) : يتمثل في كل من : عدم وجود مصلحة مالية
- المتغير التابع (النتيجة) : يقتصر على : يعيق عملية تسييره .

6) أهداف البحث :

- باعتبار عامل الأموال من أكثر العوامل إثارة وأهمية في ميدان الرياضة ، فالمنشآت الرياضية تسعى بشكل مستمر إلى إيجاد أموال تغطي حاجياتها فمن خلال هذا نحاول :
- الكشف عن مشاكل التسيير المالي وإبراز الواقع الذي تسيير عليه المداخل المالية الخاصة بالمسابح .
 - إيجاد خطط وسياسات مالية فعالة لتمويل وحدات المسابح وتحسين طرق تسييرها واستغلالها وتطوير أساليب الإدارة الرياضية .
 - إبراز أهمية الكفاءات المهنية في مجال التسيير المالي ومواجهة التحديات .
 - إيجاد الطرق المناسبة لتوظيف الأموال والإمكانات اللازمة لتحسين خدمات المسابح .

7) أهمية البحث :

- للموضوع المراد دراسته أهمية بالغة لدى الطلبة والباحثين وكذلك المسيرين للمسابح كون أنه موضوع لم يتطرق إليه من قبل وهو يعتبر إنطلاقة ومرجع لأبحاث أخرى في مجال التسيير المالي الخاصة بالمنشآت الرياضية سواء في الجانب النظري أو التطبيقي ، فمن خلال تطرقه لأحد أهم الجوانب التسييرية في المسابح فمن شأنه أن يفتح عدة إشكالات في المستقبل ومحاولة معالجتها من طرف الباحثين وبذلك سيرتاح المسيرين منها .

الجانب النظري

الفصل الأول :

التفسير العملي

- المبحث الأول : التسيير في المنشآت.

1 (التطور التاريخي لمفهوم التسيير :

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

1-1) النظرية التقليدية :

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

وغير بعيد عن تلك الفترة ظهر فايول بما يعرف الإدارة التنظيمية التي اهتمت بتقسيم الوظائف ومركزية الأمر والتوجيه والانضباط والمساواة وحصر وظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وأضاف إليها آروييك مهمة الرقابة... إلخ¹.

1-2) النظرة النيوكلاسيكية :

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

1-3) النظرية السلوكية :

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

1-4) النظرية الحديثة :

المنظمة حسب هذه النظرة نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض في تناسق

¹ محمد رفيق الطيب ، مرجع سابق ، ص 220 .

وتكامل لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

إذن مهمة الإدارة حسب هذا المدخل :

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

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

وتتعلق عمليات التسيير بالتأقلم مع التعقيد في البيئة وتأخذ بالتخطيط ووضع الميزانيات وتتخذ من التنظيم طريقا لتحقيق هذه الخطط وتأخذ بالرقابة أسلوبا بالتأمين لتحقيق الخطط.¹

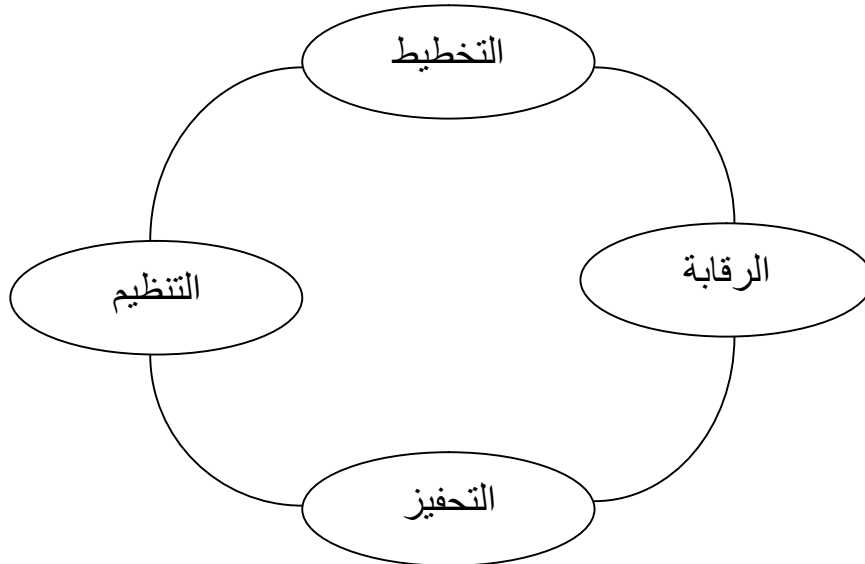
(2) مفهوم التسيير :

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

من جملة التعاريف التي درست ووضحت مفهوم التسيير ما يلي :

- (أنظر الصفحة رقم: [11]).

الشكل رقم (01): يوضح عملية التسيير :



¹ يوسف قليلي وآخرون ، فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2002 ، ص 64.

هذا الشكل مخطط توضيحي يبين العلاقة التكاملية بين مختلف عمليات التسيير إذا اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد للأهداف أي التخطيط فهذا لا يعني أنها تنتهي عند الرقابة ولا بد أن نكشف على وجود إنحرافات وتصحيح هذه الانحرافات وبالتالي إجراء تعديلات جذرية أو وظيفية على السياسات والإجراءات وغيرها من التخطيط بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط بعد تناول كل من التنظيم والتوجيه والتحفيز للكشف على النقائص وتداركها.¹

2-1) تعريف التسيير :

إن الوصول إلى تعريف محدد للتسيير لقي عدة صعوبات ، حيث تختلف معاني كلمة التسيير باختلاف وجهة نظر القائم بتعريفه ، فالتسيير مثلا مثل باقي العلوم الأخرى طرأت عليه عدة تطورات التي أضفت معاني جديدة لمعناه ، حبا للإطلاع على الكتب التي تتكلم عن التسيير نجد أن هناك تعاريف مختلفة لهذه الكلمة فنجد أن : "فريدريك تايلور" : >> يرى أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم أن تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة <<.

ويقول "هنري فايول" : >> التسيير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب <<.² ويرى "روبرتالانيز" : >> أنه إيجاد والمحافظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية <<.³

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

2-2) التسيير في التربية الرياضية :

يحتاج كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية فيهيئ لها المناخ الملائم والإمكانيات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الأولى من الكفاءة والفعالية ونظرا للأهمية البالغة لهذا الدور الذي يؤديه المسير بدرجات مختلفة وأعباء متنوعة على مستويات إدارية متفاوتة في مختلف الهيئات الرياضية من لجان أولمبية واتحادات رياضية وأندية ومراكز الشباب وحتى داخل الهيئات من لجان متخصصة.⁴

3) من هو المسير :

3-1) تعريف المسير :

¹ محمد رفيق الطيب ، التسيير والتنظيم والمنشأة ، ج1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2006 ، ص 21 .

² عصام بدوي ، استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية ، ط1 ، مطبعة النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، 2002 ، ص 122 .

³ محمد رفيق الطيب ، مدخل التسيير أساسيات ، وظائف، تقنيات ، مرجع سابق ، ص 6.

⁴ محمد قطب راشد ، سمير عباس ، الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية ، ط1 ، دار الكتاب الحديث ، مصر ، 1997 ، ص 12 .

هناك عدة تعاريف للمسير منها :

- هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنشط ومنظم ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك وعليه يعتبر المسير كل مسئول عن أعمال الآخرين ، ولا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فقط.¹

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

- و المسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين ويبين لهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم وهو الذي يضع خطة التنفيذ أي تحدد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن لتأدية الوسائل والأدوات المستخدمة للتنفيذ ، والأفراد الذين يتولون تأدية كل ذلك في ضوء التكاليف المقدرة وتحقيق درجة كافية في الإنتاج إضافة إلى ذلك قيامه بالأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها وكذلك بمتابعته ورقابته لنتائجه ليتمكن من اتخاذ قرارات والإجراءات لتصحيح ومعالجة الأخطاء والانحرافات ، ويجب على الجميع أن يحصل على القدر الكافي من المعرفة ومبادئ الإدارة قبل أن يقوم بممارستها.²

3-2) أدوار المسير :

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

3-2-1) الأدوار العقلانية :

وتتمثل في تأمين سير العمل في صور منتظمة وهي كالآتي :

أ) **الواجهة** : هنا يجب أن يفهم المسير الآخرون بأنه هو الممثل و صاحب الأمر في عمله.

ب) **القائد** : حيث يقوم المسير بتوجيه المرؤوسين.

ج) **الرابط** : يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين.

3-2-2) الأدوار الإعلامية :

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

¹ إبراهيم العمري ، الإدارة دراسة نظرية تطبيقية ، ط2 ، دار النشر للكتاب ، القاهرة مصر، 1998 ، ص 12 .

² محمد رفيق الطيب ، مدخل التسيير أساسيات ، وظائف، تقنيات، ج 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، بن عكنون الجزائر ، 1997 ، ص 20 .

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

3-2-3) الأدوار التقريرية :

- وتشمل اتخاذ القرارات وهي على الشكل الآتي:
 أ) المستحدث : حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطور.
 ب) معالج المشاكل : أي يجب تفادي المشاكل قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عند ما تقع.
 ج) موزع الموارد : هو الذي يوزع المهام على الأشخاص المعنيين باستعمال الوسائل. هو الذي يبرم العقود ويقبل الالتزامات ويقدم التنازلات للمسؤولين.¹

3-3) وظائف المسير :

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

- 1) التخطيط وتحديد السياسات.
- 2) تنظيم أنظمة الآخرين.
- 3) تفويض السلطة والمسؤولين.
- 4) الرقابة على النتائج المطلوبة.
- 5) الإشراف على تقديم النتائج.
- 6) إصدار الأوامر والتعليمات.
- 7) تفسير وتبليغ السياسات.
- 8) تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية وتحمل العمل الإداري.
- 9) تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة للعمال الإداريين.²

4-3) المستوى الإداري الذي يشغله المسير :

معظم المنظمات لها أشكال هرمية ونجد مستويات تنظيمية تشمل كل الطبقات الموجودة في الهرم ، وذلك من المستوى الأول أو القمة أين يوجد شخص واحد ألا وهو الرئيس الذي يشرف على مجموعة من الأشخاص وهذه

¹ فاروق عباس حيدر : تخطيط المدن والقرى ، ط 1 ، 1994 ، ص 1 .

² محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير - أساسيا . وظائف . تقنيات ، مرجع سابق ، ص 154 .

المجموعة تدير عمل مجموعة المديرين وكل مدير تكون له مجموعة من المساعدين ومعاونين وهكذا إلى أن نصل إلى العمال ، أما المستويات الإدارية فهي تضم المستويات الثلاثة للإدارة ماعدا العمال ، هناك علاقة طردية بين المستوى الإداري ومسؤولية الفرد وحدود الصلاحيات والسلطة المسموح له بممارستها وعلاقته مع المرؤوسين وللضغوط المحتمل التعرض لها. وتنقسم المستويات إلى :

- **مستوى الإدارة العليا** : تحتل قمة الهرم التنظيمي ، حيث يقوم المسيرين باتخاذ القرارات الهامة وتسيطر على السياسة الرئيسية ومهامهم تتمثل في معالجة المشاكل وتخصص كذلك بوضع ثم تطوير ومراجعة الخطط الطويلة الأجل، وتقييم أداء التقسيمات الرئيسية.

- **مستوى الإدارة الوسطى** : تتكون هذه الإدارة من مسيرين وسطاء بين الإدارة العليا والإشرافية المسؤولة عن أداء وظائف الإدارة الرئيسية والمساعدة ، وتخص هذه الإدارة بإعداد الخطط المتوسطة الأجل انطلاقا من الخطط الطويلة الأجل وتحليل أداء المدراء في المستوى الأدنى لغرض تقسيم قابليتهم وترقيتهم و وضع سياسات الأقسام.

- **مستوى الإدارة الإشرافي** : وهي الإدارة المسؤولة عن المستويات الدنيا من تقسيمات المؤسسة إنطلاقا من وظيفة المدير ومساعديه وصولا إلى أدنى مستوى مثل : رئيس العمال وتخص الإدارة بإعداد الخطط التشغيلية المفصلة اعتمادا على الخطط المتوسطة الأجل ومتابعة أداء الأفراد في المستويات الدنيا والمشرفين الاتصالات المباشرة بينهم .

الشكل رقم (02) : الشكل الهرمي للتنظيم.¹



(4) مستويات المسيرين :

- يمكن بهذا الصدد التمييز بين ثلاث من المستويات :

¹ عايدة خطاب ، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي ، القاهرة دار الفكر العربي ، 1985 ، ص15-16 .

4-1) المسكرون القاعديون :

يقومون بالإشراف على المستخدمين و على استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية ، و يجرى انتقاؤهم عادة بالنظر إلى خبرتهم و مهارتهم التقنية ، حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء أما مهمتهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم ، الكيف و التوقيت و هم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح و الإرشاد.

4-2) المسكرون الأواسط (الإدارة الوسطى) :

يلعبون دور الوسطاء بين المسكرين القاعديين من جهة و الإدارة العليا من جهة أخرى، و يتمثل دورهم في تنظيم استعمال و مراقبة الموارد ، التأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير ، و حضور الاجتماعات و إجراء اتصالات و تأمين الحصول على المعلومات الضرورية و توزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشروحات و الإيضاحات.

4-3) الإدارة العليا :

يمارس المسكرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي و يقومون برسم المسار العام للمنشأة ، أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط و رسم السياسات العامة ، و تنسيق أنشطة الإدارة الوسطى ، و التأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة ، و تجري ترقية هؤلاء المسكرين من الإدارة الوسطى ، و خاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج و التمويل و البيع.

5) وظائف التسيير :

للتسيير عدة وظائف نذكر منها :

5-1) التخطيط :

أ- مفهوم التخطيط : التخطيط هو عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل وكيف ومتى يتم هذا العمل ؟ إنه يتضمن تحديد الأهداف و رسم الخطوات و الطرق اللازمة لبلوغها وهو يتطلب قدرأ كبيرأ من وضوح الرؤيا و الدقة في التنبؤ باتجاه الأحداث¹.

يعتبر التخطيط جزءا هاما من مختلف الوظائف الإدارية إذ نجد التخطيط عند "w.hnewman" هو تحديد أهداف واضحة ، اختيار سياسات ، وضع برامج و حملات ، البحث عن طرق و إجراءات محددة ، إعداد جداول زمنية يومية¹.

¹ مُجد رفيق الطيب ، مرجع سابق ، ص 12 .

ب - خطوات عملية التخطيط : و يمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل التالي ²:

الشكل رقم (03) : خطوات عملية التخطيط .



ج - مزايا التخطيط الجيد في المؤسسة :

نذكر هنا بعض مزايا التخطيط الجيد باختصار :

مواجهة تغيرات البيئة : التخطيط الجيد يساعد المنظمة على تحمل المتغيرات البيئية التي تتصف بسرعة

التغيير و عدم الاستقرار و من أهم هاته العوامل :

- العوامل التربوية.
- العوامل الاجتماعية و الثقافية ، السياسية و القانونية ، الاقتصادية و التكنولوجية هذه العوامل خارجية وهناك عوامل داخلية نذكر منها :
- العوامل الإنتاجية ، البشرية ، المادية ، المالية.
- مواجهة المنافسين.
- التنسيق مع الإدارات المختلفة ³

2-5) التنظيم :

أ- بدايات التنظيم والإدارة وتطورها :

في الحقيقة تمت ممارسة عملية الإدارة أو التنظيم عبر تاريخ قبل كونها مستقلة و تعود هذه الممارسة إلى 5000 سنة ق.م و من أوائل مستعملي قواعد التنظيم الفراعنة ، أي كانوا يعتمدون على مركزية القرار من قبل السلطة السياسية الحاكمة ، كما أن حمو راى الذي وضع لقانونه الذي أستمر به ذلك حكمه للإمبراطورية ببابل انطلاقة مهمة للتنظيم ، حيث تم وضع قواعد للمعاملات البيعية و الرقابة و تحديد المسؤولية و القضاء ، مما أدى إلى الأمن و الاستقرار.

¹ ناصر دادى عدون ، إقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين ، دار المحمدية العامة ، ط 2 ، الجزائر ، 1998 ، ص 229 .

² حنا نصر الله وآخرون ، مبادئ في العلوم الإدارية ، دار الظهران ، عمان ، 1998 ، ص 172 - 173 .

³ حنا نصر الله وآخرون ، نفس المرجع السابق : ص 203 .

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

ب- الهياكل التنظيمية :

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

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

▪ ولنرى مثال الهيكل التنظيمي الخاص بديوان المركب المتعدد الرياضات (أنظر في الملاحق التوضيحية : ملحق رقم : [1])

ج- المركزية واللامركزية في تسيير المؤسسة :

1) تعريف المركزية الإدارية :

- هناك إجماع في الفقه الإداري على أن المركزية الإدارية تعني التجميع التنظيمي والوظيفي للمهام الإدارية بيد جهة واحدة وفق معايير محددة مسبقا¹ .
- ويجب أن لا يفهم من كل هذا أن نظام الإدارة المركزية نظام عرفته المجتمعات القديمة ، ولم يعد له أي تطبيق في ظل الدولة المعاصرة بل النظام المركزي لازال يطبق في جوانب كثيرة نظرا لمحاسنه² .

نعني بالمركزية إحتفاظ الإدارة العليا بكافة السلطات و الصلاحيات و عدم تفويضها لمن دونه .

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

- سهولة تنسيق كافة نشاطات الوحدات والعاملين في المنظمة .
- التقليل من الازدواجية في الجهد و الوقت .

¹ سعيد نجيلي ، القانون الإداري - المبادئ العامة ، ج 1 ، منشورات جامعة البعث ، 2013 ، ص 121 .

² عمار بوضيف ، الوجيز في القانون الإداري ، ط2 ، جسر النشر والتوزيع ، الجزائر ، 2007 ، ص 154 .

- توفير إدارة قوية في قمة الهرم مما يوفر القيادة المطلوبة في توجيه و تنسيق الأعمال.
- تمركز الخبرات لدى الإدارة العليا¹.

(2) تعريف اللامركزية :

- يقصد باللامركزية الإدارية توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية والعاصمة وبين الهيئات المحلية أو مصالح مستقلة قانونيا عن الإدارة المركزية بمقتضى إكتسابها للشخصية المعنوية مع بقائها خاضعة لقدر معين من الرقابة لتلك الإدارة².
- فهي ترمي إلى توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة التنفيذية والهيئات الأخرى سواء كانت منتخبة كبلديات والمؤسسات العامة³.
- ونعني باللامركزية تفويض درجات من السلطة إلى المستويات الدنيا و المرؤوسين.

- الحاجة إلى اللامركزية : وذلك لاحتوائها على المزايا التالية :

- التخفيف من أعباء الإدارة العليا.
- توفير الجهد و الوقت للإدارة العليا للتفرغ إلى نشاطات المنظمة.
- السرعة في اتخاذ القرار في المستويات المختلفة.
- إعداد و تدريب العمال على تحمل المسؤوليات و مواجهة التحديات.
- إنه من الصعب على مسيري المؤسسات الحديثة انتهاج هذا الأسلوب أو ذلك و الشواهد تدل على تطبيق مزيج من الأسلوبين لتحقيق أفضل وضع تنظيمي للمنظمة⁴.

(3-5) التوجيه :

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

(1-3-5) تعريف التوجيه :

يعرف التوجيه بأنه عبارة عن الجهود الإدارية و الفنية التي يبذلها المسؤول في المنشأة (سواء كان مديرا أو رئيسا لشعبة) نحو الموظفين الذين يعملون تحت إشرافه ليقوموا بأعمالهم بالشكل المطلوب وذلك تحقيقا لأهداف المنشأة التي يعملون بها ، لا يمكن القيام بعمل التوجيه بصورة فعالة ما لم يلم المدير بأصول العلاقات الإنسانية ، فبعض

¹ حنا نصر الله وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 203 .

² محمد الصغير بعلي ، قانون الإدارة المحلية الجزائرية ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2004 ، ص 09 .

³ زهد يكن ، القانون الإداري ، المكتبة العصرية ، بيروت : لبنان ، 1956 ، ص 250.

⁴ حنا نصر الله وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 204 - 205 .

واجبات التوجيه تعتمد على قدرة المشرف على التعامل الإنساني ، وعلى قدرته على إثارة الحماس في نفوس الموظفين للقيام بإعمالهم بكل كفاءة وفاعلية .¹

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

- الإيمان لدى الرئيس بان الإدارة هي التعامل مع البشر .
- تقبل الموظفين مسؤولية العمل.
- اهتمام الرئيس بالفرد وفي نفس الوقت عدم إهمال العمل .
- التوجيه والإرشاد حين حصول الخطأ من الموظف في إطار من الاحترام .
- زيادة معرفة الرئيس المسؤولين .
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاعتماد على أنفسهم .
- إيجاد التكامل بين حاجات العمل وحاجات الأفراد.
- أن يكون قدوة مرؤوسيه .
- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار .
- تزويد المرؤوسين بكافة المعلومات التي تمكنهم من القيام بعملهم .
- توافر النظرة الشاملة لأعمال الوحدة الإدارية .
- تفويض السلطة بشكل مناسب .
- ويتوقف نجاح التوجيه أو عدم نجاحه على كفاءة التخطيط و التنظيم وفاعليتها ،فالتوجيه يتوقف على وضوح الأهداف لجميع الموظفين ، كما يتوقف على مدى فهم الموظفين للسياسات التي وضعت و يتوقف أيضا على مدى دقة وملائمة الإجراءات التفصيلية لتنفيذ العمليات و البرامج الزمنية الموضوعة وخطة العمل .²

5-3-2) مكونات التوجيه :

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

أولا : القيادة : لا يمكن أن تتم الأعمال في المنشأة على الوجه الأفضل بمجرد إصدار التعليمات و الأوامر إلى الموظفين من الرئيس ، إذ لابد من توجيه الموظفين و تنسيق الجهود المختلفة في المنشأة و حفز الموظفين و تشجيعهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم و تدعيم الاتصال الفعال داخل المنشأة وهذا يتطلب

¹ بيصار عبلة ، مذكرة تخرج بعنوان تحسين وتطوير التسيير الإداري في المؤسسة الاقتصادية (من خلال خصوصية التسيير) ، قسم التجارة ، فرع المالية ، كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2003 ، ص 24 .

² عمر سعيد وآخرون ، مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة ، عمان ، 1991 ، ص 105 – 106 .

وجود شخص يحظى باحترام الموظفين ولديه سلطات رسمية تمكنه من أداء هذه الأعمال و هذا الشخص هو ما يطلق عليه اسم (القائد).

- تعريف القيادة :

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

ويعرفها " ليكرت " بأنها محافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة. ويعرفها البعض الآخر " هي فن التأثير وحث المرؤوسين على أداء واجباتهم برغبة وحماسة بغية تحقيق أهداف الجماعة " ¹.

- مفهوم القائد :

يرى البعض أن القيادة عبارة عن تفاعل بين عدد من العوامل المعقدة في القائد نفسه و التابعين له (المرؤوسين).²

3- الفرق بين القيادة والرئاسة :

الشكل رقم (04) : الفرق بين القيادة والرئاسة .³



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

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

¹ نفس المرجع السابق : ص 107 .

² عبد الحميد قاسمي وآخرون ، مذكرة تخرج تنظيم الوظيفة التسويقية في المؤسسة الجزائرية ، قسم التجارة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، دفعة جوان 2005/2004 ، ص 26 .

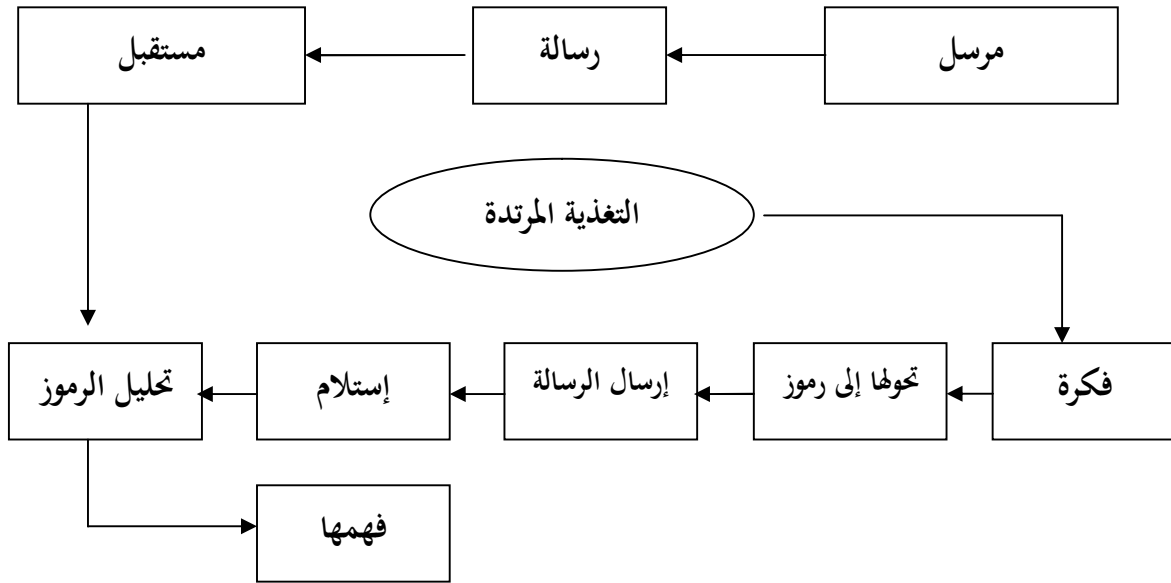
³ عصام بدوي ، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، ط1، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2001 ، ص 41 .

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

ثالثا :الاتصال:

- 1- تعريف الإتصال : هو إرسال معلومات وفهمها من شخص لأخر ، إذن هدف الاتصال هو الحصول على معلومات محددة وفهم هذه المعلومات وذلك من شخص أو جماعة إلى شخص آخر أو جماعة أخرى .¹
- 2- عملية الإتصال : وتشمل عملية الاتصال ما يلي : المرسل ، الرسالة ، المستقبل .

شكل رقم (05) : عملية الإتصال .



(6) أهداف التسيير :

- من بين الأهداف التي يسعى التسيير الحديث الوصول إليها ما يلي :
- ضمان سير الأنشطة الإنتاجية وفق ما جاء في البرنامج الإنتاجي .
- إيجاد صيغ مثلى لإستعمال 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 و الكيف والزمن .²

¹ عمر سعيد وآخرون ، مرجع سابق ، ص 120 .

² فاروق عباس حيدر ، مرجع سابق ، ص 11 .

7) بعض العمليات التسييرية التي تقوم بها الإدارة داخل المنشآت :

نأخذ منها على سبيل المثال :

المادة 08 : الإدارة العامة :

وتتكفل بما يلي :

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

1- المديرية الفرعية للموارد البشرية :

وتكلف بما يأتي :

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

2- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة :

وتكلف بما يلي :

- ضمان تنفيذ ميزانتي التسيير والتجهيز للمنشأة .
- تقدير الحاجات المالية للمنشأة وإقترانها .
- ضمان إعداد الصفقات العمومية للقطاع ومتابعتها .
- وضع الإعتمادات الضرورية لسير الحسن للإدارة وأقسام المنشأة .

المادة 06 : إدارة المنشآت والتجهيزات :

وتكلف بما يلي :

- تحفيز وتنسيق أعمال ودراسات التخطيط والإحصائيات .
- ضبط مقاييس المنشآت والتجهيزات والسهر على صيانتها.
- إعداد وتطبيق البرامج في مجال المنشآت والتجهيزات الرياضية .
- إعداد مخططات تسيير ونذكر منها مخطط التسيير السنوي¹ .

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

8) واقع التسيير في الجزائر :

يلاحظ في الجزائر أن ظهور المهنة التسييرية تأخذ نظرا لعدم وجود طلب فعال على خدمات المسير ألتتمهن وهذا راجع لعدة أسباب منها¹ :

- غموض مفهوم تسيير منشآت الأعمال الاقتصادية ، فهو يختلط تارة مع القانون وتارة أخرى مع السياسة وأخرى مع الإدارة العامة وأخرى مع الاجتهادات الشخصية.
- واقع منشآتنا الاقتصادية في قبضة بيروقراطية وصائية لم تسمح بظهور جزر تسييرية متميزة ذات استقلالية مسؤولية.
- تأقلم بيئة التسيير الداخلية والخارجية مع مقتضيات النمط التجميعي للإدارة، فذلك النمط المنجز بطبيعته ضد الإنتاجية نظرا لتركيزه على تجميع موارد الإنتاج أكثر من استغلالها .
- تجميع الجهود في تناسق تام نحو الهدف.

المبحث الثاني : التسيير المالي في المنشأة

1) نشأة و مفهوم التسيير المالي :

1-1) نشأة التسيير المالي :

كان في الولايات المتحدة الأمريكية أول ظهور للتسيير المالي حيث استعملت البنوك و المؤسسات المصرفية النسب المالية التي تبين مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها و ذلك إستنادا إلى الكشوفات المحاسبية من جهة و من جهة أخرى إبلاء المساهمين في شركات المساهمة أهمية كبيرة لدراسة هذه المعلومات المالية ، و قد تطور التسيير المالي خلال الأزمة الإقتصادية سنة 1929 تطورا كبيرا حيث أصبح يكتسي أهمية كبرى و ذلك يبحث المؤسسات عن هيكل مالي سليم يحميها من مخاطر الإفلاس ، و قد تأسست لجنة للأمن و الصرف تعمل على نشر الإحصائيات المتعلقة بالنسب النمطية لكل قطاع في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1933.

بعد الحرب العالمية الثانية شهد التسيير المالي تطورا ملحوظا و ذلك في فرنسا ، حيث أظهر المصرفيون و المقرضون إهتماما بتحديد خطر إستعمال أموالهم و بصفة أكثر دقة و حزم ، و بتطور المؤسسات و وسائل التمويل اللازمة و ذلك بظهور لجنة عمليات البورصات التي حدد هدفها بتأمين الإختيار الجيد و تأمين المعلومات المالية التي تنشرها الشركات المحتاجة مساهمة للإدخار العمومي .²

¹ محمد رفيق الطيب ، نفس المرجع السابق ، ص 14 - 15.

² منير شاكر محمد وآخرون ، التحليل المالي - مدخل في صناعة القرارات ، دار وائل للنشر ، ط 2 ، الأردن ، 2005 ، ص 10.

1-2) مفهوم التسيير المالي :

لقد تعددت المفاهيم و التعاريف التي نسبت للتسيير المالي التي نذكر منها :

- يعتبر التسيير المالي تقنية من تقنيات مراقبة التسيير و هو ضمن المهام الرئيسية للوظيفة المالية ، و عن طريقه تحدد نقاط القوة و نقاط الضعف للسياسات المالية المنتهجة من طرف المؤسسة.
- التسيير المالي هو مجموعة من الطرق التي تستعملها الإدارة المالية لتقدير الحالة المالية في الحاضر والمستقبل للمؤسسة ، كما يساعد على أخذ قرارات التسيير الحسنة و المنفصلة و تطوير فعالية المؤسسة .¹

2) أهداف و مهام التسيير المالي :**1-2) أهداف التسيير المالي :**

إن هدف كل مؤسسة هو تحقيق الربح اللازم للبقاء و الاستمرار ، و تحقيق مردودية لاستثماراتها و العمل على وضع الإستراتيجيات المحققة لذلك و تحديد السياسات الموجهة لهذه الأخيرة ، و التي توزع إلى أهداف عملية و ميدانية بكل فترة أو سنة نشاط حيث توضع أهداف وظيفة التسيير المالي ضمن الإطار .

و من بين الأهداف الأساسية للتسيير المالي نذكر ما يلي²:

- 1 - دراسة حاجيات المؤسسة من التمويل حيث تقوم بتحديد الوسائل المالية الضرورية لتغطية هذه الحاجيات مع مراعاة الوقت المناسب للحصول عليها ، و الأخذ بعين الإعتبار مختلف الأنشطة التي سوف تنفق عليها الأموال المحصل عليها و كذا زمن تنفيذها .
- 2 - تعمل وفق الظروف الحالية و المستقبلية و الوضعية المالية للمؤسسة بدراسة كل الإمكانيات المتوفرة أمامها للحصول الأموال المطلوبة و المقارنة بين مختلف الاختيارات الموضوعة أمام المؤسسة و اختيار أحسنها مردودية و اقلها تكلفة مع مراعاة مختلف طرق التمويل و العوامل المؤثرة على المؤسسة من خلال ما توفره السوق النقدية و السوق المالية .
- 3 - تعمل على دراسة الوسائل اللازمة لتنفيذ برامج و خطط المؤسسة المتعلقة بالإنتاج و التوزيع و كذا مجال البحث و التطوير لتقنياتها الصناعية من جهة ، و دراسة الإمكانيات المقترحة فيما يتعلق بوسائل الإنتاج الضرورية لذلك من جهة أخرى ، حيث تتم المفاضلة بين المشاريع المقترحة ، و اختيار أحسنها وفقا لعدة معايير مالية ، اجتماعية ، سياسية ، بيئية ،..... الخ .

¹ ناصر دادي عدون ، تقنيات مراقبة التسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1988 ، ص 11 - 13 .

² ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار الحمدي ، الجزائر ، 1988 ، ص 287 - 288 .

- 4 - من المهام الأساسية و المعقدة التي تتكفل بها وظيفة التسيير المالي مهمة تسيير الخزينة ، حيث تمثل القيم المالية الموجودة تحت تصرف المؤسسة خلال دورة معينة ، و بالتالي يمكن اعتبار تسيير الخزينة للمؤسسة ملتقى مختلف العوامل و الجوانب المتعلقة بالوظيفة المالية .
- 5 - إن متابعة استعمال الأموال تمر على قسم المحاسبة بنوعيتها العامة و التحليلية حيث تتكفل المحاسبة العامة بمتابعة تنفيذ الحركة المادية و المالية في مختلف أرجاء وظائف المؤسسة و تسجيلها حسب الزمن أما المحاسبة التحليلية تقوم بمتابعة تكاليف المنتجات و البضائع المفصلة ، و أعباء الأقسام و المصالح و ربطها مع المسؤولين عليها و التي على أساسها يتم رصد كفاءة العمليات الإنتاجية و فعاليتها و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح ما هو غير مقبول منها من طرف المسؤولين فيما يعني بالمراقبة المالية .

2-2) مهام التسيير المالي :

نلخص مهام التسيير المالي فيما يلي¹ :

- **تعظيم قيمة المؤسسة** : هذه القيمة لا تظهر مقارنة مع الثروة أو الثروة المالية ، لكن عليها أن تحلل بالرجوع إلى المشاريع و النشاطات ، إن هذا التعظيم يشترط أن تستغل الثروات في مشاريع استثمارية كتمن بفضل المردودية المستقبلية .
 - **الحفاظ على مستوى النجاح المالي** : يحدد التسيير المالي إستعمالات المصادر المالية بشكل سليم لكي تستطيع المؤسسة تسديد مستحقاتها من جهة و تحقيق نتائج إيجابية من جهة أخرى لتفادي خسارة هذه الأخيرة نفسها و المتعاملين و الإقتصاد .
 - **التحكم في المخاطر المالية** : إن المفهوم العام للمخاطر هو عدم الإستقرار في النجاحات المستقبلية ، حيث يقوم التسيير المالي بدراسة التحكم في عدم الإستقرار المرتبط ببعض الحالات كخطر المديونية المرتبط بعدم القدرة على السداد ، و خطر الإستقلال المرتبط بهيكل المصاريف ، و المخاطر من طرف المحيط كخطر التبادل و خطر سعر الفائدة .
- 3) مكانة وظيفة التسيير المالي في هيكل المؤسسة :**

إن وظيفة التسيير المالي تحتل أعلى مكانة في هيكل المؤسسة و لا يمكن الإستغناء عنها ، و يكمن تقسيم المؤسسة إلى ثلاثة أنواع هي² :

- 1 - **المؤسسات الصغيرة** : يشغل وظيفة التسيير المالي رئيس المؤسسة حيث تكون له صلاحية اتخاذ القرارات بما في ذلك المالية لأنها تمتاز بقلة المخاطرة و التحفيزات فيما يخص الإستثمارات .

¹ محمد الصيرفي ، إدارة المال : تحليل هيكله ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 14 .

² نبال فريد مصطفى ، مبادئ وأساسيات الإدارة المالية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 87 .

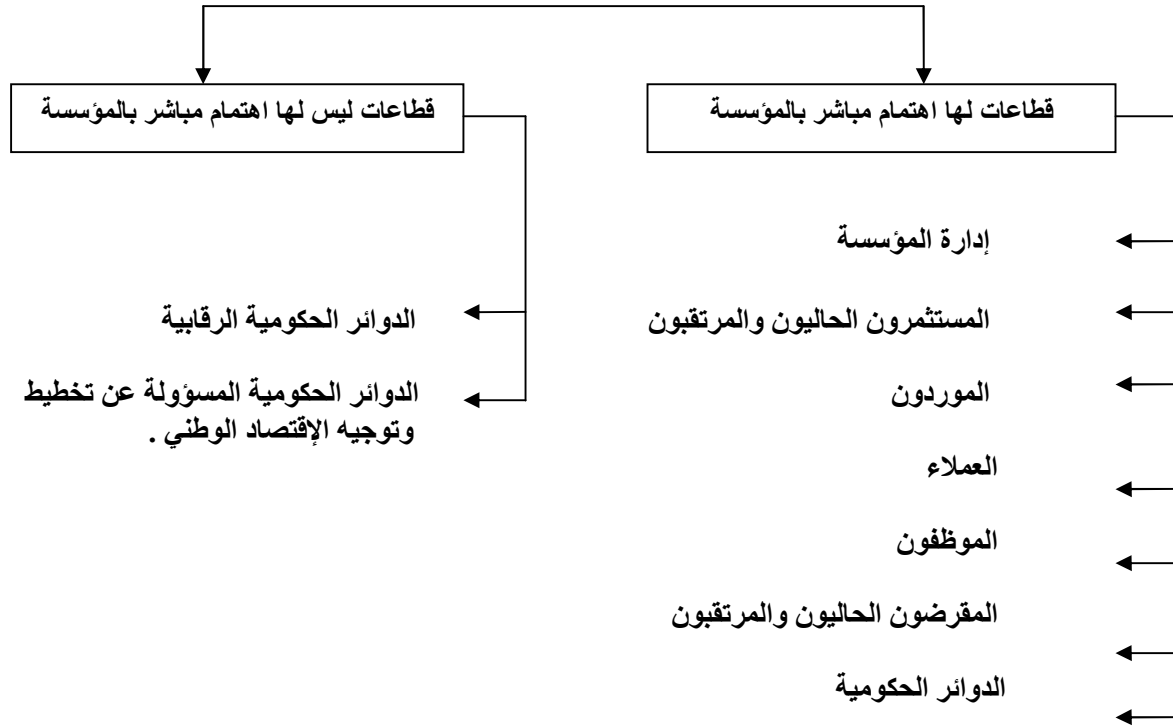
2 - المؤسسات المتوسطة : هنا القرارات المالية تكون على عاتق المسير المساهم الرئيسي حيث أن توزيع العمل يكون أكثر توسعا و دفعا للأمام فالوظيفة موجودة في يد مسؤول أكثر تخصص .

3 - المؤسسات الكبيرة : يشغل وظيفة التسيير المالي إطار مؤهل يعمل بصفة مباشرة و بتنسيق مع مدير المؤسسة أو رئيس المدير العام و ذلك حسب نوع المؤسسة .

4) الجهات المستفيدة من نتائج التسيير المالي :

تقسم الجهات المستفيدة من نتائج التسيير المالي إلى مجموعتين حسب قطاعات لها اهتمام مباشر بالمؤسسة وقطاعات لها اهتمام غير مباشر بالمؤسسة كما يوضح الشكل التالي¹ :

الشكل رقم (06) : الجهات المستفيدة من نتائج التسيير المالي .



5) الإدارة المالية :

5-1) مفهوم الإدارة المالية :

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الإدارة المالية ومن أهمها نذكر :

¹ بلعور سليمان ، التسيير المالي ، ط 1 ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، عمان ، 2016 ، ص 20 - 21 .

- عرف "Brigham, Gapenshi" الإدارة المالية بأنها : "الوظيفة الإدارية الخاصة بخطط التمويل والحصول على الموارد المالية وإستخدامها بالطريقة التي تؤدي إلى زيادة فعالية عمليات وإنجازات المؤسسة إلى أقصى حد ممكن"¹ .
- عرفها "Wiston" على أنها : " تلك الإدارة التي تتكون من ثلاث أجزاء رئيسية من وظائف المدير المالي وهي : التخطيط ، والرقابة ، إدارة رأس المال ومعالجة المشاكل المنفردة"² .

5-2) وظائف الإدارة المالية :

تعتمد الإدارة المالية في تحقيق أهدافها على جملة من الوظائف نستعرضها فيما يلي :

- أ- **التحليل المالي** : يعتبر أحد الوظائف الأساسية للإدارة المالية ، وهو عملية تحويل الكم الهائل من البيانات إلى معلومات تعتمد عليها الإدارة المالية في تشخيص الوضع المالي للمؤسسة بتاريخ معين لإتخاذ القرارات المالية المناسبة ووضع الخطط المستقبلية وإقتراح سياسات مالية من أجل تغيير الأوضاع.³
- ب- **التنبؤ المالي** : يقصد به التعرف على الإحتياجات المالية المستقبلية للمؤسسة والتعرف على أفضل أوجه الدفع ، وما ستكون عليه الربحية في المستقبل .
- ت- **التخطيط المالي** : يقصد به وضع الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة . وتشمل عملية التخطيط : الأهداف المالية ، رسم السياسات المالية ، صياغة البرامج المالية ، وضع الميزانيات التقديرية للإحتياجات المالية .
- ث- **صناعة القرار المالي** : تتعلق الجوانب الرئيسية لإتخاذ القرار بإدارة هيكل التمويل والإستثمار أو إدارة هيكل أصول المؤسسة وقرارات توزيع الأرباح ، فبالنسبة لإدارة هيكل التمويل تعمل الإدارة المالية على تحديد أفضل مزيج من مصادر التمويل الداخلية والخارجية بما يحقق أقل تكلفة للمؤسسة . وبالنسبة لإدارة هيكل أصول المؤسسة فيقوم المدير المالي بإتخاذ القرارات الإستثمارية في ظل دراسة العائد والمخاطرة ، وكذا إدارة رأس المال العامل أو ما يعرف بإدارة الموجودات المتداولة . وبالنسبة لقرارات توزيع الأرباح على المساهمين يتعين على الإدارة أن تختار : إما توزيع الأرباح أو يتم إحتجازها لإعادة إستثمارها وكذا كيفية توزيع الأرباح .
- ج- **الرقابة المالية** : تهدف الرقابة المالية إلى التحقق من أن النتائج المحققة تتطابق مع أهداف الإدارة المالية وكشف الإختلالات في الوقت المناسب لإتخاذ القرارات اللازمة لإصلاحها كما تهدف إلى التعديل المستمر في الخطط لمسايرة التغيرات الإقتصادية .

¹ أحمد عبد الله اللح ، جمال الدين المرسي ، الإدارة المالية : مدخل إتخاذ القرارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 14 .

² مجد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 25 .

³ نبال فريد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص 87 - 88 .

5-2-1) الجانب العضوي في الرقابة المالية :

- إن تنوع وتعدد الخدمات الواجب توفيرها للجميع وفي ظل التقدم الحضاري ، جعل المؤسسات العمومية غير الربحية تفرض نفسها وتتوغل داخل كل القطاعات الحساسة للدولة والمتمثلة في¹ :
- قطاع الأمن والدفاع : الثكنات العسكرية ، مراكز الأمن ، مراكز الدرك ... وغيرها .
 - قطاع الصحة والشؤون الإجتماعية : المستشفيات والعيادات والمراكز الصحية ودار العجزة...إلخ
 - قطاع التربية والتعليم العالي : كالجُمعيات ، الثانويات ، المعاهد العليا والمدارسإلخ .
 - قطاع الإدارة العمومية : الإدارات المركزية ، الولايات ، الدوائر ، البلديات ...إلخ.
- 1- الأعدان المكلفون بالتنفيذ : لقد أوكل القانون الجزائري أمر التصرف في الأموال العمومية إلى أربع أشخاص هم : المحاسب العمومي ، الأمر بالدفع ، وكيل الإعتماد ، المراقب المالي ، حيث ألزمهم بتنفيذ العمليات المالية وفقا للإجراءات المحددة ، ومسك الدفاتر وسجلات معينة وخاصة بكل عون.

1-1) المحاسب العمومي : عد المحاسب العمومي العون الأكثر أهمية من بين الذين يتصرفون في الأموال العمومية بسبب حرصه الشديد عليها ، وتطبيقا لمبدأ الفصل بينه وبين الأمر بالدفع الذي سنأتي على ذكره في حينه .

ويجري حسب الممارسة الحالية في الجزائر إختيار المحاسب العمومي بإحدى كفاءات ثلاثة هي :

- إما أن يختار من بين المستخدمين التابعين لوزارة المالية ، والتي تقترحه على وصاية المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري ، والتي تقترحه بدورها على مؤسسيتها وإذا لم يكن هناك أي تعارض قانوني أو مبرر آخر ، فإنه يعين كمحاسب عمومي مكلف بتنفيذ ميزانية المؤسسة ذات الطابع الإداري المعنية ، وهذه المهمة وظيفة وليست منصبا لأنها تزول بزوال أسبابها .
- أو يختار من بين مستخدمي الوزارة الوصية التي تستشير المؤسسة المعنية وفي هذه الحالة يعرض ملفه على وزارة المالية التي تدرسه بعمق ، وإذا لم يتوفر فيه أي مانع قانوني أو موضوعي ، فإنه يعين كمحاسب عمومي للمؤسسة المعنية .
- أو يختار من بين مستخدمي المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري نفسها ، بحيث يقوم الأمر بالدفع بتقديم ملف ترشيحه (محاسب عمومي) إلى الوزارة الوصية والتي بعد موافقتها تطلب موافقة وزارة المالية التي توافق على ذلك حتى في وجود الموانع القانونية والموضوعية .

¹ خيشان عبد الوهاب وآخرون ، المحاسبة العمومية كأداة للتسيير الفعال داخل الوحدات الحكومية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير ، فرع المالية قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2006/2007 ، ص 4.

وقد عرف المشرع الجزائري المحاسب العمومي في المادة 33 من الفصل الثاني من الباب الثاني من القانون 21/90 المؤرخ في 15 أوت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية والتي تنص على أنه : "يعد محاسبا عموميا كل شخص كل شخص يعين قانونيا للقيام بالعمليات التالية¹ :

- تحصيل الإيرادات ودفع النفقات .
- ضمان حراسة الأموال أو السندات أو القيم أو الأشياء أو المواد المكلف بها وحفظها .
- تداول الأموال والسندات والقيم والممتلكات والعائدات والمواد .
- مسؤولية عن حركة حسابات الموجودات .

1-2) الأمر بالصرف : يتمثل الأمر بالصرف في الشخص المسؤول الأول في أية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وسواء كان معيناً أو منتخبا أو منتدبا فإن مساهمته في التسيير المالي للمؤسسة تكون مكتملة لمهامه الإدارية وتكسبه بالتالي هذه المساهمة صفة الأمر بالدفع ، لأنه لا يوجد سلك إداري من هذا النوع وتتولد بالتالي هذه المهمة (مهمة الأمر بالدفع) من مهمة إدارية ، ومن ثم فإن زوال المهمة الإدارية يؤدي حتما إلى زوال مهمة الأمر بالدفع .

إن الأمر بالصرف - مثلما أشرنا سابقا - هو منفذ المرحلة الإدارية للعمليات المالية وبذلك فهو يلعب دورا هاما وبالغا في تنفيذ الميزانية صرافا وتحصيلا . وعلا ضوء ما سبق سنتعرض في البداية للتعريف الذي أعطاه القانون 21/90 لهذا العون ثم نقوم بدراسة مختلف أنواع الأمرين بالدفع (الصرف) وأخيرا نتعرض لمختلف أدوارهم وأهمية مهامهم .

إن القانون 21/90 نص في مادته 23 على أنه " يعد أمرا بالصرف في مفهوم هذا القانون كل شخص يؤهل لتنفيذ العمليات المشار إليها في المواد 16 - 17 - 19 - 20 - 21 .

وبالعودة إلى هذه المواد المذكورة في الفصل الثالث من الباب الأول من هذا القانون نجد ما يلي² :

الجدول (01) : المواد التي توضح عمليات التنفيذ الخاصة بالأمر بالدفع .

| المواد | عمليات التنفيذ الخاصة بالأمر بالدفع |
|--------|--|
| 16 | القيام بالإثبات الذي يتم بموجب تكريس حق الدائن العمومي |
| 17 | تصفية الإيرادات التي تسمح بتحديد المبلغ الصحيح للديون الواقعة على المدين لفائدة الدائن والأمر بتحصيلها . |
| 19 | يقوم بالإلتزام الذي يعد الإجراء الذي يتم بموجبه إبراء الديون العمومية |

¹ القانون 21/90، الصادر في 15 أوت 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية ، الجزائر.

² نفس المرجع السابق .

| | |
|----|---|
| 20 | إجراء التصفية التي تسمح بالتحقيق على أساس الوثائق المحاسبية وتحديد المبلغ الصحيح للنفقات العمومية . |
| 21 | الأمر بالدفع أو تحرير الحوالات الذي يعد الإجراء الذي بموجبه يتم إبراء الدين العمومي . |

المصدر : قانون 21/ 90 الصادر في 15 أوت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية .

وتضيف المادة 23 أنه " يخول التعيين أو الإنتخاب لوظيفة لها من بين الصلاحيات تحقيق العمليات المشار إليها في المواد السابقة الذكر صفة الأمر بالدفع قانونا وتزول هذه الصفة مع إنتهاء المهمة "

3-1) **المراقب المالي** : وهو العون الممثل لوزارة المالية بحيث يختار من بين موظفيها ويعين بقرار وزاري ويكون مقر عمله بالمديرية المالية للولاية المعنية ، ويسمح له بالانتقال إلى المؤسسات المعنية إذا إقتضى الأمر ذلك ، للإشارة فإن المراقب المالي لا يمثل المؤسسة مثل الأمر بالدفع بل يمثل وزارة المالية .

وطبقا للمادة 02 من المرسوم 414/92 المؤرخ في 14 نوفمبر 1992 المتعلق بالمراقبة السابقة للنفقات فإنه : " يعين الوزير المكلف بالميزانية المراقبين الماليين والماليين المساعدين " ، وتتمثل مهمته الرئيسية في مراقبة النفقات المستعملة ، ومتابعة الوضعية المالية لمؤسسات المكلف بالإشراف عليها وذلك من خلال¹ :

- السهر على صحة توظيف النفقات بالنظر إلى التشريع المعمول به .
 - التحقق مسبقا من توفر الإعتماد المخصص لموضوع النفقة .
 - كما يقدم التفاصيل المتعلقة بوضعية الإعتمادات المفتوحة والنفقات الموظفة لهذه المؤسسات .
 - يعتبر مرشد مكلف بتقديم المساعدات إلى الأمر بالدفع من خلال التوجيهات والنصائح .
 - إثبات صحة النفقات بوضع تأشيرة على الوثائق الخاصة بالنفقات ، أو تبرير رفض التأشيرة عند الإقتضاء ، وذلك ضمن الآجال المحددة عن طريق التنظيم والتي تراعي طبيعة الوثيقة .
- 1- **التعامل مع الأسواق المالية** : يتم من خلال الإدارة المالية صياغة وتنفيذ السياسات الخاصة بالتعامل مع أسواق النقد ورأس المال حيث يتم الحصول على الأموال والمتاجرة في الأسهم والسندات .
- 2- **إدارة المخاطر** : تعتبر الإدارة المالية مسؤولة عن تحديد أنواع المخاطر التي يجب التعامل معها مثل مخاطر تقلبات سعر الصرف وأسعار الفائدة ، كما تعمل على تغطية هذه المخاطر بأفضل الوسائل .

6) وظائف المسير المالي :

حتى تتمكن الوظيفة المالية من تحقيق أهدافها يجب على المسير المالي القيام بعدة وظائف وهي :

¹ المادة 58 من القانون 21/90 ، مرجع سابق .

إن التخطيط المالي يعتبر من أهم وظائف المدير المالي لأنه كثيرا ما يشترك في رسم السياسات طويلة الأجل الخاصة بالشركة أو المنشأة ولذلك يجب على المدير المالي أن يبدأ بالحصول على صورة شاملة لعمليات ونشاط الشركة أو المنشأة التي يعمل بها ، فهو يهتم أولا بالتخطيط طويل الأجل الخاصة بالتوسع في الأصول الرأسمالية من مباني وعدد وآلات وغيرها وهي تستلزم بطبيعتها استثمار مبالغ ضخمة فيها ، وعلى أساس معرفته لهذه الخطط طويلة الأجل وأيضا لتقديرات المبيعات في المستقبل القريب يجب على المدير المالي أن يقوم بعمل التقديرات المتعلقة بالتدفق النقدي (التدفق الداخل والتدفق الخارج) خلال الفترة الزمنية المقبلة أي بعبارة أخرى يقوم المدير المالي بتخطيط الإحتياجات المالية للمنشأة أو الشركة سواء الإحتياجات القصيرة الأجل أو الطويلة الأجل ، وعند تصميم هذه التقديرات التي يطلق عليها إسم الميزانيات التقديرية يجب على المدير المالي أن يأخذ في الحسبان صعوبة التنبؤ بالمستقبل وعليه أن يعترف بإحتمال إنقلاب خططه رأسا على عقب نتيجة لعوامل وقوى خارجية لا سلطان له عليها ولهذا يجب أن تتمتع التقديرات المالية بدرجة كافية من المرونة تجعلها قادرة على مجابهة التطورات غير متوقعة أما فيما يتعلق بالرقابة المالية فيجب على المدير المالي أن يقوم بتصميم نظام لها يمكنه من مراجعة العمليات الفعلية مع الخطط التي سبق له رسمها وبالتالي بواسطة تقارير الأداء يمكن إكتشاف الإخراقات غير العادية ويستلزم هذا الإكتشاف البحث عن أسباب حدوث هذه الإخراقات ثم تعديل الخطة نفسها وذلك حسبما يظهر في البحث والتحليل رغم أن الرقابة المالية تكون من المسؤوليات المباشرة للمراقب المالي إلا أنها عادة تكون تحت الإشراف العام للمدير المالي ، إلا أن كل هذا لا ينفي وجود إختلافات واضحة تتعلق بمعالجة أسلوب تدفق الأموال وأيضا فيما يتعلق بعملية إتخاذ القرار .¹

(7) ماهية التمويل :

- " التمويل يعني توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع خاص أو عام وأنه بإعتبار التمويل يقصد به الحصول على الأموال بغرض إستخدامه لتشغيل أو تطوير المشروع كان يمثل نظرة تقليدية حيث تركز النظرة الحديثة للوظيفة التمويلية على تحديد أفضل مصدر للأموال عن طريق المفاضلة بين عدة مصادر متاحة من خلال دراسة التكلفة والعائد " .²

- المؤسسة تواجه نوعين من التمويل ، التمويل الداخلي والتمويل الخارجي ففي حالة اختيارها للتمويل الداخلي فإنها ستلجأ لاستعمال أموالها الخاصة ، أما التمويل الخارجي فيكون عندما تتجه المؤسسة للبنوك أو المؤسسات المالية المختصة أو إلى الشركاء الصناعيين والتجارين أو يمكنها اللجوء إلى أسواق رؤوس الأموال .

¹ جميل أحمد توفيق ، أساسيات الإدارة المالية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، بدون تاريخ ، ص 37 - 38 .

² بوراص أحمد ، تمويل المنشآت الإقتصادية ، دار العلوم ، الجزائر : عنابة ، 2008 ، ص 24 - 25 .

- التمويل الداخلي :

إن المصدر الأول لتمويل المؤسسة هو المصادر الداخلية التي تمتلكها المؤسسة و هو ما يفسر قدرتها على تحمل عبء عملية تمويل مختلف نشاطاتها خلال دورة الاستغلال ، فاعتماد المؤسسة على إمكانياتها الخاصة يحدد حجم الأموال التي تحتاجها من مصادر خارجية للتمويل .

يعرف التمويل الداخلي بأنه : " الأموال المتولدة من العمليات الجارية للمؤسسة ، أو من مصادر عرضية ، دون اللجوء إلى مصادر خارجية"¹.

التمويل الداخلي في المؤسسة يعتمد على عدة طرق نذكر منها الطرق الأكثر شيوعا و المتمثلة فيما يلي :

- التمويل الذاتي :

يعرف التمويل الذاتي بأنه: " هو جملة المصادر التي تستطيع المنشأة بنفسها خلقها ، و غالبا ما تكون هذه المصادر من أموال الملاك على شكل أرباح محتجزة لم يتم توزيعها ، بالإضافة إلى بعض المخصصات المالية و خاصة مخصص الاستهلاك ، و المؤونات الأخرى المختلفة ، أما معدل التمويل الذاتي فيحسب بالعلاقة :

(التمويل الذاتي \ قيمة الاستثمارات) ، فإذا ارتفع هذا المعدل فإنه يدل على اعتماد المنشأة على التمويل الذاتي ، و أما المصدر الأساسي للتمويل الذاتي فهو الأرباح التي تحققها المنشأة و التي إذا تم إعادة توظيفها بمعدلات استثمار عالية ، فإنها تتزايد بشكل كبير و تغدو مصدرا هاما للتمويل"².

¹ حنفي عبد الغفار ، مرجع سابق ، ص 405 .

² كنجو عبود كنجو ، ابراهيم وهي فهد ، الإدارة المالية ، دار المسيرة ، عمان ، ط1 ، 1997 ، ص 73 .

الفصل الثاني :

المنسآت الرياضية

المبحث الأول : المنشأة.

(1) تعريف المنشأة :

من بين التعاريف التي نجدتها في المصادر والمعاجم نقترح بعضها :

" المنشأة وحدة إنتاج موجهة لبيع منتوجها وكذلك منظومة مركبة من أشخاص ، ومنظمة مندججة في المجتمع ، تساهم كلية في الحياة الاقتصادية ، الاجتماعية ، وكذلك السياسية للمجتمع .¹

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها: " كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعاً لحجم و نوع نشاطه".²

والتعريف المبسط الذي من خلاله نفهم المؤسسات هو التعريف الرسمي الذي يطلق على المؤسسة القائل : " المؤسسة مجموعة من الأفراد يعملون معا لإنجاز هدف أو أهداف مشتركة ، وهذا يعني أن المؤسسة هي كيان إجتماعي جامع للأفراد العاملين على أداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها ."³

(2) تصنيف المنشآت :

يتميز تصنيف المنشآت بالتنوع والتعدد ، نقدم فيما يلي بعض التصنيفات⁴ :

1-2) التصنيف القانوني للمنشآت حسب الملكية : تصنف المنشآت حسب طبيعة قانونية ، إما أن تكون في هذه الحالة منشأة خاصة أو منشأة عمومية أو منشأة مختلطة ، وتنقسم المنشأة الخاصة إلى :

- **المنشأة الفردية :** تعود الملكية عادة إلى شخص واحد والذي يعتبر المالك الوحيد من وجهة نظر قانونية ، يقوم بالإشراف على تسيير شؤونها ، ينتفع بأرباحها ويتحمل ديونها المنشأة الفردية هي منشأة صغيرة الحجم عادة .
- **المنشأة كشركة تضامنية :** وهي بمثابة إتحاد شخصين أو أكثر يتولون معا ملكية الشركة وفق "عقد الشراكة" . يقتسمون الأرباح ويتحملون الأعباء والديون والخسائر .

¹ عبد الكريم بن أعراب ، تسيير المنشأة ، منشورات جامعة منتوري (قسنطينة / الجزائر) ، الجزائر : قسنطينة، 2004 ، ص 7-8 .

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره ، ص 11.

³ حسن إبراهيم لوط ، الإدارة الرياضية ، دار الفكر العربي للنشر ، مصر ، 2005 ، ص 18 .

⁴ عبد الكريم بن أعراب ، مرجع سبق ذكره ، ص 13.

- المنشأة كشركة مساهمة : في هذه الحالة يقسم رأسمال المنشأة إلى أسهم تعرض للبيع ، يتولى المالكون لأكثر عدد من الأسهم أمور تسيير المنشأة التي تخضع عادة لطريقة إنتخابية ، توزع الأرباح على المساهمون الأخطار . وتنعكس عليهم سلبي الخسائر .
- المنشأة العمومية : تعود ملكية المنشأة العمومية عادة للدولة ، التي تتكفل بتوفير رؤوس الأموال اللازمة وتشرف على تسييرها وتحدد إستراتيجيتها وأهدافها ، وتحمل ديونها وأعبائها ، وتقرر عادة إستثمار 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 تتنازل الدولة عن جزء من رأسمالها للخواص.

2-2) تصنيف المنشآت حسب الحجم :

يصنف الإقتصاديون المنشآت حسب حجمها . هذا التصنيف يشمل المنشأة التي تشغل شخصا واحد وتسمى المنشأة الجزئية ، ثم المنشأة الصغيرة التي تشغل أقل من 20 أجير ، تليها المنشأة المتوسطة التي يبلغ حجم التشغيل بها بين 20 و 500 أجير ، المنشأة الكبيرة يشغل بها أكثر من 500 أجير ، ويمكن التميز بين المنشأة الكبيرة والمنشأة الجد كبيرة حيث يشغل في هذه الأخيرة أكثر من 1000 عامل .

2-3) تصنيف المنشأة حسب نشاطها : نجد ضمن هذه الفئة المنشآت المتخصصة في نشاطات متنوعة :

- المنشأة المتخصصة في النشاط التقليدي أو الصناعات التقليدية . يتم تصنع أو إنتاج منتوجات وتسويقها وتعتمد عادة على وسائل بسيطة والعمل اليدوي . الأمثلة كثيرة في الجزائر كمنشآت تصنيع الزرابي والأواني الفخارية ..إلخ.

2-4) تصنيف المنشآت حسب القطاع الإقتصادي : يتكون القطاع الإقتصادي من مجموعة المنشآت التي

تشارك في نشاط رئيسي واحد ، تقسم القطاعات إلى ثلاث أقسام أساسية :

- القطاع الأول : ويتكفل بالنشاطات الزراعية والصيد البحري وكذلك إنتاج المواد الأولية من أصل زراعي.
- القطاع الثاني : يهتم بالأنشطة المتعلقة بعملية تحويل المواد .
- القطاع الثالث : يختص في أنشطة الخدمات .

2-5) تصنيف المنشأة حسب الفروع :

نظرا لتشعب وتعقد وتعدد الأنشطة الإقتصادية وتطورها عبر الزمن أصبح التصنيف أكثر دقة حيث إنتقل من التصنيف حسب القطاعات الكبرى إلى التصنيف حسب الفروع الإقتصادية وفروع الأنشطة ، هذا التصنيف

يقسم كل قطاع إقتصادي إلى عدة فروع . على سبيل المثال قطاع الصناعة يشمل فرع الكيمياء وفرع الزجاج ، المنشأة المختصة في العطور تنتمي إلى فرعين فرع الكيمياء وفرع الزجاج فيما يتعلق بالقارورات المستعملة .

3) التنظيمات الهيكلية للمنشأة :

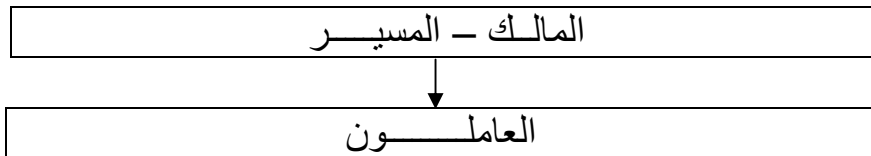
3-1) مفهوم الهيكل التنظيمي :

لقد تناول مفهوم الهيكل التنظيمي الكثير من علماء التنظيم الأوائل والمعاصرين، وأيضاً عدداً غير قليل من الممارسين، ونعرض فيما يلي أهم هذه التعريفات التي تعكس تطور النظرة إلى الهيكل التنظيمي : ويرى (Richard M.stears) أن الهيكل التنظيمي يشير إلى الطريقة التي تنظم بها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبياً والتي تعد إلى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المنظمة.¹

- تطلعنا المراجع المختصة في علوم تسيير المنشأة على طرق ومناهج متنوعة ومختلفة لتمثيل الهيكلية التنظيمية . نتناول في هذا الفرع أهم التنظيمات الهيكلية المتعارف عليها والتي ستعطي صورة واضحة للقارئ.²

3-2) الهيكل البسيط : ينبض من طبيعته أنه هيكل يليق بالمنشآت الجزئية الصغيرة ، نظراً لمحدودية نشاطها وبساطته وكذلك العدد البسيط للعمال وحصر كل وظائف المنشأة بين يدي ، غالباً شخص واحد هو المالك وهو الذي يتحمل القيام بمختلف العمليات بنفسه أو بجمعية عدد صغير من العاملين ، هو المالك والمسير والمنظم والمحاسب وفي كثير من الأحيان العامل المنتج لموائمة طبيعة هذا النوع من المنشآت فإن الهيكل البسيط يبرز كحتمية تمليه طبيعة المنشأة الصغيرة التي تعكس في نفس الوقت إرادة المنظمين ولكي تتعرف على الهيكل البسيط ندرجه في الشكل رقم (07):

الشكل رقم (07) : الهيكل التنظيمي البسيط .



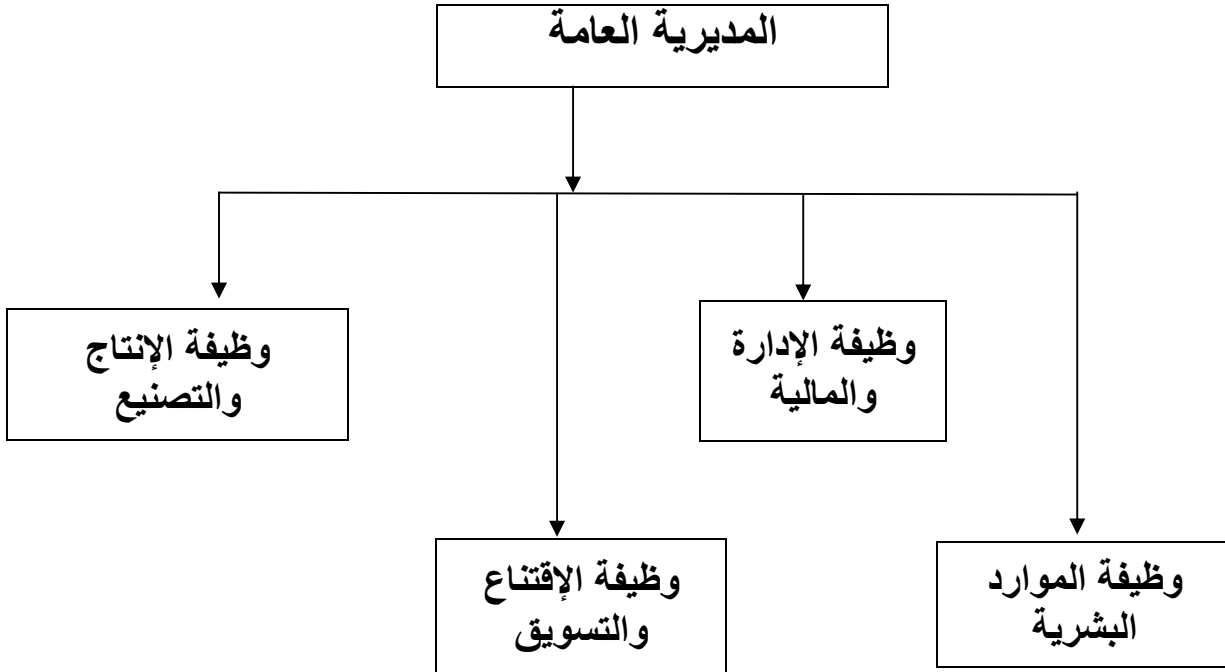
في هذا النوع من التنظيمات تكون العلاقة مباشرة بين المسؤول الأول في المنشأة والعدد الصغير من العمال ، غالباً ما يتقاسم الجميع نفس الفضاء وهو ما نلاحظه في الورشات البسيطة والمنشآت المتخصصة في الصناعات التقليدية .

¹ المغربي كامل مُجّد ، الإدارة والبيئة السياسية العامة ، ط1، عمان، 2001 ، ص 215-216 .

² عبد الكريم بن أعراب ، مرجع سابق ، ص 50 .

3-3) الهيكل الوظيفي : تنظم المنشأة حسب هيكل تنظيمي وظيفي قصد الإستغلال الأمثل لتخصص المديرين المشرفين على مختلف الوظائف وذلك بهدف تحقيق إقتصاديات سليمة أو إقتصاديات الوفرة من جهة ، والإستفادة من فعالية خدماتية أكثر مما لو قام كل شخص بأداء مهام غير محددة من جهة أخرى ، والهيكل الوظيفية تركز كثيرا على تخصص مسؤولي الوظائف ومحاولة الإستفادة من مهاراتهم ولكون كل وظيفة لها خصوصيتها فمن الطبيعي أن تعرف العلاقة الأفقية فيما بين الوظائف فتورا كبيرا يصل أحيانا إلى درجة الإنقطاع ، وهذا الوضع يمكن أن يكون مصدر قوة للمنشأة عندما يتمتع المدير العام بعقريّة التعامل مع مختلف رؤساء الوظائف للحصول على أكبر أداء ممكن ، ولكنه في نفس الوقت يمكن أن يكون مصدر ضعف لأن المنشأة لا تستفيد من مزايا التنسيق بين مختلف الوظائف وخلق جو تآزر بين المديرين و التنظيم الهيكلي الوظيفي يعكسه الشكل رقم (08) :

الشكل رقم (08) : التنظيم الهيكلي الوظيفي.¹



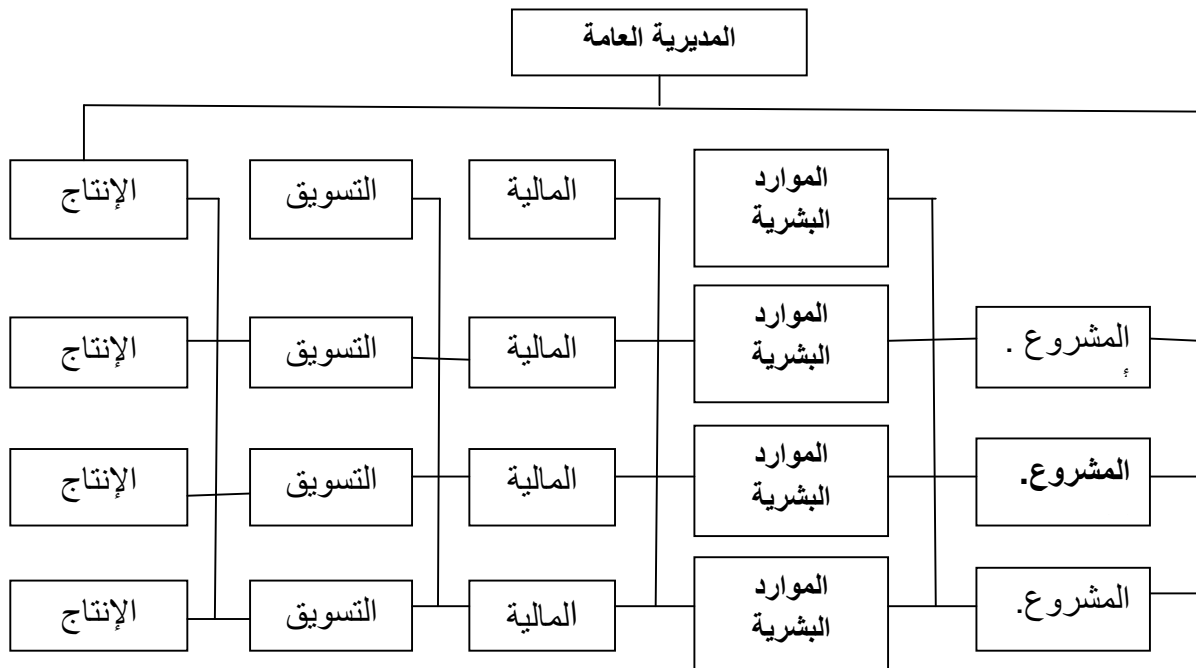
هذه صورة موجزة عن هيكل المنشأة حسب الوظائف ، الوظائف المدرجة في الشكل ماهي سوى عينة يمكن أن تكون هناك وظائف أخرى كما يمكن أن لا تظهر بعض الوظائف المبينة في الشكل عدد الوظائف وطبيعتها تحكمها عوامل متنوعة تخضع لبيئة وحجم المنشأة ونوعية نشاطها ، بالإضافة للهيكل حسب الوظائف يمكن للمنشأة أن تنظم وتهيكل حسب الأقسام أو ما يسمى أيضا بهيكل القطاعات .

3-4) هيكل القطاعات (الأقسام) : تنظم المنشأة أيضا على شكل هيكل قطاعات أو أقسام ، في هذه الحالة نلاحظ وجود فئة أخرى من رؤساء الأقسام تكون الواسطة بين الإدارة العليا وفئة الإداريين المكلفين والمسؤولين على مختلف الوظائف المتعارف عليها والمذكورة كوظيفة الموارد البشرية والتسويق والإدارة والمالية والإنتاج ..إلخ.¹

¹ عبد الكريم بن أعراب ، مرجع سابق ، ص 53 .

3-5) هيكل المصفوفة : يرجع الفضل إلى شركة (Boeing) التي اقترحت منذ 35 سنة هذا النوع من الهيكلة ، التي يرى فيه (H.Mintzberg) أن المنظمة تتفادى إختيار قاعدة تجمع هيكلة على أخرى ، أي الوظائف أو الأسواق فهي إذن تختار الاثنين معا ، نلاحظ في هيكل المصفوفة الازدواجية السلطة وإتخاذ القرار للمسؤول عن وظيفة ما على المستوى المركزي (المديرية العامة) ينسق ويراقب مجموع الموارد التابعة إليه ، بما فيها الموارد المتواجدة لدى رئيس قسم ما ، كما أن رئيس القسم ينسق ويراقب المصالح الوظيفية التابعة إليه .هذا الوضع يحتم على مختلف المسؤولين سواء أكانوا على رأس الوظائف أو على رأس الأقسام أن ينسقوا فيما بينهم ويحلوا المشاكل التي من الممكن أن تظهر أثناء النشاط حتى لا تتغلب الوظيفة على القسم والعكس صحيح ، يجمع هيكل المصفوفة بين استقرار الهيكل الوظيفي ومرونة هيكل الأقسام قصد الإستفادة من الإمكانيات المتاحة بشكل أمثل ، إذا كان هذا الهيكل على المستوى النظري لا يطرح أي إشكال فيما يتعلق بازدواجية السلطة فإن الواقع يمكن أن يبرز نشوب صراعات حول الصلاحيات وتوزيع الموارد وحدود هيكل المصفوفة إذن يتطلب قدرات تنسيقية عالية يجب أن يتصف بها قادة المنشأة لأن التداخل في الصلاحيات يمكن أن يؤدي إلى نتوء ظواهر ليست حميدة كأن يتلقى العامل الأمر من مصدرين مختلفين ، وكما أن نزاع السلطة داخل المنشأة بإمكانه التأثير سلبا على مستوى أدائها ، لتفادي الأوضاع السلبية والإستفادة من هيكل المصفوفة يستحسن تطوير إستراتيجية تنسيقية واضحة ورسم الحدود بين صلاحيات مختلف المسؤولين وتشجيع روح التعاون من أجل تحقيق أهداف المنشأة وهو ما يتطلب مستوى نضج عال لدى مديري مختلف المستويات عندما تتبنى منشأة ما هيكل المصفوفة يمكن لنا أن نتصور الرسم التبايني والتوضيحي لذلك حسبما يقترح الشكل رقم (09) :¹

الشكل رقم (09) : هيكل المصفوفة.



¹ مرجع سابق، ص 56 .

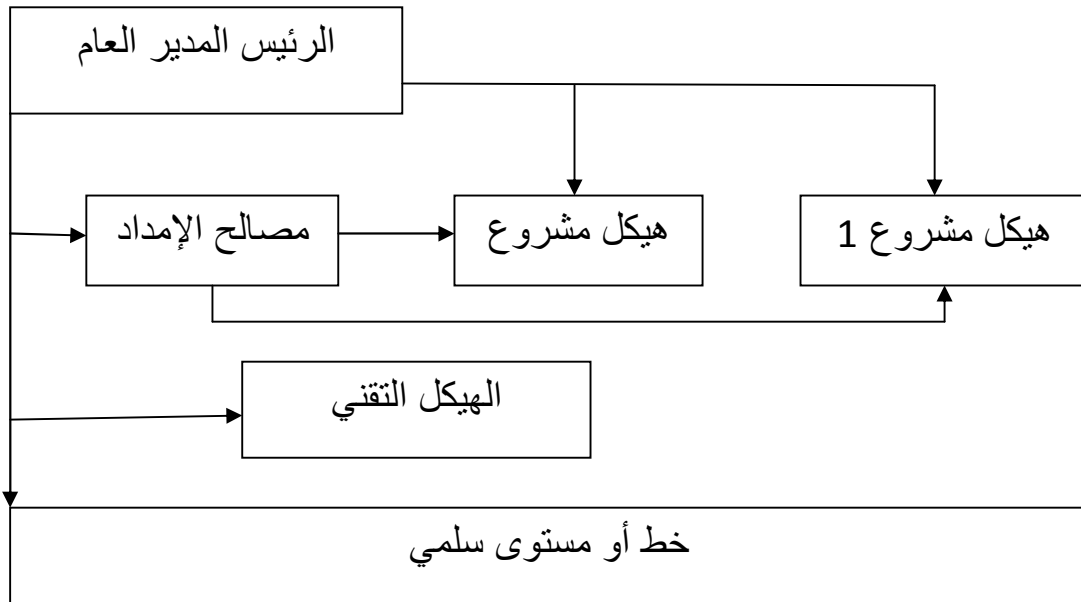
نلاحظ أن الرسم التوضيحي قد أعطانا شكل مصفوفة كما ننبه أن الخطوط التي تبين العلاقة بين رؤساء المشاريع ومختلف الوظائف قد رسمت بهذا الشكل لكنها لا تعكس مستوى سلمي بين الوظائف التابعة للمشروع الواحد ، بمعنى أن وظيفة المالية مثلا التابعة للمشروع "أ" ليس لها سلطة على وظيفة الإنتاج التابعين لنفس المشروع ، وهو كذلك ما ينطبق على المشروعين "ب" و "ج" يرجى مراعاة ذلك عند قراءة الشكل .¹

3-6) الهيكلة حسب المشروع :

ما يميز هذا النوع من الهيكلة هو طابع المرونة وعدم الإستقرار ، مقاولات البناء مثلا قد تعتمد حسب الضرورة هذا النوع من الهيكلة ويمكن قصد التوضيح أن نعطي مثالين على ذلك ، نفترض أن مقاوله البناء التي يوجد مقرها بمدينة سطيف فازت بصفقة لبناء ألف مسكن لصالح مديرية الإسكان بورقلة وتم الإتفاق حسب دفتر الشروط على مدة زمنية قدرها 24 شهرا ، ستلجأ هذه المقاوله إلى تعيين مدير المشروع الذي يتخذ محلا له مدينة ورقلة ، وستحدد حجم الموارد البشرية اللازمة وتعيين رؤساء مختلف الورشات ومراقبي الإنجاز إلخ .. لو زرنا المشروع وقت إنجاز السكنات لاحظنا وجود منشأة بكاملها لكن الواقع يفرض أن تنتهي مهمة الجميع عند إنتهاء المشروع أي عندما يتم إنجاز المساكن وتسليمها للمديرية العامة للمقاوله بعد ذلك سوف تتخذ القرار بتسريح كل العمال الذين وظفتهم فقط لإنجاز المشروع وتحفظ بالكوادر الذين سيتولون مهام مماثلة في مناطق أخرى .

حتى يتسنى للقارئ تصور الهيكلة حسب المشروع نقدم الرسم التبايني الذي يقترحه الشكل رقم (10) :

الشكل رقم (10) : الهيكلة حسب المشروع .²



¹ مرجع سابق ، ص 59 .

² مرجع سابق ، ص 63 .

ما نلاحظه هنا هو تواجد وظيفة الإمداد كالمحرك الأساسي ، بالإضافة إلى هذا النوع من التنظيم والهيكله يلجأ المنظمون إلى أنواع أخرى تفرضها الظروف والتطورات الحديثة التنافسية وإدارة المنظمين للتحكم في الكلفة ، ومن بين الأساليب الحديثة للهيكله للهيكله للشبكية.

4) العوامل المؤثرة في التصميم التنظيمي :

التصميم التنظيمي هو تلك العملية التي تتم بمقتضاها تحديد الهيكل التنظيمي وعلاقات السلطة للمنظمة ككل ، وذلك كوسيلة لتطبيق الاستراتيجيات والخطط الخاصة بالمنظمة ، والتي تؤدي إلى تحقيق أهدافها ، والواقع إذا أردنا فهم المقصود بالتصميم التنظيمي فإن علينا أن نقوم بعقد مقارنة بين مصطلح الهيكل التنظيمي

(Organisation Structure) ومصطلح التصميم التنظيمي فعندما نتحدث عن الهيكل التنظيمي فإننا نتحدث عن العناصر المشتركة التي تختص بها الهياكل التنظيمية ، أما الحديث عن التصميم التنظيمي فهو الحديث عن التعريفات الفريدة والعلاقات المتداخلة بين هذه العناصر التي تساعد المنظمة على وضع إستراتيجيتها موضع التطبيق الفعلي وتحقيق أهدافها والتصميم التنظيمي قد يخضع إلى بعض التأثيرات الناتجة عن بعض العوامل التي سيتم عرضها في هذا العنصر.¹

4-1) درجة الرسمية :

يعرف جماعة (Aston1969) درجة الرسمية (Fonalisation) بأنها الدرجة التي تكون عندها القواعد والإجراءات والتوجيهات مكتوبة في قائمة شاملة ، والمعيارية (Standardisation) بأنها مدى وجود قواعد ونظم محددة مسبقاً من قبل الإدارة لاستخدامها كمرشد للسلوك في مجالات معينة.

4-2) درجة التعقد (التكنولوجيا) :

التكنولوجيا هي تلك العمليات التحويلية التي تحول المدخلات مثل الموارد الخام والبيانات إلى مخرجات مثل معلومات أو سلع أو خدمات ، ومعظم المنظمات تستخدم العديد من التكنولوجيا ولكن أهمها يطلق عليه اسم التكنولوجيا الإنساني ، وعلى الرغم من أن معظم الأفراد يتخلون خطوط الإنتاج والآلات عندما يفكرون في التكنولوجيا ، فإن هذا المصطلح يمكن أن ينطبق أيضاً على المنظمات الخدمية.

4-3) درجة المركزية :

تعني المركزية تركيز سلطة اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا ، بينما تشير المركزية إلى درجة تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستوى الأدنى، إن مدى تطبيق المركزية واللامركزية يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي ، وكلما انتقلنا من المركزية إلى اللامركزية زاد تعقد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.

ويشير (Hall1989) إلى أن المركزية تعبر عن كيفية توزيع السلطة أو القوة داخل المنظمات ، ويشير

(Hage 1988) إلى المركزية بأنها تعبر عن مستوى ونوع المشاركة في القرارات الإستراتيجية من قبل جماعة

العمل في المنظمة .

¹ فاتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، إشراك للنشر والتوزيع ، ط1 ، مصر ، 2000 ، ص 54.

ويضيف (Vende Ven 1980) بأن سلطة اتخاذ القرارات في المنظمة تكون مركزية عندما تتخذ قرارات الوحدة التنظيمية بشكل متدرج.

أما الوحدة اللامركزية فإن سلطة اتخاذ القرار فيها تعود إلى مديري الخط الأول وفي ضوء مراجعة المحاولات التي تناولت مفهوم المركزية يمكن التمييز بين ثلاث استخدامات لمصطلح المركزية على النحو التالي :

أ - المركزية الرأسية : ويقصد بها توزيع القوة والنفوذ الرسمي داخل المنظمة.
ب - المركزية الأفقية : مدى جماعية أسلوب اتخاذ القرارات في المنظمة، وذلك بغض النظر عن المستوى الذي تتخذ فيه.

ج - المركزية الجغرافية : وتشير إلى درجة التوزيع الجغرافي أو التشتت الجغرافي لفروع أو وحدات المنظمة بصرف النظر عن تركيز سلطة صنع القرار.

ولما تميز الدراسات أيضاً بين مفهوم المركزية (Centralisation) ومفهوم المركز (Centrality) والذي يعبر عن الدور الشخصي أو الاجتماعي للفرد في موقع العمل

- مدخل تحديد درجة المركزية : في سبيل تحديد درجة المركزية في المنظمة يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل أساسية وذلك على النحو التالي :

أ - المدخل الكلاسيكي : يرى أصحاب هذا المدخل أن المركزية الشديدة تؤدي إلى تنظيم فعال حيث تساعد على تحقيق مزايا كثيرة من أهمها :

- ضمان وحدة القرارات وتجنب المشاكل التي تترتب على الخطأ في تفسير القرارات.

- تجنب مشاكل التنسيق والاتصال.

- تجنب المشاكل المترتبة على الخطأ في تفسير بعض المتغيرات والعوامل من قبل متخذي القرارات في

المستويات الدنيا حيث تكون الإدارة العليا أكثر إدراكاً وإماماً بهذه المتغيرات.

ب - المدخل السلوكي : يرى صاحب هذا المدخل أن الإفراط في المركزية يؤدي إلى نتائج سلبية للمنظمة

والعاملين، ومن ثم يفضل هذا المدخل تطبيق درجة منخفضة من اللامركزية حيث أنها تساعد على :

- سرعة اتخاذ القرارات لأن مشاكل الاتصال سوف تنخفض إلى حد كبير.

- إمكانية تطبيق مراكز المراقبة

- واقعية ومعقولة القرارات.

- إتاحة الفرصة للإدارة العليا في المنظمة للتفرغ للقرارات العامة والتي يمكن أن تؤثر على المنظمة ككل وعدم

إضاعة وقتها في حل مشاكل كان بإمكان المستويات الدنيا القيام بها.¹

¹ نفس المرجع ، ص 55 .

ج - المدخل الأفقي : يرى صاحب هذا المدخل أنه لا توجد درجة مركزية مثلى تصلح لجميع المنظمات وإنما يتحدد الأمر في ضوء مجموعة من العوامل والمتغيرات الموقفية والتي من بينها التكنولوجيا والإستراتيجية. وفي ضوء مراجعة بعض أساليب القياس التي يتم من خلالها دراسة درجة المركزية وذلك ضمن بعدين اثنين : تدرج السلطة ودرجة المشاركة ، يتضح ما يلي :

أولاً : تدرج السلطة : يتم التعرف عليها من خلال تحديد الآتي :

- درجة المساهمة في القرارات الهامة والمتعلقة بالعمل المباشر.
- درجة المساهمة التي تخرج عن نطاق العمل المباشر.
- درجة تفويض السلطة للمرؤوسين.
- درجة التفويض التي يتم الحصول عليها من الرؤساء.
- حيث تزداد درجة المركزية بانخفاض الأبعاد السابقة.

ثانياً : درجة المشاركة ، وهي تعبر عن مدى اشتراك المرؤوسين مع المديرين في صنع القرارات وذلك على النحو التالي :

- صنع القرار منفرداً دون إبداء الأسباب.
- صنع القرار منفرداً مع إبداء الأسباب.
- صنع القرار بعد استشارة المرؤوسين.
- صنع القرار بمشاركة المرؤوسين.
- تفويض صنع القرار للمرؤوسين دون اعتراض منهم على ما يتخذه المرؤوسين أو إلزامهم بإبلاغه بمضمون القرار.

4-4) الإستراتيجية :

أ- إستراتيجية المنظمة : إن الإستراتيجية التي يتم اختيارها بواسطة الإدارة العليا في المنظمة سوف تلعب دوراً في تحديد أي تصميم تنظيمي يصبح أكثر فعالية، فالشركة التي تأخذ بإستراتيجية النمو الداخلي (أن إعادة استثمار أموالها ونموها بعيداً عن شركات أخرى والاندماج معها) سوف تحتاج إلى خلق وحدات تنظيمية كبيرة يمكنها تصميم وتنمية منتجاتها الجديدة التي تمكنها من التوسع.

4-5) تأثير البيئة :

تلعب البيئة دوراً أساسياً في تأثيرها على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فالمنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالاستقرار يختلف هيكلها عن منظمة تعمل في بيئة غير مستقرة، وبالتالي تؤثر درجة الاستقرار وعدمه على الهيكل التنظيمي إذ أنه في الحالة الأولى يكون بسيط وغير معقد، وفي الحالة الثانية يكون أكثر تعقيداً.¹

¹ نفس المرجع ، ص 56.

5) النظريات المتعلقة بالمنشأة :

5-1) النظرية الماناجريالية (النظرية التسييرية الإستراتيجية) : إن الدور الجديد للمسيرين في إدارة المنشأة وتسييرها ومراقبتها والإشراف عليها كان سببا في ظهور نظرية التسيير الإستراتيجي ودور المسؤولين المأجورين على المنشأة تتعاضد بإرادتهم لأن دافعيتهم تتركز حول الأجر الأكبر إرتفاعا بالإضافة إلى الصورة الشخصية أو التظاهر أو الجانب المظهري للشخص ، وفي غياب مراقبة من طرف المساهمين يعمل المسيرون المأجورون على بلوغ هذه الأهداف (الأجر المرتفعة والتظاهر) على حساب أداء المنشأة .

5-2) نظرية كلفة عمليات التسويق : كل عملية تسويقية أو صفقة تقتضي تكاليف تتعلق بالإعلام والدعاية والتفاوض وصيغة تحرير العقود ومراقبة تنفيذها ..إلخ . يبرز دور المنشأة في تقليص كلفة عمليات التسويق أو الصفقات لكي تمكن من تجاوز ضرورة تحديد أسعار عن كل عملية في المدى القصير وإستبدالها في إطار المنشأة بعقود طويلة المدى ، لا شك أن أحسن مثال على ذلك هو بائع السيارات الذي بدل أن يقوم بمفرده بجميع العمليات (التفاوض مع منتجي السيارات وكراء فضاء لتخزينها والتعاقد مع خبير في المحاسبة لمسك الدفاتر والتفاوض مع جهات أخرى لتسيير بريده ومكالمته الهاتفية إلى غير ذلك) ، فهو بذلك يتصرف بعقود قصيرة المدى قد تكون مكلفة بحيث يمكن لهذا البائع في إطار إنشاء منشأة لبيع السيارات أن يوظف كاتبة أو كاتب مثلا بأجر يتم الإتفاق عليه مسبقا ويكون في المدى الطويل وبالتالي فهو يقلص تكاليف العمليات التسويقية (الصفقات).

5-3) نظرية الوكالة : نظرية الوكالة تقترح منظور تعاقدية للمنشأة ، العون الرئيسي أو الموكل يكلف عونا آخر (الوكيل) يتنازل له عن جزء من سلطته أو كلية ليتخذ القرار في مكانه ويمكن أن يطور هذا النوع من التعاقد في الحالات الآتية :

1- يعهد مساهم تسيير المنشأة للمسير .

2- أو عندما يكلف رب العمل الأجير بالقيام بمهمة ما .

3- أو مثلا عندما يعهد شخص ما للبنك تسيير أمواله .

هذا التعهد تنجم عنه أحيانا تكاليف قد تؤدي إلى صراعات وسوء تفاهم خاصة عندما تكون المعلومات لدى كل طرف غير متجانسة ، ونظرية الوكالة تقترح تحديد أشكال التنظيم ونوعية العقود التي بإمكانها تقليص التكاليف ، وذلك عن طريق التحفيز أو المساهمة في الأرباح ... إلخ ، هذه النظريات المتعلقة بالمنشأة تعطينا فكرة عن الوقت الذي تزايد فيه إهتمام الإقتصاديين بالمنشأة والسياق الفكري الذي أدى إلى هذا الإهتمام¹.

¹ عبد الكريم بن أعراب ، مرجع سبق ذكره ، ص 67.

المبحث الثاني : المنشآت الرياضية .

1 (لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية وتطورها :

1-1) المنشآت الرياضية في العصر القديم :

يعود الفضل في فكرة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية تمثلت في الألعاب الأولمبية القديمة التي أقيمت 468 قبل الميلاد ، فنظرا لكثرة أعداد المشاركين من مختلف المقاطعات الإغريقية تمخضت فكرة إنشاء ملاعب رياضية كبيرة تتسع لأكثر عدد ممكن من المشاهدين للاستمتاع بالمنافسات الرياضية وتشجيع الأبطال ، فقد استمرت منافسات الألعاب الأولمبية قديما لمدة خمسة أيام نظرا لكثرة عدد اللاعبين المشاركين من كافة المقاطعات الإغريقية ، ومنذ تلك الفترة استمرت تعمير وإنشاء الملاعب الرياضية وتحديدًا في العصر الحضارة الرومانية ، والتي تميزت بالإبداع في المنشآت الرياضية¹ .

نتناول في هذا البحث دراسة المنشآت الرياضية عبر التاريخ القديم وكذلك في الحضارة الإسلامية ، وكيفية تطورها إلى أن أصبحت ما عليه حديثًا.

لقد ارتبط ظهور المنشآت منذ القديم بظهور بعض الرياضات القديمة التي تحتاج إلى مثل هذه الأماكن فعند الإغريق والتي تعتبر المصدر الأساسي لأغلب الحضارات الأوربية والغربية المعاصرة.

وقد ذكر بعض المؤرخين أن أول ظهور المنشآت الرياضية أو ما شابهها كان عند الإغريق سنة 605 قبل الميلاد وقيل أن قبل الميلاد لم توجد أمة تحترم الرياضة مثلما فعل الإغريق ، فبلاد الإغريق كانت تمتاز بتضاريس طبيعية معتدلة وكانت وسيلتهم آن ذاك للتقرب من الآلهة ، إقامة التماثيل والتي يقومون بعبادتها والرقص تضرعا لها. وكانت هذه الطقوس عبارة عن أنشطة رياضية ، فقد كانوا يمارسون أنواع عديدة من الرياضات في أوقات كثيرة كالصيد ، السباحة ، الفروسية... إلخ. غير أنه لكل مدينة لعبها الخاص ، أي منشآت لإقامة هذه الألعاب بطقوس دينية.

والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة " أوليمبيا " استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ " إستاد " وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري ، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ إستاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية :

¹ محمد حسن الوشاح ومحمد عبد الله الشقارين ، المنشآت والملاعب الرياضية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص 13.

1-1-1) ملعب البنتاثون :

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

1-1-2) ملعب الهبيودروم :

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

1-1-3) البالاسترا :

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة.¹

1-1-4) الليونيدون :

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

1-1-5) الكولوسيوم :

هو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور تيتس بناؤه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول إستاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له يضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تحميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فلندا ، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى وبمكنا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الاولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

¹ عفاف عبد المنعم درويش، الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية ، 1998، ص59.

1-2) المنشآت الرياضية في العصر الحديث :**1-2-1) المدن الرياضية :**

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

1-2-2) الملعب :

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

1-2-3) الصالة المغطاة :

يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية... الخ ، كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها، أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكفتيريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

1-2-4) الملاعب المفتوحة :

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

1-2-5) حمام السباحة والغطس :

يجب توفير حوض السباحة أولمبي (50 x 21) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (15 x 12) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق

¹ عفاف عبد المنعم درويش ، نفس المرجع ، ص 60.

5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25 x12.5) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

1-2-6) مناطق الإعاشة :

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

1-2-7) الخدمات المركزية :

وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريدية الاستعلامات، الأمن ... الخ.

1-3) لوائح قانونية للمنشأة الرياضية :

حيث وظفت الدولة جملة من القرارات التي تسعى إلى توفير وتسهيل وإنشاء منشأة رياضية وبمقتضاها يسمح لمعظم ولايات الوطن بإنشاء مركبات ومنشآت رياضية تساهم في تطوير ثقافة رياضية (أنظر في الملاحق الرسمية : ملحق رقم : [1]) ، وقد سهرت الدولة جاهدة في تحقيق وإنشاء هذه المنشأة وذلك وفق لما نصت عليه المادة الأولى ، عملا بأحكام المادة 67 من القانون رقم 98 / 03 المؤرخ في فبراير 1989 ، والمتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية والرياضة وتطويرها الذي حدد هذا المرسوم لشروط إحداث المنشأة الرياضية واستغلالها طبقا للمرسوم رقم 117 - 77 يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات ، وهذا ما نصت عليه المادة الأولى تحدث تحت تسمية مكاتب المركبات المتعددة الرياضات مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستغلال مالي¹.

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

- المساهمة في عملية التربية .
- المساعدة على نشر الروح الرياضية ونشر الممارسة الرياضية.
- تهيئة جو ملائم للعمل وتنسيق مع مختلف وحدات المركب.
- القيام بالاتصالات مع بعض الهيئات ومع السلطات وذلك بالتنظيم المادي.

وبالتالي فالمنشأة الرياضية تعتبر منظمات ذات طابع إداري تساهم في رفع التحدي على جميع الجهات، أي أنها تهتم بالفرد كشخص وعامل مهني وتسعى لتلبية حقوقه وتهتم بالفرد كرياضي، وذلك باستغلال المنشأة الرياضية

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

الموجهة والاتصالات مع الأندية و المؤسسات الاقتصادية الأخرى وذلك للتمويل والإشهار، ويكون هذا بالتدعيم المادي و المعنوي لأقسام الرياضة من خلال التكفل بـ :

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

وهذا من خلال النصوص والمواد من 14 - 02 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03 / 02 / 1993 : الذي يحدد شروط التكفل بالمواهب الرياضية المناسبة لقيام دراسة ورياضة أن أهم عناصر الإدارة هو التخطيط واحد عناصر التخطيط الوسائل، وهي تحديد العناصر المطلوب توظيفها لتحقيق المستهدف في التخطيط من حيث الكم و النوع، وهي مادية وبشرية¹ .

(2) تعريف المنشآت الرياضية :

- تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله ، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.²

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416 - 91) المؤرخ في 02/11/1991 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها ، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ 1993/02/03 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي ، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهية للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا لاسيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث - النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص ، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية

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

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

والرياضية ولتنظيمات الرياضة للمعاقين والمتخلفين ذهنياً ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية ، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصاً للممارسات الرياضية والبدنية ، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

- هي مجموعة من الموارد البشرية والمادية المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية وسيلتها عناصر العملية الإدارية التي تحقق التطور المستمر والزيادة في كفاءة الرياضيين وإنجازاتهم وفق إشراف الإدارة الرياضية التي تعمل على تنظيم وتنسيق وتوحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين في الحقل الرياضي والأخرى وتوجيهها بما ينسجم وسياسة المؤسسة الرياضية.¹

(3) أنواع المنشآت الرياضية :

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناءً على ما تحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية ، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع وذلك من حيث الآتي² :

(1-3) الأهداف :

- تنافسية ، تدريبية ، ترويجية ، تعليمية ، علاجية ... إلخ.

(2-3) الشكل العام :

- منشآت خارجية (مكشوفة) ، منشآت داخلية (مغطاة) .

(3-3) الرياضة (اللعبة) :

- رياضات جماعية (كرة : القدم ، السلة ، طائرة ... إلخ) .

- رياضات زوجية (تنس ، أسكواش ... إلخ) .

- رياضات فردية (ألعاب القوى) .

- رياضات المنازلات (مصارعة ، ملاكمة .. إلخ) .

- رياضات مائية (سباحة ، غطس .. إلخ) .

- رياضات استعراضية إيقاعية (جمباز ، ... إلخ) .

- رياضات أطفال (ملاعب الحي ، ... إلخ) .

(4-3) القانونية :

- منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية) .

- ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية (للتعليم والتدريب والترويج) .

¹ محمود داود الربيعي ، إدارة العمل الرياضي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2006 ، ص 3 .

² مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ، عبده محمود عبد الحليم ، استثمار المنشآت الرياضية في الوطن العربي ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، دسوق ،

2015 ، ص 67.. 69 .

3-5) التبعية :

- منشآت حكومية (مدارس ، جامعات ، ساحات شعبية).
- منشآت أهلية ، خاصة (شركات ، أندية ..).
- منشآت تجارية (مراكز رياضية متخصصة : دفاع عن النفس ، لياقة بدنية ، بولينغ ...).

3-6) نوعية الأرضية :

تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعية ، صناعية ، مدكوكة ، أسفلت بلاط ، خشبية ، جلدية ، رملية ، فلينية ...إخ).

4) عناصر المنشأ الرياضي :

يحتوي المنشأ الرياضي على ثلاث عناصر هي ¹ :

- 1- ساحة اللعب .
 - 2- مدرجات الجمهور .
 - 3- خدمات الرياضيين وغرف للحكام ، مدربون ، مستوصف ، مشال ، حمامات ، دورات مياه ومقاصف .
- ساحة اللعب هي العنصر الأساسي في الأبنية الرياضية ، وتأخذ أشكالاً مستطيلة أو مربعة أو دائرية أو بيضوية ، وهي تحدد حجم البناء ، ولها ثلاثة مقاسات هي : 40x20م والمتوسطة 60x30م والكبيرة 110x55م.

- تتوضع مدرجات الجمهور في المنشآت الرياضية حول ساحة اللعب ، ويتعلق شكل توضعها وحجمها بشكل ساحة اللعب ونوعها من جهة واللعبة الرياضية الأساسية التي تجري عليها من جهة أخرى .

يتخذ توضع المدرجات في المنشآت الرياضية عدة أشكال منها : التوضع من جهة واحدة أو جهتين أو ثلاث جهات أو أربع جهات ، ويجب أن يكون هذا التوضع متنظراً بالنسبة إلى المحاور الأساسية لساحة اللعب ، ويتعلق حجم المدرجات وبعدها عن ساحة اللعب بوضوح الرؤية ، فالمتفرج الجالس في المدرجات يجب أن يرى بوضوح أداة اللعب في أبعد نقطة من ساحة اللعب ، وهذا ما يسمى بالبعد الأقصى .

- ولرؤية عناصر منشأة المسبح الأولمبي وذلك من خلال البطاقة التقنية : (أنظر الملحق

5) الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية :

تعد الأهداف هي المرامي التي تسعى ورائها المؤسسة الرياضية وهي من ثم عناصر رئيسية لعمل المؤسسة ، كون الأهداف هي الأسباب المباشرة وراء وجود المؤسسة الرياضية ، وكما أنه لا وجود للمؤسسة الرياضية بلا أهداف ، ويمكن تلخيصها فيما يلي :

¹ محمد حسن وشاح ، محمد عبد الله الشقارين ، مرجع سابق ، ص 16.

5-1) هدف قومي :

وهو هدف يسمو إلى زيادة الأشخاص الممارسين لمختلف الرياضات والألعاب وتطوير المستوى الرياضي والإنجاز البطولي للأندية .

5-2) هدف محلي :

ومن خلاله يتم رفع مستوى الكفاءة الإجتماعية من روح التعاون والتكامل الإجتماعي والثقافي بين أفراد المؤسسة.

5-3) هدف إجتماعي :

تسعى المؤسسة الرياضية إلى إرضاء العاملين والأفراد والممارسين للنشاط بالمؤسسة الرياضية وتحقيق أهدافهم وغاياتهم .

5-4) هدف إقتصادي :

من خلاله يمكن الإرتقاء بمستوى وصحة الممارس وخدمة الرياضة محليا وقوميا .¹

6) أسس تخطيط المنشآت الرياضية :

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والاستادان والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله ، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:²

- اختيار الموقع :

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

- وسائل المواصلات :

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

¹ طريف شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، مكتبة غريب للطباعة والنشر ، مصر ، 2002 ، ص 40.

² حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي ، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط 1، 2004 ، ص18.

- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات :
 - أ- إن وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.
 - ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.¹
- عزل العوامل غير المرغوب فيها :
 - لابد من عزل أماكن الجمهور (المتفرجين) عن أرضيات الملاعب حتى لا يتسبب بعضهم في عرقلة سير اللعب .
 - يراعى تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام تكفي لوضع الأدوات والأجهزة الفنية حتى يتسنى لهم أداء أعمالهم بكفاءة وسهولة .
- عوامل السلامة والأمن للملاعب :
 - يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة ، حتى لا يتعرض اللاعبين أثناء اندفاعهم خارجها لإصابات .
 - يجب أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة تماما عن أرض الملعب خاصة في الأماكن التي يشغلها .
- الصحة العامة :
 - يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية ، مع العناية التامة بالنظافة اليومية والصيانة الدورية .
 - يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها وعدم وجود فوارغ مثل غطاء زجاجات المياه الغازية أو بعض الحفر حتى لو كانت بسيطة لكي لا يتعرض اللاعبون للأضرار .
- نواحي الإشراف :
 - يجب أن تكون حجرات وأماكن الإشراف سهلة الاتصال بجميع ميادين النشاط داخل المنشأة ولذلك يفضل دائما أن تكون منافذ الإشراف واجهاتها من الزجاج وأن تطل على الملاعب مباشرة .
- الاستغلال الأمثل :

¹ بوداود عبد اليمين ، محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية ، قسم الإدارة والتسيير الرياضي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، المسيلة ، 2006، ص 60 .

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

- **الناحية الجمالية :**

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

- **الناحية الاقتصادية :**

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

- **توقع التوسع مستقبلا :**

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

- **الصيانة :**

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

(7) الإمكانيات في المنشأة الرياضية :

(1-7) تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف.²

(2-7) أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية :

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمرا حتميا لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحا في مجال

¹ مرجع سابق ، ص 61.

² عفاف عبد المنعم درويش ، مرجع سابق ، ص 24.

التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي :

- توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أفضيه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.
- إن تفریح صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.
- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملا في غياب الإمكانيات.
- إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المدرب وتساعد للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.
- توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.
- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.
- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخططية.
- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.¹

8) نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر :

لقد راعت الدولة منذ الاستغلال أهمية المنشآت الرياضية في تطوير ممارسة لدى فئات واسعة من المجتمع ، ونظرا لكون هذه المؤسسات لها دور كبير في التنمية الاجتماعية بعيدا عن الدور التجاري الذي تلقىه باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى ، فقد حرصت أهداف وأسس لتسييرها فضلا عن ضرورة انشاء مختلف على احتواء المناطق . المؤسسات التربوية والتعليمية ، فقد في المادة 89 الباب الرابع من الأمر رقم 09 . 95 عل إحتواء المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على منشآت رياضية ومساحات اللعب وذلك طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية ومن خلال هذه يتثبت لنا تأييد على ضرورة نشر جميع المنشآت الرياضية ، كما أكدت على ذلك في المادة رقم 93 الباب الرابع من الأمر رقم 09-95 .

¹ عفاف عبد المنعم درويش ، مرجع سابق .

وهي " أنه يمكن ووفقا لكيفيات محددة عن طريق التنظيم التنازل عن استغلال المنشآت العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لفائدة هياكل التنظيم والتنشيط للمنظومة الوطنية للتربية والرياضة" وعندما تتمكن فيما جاء في هذه المادة . نجد نوعا من المرونة في قضية التسيير لمختلف المنشآت وهذا راجع بالدرجة الأولى الى النظام الاقتصادي الذي دخلت فيه ، وان كانت هذه الأخيرة تأخذ طابع المؤسسة العمومية فالدولة لم تذهب الى خصوصيتها وإنما أقلمتها مع النصوص الأساسية للمؤسسات.

8-1) وضعية المنشآت الرياضية الحالية :

من خلال نمط التسيير للمنشآت الرياضية فهو لا يختلف عن نظيره في باقي المؤسسات الاقتصادية العمومية، وان كان يشمل تمويله أساسا على إيرادات ومساعدات الدولة ، فان مجال التجهيزات والصيانة ، يعرف صعوبات عديدة ومن بين الأسباب التي أدت إلى هذه الأوضاع ندرجها فيما يلي :

- أدت التكاليف المالية للاستغلال الباهظة والمرتبطة باختيار نوعية المنشآت .
 - ضعف التسيير وسببه غياب تربصات التحضير وعدم تسطير مخطط في مجال التسيير وتهاون المسيرين .
 - نسبة الضرائب أدى إلى نقص في إيرادات المنشآت الرياضية .
 - تدهور العملية التسييرية بسبب نقص مساعدة الدولة وارتفاع نسبة تكاليف استعمال الأجهزة) الطاقة الكهربائية والمياه.
 - سوء الصيانة الذي مس جميع هذه المنشآت الرياضية والذي يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء الاهتمام والمراقبة
 - يعد المسئول الأول عن هذه المنشآت وعن ميدان التطبيق نتج عن هذه الأسباب تدهور كبير لحالة المنشآت الرياضية وكذا للتجهيزات مما أدى إلى فشل النظام المتبع في تسييرها.
- وكانت النتائج وخيمة بالنسبة لها وللإقتصاد الوطني حيث كان لعجز الدولة عن تحمل الأعباء المالية لتسيير جميع هذه منشآت رياضية جديدة وإلغاء البعض منها.
- فكانت كنتيجة حتمية الذهاب إلى حد القول بفشل تسيير هذه المنشآت الرياضية بالدرجة الأولى وعلى الإقتصاد الوطني حيث تقل المداخيل¹.

8-2) محاولة إعطاء البديل :

إن وضعية المنشآت الرياضية التي آلت إليها من تدهور يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء التسيير والمسيرة لها وبالتالي فشل نمط التسيير كان فاشلا تطبيقه ومواد تنظيمه.

¹ الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق ل 25 فبراير 1995 ، يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها ، وزارة الشباب والرياضة ، الباب الرابع ، ص 32.

ولهذا نحاول إعطاء بعض الاقتراحات أو إيجاد البديل لإعادة إصلاح هذه المنشآت والدفع بها للخروج من دوامة الأزمة التي تحيط بها فيجب على المعنيين والسلطات اتخاذ بعض الإجراءات منها :

- التخفيض من نسبة الضرائب حتى ترتفع نسبة الإيرادات و المداخيل .
- الالتزام بعمليات إعادة الترميم والصيانة لهذه المنشآت والتجهيزات الرياضية .
- ترقية عرض مختلف الممارسات الرياضية .
- إعادة النظر في موارد المنشآت عن طريق برنامج استثماري إلى منشآت متعددة الموارد .
- تدخل الدولة والسلطات العمومية في تقديم المساعدات والإيرادات .
- التجفيف الفعالية الاقتصادية والعمل على الرفع من المر دودية والإنتاجية لإعطاء الدفع للمنشآت الرياضية .
- توفير العتاد والتجهيزات الرياضية في السوق الوطنية .

كذلك العمل من أجل التصدي لهذا العجز الذي يعتبر عامل توقف تنمية التطبيق الرياضي .

وذلك بالقيام ب :

- إعادة اتفاقية بين وزارة الشبيبة والرياضة ووزارة الاقتصاد ، خصوصا الجمارك من أجل تشجيع استيراد المعدات والتجهيزات الرياضية.
- تشجيع إنشاء شركات مختلفة مع تساوي نظام الجمركة والضريبة .
- حث المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية لقطاع الشباب : الاستثمار إنتاج العتاد الرياضي .
- الترخيص باستيراد العتاد الرياضي وتخفيف رسوم الضريبة .

8-3) التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية :

لقد أصبحت المنشآت الرياضية تمارس نظاما جديدا في تسيير شؤونها ، ويتضح ذلك من خلال ما جاء على سبيل المثال في المرسوم التنفيذي 90.48 لسنة 1990 ، المعدل والمتمم للأمر 71 / 71 المتضمن إحداث المركب الأولمي حيث جاء في المادة الثانية من هذا المرسوم إن مكتب المركب الأولمي الذي يدعي في صلب النص المكتب وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري يتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي .

نستنتج من خلال ما جاء في هذه المادة أنها ذهبت إلى حد كبير لتطبيق المبادئ والأسس التي يقوم عليها تنظيم المؤسسات العمومية ، خصوصا المبدأ المتمثل في الاستقلالية .

حيث جاء في الأساس القانوني للمؤسسة العمومية المستقل تتمتع بالشخصية المعنوية والتي تصبح تسري عليها قواعد القانون التجاري وبالتالي تخولها القدرة على اكتساب الحقوق . والتحمل بالالتزامات وهذا ما يدعم استقلالية المؤسسة من وجود ذمة مالية مستقلة مما ينتج عنها أرباح وتراكم في الأموال .

ان الشخصية المعنوية هي عامل إسناد الملكية ، كما أنه يترتب عنه سياسة التمويل الذاتي وذلك بالاعتماد على الموارد الخاصة بالمؤسسة ، وفائض الأرباح دون تدخل من الدولة .

كذلك تمتعها بالأهلية القانونية أي أن المؤسسة لها حق الاشتراط ، الالتزام والتعاقد بكيفية مستقلة بواسطة أجهزتها المؤهلة لهذا الغرض لكن كماليتها ليست مطلقة بحيث أنها مقيدة بالحدود التي يعينها عقد إنشائها أو المقررة من طرف القانون.

من ناحية التنظيم فهي منظمة على شكل الشركة ويمكن اعتبار المنشآت الرياضية هي من هذا الشكل مساعدة عامة لمساهمة الدولة في تسيير شؤون هذه المنشآت بأموالها ، أما من الناحية الوظيفية فإنها تقوم بأعمال تجارية طبقا لما تبرمه من عقود تجارية توخيا للسرعة والائتمان والإقلاع من الشكليات ، واحترام القوة الملزمة للعقود وتشديد الجزاء على عدم التنفيذ.

أما من الناحية المالية للمؤسسة ذات الطابع التجاري فالنظام القانوني الحاكم لأموال وممتلكات المؤسسة يرتد إلى أحكام النظام التجاري لإخراجها من نطاق فكرة الأموال العامة . وبالتالي تبقى خاضعة لأحكام القانون الخاص من حيث التصرفات عليها في تكوينها أو تسييرها ، فان رأس المال التأسيسي يجب أن يكون مكتوبا ومدفوعا بكامله حسب الأشكال الذي نصت عليه قواعد التسيير المالي.

أما من الناحية التسيير فان أموال المؤسسة تدار وفق الشكل التجاري معتمدة على نظام التسيير المالي والمحاسب التجاري . وبالنسبة لأموال التشغيل فأنها على اختلاف أنواعها قابلة للتنازل منها والتصرف فيها وحجزها حسب القواعد المعمول بها في التجارة ، فهي محلا لمختلف التصرفات التجارية من بيع ، وتنازل وإيجار... الخ وهذا خلافا للوضع السابق ، أين كانت أموال المؤسسات العمومية الاشتراكية هي أملاك الدولة ولا يمكن التصرف فيها ، أما الأموال الأساسية فهي خارجة عن التعاون المدني والتجاري بحيث لا يمكن لا التصرف فيه أو اكتسابها وذلك على غرار الحماية البنينة المبسطة على الأموال العمومية . حفاظا باستمرارية المؤسسة العمومية في أداء مهامها .¹

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : المرسوم التنفيذي 90-48 المؤرخ 30 يناير سنة 1990 ، المادة 02 المعدل والمتسم للأمر رقم 71.71 المؤرخ في 02 نوفمبر 1971 ، المتضمن أحداث المركب الأولي ، العدد 05 ، 01 فيفري 1990.

الفصل الثالث:

المسابح

المبحث الأول : المسابح الأولمبية .

(1) تعريفات :

(1-1) رياضة السباحة :

- هي " أحد أنواع الرياضات التي تمارس في الوسط المائي (الأحواض المائية والأنهر والبحيرات والبحار والمحيطات) التي يكون بها وضع الجسم أفقياً ولأهمية هذه الرياضة في حياتنا اختيرت ضمن الألعاب الأولمبية الدولية منذ بدايتها وأعتمد الإتحاد الدولي بالسباحة أربع طرائق للمنافسات هي : (1) السباحة الحرة (2) سباحة الظهر . (3) سباحة الصدر (4) سباحة الفراشة.¹

(2-1) المسابح :

- (أنظر الصفحة رقم : 13).

(3-1) حوض السباحة :

و يكون على مقاييس مختلفة طبقاً للأبعاد و المقاييس القانونية و الدولية و ما يرتبط بها من منصات الغطس و ما يتطلب فيها من الارتفاعات المختلفة الأمر الذي يتطلب مراعاته من ناحية العمق المطلوب تنفيذه بالنسبة لعملية القفز. و عملية تأمين المسابح بالنسبة لهذه الأعماق و التأكد من عدم وجود أي خطورة أثناء مزاوله هذه الرياضة.²

- وتنقسم أحواض المسابح إلى ثلاثة أنواع هي :

أ- أحواض الملء والتفريغ : حيث يملئ الحوض بالمياه في أول اليوم ويتم صرف هذه المياه في آخره .

ب - أحواض المياه الجارية : حيث يتم إدخال المياه إلى الحوض وصرفها منه بصفة مستمرة .

ج- أحواض المياه الجارية الدائرية : حيث يتم سحب المياه من الحوض بأجهزة خاصة لتنقيتها وإعادة إستعمالها

(4-1) المسابح العامة : يقصد بها أحواض السباحة التي يستعملها عدد كبير من الأشخاص لممارسة رياضة السباحة والتي تقام في النوادي الرياضية والمراكز الترفيهية والأماكن السياحية مثل الفنادق والمنتجعات أو على شواطئ البحار .

(5-1) المسابح الخاصة : ويقصد بها تلك المسابح التي يتم تجهيزها داخل الأماكن السكنية الخاصة .

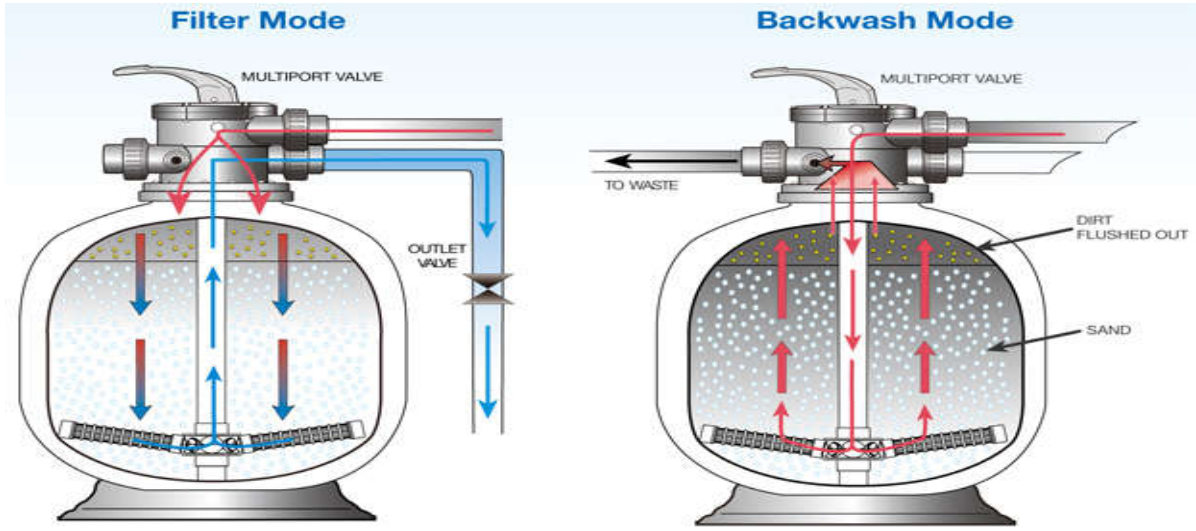
¹ ماهر مجد عاصي ، مصطفى حميد مجد ، الأسس العلمية لتعليم السباحة والتدريب عليها ، مطبعة دار الشؤون الثقافية العامة ، ط1 ، بغداد ، 2009 ، ص 9 .

² مجد علي الفط ، المبادئ العلمية للسباحة ، المركز العربي للنشر ، بدون طبعة ، مصر ، 2004 ، ص 139 .

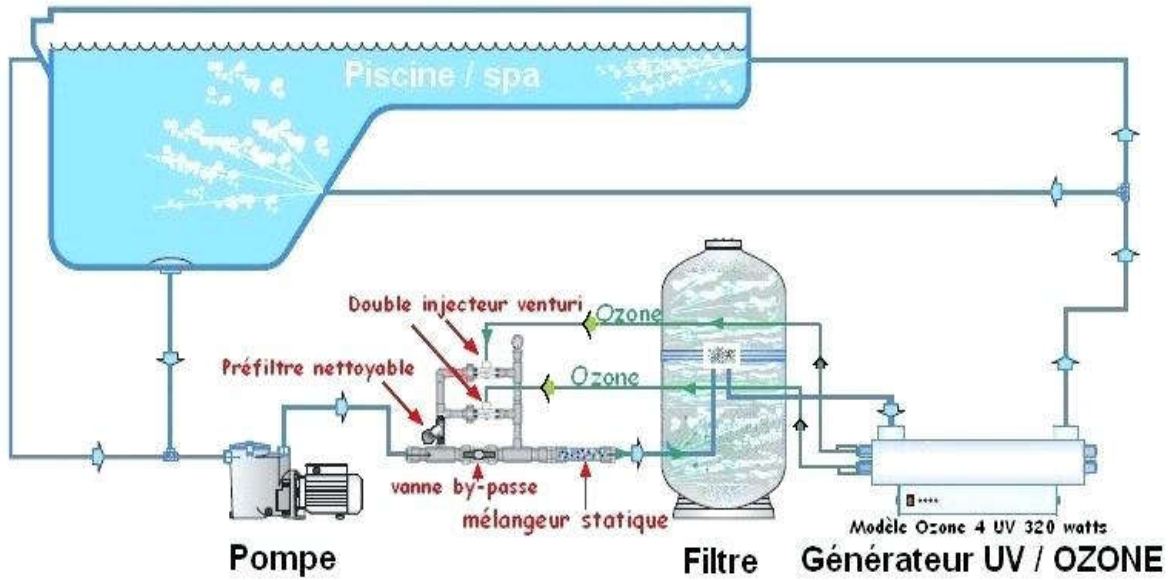
1-6) المادة المستخدمة في التعقيم : يقصد بها المادة التي تضاف إلى مياه المسابح بغرض منع إنتقال العدوى إذا حدث تلوث للمياه من المستخدمين .

2) مكونات المسابح (غرفة الماكينات) :

1-2) الفلتر : يقصد به الجهاز الخاص بتنقية مياه المسبح من الشوائب .¹



الشكل رقم (11) : مقطع طولي لجهاز تنقية مياه المسبح .



الشكل رقم (12) : مقطع طولي يوضح مكانة جهاز تنقية المياه في غرفة الماكينات.

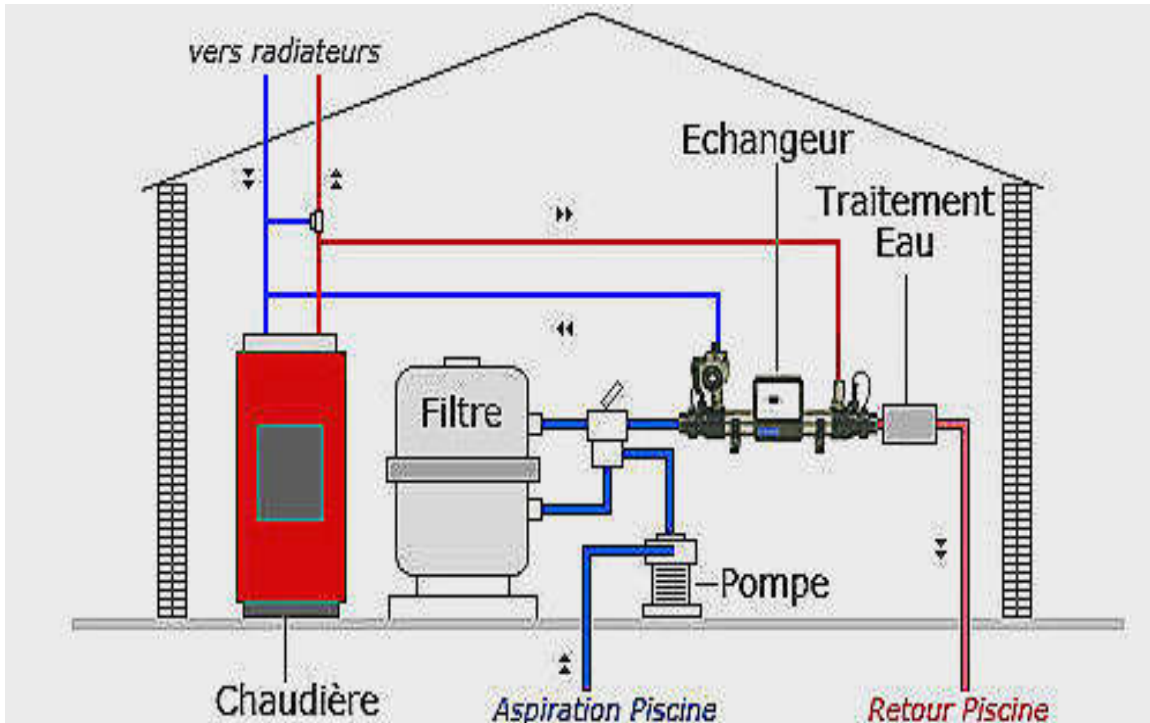
¹ مالكي مراد ، مدى تأثير التسيير الجيد للمسابح على الممارسة الرياضية للسباحة بمدينة بسكرة ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم التربية البدنية والرياضية ، 2014 / 2013 ، ص

2-2) مسخنات (مراجل) :

يقصد بها تلك الأجهزة التي تقوم بتسخين مياه المسبح ، وهي تقوم بتسخين المياه الموجودة بالأنايبب والتي تمر داخل الخلاط بحيث تلامس المياه العائدة من الحوض وتقوم بتسخينها .¹



الشكل رقم (13) : يبين صورة المسخن من الخارج .

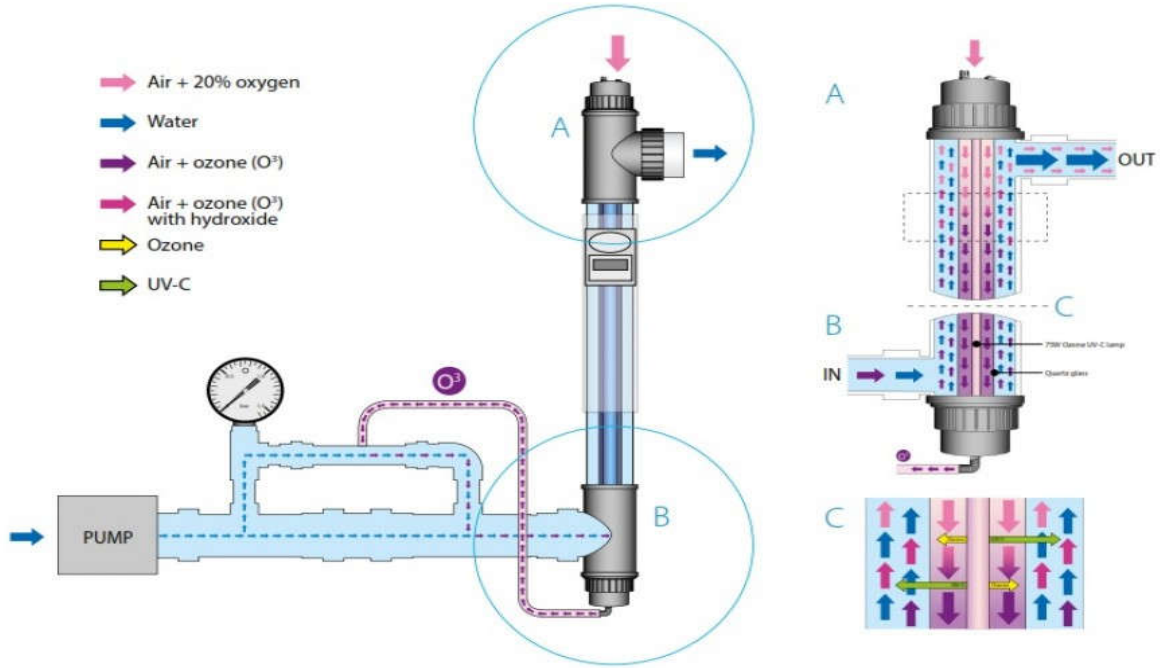


الشكل رقم (14) : مقطع طولي يوضح مكانة المسخن .

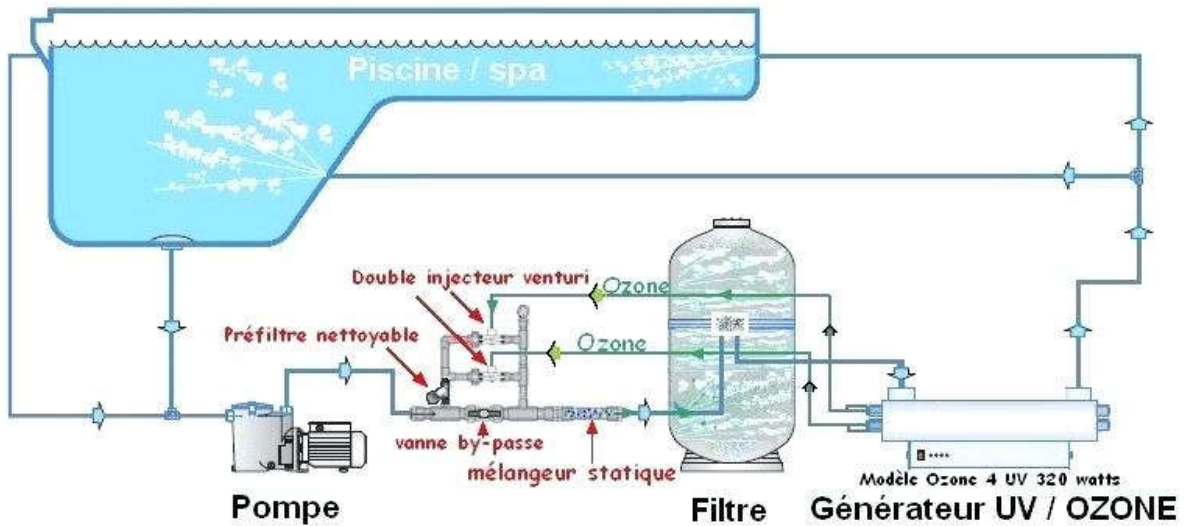
¹ نفس المرجع ، ص 87.

3-2 الخلاط – Mélangeur :

يعتبر من أهم القطع بغرفة الماكينات حيث بداخله يتم تسخين مياه حوض السباحة وذلك بمرور المياه الساخنة القادمة من المسخنات داخل أنابيب خاصة بداخله ، بحيث لا تختلط المياه القادمة من الحوض والمياه القادمة من المسخنات .¹



الشكل رقم (15) : مقطع طولي يبين لنا الخلاط.



الشكل رقم (16) : مقطع يوضح لنا مكانة الخلاط في غرفة الماكينات .

¹ نفس المرجع ، ص 88.

3) أهداف ومجالات التطبيق : نظرا لتنامي الإدراك بأهمية ممارسة الرياضة وتأثيرها الإيجابي على مختلف نواحي الحياة مما أدى إلى ظهور العديد من مشروعات المراكز الرياضية والمساح العامة في مواقع كثيرة وإنتشار المسابح الخاصة داخل نطاق المباني والمجمعات السكنية ... لذلك كان إعداد هذه الإشتراطات لتطبق على هذا النوع من المشروعات من خلال توفير الحد الأدنى من المتطلبات البلدية والفنية التي يجب توافرها قبل منح تراخيص الإنشاء أو التشغيل لمثل هذه المنشآت مما يسهل عمل الجهات المختصة في الأمانات والبلديات في إتمام الدراسة والترخيص لهذه المنشآت وكذلك يساعد المواطنين الراغبين في إقامة هذه المنشآت على الإلمام بالإشتراطات المطلوب توافرها قبل منح تراخيص إنشاء ومزاولة هذا النشاط .. حتى تكون هذه المنشآت بعد تشغيلها ملجأ آمنا لقضاء وقت الفراغ في مزاولة نشاط مفيد للوطن والمواطن ، وتستثنى المشاريع القائمة قبل صدور هذه الإشتراطات من بعض إشتراطات الموقع شريطة ألا يؤثر ذلك على السلامة العامة مهما كان، وتعطي مهلة لمدة سنتين لتصحيح أوضاعها وفق هذه الإشتراطات قدر الإمكان.¹

4) إشتراطات الموقع :

4-1) أن تكون مواقع المسابح العامة داخل الأماكن السياحية والترفيهية أو على شواطئ البحار أو داخل المجمعات السكنية الكبيرة ومجمعات الشاليهات والإستراحات التجارية وبعيدا عن مصادر التلوث .

4-2) (إشتراطات الموقع في حالة أن يكون المسبح العام منفصل :

4-2-1) أن يكون الموقع مخصصا للإستعمال الترفيهي حسب المخططات الهيكلية المعتمدة للمدن والقرى .

4-2-2) أن يكون الموقع على شارعين زاوية أحدهما رئيسي .

4-2-3) لا يقل طول ضلع الموقع على الشارع الرئيسي عن 40 متر طولي ولا يزيد عمق الأرض عن قطعتين معتمدين في المخطط المعتمد .

4-2-4) يجب أن يكون المدخل والمخرج على الشارع الرئيسي ولا يسمح بعمل مداخل أو مخارج على الشوارع الفرعية .

4-2-5) في حالة قرب الموقع من محطات الوقود أو مراكز بيع الغاز فيجب أن يفصله عنهما شارع فرعي لا يقل عن 20 مترا أو قطعة أرض من مخطط معتمد لا يقل عرضها عن 20 متر.

4-2-6) يمكن إقامة هذا النشاط على الطرق العامة خارج المخططات الهيكلية للمدن والقرى بعد التنسيق مع وزارة النقل .

¹ نفس المرجع ، ص 89.

4-2-7) الحصول على موافقة البلدية على الموقع من الناحية التنظيمية .

4-2-8) الحد الأدنى لمساحة الموقع : ألا تقل مساحة الموقع عن (3000 م²) ثلاثة آلاف متر مربع .

4-2-9) مواقف السيارات : توفير مواقف سيارات بمعدل موقف لكل (100 م²) مائة متر مرب من مساحة الموقع¹ .

5) الإشتراطات الفنية :

5-1) متطلبات التصميم :

5-1-1) تقديم مخططات متكاملة للمسبح وملحقاته والمنطقة المحيطة به موضحا عليها النواحي المعمارية والإنشائية والكهربائية والميكانيكية والصحية وطرق العزل المائي والحارري ومتطلبات السلامة والأمان .. على أن تكون هذه المخططات معدة ومعتمدة من قبل مكتب هندسي معتمد .

5-1-2) تأمين غرف مستقلة ومغلقة ذات تهوية وإضاءة جيدة لتغيير الملابس على أن تكون قريبة من الأماكن الإدشاش كما يجب أن يتوافر مكان مناسب يخصص لخزائن ملابس المستخدمين .

5-1-3) أن تكون الحوائط والأرضيات مانعة للتسرب ولها القدرة على مقاومة الأحمال المتوقعة مثل الضغط الأفقي للتربة وضغط المياه وغيرها ويتم تسليح حوائط وأرضية المسبح بشبكتي تسليح مناسبتين يتم تثبيتهما بواسطة الشناكل والكراسي ويفضل إستخدام أسياخ ذات أقطار (سماكات) صغيرة لمقاومة الشروخ .

5-1-4) أن تكون أرضيات الممرات والمنطقة المحيطة بالمسبح من مواد مانعة للانزلاق وذات ميل مناسبة في إتجاه فتحات التصريف لضمان عدم تجمع المياه على سطحها .

5-1-5) أن تكون جميع الإشاعات والمباني والمساندة من مواد مقاومة للحريق ومطابقة للمواصفات القياسية السعودية أو إحدى المواصفات العالمية .

5-1-6) مراعاة نواحي السلامة العامة والإضاءة والتهوية بالنسبة لصالات المسابح المغلقة وعدم إستخدام الأبواب الدوارة في الدخول والخروج .

5-1-7) عند تصميم المسبح يؤخذ في الإعتبار أن تكون جميع الأركان والحواف تحت سطح الماء ذات زوايا غير حادة .

¹ نفس المرجع ، ص 90.

- 5-1-8) وضع مساكات (مقابض) معدنية على الأطراف العلوية للمسبح من الداخل وتكون من مادة غير قابلة للصدأ مثل الكروم .
- 5-1-9) مراعاة أن تكون المياه جارية في جميع أجزاء المسبح وأن يتم دخول الماء إليه عن طريق الجزء الأقل عمقا من حوض المسبح .
- 5-1-10) عمل سلم معدني أو أكثر في أحد جوانب أو جانبي الجزء العميق للمسبح من مادة غير قابلة للصدأ مثل الكروم وكذلك في الجزء الضحل .
- 5-1-11) استخدام مواد العزل الحراري المناسبة للحوائط والأسقف في المشروع وتطبيق لائحة العزل الحراري لدول مجلس التعاون الخليجي طبقا للتعميم الوزاري رقم 1/1713/ع في 1405/11/6 م .
- 5-1-12) أن تكون مواد النهو (التشطيبات) لحوائط وأرضيات المسبح من نوعيات ممتازة من بلاط السيراميك.
- 5-1-13) تغطية المسبح أثناء فترة عدم الإستخدام بمواد تتحمل الأوزان الخفيفة والمتحركة أو توفير سياج مناسب حول المسبح بإرتفاع لا يقل عن 1.20 م على أن يكون شفافا ولا يسمح بدخول الأطفال من خلاله .
- 5-1-14) أن يكون مسار خطوط مواسير التغذية والصرف للمسبح بعيد عن جميع مصادر التلوث المحتملة وأن تترك مسافات مناسبة بينها وأخذ الإحتياطات اللازمة لعزل هذه المواسير لتلافي تأثير المياه الجوفية .
- 5-1-15) عمل عدة مداخل للمياه في أماكن تتيح التوزيع المنتظم للمياه في جميع أجزاء الحوض للمساعدة على أن تكون المياه المطهرة منتشرة بانتظام في جميع أجزاء المسبح ، ويركب على هذه المداخل أجهزة خاصة للتحكم في كميات المياه الداخلة للمسبح .
- 5-1-16) مخرج المياه يكون في أعماق نقطة من الحوض وبقطر مناسب يسمح بتفريغ المسبح خلال أربع ساعات أو أقل وأن يكون قطر ماسورة صرف المياه وذلك لتجنب حدوث دوامات أثناء سحب المياه ويفضل أن يكون بالحوض أكثر من فتحة للتفريغ حسب حجم وسعة المسبح كما يجب أن تكون هذه الفتحات مغطات بشبكة من المعدن الغير قابل للصدأ ومثبتة بطريقة لا تمكن مستخدمي المسبح من تحريكها.
- 5-1-17) توضع غرف المعدات الخاصة بالمسبح سواء الميكانيكية أو الكهربائية في موقع مستقل ومعزول ولا يمكن وصول الأطفال إليها وأن تكون أجهزة الكلور في مكان يسهل مراقبته .¹

¹ نفس المرجع ، ص 92 .

5-2 (متطلبات التنفيذ والإختبار :

5-2-1) أن يتم تنفيذ المنشآت والمسابح تحت إشراف مكتب هندسي إستشاري معتمد وبواسطة فريق من المهندسين والفنيين ذوي الخبرة والكفاءة في تنفيذ المسابح .

5-2-2) إستخدام الإسمنت المقاوم للكبريتات مع طلاء الجدران والأرضيات بمادة الإيبوكسي أو بمواد مماثلة لمنع التسرب .

5-2-3) توضع عوازل للمياه وقواطع لمنع التسرب بين جميع فواصل المنشأة كما يراعى أن يتم إحكام سد جميع فتحات مواسير التمديدات الميكانيكية والكهربائية بواسطة المواد المائلة (السيلانت) .

5-2-4) تؤسس بلاطة أرضية إذا كانت واقعة فوق المنسوب المتوقع للمياه الجوفية بأكثر من متر عن طبقة من الركام المدكوك جيدا وتوضع فوقها طبقة مانعة للرطوبة أما إذا كانت بلاطة الأرضية واقعة تحت المنسوب المتوقع للمياه الجوفية بأكثر أو قريبة منها فيجب تغطية هذه البلاطة وجميع الوجوه الخارجية للمسبح بما لا يقل عن طبقتين من الأغشية العازلة المشبعة بالبيتومين .

5-2-5) إختبار الطبقة العازلة بعد تنفيذها وقبل بدأ أعمال الردم وذلك بملء المسبح بالماء لمدة لا تقل عن 48 ساعة ومن ثم وفي حالة وجود تسرب للمياه يتم معالجته بالمواد المناسبة ومن ثم إعادة الإختبار .

5-2-6) يستخدم في الردم حول المسبح مواد من نوع الردم الإنشائي (منتقي) طبقا للمواصفات القياسية السعودية وتصنيف المواصفات الأمريكية للطرق ASHTO رقم (A-1) أو (A-2) أو ما يعادلها ، ويتم الردم على طبقات لا تتجاوز سمك كل منها 20 سم ويتم دك كل طبقة بطريقة ميكانيكية حتى تتحقق كثافة لا تقل عن 95 بالمئة من الكثافة العظمى الجافة على أن تقاس هذه الكثافة بطريقة بركتور المعدل .

5-2-7) في حالة وجود مساحات مزروعة على مسافة خمسة أمتار أو أقل من المسبح يتعين عمل نظام لصرف المياه الزائدة في هذه المساحات يتخلل طبقات الردم على أن يتوفر في هذا النظام إمكانية صرف المياه بعيدا عن المنشأ بإعطائه الميل المناسب ، وإذا تعذر التصريف عن طريق الميل بسبب الخصائص الطبوغرافية للموقع يتم تجميع المياه في حفرة وضخها بإستخدام مضخة أوتوماتيكية إلى قناة صرف أو نظام صرف آخر.¹

5-2-8) يزود المسبح بنظام متكامل لتدوير المياه مؤلف من نظام سحب المياه عن طريق قناة أو نقاط سحب ، ووحدات ترشيح وتعقيم المياه مع المواسير ذات العلاقة بالمسبح تحت الضغط للتأكد من عدم تسرب المياه من

¹ نفس المرجع ، ص 93 .

هذه المواسير ، ويمكن إفراغ المسبح من المياه بضحها بإستخدام مضخة تدوير المياه إلى غرفة تفتيش ومن ثم صرفها في نظام الصرف الصحي .

9-2-5 في حالة المسابح المغطاة يراعى أن تكون هناك إضاءة كافية في جميع أجزائه وأن تكون الإضاءة مصممة بحيث تتيح رؤية كل جزء من أجزاء المسبح والماء فيه .

10-2-5 جميع الأعمال والأدوات والأجهزة الكهربائية تكون مستوفية لشروط الأمن والسلامة المهنية الخاصة بالأفراد والمعدات .

11-2-5 أن تكون علب التوصيل قوية وذات أغطية محكمة ولا يسمح بتركها مكشوفة بأي حال من الأحوال.

12-2-5 لا يسمح بتركيب علب الوصل والمفاتيح والأفياش واللوحات الكهربائية داخل المسابح المغلقة أو أقرب مصادر المياه .

13-2-5 يحظر وصل الكابلات والأسلاك الكهربائية (النواقل) داخل المواسير .

14-2-4 أخذ الإحتياطات الكافية لمنع تسرب المياه وتجمع الرطوبة داخل الأنابيب والأجهزة المختلفة بتزويد أغطية العلب بوسائل حماية مناسبة .

15-2-5 تأريض جميع التوصيلات والأجهزة و المعدات الكهربائية بحيث لا تزيد مقاومة قطب التأريض عن : (25 أوم) مع ملاحظة نوع وطبيعة التربة.

16-2-5 أن تحتوي لوحات التوزيع على عدد مناسب من القواطع للتيار الكهربائي مزودة بأجهزة حماية ضد زيادة التيار والتسرب الأرضي .

17-2-5 أن تكون وحدات الإضاءة المستخدمة داخل أحواض السباحة (الوحدات التخزينية) من النوع المحكم الإغلاق الذي لا يسمح بتسرب الماء لدخل الوحدة .

18-2-5 يراعى أن تكون شدة الإضاءة على النحو التالي :

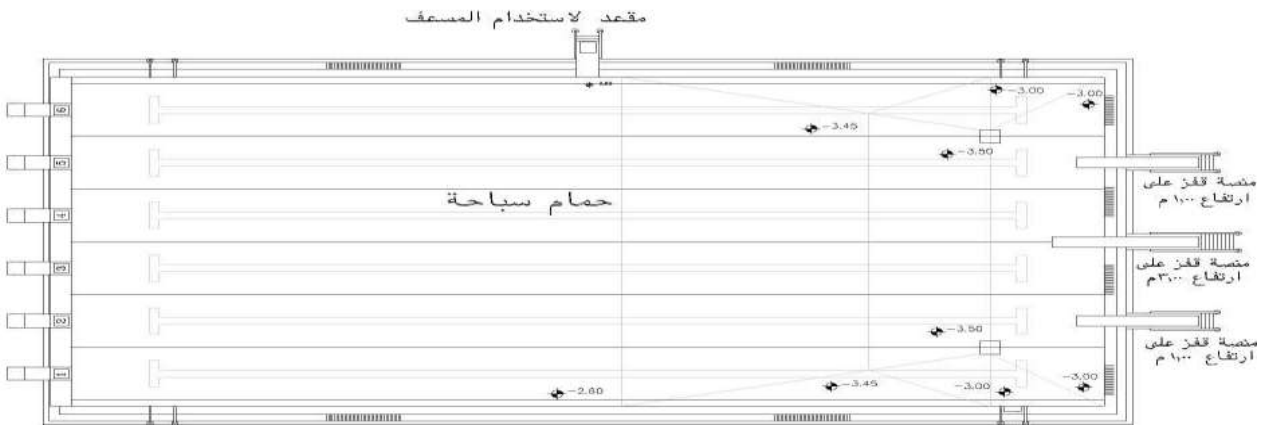
الجدول رقم (02) : يوضح شدة الإضاءة القانونية.

| الموقع | شدة الإضاءة (لوكس) |
|--------------------------|----------------------|
| - صالات الجلوس والإنتظار | 300 |
| - أحواض السباحة المكشوفة | 150 |

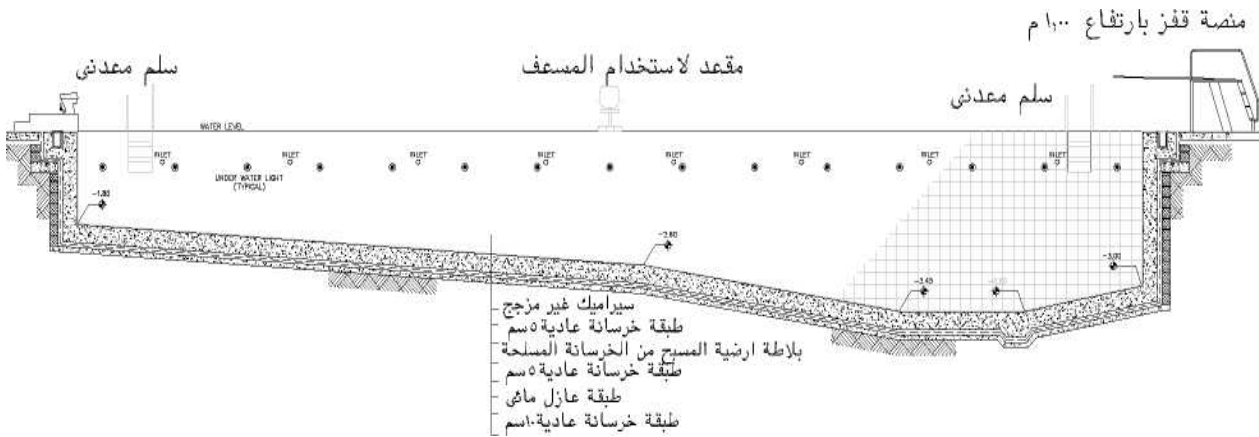
| | |
|-----|--|
| 200 | - أحواض السباحة المغلقة |
| 200 | - غرف الأدشاش (الإستحمام) وتغيير الملابس |
| 100 | - الممرات والمنطقة المحيطة بالمسبح |

5-2-19) منع الإضاءة المباشرة وتلافي وقوع مصدر الضوء مباشرة في العين أو في مجال الرؤية بإستخدام الإنارة المخفية أو بإستخدام مساعدات إضاءة حاجبة للضوء المباشر .

5-2-20) عدم إجراء أية تمديدات أو تركيبات كهربائية مكشوفة في الموقع .¹



الشكل رقم (17) : مسقط أفقي لحمام سباحة عام يمكن إستخدامه للتعليم.



الشكل رقم (18) : مقطع طولي في حمام السباحة .

¹ نفس المرجع ، ص 94 .

(6) الإشتراطات الصحية :

(1-6) المحافظة على نظافة المسابح ونقاوة المياه وذلك بالتأكد من صلاحية معدات حوض السباحة وفحصها بدقة دورية وفحص المحتوى الكيماوي للمياه بصفة يومية حسب الحاجة بإستعمال كافة أنواع الكيماويات المناسبة مثل :

- أ- كلور أحواض السباحة الذي يستعمل لتعقيم المياه وقتل البكتيريا والفيروسات التي قد تتواجد بها
- ب- " الشامبو " وهو سائل خاص لمنع تكون الطحالب في مياه الحوض .
- ت- أية مواد أخرى تستخدم لتعقيم مياه المسابح على أن تكون مطابقة للمواصفات القياسية ، وفي كل الأحوال يجب إتباع تعليمات وإرشادات الشركات الصانعة للمواد المستخدمة في تنقية وتعقيم مياه المسابح .

(2-6) عمل نظام ميكانيكي لسحب ودفع ومعالجة مياه حوض حمام السباحة يشتمل على :

- مضخة تدوير وفلتر رملي .
- نقاط الشفط والدفع .
- الإضاءة تحن المائية .
- أجهزة معالجة المياه كيماويا .
- شبكة أنابيب .
- نظام الفلتر أو المرشحات .

(3-6) المورد المائي للمياه المستخدمة في المسابح العامة والخاصة يكون من الشبكة العمومية أو من مصدر آخر بحيث تكون المياه صالحة للشرب ومطابقة للمواصفات القياسية لمياه الشرب وأن تكون رائحة وخالية من العكارة في جميع أجزاء الحوض .

(4-6) الإعتناء بتنظيف حوض السباحة وإزالة القاذورات والمواد الطافية بصفة مستمرة ، وفي حالة المسابح التي تسير على نظام الملء والتفريغ يجب أن تنظف يوميا .

(5-6) يجب تجهيز المسابح العامة بالعدد الكافي من الأدشاش ودورات المياه وأحواض غسيل الأيدي طبقا للمعدلات الآتية :

- دش لكل 40 شخص .

- دورة مياه لكل 40 سيدة .¹
 - دورة مياه لكل 60 رجل .
 - حوض غسيل أيدي لكل 60 شخص .
- على أن تجهز دورات المياه بخزانات طرد ومراوح شفط مناسبة وأن يكون لها نظام صرف صحي مناسب.
- (6-6)** أن تتوفر الشروط الصحية فيما يتعلق بأماكن تغيير الملابس ودورات المياه وملابس الإستحمام والقفوظ وجميع الأدوات الأخرى .
- (7-6)** أن تكون ملابس الإستحمام والقفوظ التي يتم إمداد المستحمين بها مغسولة بالماء الساخن والصابون ومعقمة جافة ونظيفة على الدوام .
- (8-6)** توفر حمام قدم مزود بالمطهرات حول المسابح المقامة على الشواطئ .
- (9-6)** يتم تصريف مياه المسابح عند تفريغها إلى المجاري العمومية حسب الأصول الفنية أو بطريقة صحيحة طبقا لتعليمات البلدية .
- (10-6)** يجب على المسؤول الإشراف على تشغيل المسبح القيام بالآتي وتدوينه في السجلات :
- متابعة النظافة العامة للموقع والمسبح .
 - الكشف المستمر عن الكلور الحر المتبقي بالماء وإثبات هذه القراءات أولا بأول عدة مرات في اليوم .
 - قياس درجة تركيز أيون الأيدروجين .
 - إثبات مقدار ونوعية الكيماويات التي استخدمت في عمليات تنقية وتعقيم المياه .
 - إثبات أعداد مستخدمي المسبح يوميا .
 - إثبات أوقات غسيل المرشحات والمواد التي استخدمت في الغسيل .
 - إثبات عدد مرات تغيير مياه المسبح (في أحواض المياه الجارية الدائرية) .
 - سحب عينات من مياه الحوض لفحصها جرثوميا شهريا وكيميائيا كل ثلاث شهور .
- (11-6)** تطهير وتعقيم المسابح :

حيث إن أحواض المسابح تعمل بطرق مختلفة ، كذلك تتم عملية التعقيم بطرق مختلفة .

¹ نفس المرجع ، ص 98 - 99 .

- في حالة الأحواض التي تسير على نظام المياه الجارية الدائرية تتم عملية التعقيم بوضع جهاز الكلور على ماسورة المياه الخارجية والمرشحات بعد الإنتهاء من عملية الترشيح وقبل دخول الماء للحوض أو بإضافة الكلور على دفتين قبل الترشيح وبعده ¹.
- في حالة الأحواض التي تتبع نظام المياه الجارية غير الدائرية يركب جهاز الكلور على ماسورة المياه الداخلة للحوض ويضبط بحيث يضيف الجرعة اللازمة للتعقيم طالما أن هناك مياه تدخل للحوض .
- في حالة الأحواض التي تملأ وتفريغ كل يوم تتم عملية التعقيم بواسطة جهاز يركب على ماسورة المياه الداخلة إلى الحوض حيث تضاف جرعة الكلور أثناء ملء الحوض ويظل إضافتها عند إنتهاء الملء ، وفي هذا النوع تكون المياه معقمة عند بدء ملء الحوض ولكن يزول التعقيم بمضي الوقت .

6-12) الاحتياطات في حالة استخدام مادة الكلور في التعقيم :

- وضع جهاز الكلور في حجرة مستقلة محكمة بها تهوية صناعية مستمرة وأن تجهز بمراوح تركب أسفل الجدران لسحب وشفط غاز الكلور إذا ما تسرب من الأجهزة (غاز الكلور أثقل من الهواء).
- أن يكون جهاز الكلور محكما لا يتسرب منه الغاز وأن تكون جميع الصمامات سليمة.
- تزود الحجرة بالكمامات الواقية من الغازات الخانقة على أن تعلق هذه الكمامات أو الأقنعة الواقية في مكان يسهل الوصول إليه.

6-13) تستعمل المرشحات الرملية السريعة ومرشحات الضغط في ترشيح مياه المسابح وتفضل مرشحات الضغط ، على ألا يقل عدد المرشحات عن أربعة توضع متوازية بجانب بعضها وذلك لسهولة تنظيفها ، ولا يقل سمك طبقة الحصى والرمل عن ثلاثة أقدام.

6-14) إشتراطات العاملين :

- حصول العاملين على شهادات صحية تثبت خلوهم من الأمراض المعدية كما يجب تحصينهم ضد الأمراض التي تراها الجهات الصحية وإبعاد من قد تظهر عليه أية أعراض لمرض من الأمراض المعدية.
- أن يكون جميع العاملين حسني المظهر مع العناية التامة بنظافة أجسامهم.
- عدم النوم في أماكن العمل.
- ارتداء العاملين زيا موحدا نظيفا في أوقات العمل.

¹ نفس المرجع ، ص 99 – 100 .

- إبعاد أي عامل تظهر عليه أعراض مرضية أو إذا رأت الإدارة أن في استمراره في العمل خطرا على الصحة العامة وإبلاغ الجهات الصحية المختصة.
- يمنع منعاً باتاً التدخين في أماكن العمل وأثناء اوقات الدوام.
- يمنع منعاً باتاً البصق على الأرض.¹
- التمسك بالعادات الصحية السليمة مثل غسل اليدين بالماء والصابون! عدم التبول أو التبرز وعدم إدخال الأصابع بالأنف أو الكحة والعطس إلا في منديل.

6-15) طرق إستخراج الشهادات الصحية للعاملين :

يتم عن طريق إجراء بعض الفحوصات على العامل ثم إعطائه بعض التحصينات ضد بعض الأمراض المعدية :

أ- الفحوصات اللازمة :

- 1- الكشف السريري على العامل (صدر - بطن - أمراض جلدية) .
- 2- فحص الدم لكل من الإيدز - الزهري - التيفوئيد - الإلتهاب الكبدي .
- 3- فحص البراز للطفيليات .
- 4- مزرعة براز للسالمونيلا والشيغلا .
- 5- مسحة شرجية لضمات الكوليرا .
- 6- مسحة من الأنف والحلق (الدفتيريا) .
- 7- أشعة على الصدر .

7) إشتراطات عامة :

7-1) المحافظة على الأمن والتظام ويعتبر ذلك من أولويات مهام الإدارة .

7-2) المحافظة على النظافة العامة .

7-3) تحديد أعمار مرتادي هذه المسابح بحيث لا يسمح بالدخول أو الإشتراك لمن يقل عمره عن (17) عام .. وفي حالة من هم أصغر من ذلك يشترط أن يكونوا بصحبة أولياء الأمور أو بإشتراك رسمي بموافقة ولي الأمر .

7-4) حصول جميع العاملين بمراكز المسابح العامة والنشاطات القائمة بها والتي لها علاقة بالصحة العامة على الشهادات الصحية اللازمة والصادرة بشأنها قرار الوزارة رقم 5/5471/وف في 11/1/1413هـ.²

¹ نفس المرجع ، ص 100 - 101 .

² نفس المرجع ، ص 101 - 102 .

- 5-7) التقييد بالإشتراطات الخاصة بالخدمات البلدية المتعلقة بالمعوقين والصادرة عن وكالة الوزارة للشؤون الفنية – الإدارة العامة للشؤون الهندسية – رجب 1412 هـ.
- 6-7) استخدام الأطفال لحوض السباحة يجب أن يتم تحت إشراف ومراقبة أشخاص بالغين من ذويهم أو من العاملين المكلفين بذلك .
- 7-7) تحقيق الإشراف والرقابة وتوفير الإسعافات الأولية اللازمة .
- 8-7) عمل لوحات إرشادية واضحة داخل الموقع تبين عمق المسبح والمناطق الخاصة بالأطفال وأماكن الخدمات المتوفرة بالموقع .
- 9-7) يجهز الموقع بوسيلة إتصال تلفونية وتوضع لوحات بأرقام هواتف الدفاع المدني والشرطة وخدمات الطوارئ في أماكن مناسبة وقرية من التليفون وذلك لإبلاغ عن أي حادث .
- 10-7) لا يسمح لمرتادي المسبح بالنزول إلى الحوض إلا بعد الإغتسال بالمش .
- 11-7) على مرتادي المسابح العامة التحلي بالأخلاق الحميدة والسلوك الإجتماعي الذي يتماشى مع الدين الإسلامي .

8) الأمن والسلامة في حوض السباحة :

- 1-8) عدم وجود أرضية زلقة في الممر المحيط للحوض وتجنب الأرضية المصقولة .
- 2-8) يجب الإعتناء بمصادر الإضاءة والتهوية والحرارة والرطوبة .
- 3-8) يحدد ويوضح شكل وعمق أرضية حوض السباحة على أساس درجة المهارة للسباحين ويكتب بوضوح عمق الحوض على الممر الخارجي لحافة الحوض .
- 4-8) إجراء فحص لحوض السباحة بصورة دورية وصيانتته باستمرار "المكائن الخاصة بتجهيز وتصفية وتعقيم مياه الحوض " وكذلك بالنسبة لبلاط الأرضية والجدران والقاع .
- 5-8) يجب معالجة الممرات الخارجية وأحواض الأقدام والحواجز ودورات المياه بالمطهرات والمعقمات في فترات منتظمة .

8-6) يجب إجراء الفحص والكشف المستمرين للإطمئنان على صلاحية التركيب الكيميائي لماء الحوض من حيث إختيار الكلور المتبقي والبكتيريا والحرارة .. إلخ.¹

9) التشغيل والصيانة :

9-1) تطبيق الأنظمة والتعليمات الصادرة من الجهات الحكومية المختصة حول تشغيل المراكز الترفيهية والتنسيق معها لتحديد وقت ومدة التشغيل اليومية .

9-2) المالك هو المسؤول مسؤولية تامة أمام الجهات المختصة عما ينتج من مخالفات عند تشغيل المركز وتحديد شخص مسؤول يتواجد فيه باستمرار .

9-3) الإلتزام بإحتياطات السلامة المطلوبة عند تشغيل المركز بما يكفل سلامة مرتاديه والتقيد بالأنظمة والتعليمات الصادرة في هذا الشأن .

9-4) تقوم إدارة المركز بإعداد خطة لمواجهة حالات الطوارئ (مثل الحريق وحوادث الغرق) وتشمل تدريب أشخاص مؤهلين على طرق إخلاء الأفراد من المباني واستخدام معدات الطوارئ الموجودة فيها والقيام بالإسعافات الأولية وحفظ الأمن ويتم ذلك بالتنسيق مع الجهات المختصة .

9-5) العناية التامة بكافة متطلبات الصحة العامة داخل المشروع و الإهتمام بمستوى النظافة وتطبيق التعليمات الصادرة بذلك .

9-6) إجراء الصيانة الدورية على جميع أجزاء مباني المركز والمسبح وكافة تجهيزاته من كهرباء وتكييف وتركيبات صحية ومعدات وأنظمة السلامة وخلافه وذلك بإستعمال الطرق الفنية السليمة والمحددة لكل نوع .

9-7) التأكد من سلامة مصدر المياه المستخدمة في المسابح من خلال الفحوصات المخبرية الدورية .²

• وللإطلاع على مهام قسم الصيانة وتقييم المنشآت . (أنظر الملاحق الإحصائية : ملحق رقم [6]) .

10) فوائد و مضار حوض السباحة :

- لحمام السباحة فوائد و مضار متعددة ففوائد الحمام تنبثق من فوائد السباحة نفسها فالسباحة رياضة محبة للكبار و الصغار كما أنها تؤدي إلى الشعور بالانتعاش و ترطيب الجسم كما أن التردد على الحمام يفيد في علاج " هو النيل " الذي ينتج من تأثير الحرارة على الغدة العرقية.

¹ أسامة كامل راتب ، تعليم السباحة ، ط3، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1998 ، ص 73 - 74 .

² مالكي مراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 105 - 106 .

- و لكن يجب التأكد من نظافة المياه و إضافة المواد الكيماوية المطهرة و من فوائد السباحة في أحواض السباحة أيضا تنشيط الدورة الدموية و فتح الشهية نتيجة تنشيط الجهاز الهضمي كما أنها تنشط الجهاز العصبي و تنعشه.
- أما عن الأضرار الناتجة عن حوض السباحة غير النظيف فهي الإصابة بالأمراض الجلدية و يمكن أن يكون مصدرا لنقل الأمراض الجلدية التي تصيب أصابع القدمين و قد يصاب الشعر بالجفاف و الضعف و التساقط.¹
- 11) أدوات الإنقاذ والأمان في حوض السباحة :** تعتبر أدوات الإنقاذ والأمان من المتطلبات الهامة في أماكن السباحة ، وبالتالي يجب إبقاء هذه الأدوات في حالة جيدة وصالحة للإستعمال.²

11-1) خط الحياة :



وهو خط يطفو فوق الماء ويفصل ويحدد مناطق السباحة والغوص ، كما أنه يعتبر سندا مؤقتا للسباح المرهق بالإضافة إلى إستخدامه في حالات الطوارئ المختلفة .

الشكل رقم (19) : يبين لنا خط الحياة.

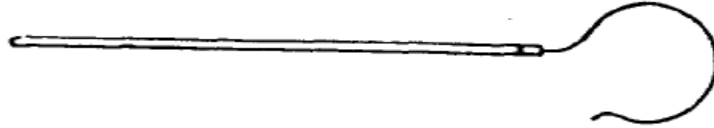
11-2) الحواجز :

وهي عبارة عن قطع خشبية كبيرة تستخدم لإغلاق منطقة معينة وخاصة في السهول والأنهار . كما أنها تستخدم كحاجز للأمواج وتقديم الحماية والعون في حالة التعب .

11-3) الحلقة الطافية :

تعتبر الحلقة الطافية من المعدات الأساسية في الشواطئ وأحواض السباحة . وهي مصنوعة من البلاستيك القابل للطفو .

11-4) الخطاف : وهو يعتبر من الوسائل الفعالة في أحواض السباحة ، ويسمح بأن يحيط بجسم الغريق ، كما أنه فعال في حالة فقدان الوعي .



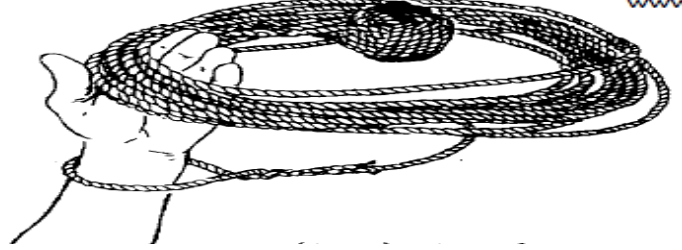
الشكل رقم (20) : يبين لنا الخطاف .

¹ مُجَّد رفعت ، تربية الطفل صحيا ونفسيا من الولادة حتى العاشرة ، مكتبة الهلال ، الطبعة الأخيرة ، مصر 1999 ، ص 274.

² علي مُجَّد زكي ، طارق مُجَّد ندى وآخرون ، (السباحة : تكنيك * تعليم * تدريب * إنقاذ) ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2002 ، ص 177 - 178.

: (5-11) الحبل :

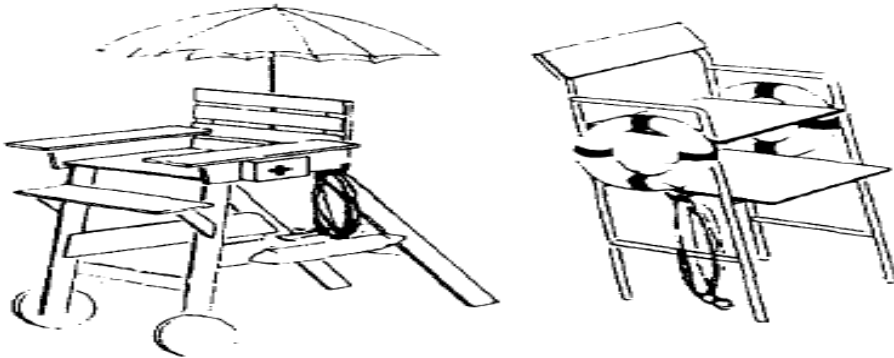
يمكن إستخدامه في حالة الطوارئ حيث يتميز بالقوة ويمتد من (3 إلى 4) أقدام ، ليمد يد المساعدة للغريق، كما أن الحبال الخفيفة تعتبر فعالة إذا ما عقد طرفها عقدة كبيرة .



الشكل رقم (21) : يبين لنا الحبل.

: (6-11) كرسي المراقبة (الإنقاذ) :

هذه الأداة ذات مواصفات خاصة حيث يكون الإرتفاع من (5 - 6) أقدام فوق سطح حافة الحوض¹ ، كما يتميز بوجود ساند الأقدام ومظلة واقية من الشمس في الأحواض غير مغطاة ، وأماكن لوضع أجهزة أدوات الإنقاذ كالخطاف ، والحلقة الطافية ، وحبل الأمان ، وأنبوبة الإنقاذ ، ويصنع كرسي الإنقاذ من مادة استانلس استيل بالإضافة إلى وجود السلم الآمن للتسلق .
بينما في الشواطئ يجب أن يكون الكرسي لسعة رجلين بالإضافة إلى وجود حامل مظلة ، وحبل أمان ، وأنبوبة الإنقاذ ... إلخ .



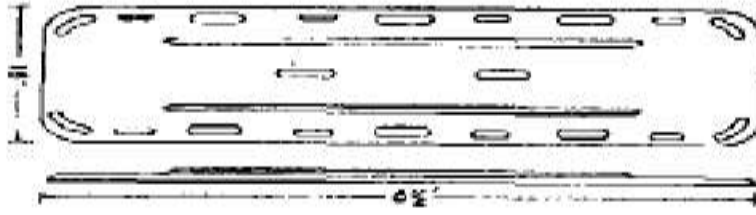
الشكل رقم (22) : يبين لنا كرسي المراقبة (الإنقاذ) .

: (7-11) اللوح العمودي :

يكون هذا اللوح من الخشب الأملس ، وهو من المعدات الأساسية للأمان والإنقاذ وبالإضافة إلى التأثير الفعال لهذه الأداة في المواقف المائية المختلفة² .

¹ علي محمد زكي ، نفس المرجع السابق.

² نفس المرجع السابق.



الشكل رقم (23) : يبين لنا اللوح العمودي .

8-11) عصى الإنقاذ :

هي عبارة عن عصا طويلة في نهايتها طوق دائري وبتأسياع يسمح بأن يحيط بجسم الغريق حتى يمكن سحبه إذا كان غير قادر على شط الحبل.¹

12) القياسات الخاصة بالمسبح الأولمبي² :

1-12) الطول :

- يكون الطول في المسبح الأولمبي في المجرى الطويل 50 م وفي المجرى القصير 25م.

2-12) العرض :

- يكون عرض المسبح الأولمبي 25 م .

3-12) العمق :

- أدنى عمق مسموح به هو 2م والموصى به 3م.

4-12) الجدران :

أ- يجب أن تكون حافات الجدران متوازية وبزاوية مستقيمة تجاه مسار الحوض والى سطح الماء ويجب أن تصنع من معدن صلب وبدون سطح منزلق(الملس) وتمتد 80سم تحت سطح الماء لغرض تمكين السباحين المتسابقين من المس والدفع عند الدوران بدون خطورة.

ب- يسمح بوجود حافات الاستراحة على طول جدران الحوض ويجب أن تكون بارتفاع لا يقل عن 1,20 م تحت سطح الماء وبعرض 15سم.

ج- يمكن وضع بالوعات تصريف المياه على كل الجدران الأربعة للحوض .

5-12) المجالات :

- يجب أن تكون المجالات بعرض 2,50م مع وجود فسحتين بعرض 20سم خارج المجال الأول والأخير .

- عدد المجالات 10 مجالات ويسمح باستخدام 8 مجالات فقط في المسابقات الرسمية .

¹ وجدي مصطفى الفاتح ، طارق صلاح فضلي ، مرجع سابق ، ص 203 – 204 .

² فرقد عبد الجبار الموسوي ، محاضرة : قياسات المسابح الأولمبية ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بغداد ، 2013 ، ص 1.

- ترقم المجالات بالأرقام 0 - 9 ويسمح باستخدام المجالات من 1 - 8 في المسابقات الرسمية وتترك المجالات 0 و 9 .

6-12) حبال المجالات : تمتد حبال المجالات على كامل طول الحوض مثبتة في نهاية كل جدار في الفجوات الخاصة بتثبيت حبال المجالات ويحتوي كل مجال على طوافات مرتبة بشكل حلقات اذ يبلغ قطر كل حلقة بقياس لا يقل عن 5 سم ولا يزيد عن 15 سم .

- يجب أن تكون ألوان حبال المجالات حمراء لمسافة 5 م في كل نهاية ومن كلا الجهتين.
7-12) ألوان حبال المجالات :

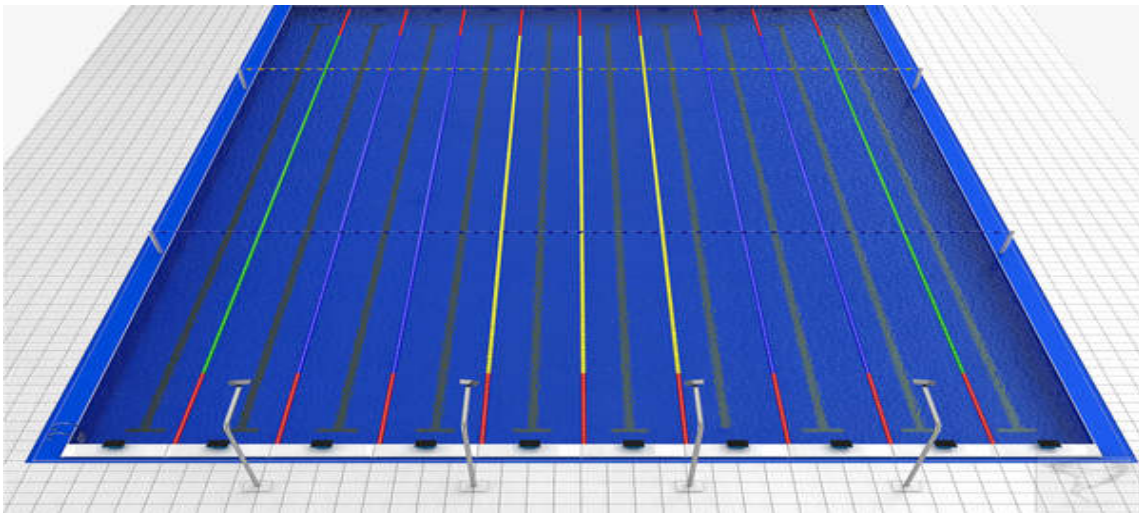
أ- عدد 2 خضراء تستخدم للمجالين 0 و 9 .

ب- عدد 6 زرقاء تستخدم بين المجالات 1,2,3,6,7,8 .

ج- عدد 3 صفراء بين المجالات 4,5 .

كما موضحة بالشكل الآتي :¹

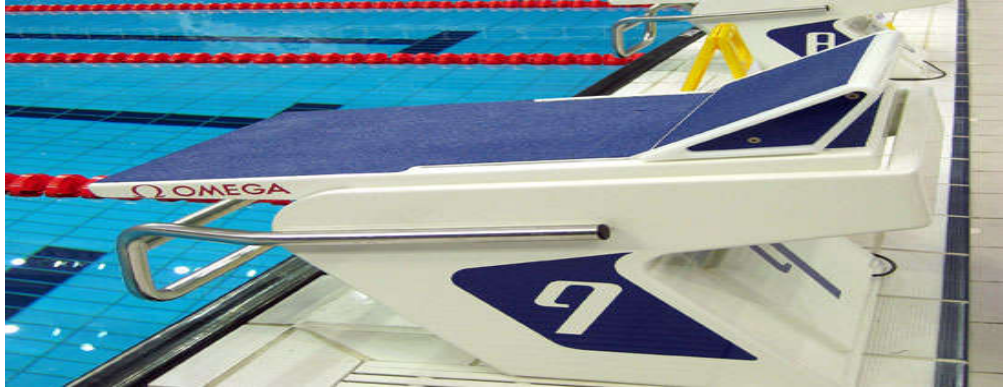
| | | |
|---|--|--------|
| | | GREEN |
| 0 | | BLUE |
| 1 | | BLUE |
| 2 | | BLUE |
| 3 | | YELLOW |
| 4 | | YELLOW |
| 5 | | YELLOW |
| 6 | | BLUE |
| 7 | | BLUE |
| 8 | | BLUE |
| 9 | | GREEN |



الشكل رقم (24) : يبين ألوان حبال المجالات .

¹ فرقد عبد الجبار الموسوي ، نفس المرجع السابق ، ص 2.

12-8) منصات البداية : يجب أن تكون منصات البدء ثابتة ولا تعطي تأثير نابضي ، وتكون منصة البدء بارتفاع من 50 سم ولغاية 75 سم فوق سطح الماء ، ويجب ان تكون مساحة المنصة من الأعلى 50x50 سم وتغطي بمادة غير زلقة . أعلى الحدار مسموح به في سطح المنصة بمقدار 10 درجة. ويجب تصميم المنصة بشكل يسمح للسباح مسك المنصة من الجهة ومن الجانبين عند الانطلاق للأمام. سمك المنصة 4 سم والمقبض بعرض 1 سم على كل جانب وبعرض 4 سم في الجهة الأمامية للمنصة . ويخرج المقبض عن المنصة بمقدار 3 سم من سطح المنصة . وتكون مقابض الكفين للانطلاق أماما مثبتة على جانبي المنصة ويجب أن تكون مقابض الكفين في سباحة الظهر مثبتة بضمن 3 سم ولغاية 6 سم فوق سطح الماء وبشكل أفقيا وعموديا . ويجب أن ترقم منصات البدء في جميع الجوانب الأربعة وتكون الأرقام واضحة ومرئية ويكون المجال رقم 0 على الجانب الأيمن عندما تواجه مسار الحوض من حافة البدء ومن كلا الجانبين . كما يوضحها الشكل الآتي :¹



الشكل رقم (25) : يبين أحد منصات البداية الأولمبية .

12-9) علامات الدلالة في دوران سباحة الظهر : يجب وضع حبال معلقة ومعلمة عبر الحوض وأدنى ارتفاع لها 1,80 م وأعلى ارتفاع لها 2,50 م فوق سطح الماء ومنصوبة بشكل ثابت يبعد 5م من نهاية كل جدار وتعلم بعلامات بشكل مثلث تعلق بالحبل وتوضع علامات الدلالة في دوران سباحة الظهر على كل جانب من جانبي الحوض.

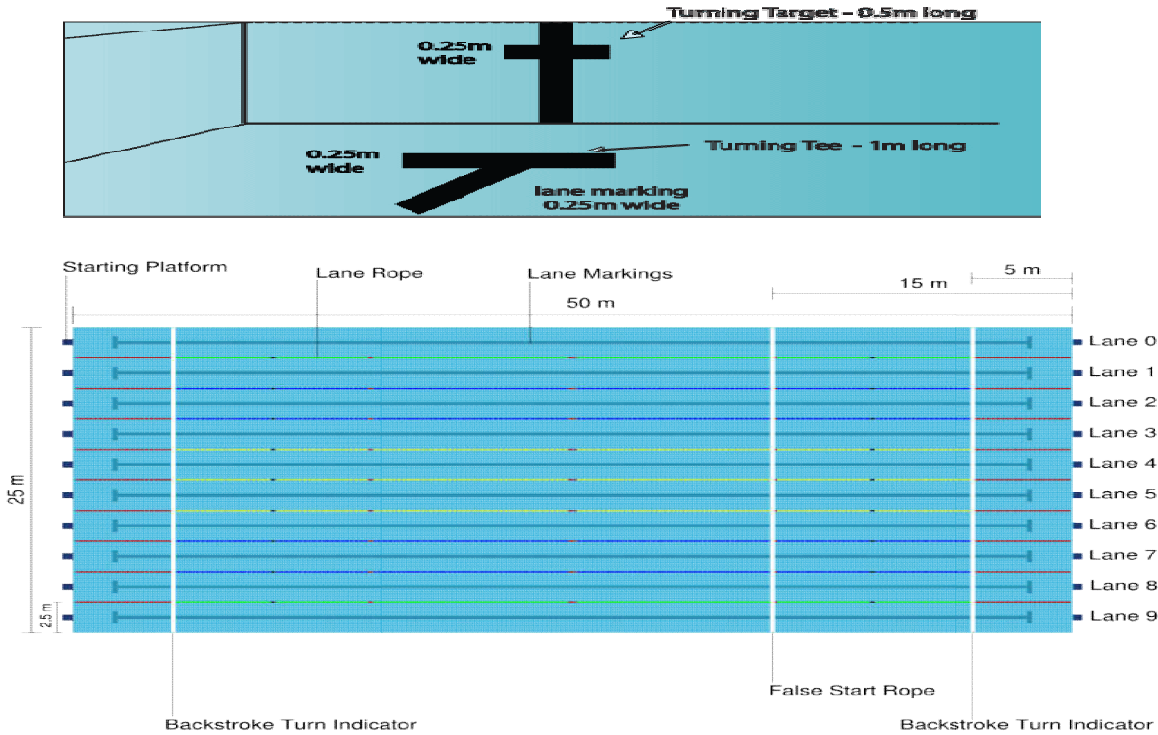
12-10) حبل البدء الخاطئ : يجب أن يعلق حبل البدء الخاطئ على ارتفاع لا يقل عن 1,20 م فوق مستوى سطح الماء ومثبت بمكان ثابت يبعد 15 م أمام حافة الانطلاق . ويجب أن تعلق بعمود بواسطة آلة سريعة لحل الحبل في حالة وجود بداية خاطئة .

12-11) درجة حرارة الماء : يجب أن تكون ما بين 25-28 درجة مئوية .

11-15) الإنارة : يجب أن تكون شدة الضوء على منصات البدء وحافات الدوران 600 لوكس /م² كحد أدنى.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 3.

12-12) علامات المجال في أرضية حوض السباحة : يجب أن تكون خطوط ال T بلون غامق موضوعة في أرضية الحوض في وسط كل مجال . بعرض 20 سم كحد أدنى أو 30سم كحد أقصى ويفضل أن تكون خطوط المجالات بعرض 25 سم وهي قابلة للزيادة أو النقصان بمقدار 5 سم. ويبلغ طول خطوط أرضية المجالات 46 م في المسابح ذات المجرى الطويل (50م) ، وفي المسابح ذات المجرى القصير (25م) فيبلغ طول خطوط أرضية المجالات 21 م ، وتبعد نهاية خطوط المجالات بمسافة 2م من نهاية جدار الحوض إذ تكون منتهية بخط بعرض 1م **12-13) خطوط النهاية في جدار الحوض :** وهي الخطوط التي يتم عليها دوران السباح ويمكن أن ترسم على ألواح اللمس الالكترونية Touch board أو أن تكون منشئة على جدار الحوض في وسط كل مجال وتكون أبعادها بطول يمتد من حافة سطح الماء إلى أرضية الحوض وبدون قطع وخط ال T في جدار الحوض يكون في¹ المركز الوسطي لكل مجال بعرض 50سم و بمسافة 30 سم تحت سطح الماء وعلى امتداد خط ال T في أرضية كل مجال . كما موضحة بالشكل الآتي:²



| | | | |
|--|---|--------------------------|--------------------------|
| WIDTH OF LANE MARKINGS, ENDLINES, TARGETS | A | 0.25 m ± 0.05 | FINA LANE MARKINGS |
| LENGTH OF END WALL TARGETS | B | 0.50 m | |
| DEPTH TO CENTRE OF END WALL TARGETS | C | 0.30 m | |
| LENGTH OF LANE MARKER CROSS LINE | D | 1.00 m | |
| WIDTH OF RACING LANES | E | 2.50 m | |
| DISTANCE FROM END OF LANE LINE TO END WALL | F | 2.00 m | |
| TOUCHPAD | G | 2.40 m x 0.90 m x 0.01 m | |

الشكل رقم (26) : يوضح خطوط النهاية وقياساتها في جدار الحوض .

¹ نفس المرجع السابق ، ص 4.

² نفس المرجع السابق ، ص 5.

(13) قوانين الإمكانيات :

مادة (1) : إمكانيات ال FINA¹:

مادة (1/1) : مقاييس أحواض السباحة الأولمبية يجب أن تقام جميع البطولات العالمية (ماعدًا بطولات العالم للأساتذة) ، الألعاب الأولمبية في حوض سباحة يخضع لقوانين الإمكانيات 3 ، 6 ، 8 ، 11 (الخاصة بأحواض السباحة ، أحواض الغطس ، أحواض كره الماء ، أحواض السباحة التوقيعية).

مادة (2/1) : مقاييس أحواض السباحة العامة لل FINA يجب إقامة مسابقة ال FINA الأخرى في أحواض السباحة الأولمبية المقاييس ، ولكن يمكن للمكتب التنفيذي التخلي عن مقاييس معينة بالنسبة للأحواض الموجودة حاليا إذا لم تتضارب بصورة أساسية مع السباقات .

مادة (3/1) : الحد الأدنى لمقاييس أحواض السباحة لل FINA يجب أن تدار جميع السباقات الأخرى التي تخضع لقوانين ال FINA في أحواض تتوافق مع الحد الأدنى لجميع المقاييس المتضمنة في هذا الجزء .²

مادة (2) : أحواض السباحة **SWIMING POOLS**:

مادة (1/2) : الطول 50 LENGTH متر وذلك في حالة إستخدام لوحات اللمس الخاصة بأجهزة التحكم الأوتوماتيكية عند حافة البداية أو ضيفت عند حافة الدوران ، يجب أن يكون الحوض بالطول الذي يكفل بأن تكون المسافة المفروضة 50 متر بين اللوحتين .

مادة (2/1/2) : 25 متر وذلك في حالة إستخدام لوحات اللمس الخاصة بأجهزة التحكم الأوتوماتيكية عند حافة البداية أو أضيفت عند حافة الدوران . يجب أن يكون الحوض بالطول الذي يكفل بأن تكون المسافة المفروضة 25 متر بين اللوحتين .

مادة (2/2) : الأبعاد المسموح بها **DIMENSIONAL TOLERANCES** :

مادة (1/2/2) : بالنسبة للطول المذكور 50 متر تكون الأبعاد المسموح بها هي 0.3 متر أطول ، 0.00 م أكثر على كل حائط النهاية وعند جميع النقاط لمسافة 0.3 م فوق سطح الماء وإلى 0.8 م أسفل سطح الماء ، يجب إعتماد هذه المقاسات بواسطة مساح أو إداري مؤهل آخر معتمد من جانب إتحاد العضو في الدولة المتواجد بها الحوض محظور تجاوز هذه الأبعاد المسموح بها حتى وأن تم تركيب لوحات اللمس.

¹ FINA Facilities Rules, update 28.10.2015, P: 2.

² مرجع سابق ، ص 3 .

مادة (3/2) : العمق **DEUS** :

الحد الأدنى المطلوب 1.00 متر .

مادة (4/2) الحوائط **WAUS** :

مادة (1/4/2) : يجب أن تكون حوائط النهاية متوازية وتشكل زاوية قائمة مع سطح الماء ومبنية من مادة صلبة غير منزقة السطح وممتد إلى 0.8 أسفل سطح الماء لكي تمكن المتسابق من اللمس والدفع في الدوران بدون مخاطرة .

مادة (2/4/2) : يسمح ببناء أفيز للوقوف عليه للراحة REST LEDGES على طول الحوائط الجانبية على أن لا يقل عمقه عن 1.2 م تحت سطح الماء ويعطي 0.1 م إلى 0.15 م .

مادة (3/4/2) : قنوات صرف الماء **GUTTERS** : يمكن تنفيذها على جميع الحوائط الأربعة للحوض . وإذا نفذت على حائط النهاية يجب مراعاة أن تسمح بتعليق لوحات اللمس بقدر 0.3 م فوق سطح الماء . كما يجب تغطيتها بطبقة مناسبة من الدهان أو ستارة . يجب تزويدها بصمامات منظمة من أجل المحافظة على مستوى سطح الماء .

مادة (5/2) : يجب أن لا يقل عرض الحارات عن 2.00 م مع وجود مسافة لا يقل عن 0.50 م خارج الحارات الأولى والأخيرة.

مادة (6/2) : حبال الحارات **LONE ROPES**

تمتد حبال بطول الحوض بالكامل ويثبت عند كل نهاية بواسطة حلقات داخل تجاويف وحوائط النهاية ، يحتوي كل حبل على عوامات متلاصقة قطر كل منها يتراوح من 0.05 م إلى 0.15 م بحد أقصى . تميز العوامات وذلك لمسافة 5.6 م من كل نهاية للحوض بلون مختلف عن باقي العوامات ولا يوضع أكثر من حبل بين كل حارتين . كما يجب شد الحارة كاملاً .

مادة (7/2) : منصات البدء **STARTING PLATFORMS** : يجب أن تكون منصات البدء

ثابتة بدون أدنى إهتزاز يتراوح إرتفاعها 0.50 م إلى 0.75 أعلى سطح الماء ويغطي السطح بمادة لا تؤدي إلى الإنزلاق ، يجب أن لا يزيد أقصى إنحدار للسطح عن 10 درجات يجب تصميم منصات البدء بحيث تسمح بأداء قبضة على المنصة بواسطة السباح من الأمام والجانبين لأداء قفزة البدء الأمامية ، في حالة ما إذا كانت تحانة منصة البدء تزيد عن 0.04 م توصي بإستطاع بمكان عرض 0.1 م على الجانبين وبعرض 0.40 م من الأمام ولمسافة 0.03 م أسفل سطح منصة البدء ، تركيب مقابض اليد من أجل البدء للسباحة على الظهر وذلك على إرتفاع

يتراوح بين 0.3 م إلى 0.6 م أعلى سطح الماء وأن يكون على مستوى أفقي وعمودي واحد متوازيين مع سطح حائط النهاية دون أن تبرز عنه عمق الماء سواء إمكان أو والي م يجب أن لا يقل العمق عن 1.2 بالنسبة لمكان تركيب منصات البدء.¹

مادة (8/2) : التزقيم **MUMPERING** : يجب تزقيم كل مكعب بدء بأرقام واضحة على الجوانب الأربعة ومرئية بجلاء تكون الحارة رقم (1) على الجانب الأيمن وذلك عند مواجهة الحوض من حافة البدء التقليدية

مادة (9/2) : إشارات لدوران السباحة على الظهر **BOCKSTROKE TURH** **ONDIATORS** وهي عبارة عن أحبال يتدلى منها أعلام بعرض الحوض وأعلى إرتفاع يتراوح فيما بين 1.8 م كحد أدنى و 2.5 م بحد أقصى فوق سطح الماء حيث يثبت على قوائم تقع على بعد 5.00 م من كل حائط نهاية كما يجب وضع علامات مميزة على كل من جانبي الحوض وأيضا على كل حبل إذا كان ذلك مستطاعا وذلك على بعد 15.00 متر من كل حائط نهاية .

مادة (10/2) : حبل البدء الخاطئ **FAISE STOR ROP** يتدلى حبل البدء الخاطئ بعرض الحوض وعلى ارتفاع لا يقل عن 1.2 م فوق مستوى سطح الماء من قوائم مثبتة على بعد 15 متر من أمام حافة البدء . يربط بالقائم بطريقة تسمح له بالتححرر الآلي السريع . يجب أن يغطي بفعالية جميع الحارات عندما يتحرر (يسقط)

مادة (11/2) : درجة حرارة الماء **water tenpertare** :

يجب أن لا تقل درجة حرارة الماء المتلى عن 26 درجة مئوية (يمكن التجاوز عن درجة مئوية عن الدرجة المتلى) يجب المحافظة على مستوى الماء أثناء المسابقات دون حركة ملحوظة وحرصا على إتباع القواعد الصحية المقررة بمعظم الدول فإنه يسمح بتدفق الماء للحوض والخارج طالما أن ذلك لن يؤدي إلى حدوث تيار مائي .

مادة (12/2) : الإضاءة : **LIGHNG** : يجب أن لا تقل شدة الإضاءة فوق منصات البدء وحائط الدوران عن 600 لوكس (وحدة قياس الإضاءة) .

مادة (13/2) : علامات الحارات **LANE MARPKINGS** : يجب أن تكون العلامات (الخطوط) من لون قائم مخالف يوضع على أرضية الحوض من منتصف كل حارة .

العرض : الحد الأدنى 0.2 م والحد الأقصى 0.3 م .

الطول : 46 متر بالنسبة لأحواض طول 50 متر ، 21 متر بالنسبة لأحواض طول 25 متر .

¹ مرجع سابق ، ص 4 - 5 .

ينتهي كل خطأ قبل حائط النهاية ب 2.00 متر بخط مقاطع مميز وبطول 1.00 متر وبنفس عرض خط الحارة .
توضع خطوط الهدف على حائط النهاية أو على لوحات اللمس في منتصف كل حارة وبنفس عرض خطوط
الحارات . يجب أن تمتد بصورة متصلة من حافة الحوض حتى أرضيته يوضع خط مقاطع للخط بطول 0.50
وعلى عمق 0.3 م من سطح الماء وذلك مقاسا من نقطة منتصف الخط المقاطع .¹

¹ مرجع سابق ، ص 5 - 6 .

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع :

الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

(1) خطوات سير البحث الميداني :

- تم الإتفاق مع الأستاذ المشرف على عنوان البحث بتاريخ : 2017/10/04. (أنظر في الملاحق الإدارية : ملحق رقم : [1])

- قمت بعملية البحث عن مراجع في المكتبات الجامعية في مجال الدراسة من خلال طلب تسهيل المهام من رئيس القسم بتاريخ : 2017 / 10 / 10 و 2018 / 06 / 11 . (أنظر في الملاحق الإدارية : ملحق رقم [2] و [3]) .

- قمنا بعمل دراسة إستكشافية إلى المسبح الألمي بتاريخ : 2017 / 11 / 06 ، حيث قابلت مدير المسبح السيد "دلامي نور الدين" ووجهت له بعض الأسئلة فيما يخص موضوع بحثي وعن إمكانية إجرائه .

- بدأنا في توزيع أسئلة الإستبيان التجريبي على بعض مسيري وحدات المسابح بتاريخ : 21 / 04 / 2018 .

- قمنا بتصحيح إستمارة الإستبيان من طرف الأساتذة من : 25 / 05 / 2018 إلى 03 / 06 / 2018 . (أنظر في الملاحق الإدارية : ملحق رقم [4]).

- الموافقة على أسئلة الإستبيان من قبل الأستاذ المشرف بتاريخ : 03 / 06 / 2018 .

- بدأنا في توزيع الإستبيان في الفترة الممتدة مابين : 05 / 06 / 2018 إلى 09 / 06 / 2018 .

- تواصلنا مع الأستاذ المشرف لأخذ الإذن بالطباعة بعد معاينة المذكرة بتاريخ : 02 / 09 / 2018 .

(أنظر في الملاحق الإدارية : ملحق رقم : [5]) .

- وأخيرا تم إيعاع مذكرة التخرج إلى الإدارة بتاريخ : 04 / 09 / 2018 .

(2) المنهج المستخدم :

(1-2) تعريف المنهج :

- المنهج في اللغة الطريق الواضح ، والمنهجية هي الطريق الذي يربط بين مشاكل الواقع وتصور الباحثين والعلماء.¹

¹ كمال دشلي ، منهجية البحث العلمي ، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ، سورية : حماة ، 2012 ، ص 26.

- " هو الطريقة أو الأسلوب الذي يتبعه العالم في بحثه أو دراسته أيا كان نوعها للوصول إلى حلول لما يتعقبه هذا البحث أو هذه الدراسة من مشاكل أو الوصول إلى النتائج الدقيقة التي يمكن أن يثق بها من خلال منهجه المتبع في البحث أو الدراسة فيعتبر وجهة النظر التي يحتضنها الباحث للنظر إلى المعطيات أو الحقائق أو المعلومات التي توصل إليها أو الغرض المستعمل في البحث من ذلك وجهة النظر الخاصة بوضع القوانين".¹

(2-2) المنهج المستعمل:

نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم والأنسب لموضوع الدراسة بحيث تهدف الدراسة الوصفية إلى جمع البيانات لمحاولة إختيار فروض أو الإجابة تساؤلات تتعلق بالحالة الراهنة لأفراد عينة البحث والدراسة الوصفية تحدد وتقرر الشيء كما هو عليه ، أي تصف ماهو كائن أو تصف ماهو حادث في الواقع المراد دراسته ، إذن المنهج الوصفي هو : "عبارة عن إستفتاء يصف ظاهرة من الظواهر التعليمية أو التربوية أو النفسية على ماهي عليه في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها أو العلاقة بينها وبين الظواهر الأخرى المرتبطة بها".²

(3) مجتمع وعينة البحث :

(1-3) مجتمع البحث :

"مجتمع البحث Research Population يعني جميع مفردات الظاهرة التي يرسلها الباحث ، فهو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوعا في البحث".³

وفي دراستنا الحالية قمنا بتحديد حجم مجتمع البحث الأصلي بشكل دقيق وذلك إعتمادا على الأساليب العلمية المعروفة مثل : الأبحاث الإستكشافية ، والدراسات المسحية ، وكذلك من خلال تحديد المتغيرات والأهداف من الدراسة ونظرا لطبيعتها والمتضمنة لموضوع : "واقع تسيير المداخل المالية للمسابح لولاية بسكرة" شملت دراستنا جميع المسيرين الإداريين والمسير المالي للمسابح الأولمبية والنصف أولمبية لولاية بسكرة وتعتبر المجتمع الكلي والأصلي للدراسة وذلك من أجل الحصول على معلومات شاملة ودقيقة ونظرا لصغر حجمه .

(1-1-3) عينة البحث :

تعرف العينة بأنها " مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أن يؤخذ

¹ ناهدة عرفة ، مناهج البحث العلمي ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، ط1 ، 2006 ، ص 7.

² أحمد عياد ، منهجية البحث في العلوم الإجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، 2006 ، ص 58.

³ ذوفان عبيدات وصاحبه ، البحث العلمي : مفهومه- أدواته - أساليبه ، دار أسامة ، الرياض : مكة المكرمة ، 1996 ، ص 109.

مجموعة من أفراد المجتمع الأصلي على أن تكون ممثلة للمجتمع الكلي وذلك لإجراء الدراسة عليها¹ وعليه فقد تم إختيار عينة بحثنا بشكل مقصود وشملت (05) مسيرين للمسابح الأولمبية ونصف أولمبية حيث (01) مسير مالي وهو مدير ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة و(04) مسيرين إداريين لوحدات المسابح التابعة للديوان.

3-1-2) خصائص عينة البحث :

إقتصرت هذه الدراسة على تناول بعض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وتمثل في (الجنس ، المؤهل ، السن ، المهنة) ويمكن توضيح هذه الخصائص فيما يلي :

أ- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للسن :

تراوحت أغلب أعمار العينة في هذه الدراسة ما بين : (30) سنة و (45) سنة .

إن التعرف على أعمار عينة الدراسة يلقي الضوء على نتائج الدراسة حيث يكون للعمر أثر على نوعية إجاباتهم .

ب- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب للجنس :

الجدول رقم (03) : يوضح لنا توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

| النسبة | التكرار | الجنس |
|--------|---------|---------|
| %100 | 05 | ذكر |
| %0 | 00 | أنثى |
| %100 | 05 | المجموع |

- نلاحظ في جدول رقم (03) :

- عدد أفراد العينة من جنس الذكور بلغ (05) إطار بنسبة (%100).

- عدد أفراد العينة من جنس الإناث بلغ (00) إطار بنسبة (%0) .

¹ حسن أحمد الشافعي ، سوزان أحمد علي مرسي ، مبادئ البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية، نشأة المعارف ، الإسكندرية ، مصر ، 1999، ص 7 .

ت- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي :

تم تقسيم عينة الدراسة من الإطارات حسب المستوى التعليمي إلى أربع مستويات ولا شك أن معرفة مستوى التعليم يساهم في إلقاء الضوء على نتائج الدراسة وهذا ما يوضحه الجدول .

الجدول رقم (04) : يبين أفراد عينة الدراسة من الإطارات وفقا للمستوى التعليمي.

| النسبة | التكرار | المستوى التعليمي |
|--------|---------|-------------------------|
| 20% | 01 | مربي |
| 20% | 01 | مربي رئيسي |
| 60% | 03 | مستشار في الرياضة |
| 0% | 00 | مستشار رئيسي في الرياضة |
| 100% | 05 | المجموع |

- بدراسة وتحليل محتوى الجدول رقم (04) الذي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من الإطارات وفقا للمستوى التعليمي يتضح لنا أن المستوى التعليمي لمستشار الرياضة قد احتل المرتبة الأولى بنسبة قدرها 60% وتأتي المستويات الأخرى لكل من مربي ومربي رئيسي بنسبة 20% لكل مستوى حيث إنعدمت نسبة مستشار رئيسي في الرياضة .

وهذا ما يدل على أن كل أفراد عينة الدراسة ذو مستوى علمي يؤهلها إلى أن تكون إطارات في المنظمة.

ث- توزيع أفراد العينة وفقا للخبرة المهنية :

جدول رقم (05) : يبين أفراد عينة الدراسة وفقا للخبرة المهنية

| النسبة % | التكرار | الخبرة المهنية |
|----------|---------|-------------------|
| 20% | 01 | أقل من 5 سنوات |
| 40% | 02 | من 5 إلى 10 سنوات |
| 40% | 02 | أكثر من 10 سنوات |
| 100% | 05 | المجموع |

- من خلال التعرف على خبرة أفراد عينة الدراسة من الإطارات يمكن لنا أن نفهم إلى حد بعيد على أن إجاباتهم ستكون دقيقة ، ومن خلال الجدول رقم (05) توضح لنا بياناته على أن غالبية أفراد العينة ذو خبرة مهنية فوجدد أن الأفراد الذين لديهم خبرة (من 5 إلى 10 سنوات) بلغت نسبتهم 40% وكذلك الأفراد الذين لديهم خبرة (أكثر من 10 سنوات) بلغت نفس النسبة.

(4) أدوات البحث :

4-1) الاستبيان : بالرغم من أن عدد أفراد العينة محدود إلا أننا إعتدنا في بحثنا هذا على أداة الاستبيان نظرا لصعوبة إجراء المقابلة معهم لكون لديهم إلتزامات مهنية أخرى ، ومن تعاريف الاستبيان نجد أنه " أداة للحصول على البيانات حول البحوث فيقدم الباحث مجموعة من الأسئلة المكتوبة على نموذج معد لخدمة أغراض بحثه وعلى المبحوث أن يجيب على هذه الأسئلة والاستبيان يكون مقيدا أو مفتوحا أو مقيدا ومفتوحا معا".¹

ولكي تكون أسئلة الاستبيان أكثر دقة ومصممة في خدمة الموضوع قمنا بتصحيحها لدى مجموعة من الأساتذة ، ومن خلال توزيع الاستبيان التجريبي على فردين من العينة وكذلك الدراسة الميدانية وكذا توجيهات الأساتذة المصححين، تشكل لدينا تطابق إلى حد بعيد في أسئلة الاستبيان مع المشكلة والفرضيات التي قيد الدراسة والقيام بالتعديلات اللازمة شكلا ومضمونا .

وقد إحتوت إستمارة الإستبيان ثلاث (03) محاور أساسية وقد إحتوى كل محور على حوالي ثامن (08) أسئلة و بمجموع ثلاث وعشرون 23 سؤال ، وهذا مع دون إحتساب محور البيانات الشخصية .

- **المحور الأول :** عدم الإستقلالية في تسيير المداخل المالية من طرف إدارات المسابح يعرقل العملية التسييرية لها ، وحيث يضم (07) أسئلة من رقم (01) إلى رقم (07) .

- **المحور الثاني :** عدم إستفادة المسابح من مداخلها المالية من أجل تحسين خدماتها ، ويحتوي على (08) أسئلة من رقم (08) إلى رقم (15) .

- **المحور الثالث :** عدم وجود مصلحة مالية بالمسبح يعيق عملية تسييرها ، وهذا المحور يحتوي على (08) أسئلة من رقم (16) إلى رقم (23) .

- وللإطلاع على إستمارة الإستبيان : (أنظر في الملاحق المنهجية : ملحق رقم : [1]).

¹ عثمان حسن عثمان ، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية ، منشورا ، الجزائر : باتنة ، 1998 ، ص 29 .

5) الأسلوب الإحصائي المستخدم :

بعد توزيع كل الإستمارات الخاصة بالمسيرين للمساح الأولمبية والنصف أولمبية بيسكرة ، قمنا بجمع شامل ثم تفرغ البيانات لكل إستبيان الذي بلغ عددهم (05) إستمارات إستبيان ، وتمت هذه العملية في دراستنا إعتقادا على الجداول التكرارية والنسب المئوية حيث تستعمل هذه الطريقة أو العملية قصد الحصول على المعلومات الدقيقة والتي تسمح بتحليل موضوعي للنتائج المتحصل عليها ، وقد إعتد الباحث على طريقة النسب المئوية وذلك بواسطة الطريقة الثلاثية وهذا لترجمتها في جداول مجسدة في شكل أعمدة بيانية بالطريقة التالية :

- طريقة حسابها النسب المئوية تساوي :¹

عدد التكرارات X 100 / العينة .

ع ← %100

ت ← س

س = ت x 100 / ع

ع : عدد العينة

ت : عدد التكرار

س : النسبة المئوية

¹ عبده علي ، صيف السمراي ، طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية ، جامعة بغداد ، 1977 ، ص 75 .

الفصل الخامس:

عرض وتحليل النتائج

(1) عرض وتحليل النتائج :

(1-1) عرض وتحليل نتائج المحور الأول :

السؤال رقم (01) :

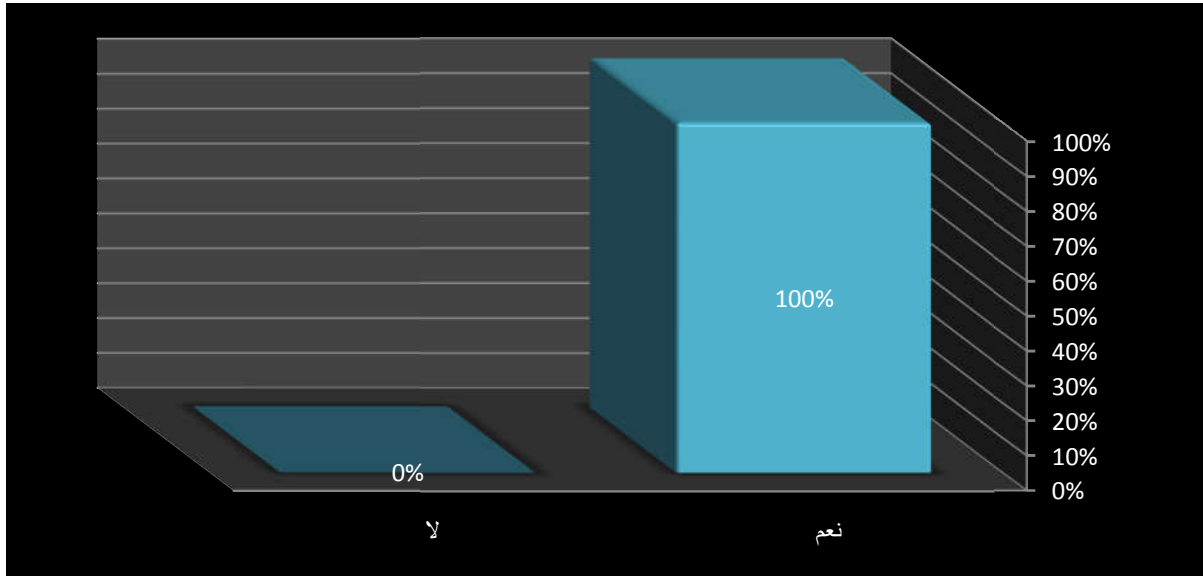
- هل التسيير للمداخيل المالية من طرف إدارة الديوان يسرع عملية إنجاز الأهداف بكل كفاءة وفعالية ؟

الغرض من السؤال : محاولة معرفة ما إذا كانت الأهداف تنجز بكفاءة داخل المسابح في ظل تسيير المداخيل من طرف إدارة الديوان.

- جدول رقم (06) : يمثل نتائج إجابات عبارة السؤال رقم (01) لإستمارة الإستبيان.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 100% | 05 | نعم |
| 0% | 00 | لا |
| 100% | 05 | المجموع |

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) : أن نسبة (100%) من أفراد العينة يرون على أن الأهداف تحقق بكفاءة وفعالية في ظل تسيير المداخيل المالية من طرف إدارة الديوان وهي النسبة الكلية .



- الشكل رقم (27) : التمثيل البياني لنتائج عبارة السؤال رقم (01) لإستمارة الإستبيان.

التحليل : من خلال النتائج المحصل عليها تبين لنا أن جميع المسييرين راضون عن الأهداف المنجزة داخل المسابح وذلك راجع حسب رأيهم في تصرف إدارة الديوان بالمداخيل المالية الخاصة بوحدات المسابح .

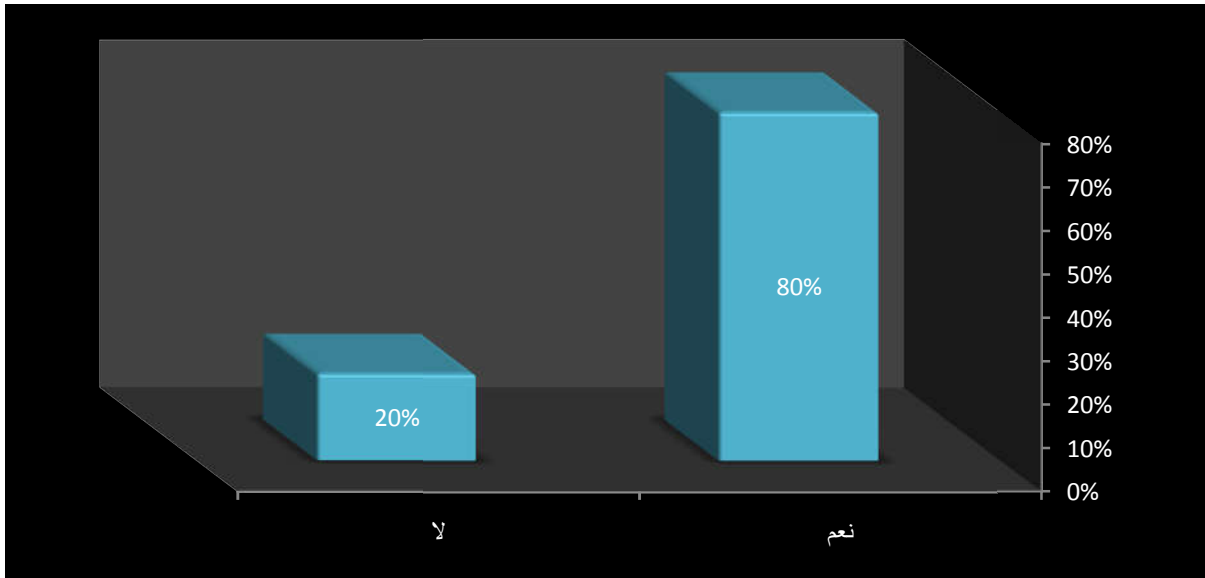
السؤال رقم (02) : هل التسيير للمداخل المالية من طرف إدارة الديوان يعطي تكافئ في الفرص بين جميع الوحدات الأخرى التابعة له ؟

الغرض من السؤال : محاولة معرفة ما إذا كان المسيرين راضون عن الفرص المالية التي تقدم لوحدة المسابح من طرف إدارة الديوان مقارنة بمداخل هذه المسابح مع الوحدات الأخرى .

- الجدول رقم (07) : يمثل نتائج إجابات عبارة السؤال رقم (02) لإستمارة الإستبيان.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 80% | 04 | نعم |
| 20% | 01 | لا |
| 100% | 05 | المجموع |

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) : أن النسبة الكبيرة بلغت (80%) للمسيرين الذين يرون على أن تسيير المداخل المالية من طرف إدارة الديوان تعطي تكافئ في الفرص بين جميع الوحدات الأخرى التابعة له ، أما نسبة (20%) من الأفراد يرون على أنها لا يوجد تكافئ .



- الشكل رقم (28) : التمثيل البياني لنتائج عبارة السؤال رقم (02) لإستمارة الإستبيان.

التحليل : من خلال النتائج السابق نرى أن النسبة الغالبة يرون بأن هناك تكافئ في الفرص المالية بين جميع الوحدات وأنه لا يوجد تمييز بين وحدة وأخرى مراعاة مع نسبة المداخل الخاصة بهذه المسابح .

السؤال رقم (03) : هل عدم الإستقلالية في تسيير المداخل المالية للمسابح يحفز على الإبداع الإداري

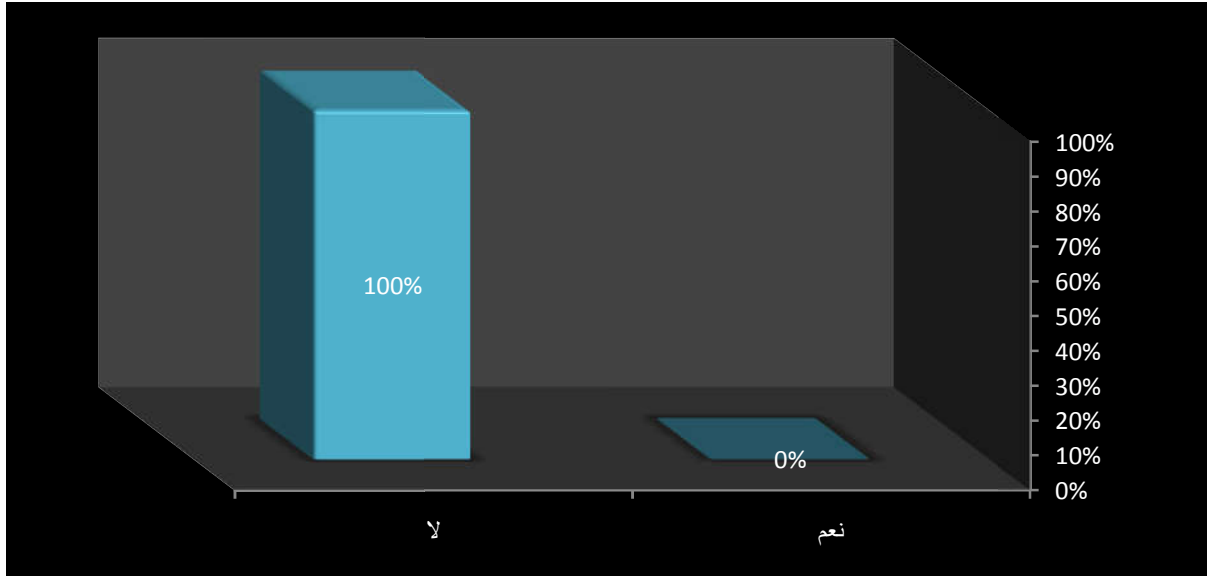
داخلها ؟

الغرض من السؤال : محاولة معرفة ما إذا كان هناك إبداع إداري داخل وحدات المسابح في ظل عدم إمكانية التصرف في المداخل المالية أم لا .

الجدول رقم (08) : يمثل نتائج إجابات السؤال رقم (03) لإستمارة الإستبيان.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| %0 | 00 | نعم |
| %100 | 05 | لا |
| %100 | 05 | المجموع |

- نلاحظ من خلال الجدول (08) : أن أكبر نسبة بلغت (%100) لأفراد العينة الذين يرون بأنه عدم الإستقلالية في تسيير المداخل المالية لوحدات المسابح لا يحفز على الإبداع الإداري وهي النسبة الكلية .



- الشكل رقم (29) : التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (03) لإستمارة الإستبيان.

التحليل : من خلال النتائج السابقة تبين لنا أنه يوجد غياب الحافز للإبداع الإداري داخل وحدات المسابح في ظل عدم إمكانية التصرف في المداخل المالية وهذا ما تبين لنا إحصائيا من خلال الجدول رقم (08) أعلاه.

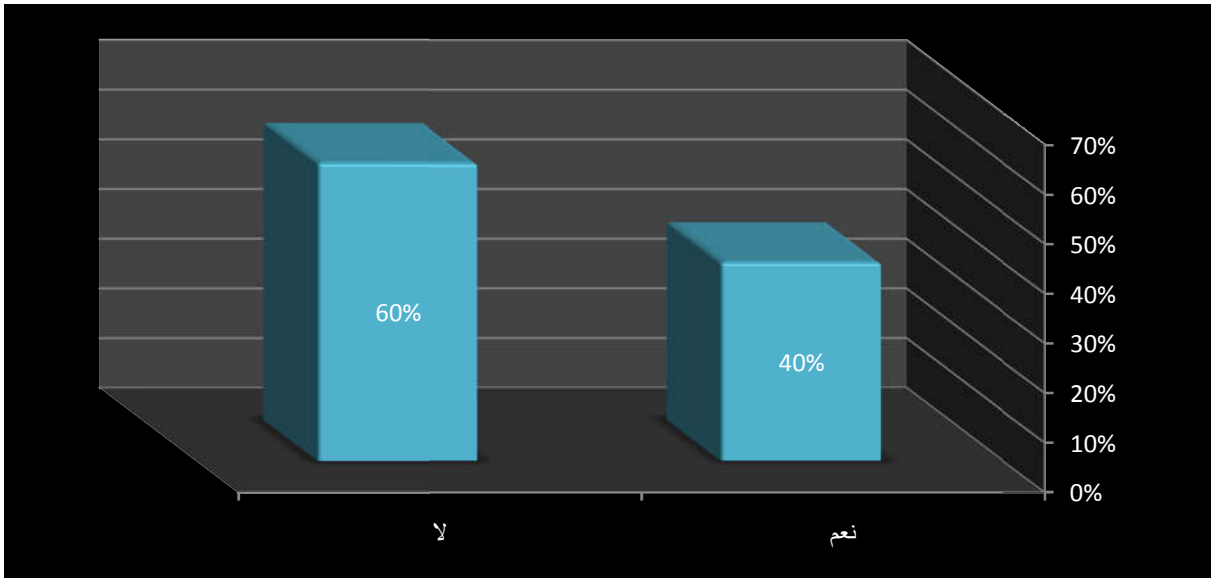
السؤال رقم (04) : هل إستقلالية إدارة الديوان في تسيير المداخل المالية تفتح المجال للإبداع الإداري داخل وحدات المسابح ؟

الغرض من السؤال : محاولة معرفة هل يمكن أن يكون هناك مجال للإبداع في ظل إستقلالية إدارة الديوان في تسيير المداخل المالية حالياً أو مستقبلاً .

- الجدول رقم (09) : يمثل نتائج إجابات السؤال رقم (04) لإستمارة الإستبيان.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 40% | 02 | نعم |
| 60% | 03 | لا |
| 100% | 05 | المجموع |

- نرى من خلال الجدول رقم (09) : على أن أكبر نسبة بلغت (60%) للأفراد الذين يرون على أن إستقلالية إدارة الديوان في تسيير المداخل المالية لا تفتح مجالاً للإبداع الإداري داخل وحدات المسابح ، فيما بلغت النسبة المتبقية (40%) للأفراد الذين يرون على أن إستقلالية إدارة الديوان في تسيير المداخل المالية تفتح المجال للإبداع الإداري داخل وحدات المسابح .



الشكل رقم (30) : التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (04) لإستمارة الإستبيان.

التحليل : إذن مما سبق من النتائج المحصل عليها تبين لنا أن أغلب المسيرين يرون على أن تسيير المداخل المالية من طرف إدارة الديوان لا يمكن أن يفتح مجالات للإبداع الإداري لكن الأفراد الذين يرون عكس ذلك بلغو نسبة مقارنة وهذا ما قد يخلق جدلاً وتفسيرات أكثر إقناعاً من أجل الحكم على إجابات الأكثر منطقية .

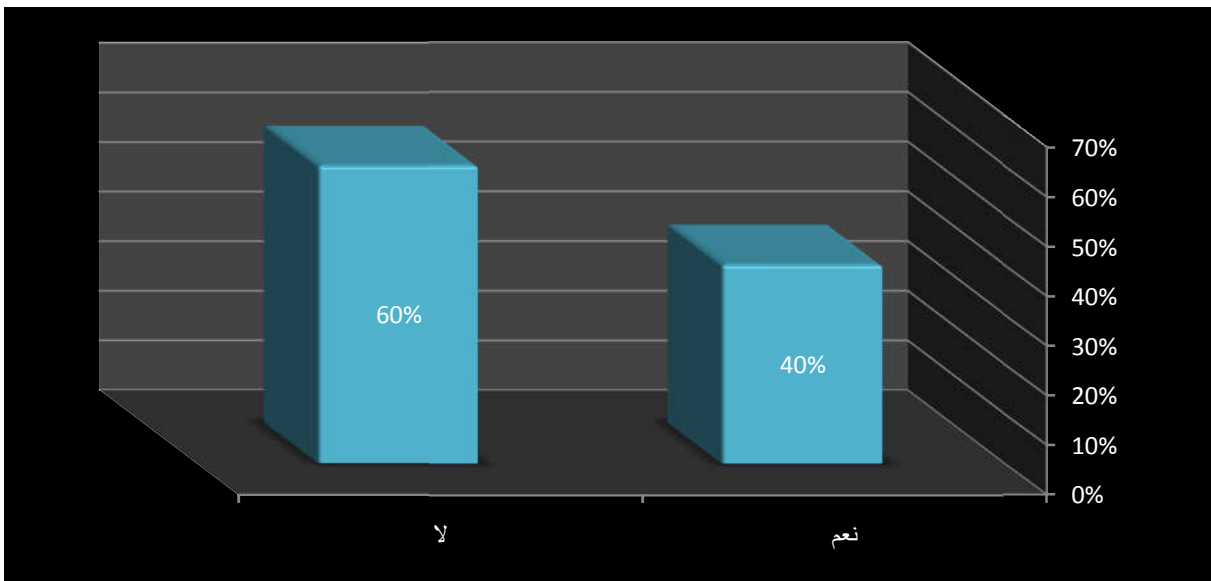
السؤال رقم (05) : هل التسيير الذاتي للمداخيل المالية من طرف إدارة الديوان يضمن إستمرارية أكبر لوحدات المسابح ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إن كانت هذه المنشآت أي المسابح يضمن إستمراريتها أم لا في ظل التسيير الذاتي للمداخيل المالية من طرف الإدارة الديوان .

- الجدول رقم (10) : يمثل نتائج إجابات السؤال رقم (05) لإستمارة الإستبيان.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 80% | 04 | نعم |
| 20% | 01 | لا |
| 100% | 05 | المجموع |

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) : أن أكبر نسبة بلغت (80%) للأفراد الذين يرون بأن التسيير للمداخيل المالية من طرف إدارة الديوان يضمن إستمرارية أكبر لوحدات المسابح ، أما نسبة (20%) الأفراد الذين يرون أنه التسيير للمداخيل المالية من طرف إدارة الديوان لا يضمن إستمرارية أكبر لوحدات المسابح .



- الشكل رقم (31) : التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (05) لإستمارة الإستبيان.

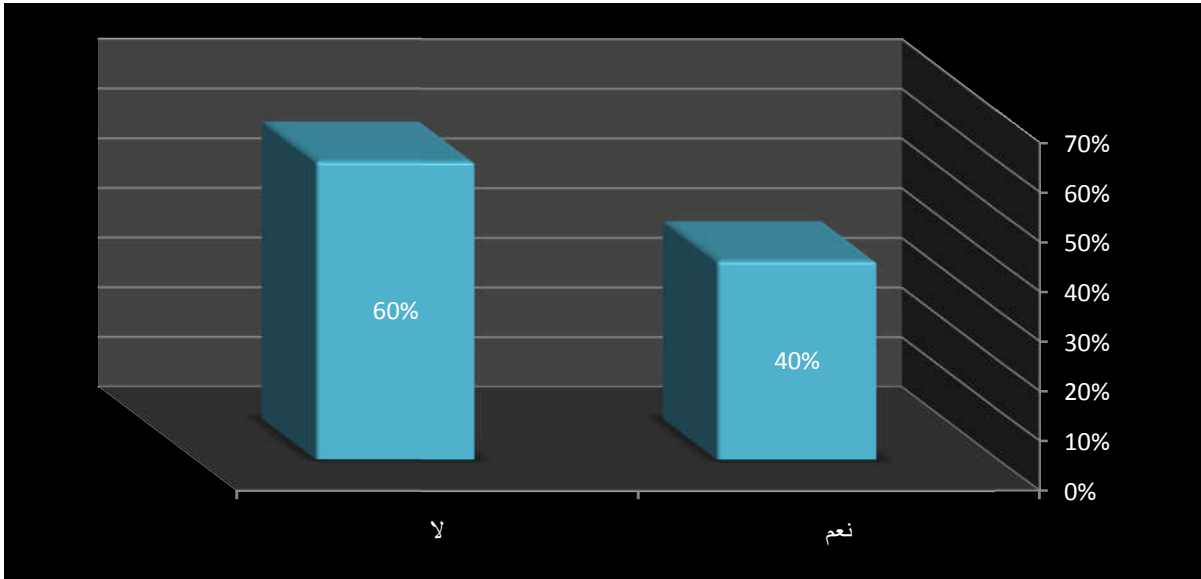
التحليل : من خلال النتائج السابقة يتبين لنا أن أغلبية المسيرين يرون بأن التسيير للمداخيل المالية من طرف إدارة الديوان يضمن إستمرارية أكبر لوحدات المسابح ، أما نسبة ضئيلة يرون أنها لا تضمن إستمراريتها وهذا ما تبين لنا إحصائيا .

السؤال رقم (06) : هل ترى بأن مركزية إدارة الديوان في تسيير المداخل المالية للمسبح لها إيجابيات كثيرة ؟
الغرض من السؤال : محاولة معرفة ما إذا كان المسيرين راضون عن التسيير المركزي للمداخل المالية من طرف إدارة الديوان ؟

- الجدول رقم (11) : يمثل نتائج إجابات السؤال رقم (06) لإستمارة الإستبيان.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 40% | 02 | نعم |
| 60% | 03 | لا |
| 100% | 05 | المجموع |

-نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) : أن أكبر نسبة بلغت (60%) للأفراد الذين يرون بأن التسيير المركزي للمداخل المالية من طرف إدارة الديوان ليس له إيجابيات كثيرة ، أما الذين يرون بأن له إيجابيات كثيرة فبلغت نسبتهم (40%) .



- الشكل رقم (32) : التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (06) لإستمارة الإستبيان.

التحليل : من خلال النتائج السابقة يتضح لنا على أن أغلبية المسيرين غير راضون عن التسيير المركزي للمداخل المالية من طرف إدارة الديوان ، وأما المسيرين الذين راضون عن ذلك ربما يعود ذلك إختلاف وجهات النظر وكل حسب رأيه الإستراتيجية وطرقه الخاصة في التسيير .

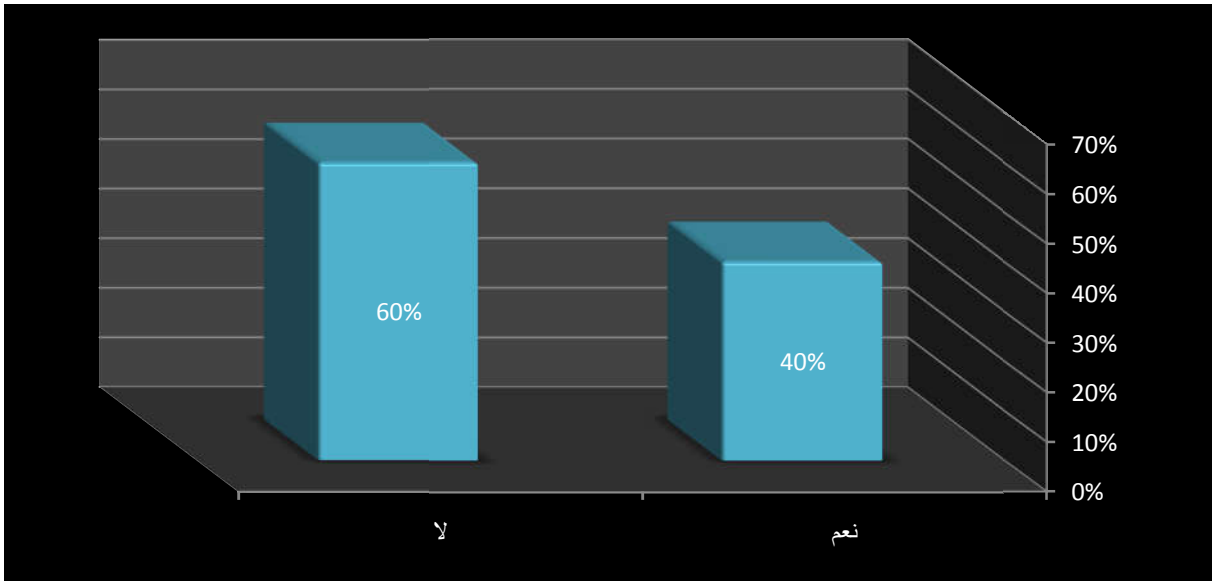
السؤال رقم (07): هل عدم الإستقلالية في تسيير المداخل المالية من طرف إدارات المسابح يعرقل العملية التسييرية لها ؟

الغرض من السؤال : محاولة معرفة إذا كانت هذه المداخل المالية تسيير في المسار الصحيح أم لا حسب وجهة نظر المسيرين في ضل عدم إمكانية التصرف فيها .

- الجدول رقم (12) : يمثل نتائج إجابات السؤال رقم (07) لإستمارة الإستبيان.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 40% | 02 | نعم |
| 60% | 03 | لا |
| 100% | 05 | المجموع |

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) : أن النسبة الكبيرة بلغت (60%) للأفراد الذين يرون على أن عدم الإستقلالية في تسيير المداخل المالية من طرف إدارات المسابح لا يعرقل العملية التسييرية لها ، أما الذين يرون على أنه يعرقل العملية التسييرية لها فبلغت نسبتهم (40%).



- الشكل رقم (33) : التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (07) لإستمارة الإستبيان.

التحليل : من خلال ما سبق من نتائج محصل عليها نرى بأن أغلبية المسيرين يرون بأن عدم إستقلالية إدارات المسابح في تسيير مداخلها يعرقل عملية تسييرها وهذا ما وضحوه لنا من خلال السؤال الفرعي المفتوح للسؤال السابع (أنظر الملحق رقم :) ، أما النسبة المتبقية فيرون عكس ذلك وهي لا تمثل الغالبية لكنها معتبرة وهذا ما تبين إحصائيا .

2-1) عرض وتحليل نتائج المحور الثاني :

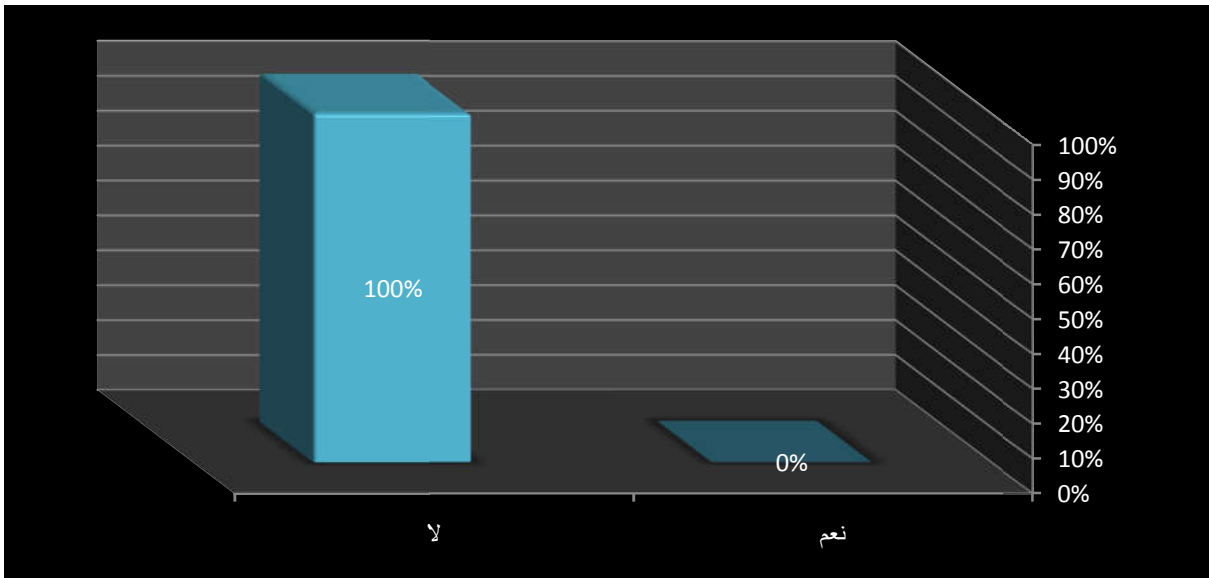
السؤال رقم (08) : هل يوجد لدى وحدات المسابح إعانات مالية ؟

الغرض من السؤال : محاولة معرفة ما إذا كانت وحدات المسابح تتلقى أموال بشكل مباشر أم لا .

- الجدول رقم (13) : يمثل نتائج إجابات السؤال رقم (08) لإستمارة الإستبيان.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| %0 | 00 | نعم |
| %100 | 05 | لا |
| %100 | 05 | المجموع |

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) : أن أكبر نسبة بلغت (100%) للأفراد الذين أجابوا على أنه ليس لوحدة المسابح إعانات مالية وهي النسبة الإجمالية .



- الشكل رقم (34) : التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (08) لإستمارة الإستبيان.

التحليل : من خلال النتائج السابقة تبين لنا على أن وحدات المسابح لا تتلقى أموالا بشكل مباشر وأنه لا يمكن لمسيرتها التصرف في الأموال وهذا ما تبين من خلال غالبية الإجابات بالإجماع .

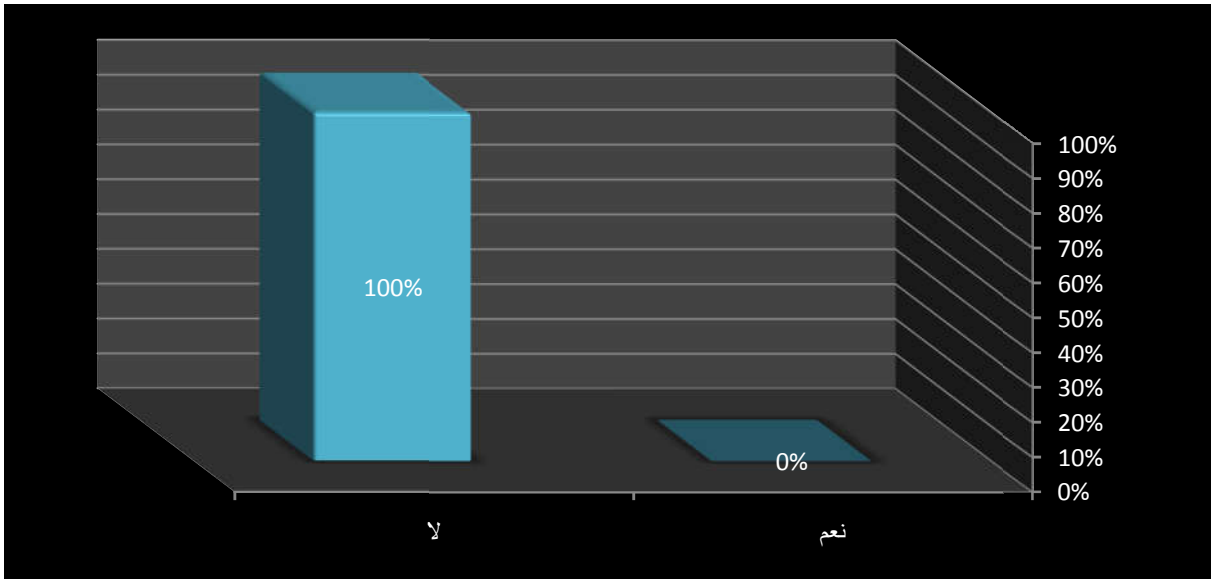
السؤال رقم (09) : هل الإعانات المادية لوحدات المسابح كافية مقارنة بالأهداف المرجوة ؟

الغرض من السؤال : محاولة معرفة ما إذا كانت الإعانات المادية التي تقدمها إدارة الديوان كافية من أجل تحقيق أهداف المسابح أم لا .

- الجدول رقم (14) : يمثل نتائج إجابات السؤال رقم (09) لإستمارة الإستبيان.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 0% | 00 | نعم |
| 100% | 05 | لا |
| 100% | 05 | المجموع |

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) : أن أكبر نسبة بلغت (100%) للأفراد الذين يرون أن الإعانات المادية لوحدات المسابح غير كافية مقارنة مع الأهداف المرجوة وهي النسبة الإجمالية للأفراد .



- الشكل رقم (35) : التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (09) لإستمارة الإستبيان.

التحليل : من خلال ما سبق من النتائج يتضح لنا على أن أغلبية المسيرين يرون بأن الإعانات المادية التي توفرها إدارة الديوان مقارنة مع الطلبات والأهداف غير كافية تماما وهذا ما أثبتته النسبة الإجمالية من إجاباتهم إحصائيا .

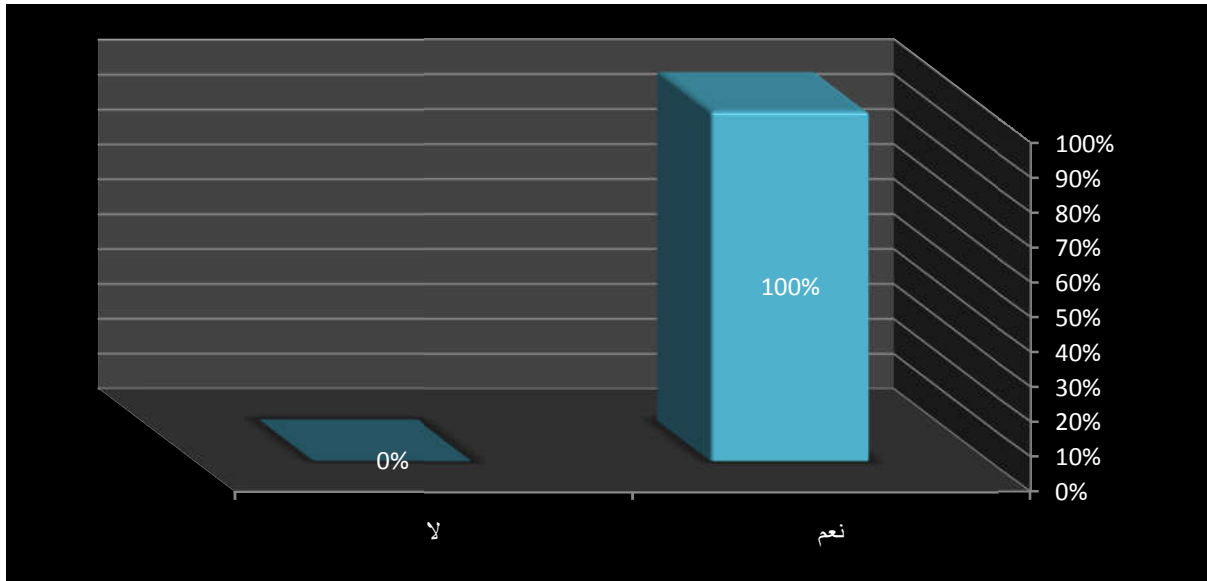
السؤال رقم (10) : هل تعاني وحدات المسابح نقص في الإمكانيات من أجل ممارسة جميع الأنشطة المستهدفة داخله ؟

الغرض من السؤال : محاولة معرفة ما إذا كانت وحدات المسابح تعاني نقص في الإمكانيات أم لا وهل تمارس جميع الأنشطة المستهدفة أم أنها تقتصر على عدد قليل من الأنشطة الرياضية .

- الجدول رقم (15) : يمثل نتائج إجابات السؤال رقم (10) لإستمارة الإستبيان.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 100% | 05 | نعم |
| 0% | 00 | لا |
| 100% | 05 | المجموع |

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) : أن أكبر نسبة بلغت (100%) للأفراد الذين أن الوحدات التي يسيرونها تعاني نقص في الإمكانيات من أجل ممارسة جميع الأنشطة المستهدفة داخلها وهي النسبة الإجمالية للإجابات .



- الشكل رقم (36) : التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (10) لإستمارة الإستبيان.

التحليل : من خلال ما سبق يتبين لنا أن أغلبية المسيرين يعانون نقص في الإمكانيات من أجل ممارسة جميع الأنشطة المستهدفة داخل وحدات المسابح التي يسيرونها وهذا ما تبين من خلال النتائج الإحصائية .

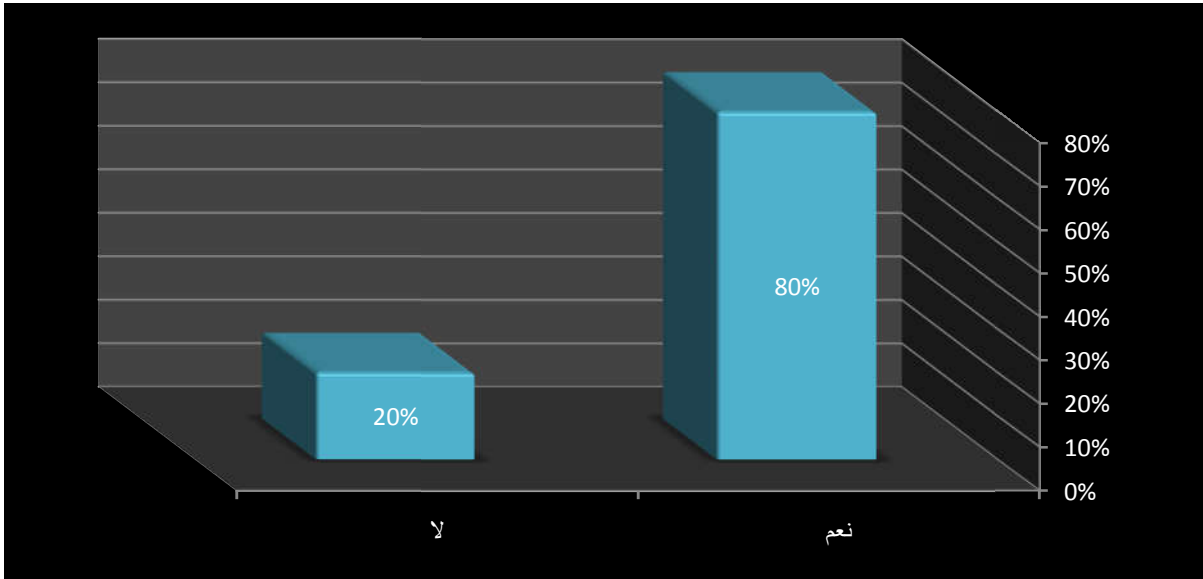
السؤال رقم (11) : هل يوجد تعاقدات مع الممارسين داخل المسابح ؟

الغرض من السؤال : محاولة معرفة ما إذا كان هناك تعاقدات مع الممارسين وكذلك معرفة من أين تأتي المداخل المالية لوحدة المسابح .

- الجدول رقم (16) : يمثل نتائج إجابات السؤال رقم (11) لإستمارة الإستبيان.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 80% | 04 | نعم |
| 20% | 01 | لا |
| 100% | 05 | المجموع |

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) : أن أكبر نسبة بلغت (80%) للأفراد الذين أجابوا على أنه يوجد تعاقدات مع الممارسين داخل وحدات المسابح ، وبلغت نسبة (20%) الأفراد الذين أجابوا على أنه لا توجد تعاقدات داخل وحدة المسبح التي يسيرونها .



- الشكل رقم (37) : التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (11) لإستمارة الإستبيان.

التحليل : من خلال النتائج السابقة تبين على أنه أغلب وحدات المسابح لها تعاقدات مع الممارسين داخلها وتبقى النسبة التي ليس لها أية تعاقدات يتعين من خلال دراستي الإستكشافية أنها تنشط فقط في فصل الصيف.

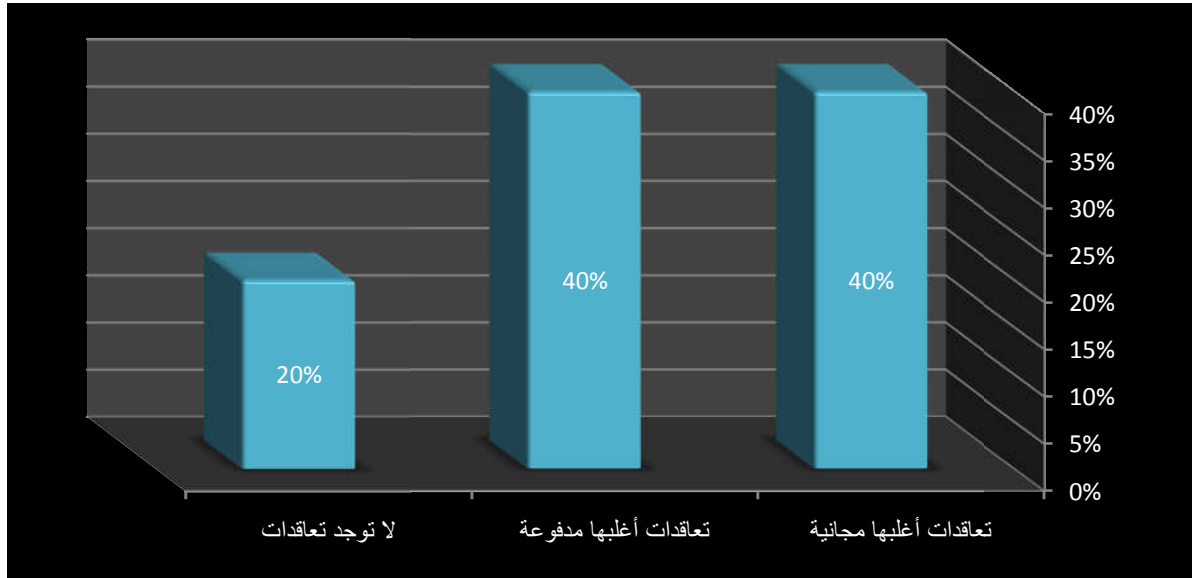
السؤال رقم (12) : إذا كانت الإجابة بـ "نعم" فما هي طبيعة هذه التعاقدات ؟

الغرض من السؤال : معرفة طبيعة تلك التعاقدات ما إذا كانت مجانية أو مدفوعة .

- الجدول رقم (17) : يمثل نتائج إجابات السؤال رقم (12) لإستمارة الإستبيان.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|-----------------------|
| 40% | 02 | تعاقداً أغلبها مجانية |
| 40% | 02 | تعاقداً أغلبها مدفوعة |
| 20% | 01 | لا توجد تعاقدات |
| 100% | 05 | المجموع |

-نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) : أنه بلغت نسبة (40%) للأفراد الذين أجابوا على أن أغلب تلك التعاقدات مجانية ، وتقابلها نفس النسبة (40%) للذين أجابوا على أن تعاقدات الممارسين عندهم مدفوعة ، فيما تبقى نسبة (20%) للذين ليس لديهم أي تعاقدات .



- الشكل رقم (38) : التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (12) لإستمارة الإستبيان.

التحليل : من خلال النتائج السابقة تبين لنا أن هناك تعاقدات أغلبها مجانية وأخرى أغلبها مدفوعة للممارسين داخل وحدات المسابح ، فبالنسبة للتعاقدات التي أغلبها مدفوعة فهذا يعود بالإيجاب ، أما التعاقدات التي أغلبها مجانية فهذا قد يخلق مشكلة .

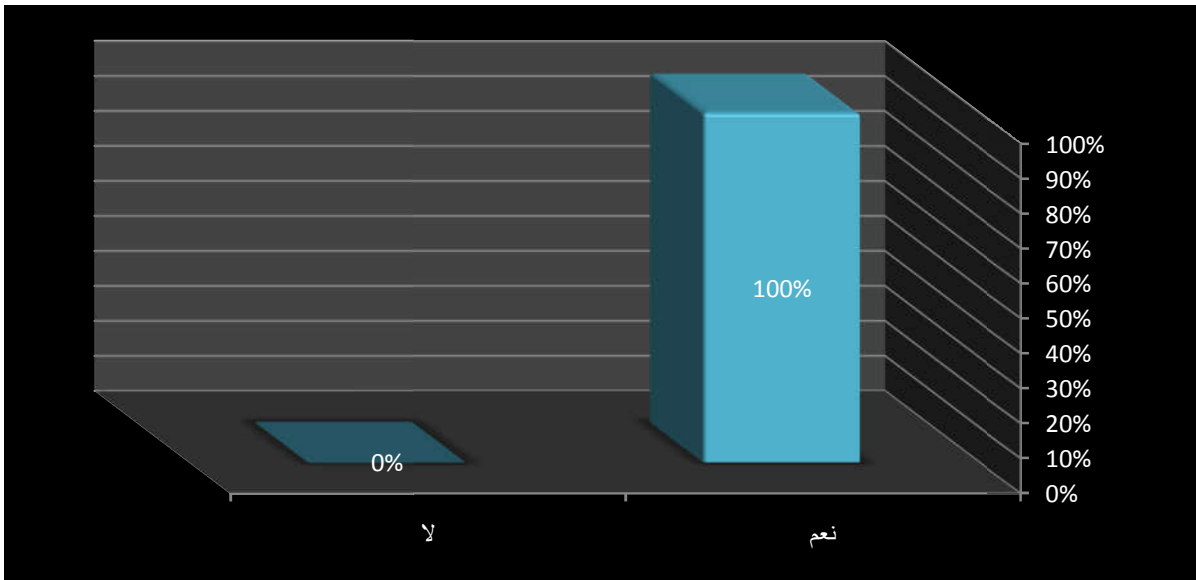
السؤال رقم (13) : هل يتم إحتساب المداخل المالية لكل وحدات المسابح على حده ؟

الغرض من السؤال : محاولة معرفة ما إذا تحسب المداخل المالية لكل وحدة من وحدات المسابح على حده .

- الجدول رقم (18) : يمثل نتائج إجابات السؤال رقم (13) لإستمارة الإستبيان.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 100% | 05 | نعم |
| 0% | 00 | لا |
| 100% | 05 | المجموع |

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) : على أن أكبر نسبة بلغت (100%) للأفراد الذين أجابوا على أنه يتم إحتساب المداخل المالية لكل وحدة على حده وهي النسبة الإجمالية من الأفراد .



- الشكل رقم (39) : التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (13) لإستمارة الإستبيان.

التحليل : من خلال ما سبق من نتائج يتضح لنا على أن أغلبية المسيرين أجابوا على أنه يتم إحتساب المداخل المالية لكل وحدة على حده وهذا ما تبين إحصائيا .

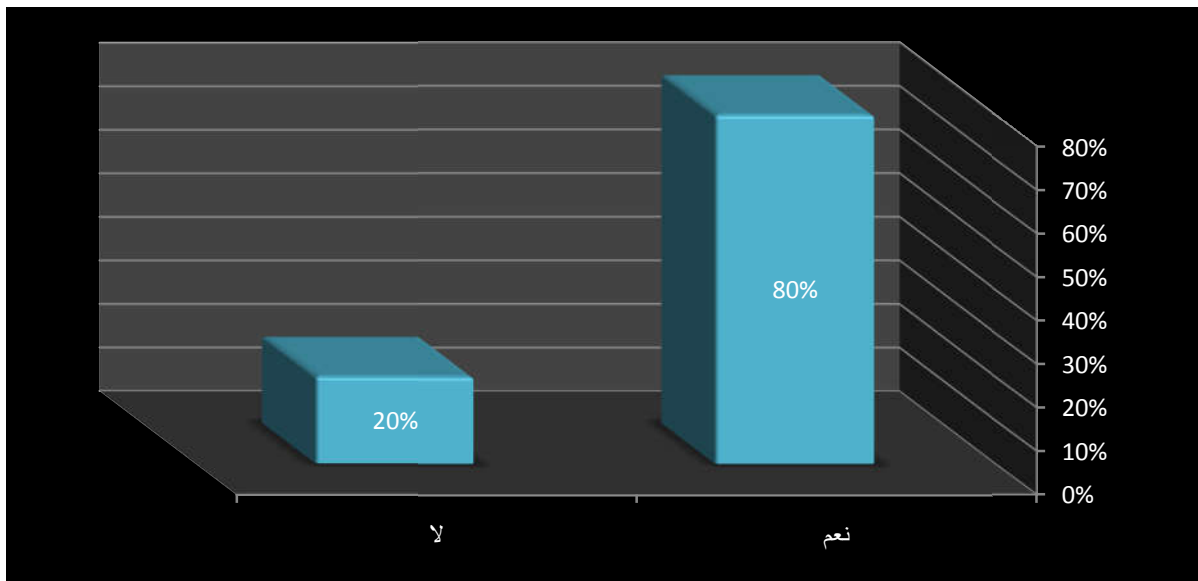
السؤال رقم (14) : هل هناك تشريعات تنص على عدم إمكانية إستفادة المسابح من مداخيلها المالية بطريقة مباشرة ؟

الغرض من السؤال : محاولة معرفة ما هي الأسباب التي تجعل من عدم إمكانية مدراء المسابح من التصرف في مداخيل منشأتم المالية .

- الجدول رقم (19) : يمثل نتائج إجابات السؤال رقم (14) لإستمارة الإستبيان.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 80% | 04 | نعم |
| 20% | 01 | لا |
| 100% | 05 | المجموع |

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) : أن أكبر نسبة بلغت (80%) للأفراد الذين أجابوا على أن هناك تشريعات تنص على عدم إمكانية إستفادة المسابح من مداخيلها المالية بطريقة مباشرة ، أما نسبة (20%) فأجابوا على أنه لا توجد أي تشريعات .



- الشكل رقم (40) : التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (14) لإستمارة الإستبيان.

التحليل : من خلال النتائج السابقة يتضح لنا على أن أكبر نسبة من المسيرين أجابوا على أن هناك تشريعات تمنع الإستفادة المباشرة من المداخيل المالية الخاصة بالمسبح ومن خلال الدراسة الميدانية تبين على أن هذه التشريعات خاصة بإدارة الديوان وتشمل وحداته للتوضيح .

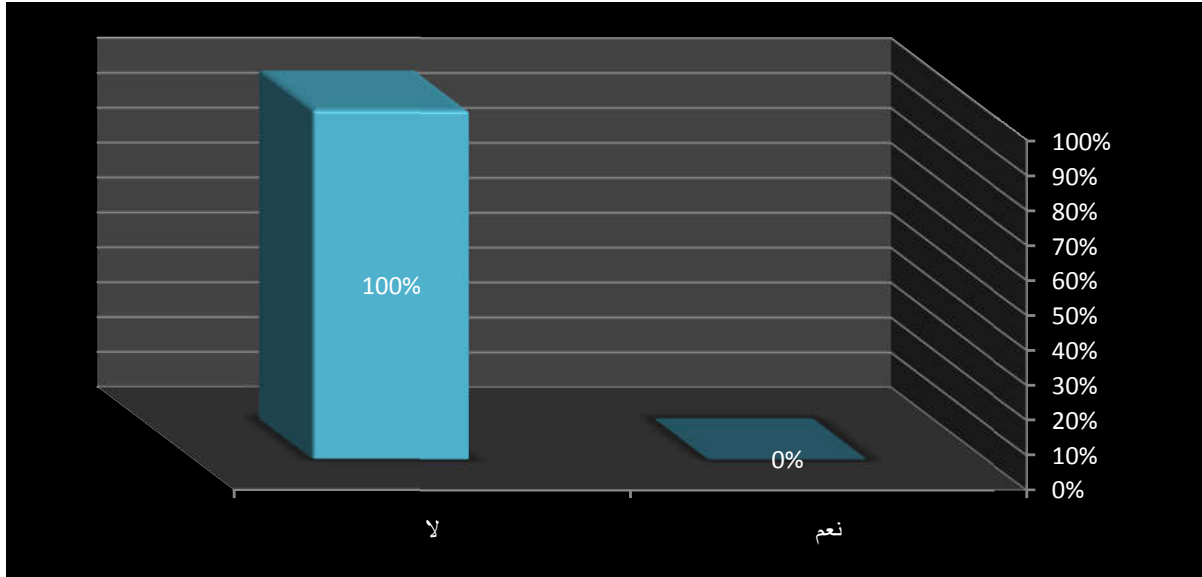
السؤال رقم (15) : هل تستفيد وحدات المسابح من مداخيلها المالية من أجل تحسين خدماتها ؟

الغرض من السؤال : هو محاولة معرفة ما إذا كانت وحدات المسابح تستفيد من هذه المداخيل بطرق غير مباشرة أي طرق أخرى وذلك من أجل تسيير وتحسين خدماتها .

- الجدول رقم (20) : يمثل نتائج إجابات السؤال رقم (15) لإستمارة الإستبيان.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 0% | 00 | نعم |
| 100% | 05 | لا |
| 100% | 05 | المجموع |

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) : أن أكبر نسبة بلغت (100%) للأفراد الذين أجابوا على أن وحدات المسابح لا تستفيد من مداخيلها المالية من أجل تحسين خدماتها وهي النسبة الكلية .



- الشكل رقم (41) : التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (15) لإستمارة الإستبيان.

التحليل : من خلال النتائج السابقة يتبين لنا على أن وحدات المسابح لا تستفيد من مداخيلها المالية لا بطرق مباشرة ولا بطرق أخرى من أجل التحسين في خدماتها ، لكن من خلال تحليل إجاباتهم من خلال السؤال الفرعي للسؤال رقم (15) (أنظر الملحق رقم :) تيقنت أن هناك تناقض في إجاباتهم .

3-1) عرض وتحليل نتائج المحور الثالث :

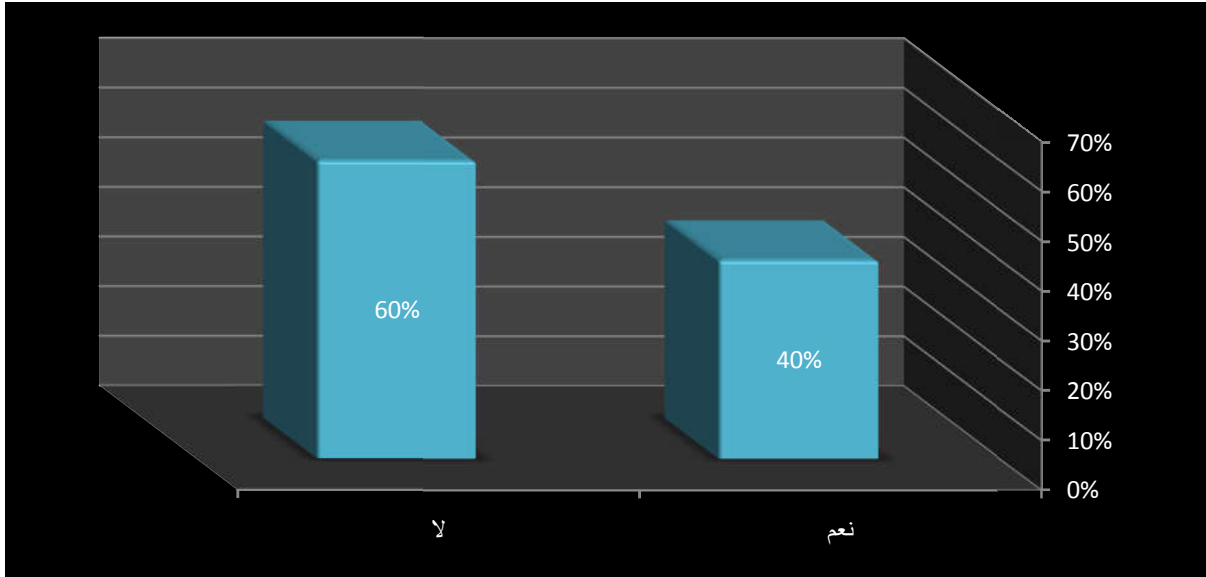
السؤال رقم (16) : هل تستفيد المسابح من الإعانات المادية بشكل دائم من إدارة الديوان ؟

الغرض من السؤال : محاولة معرفة ما إذا كانت وحدات المسابح تستفيد من الإمكانيات والإعانات المادية بشكل مستمر ودائم أم لا .

- الجدول رقم (21) : يمثل نتائج إجابات السؤال رقم (16) لإستمارة الإستبيان.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 40% | 02 | نعم |
| 60% | 03 | لا |
| 100% | 05 | المجموع |

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) : أن أكبر نسبة بلغت (60%) من الأفراد الذين أجابوا على أن المسابح لا تستفيد من الإعانات المادية بشكل دائم من إدارات الديوان ، أما الذين يرون على أنها تستفيد منها بشكل دائم فبلغت نسبتهم (40%) .



- الشكل رقم (42) : التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (16) لإستمارة الإستبيان.

التحليل : من خلال النتائج السابقة تبين أنه الأغلبية من المسيرين يرون بأن المسابح لا تستفيد بشكل مستمر ودائم من الإعانات المادية التي يطلبونها من إدارة الديوان ، وهناك من يرى أو يستفيد من هذه الإعانات بشكل مستمر وهذا ما ثبت إحصائيا .

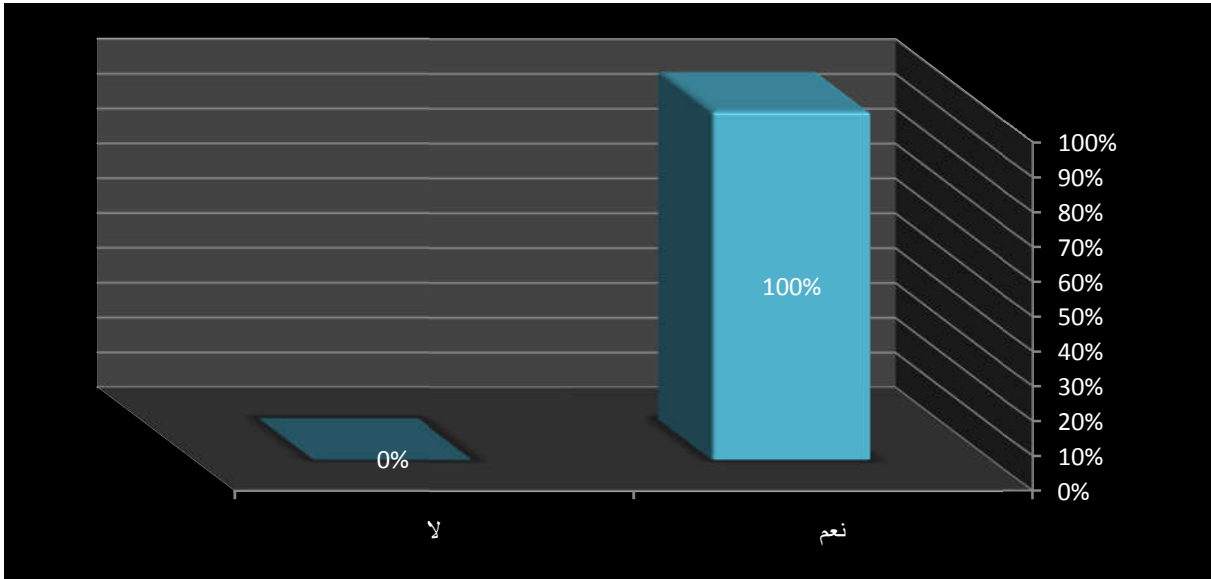
السؤال رقم (17) : هل تواجه إدارات المسابح صعوبة في إتخاذ بعض القرارات في ظل عدم حرية التصرف في المداخيل المالية ؟

الغرض من السؤال : محاولة معرفة ما إذا كان المدراء يواجهون صعوبات في إتخاذ قراراتهم في ظل عدم إمكانيةهم في التصرف في المداخيل المالية .

- الجدول رقم (22) : يمثل نتائج إجابات السؤال رقم (17) لإستمارة الإستبيان.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 100% | 05 | نعم |
| 0% | 00 | لا |
| 100% | 05 | المجموع |

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) : أن أكبر نسبة بلغت (100%) من الأفراد الذين يرون على أنهم يواجهون صعوبات في إتخاذ بعض القرارات في ظل عدم حرية التصرف في المداخيل المالية وهي النسبة الكلية .



- الشكل رقم (43) : التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (17) لإستمارة الإستبيان.

التحليل : فمن خلال النتائج السابقة يتبين لنا على أن أغلبية المسيرين يواجهون صعوبات كبيرة في إتخاذ بعض القرارات الإدارية ، وخاصة إذا كانت تحتاج إلى مبالغ مالية فهنا يستلزم من المدير الوقت الطويل من أجل تنفيذها .

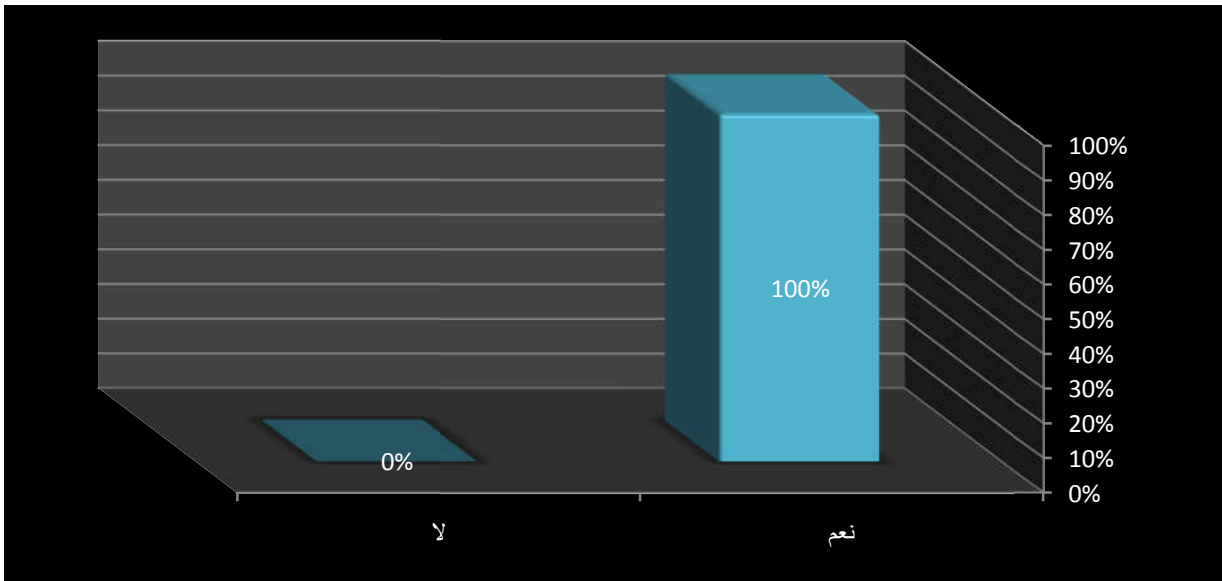
السؤال رقم (18) : هل تواجه إدارات المسابح صعوبات في طلب التجهيزات أو تجديدها وصيانتها داخل المسابح ؟

الغرض من السؤال : محاولة معرفة ما إذا كانت الإدارات الخاصة بالمسابح تواجه صعوبات في الإتصال بالإدارة المركزية وهي إدارة الديوان من خلال طلب التجهيزات أو تجديدها وصيانتها .

- الجدول رقم (23) : يمثل نتائج إجابات السؤال رقم (18) لإستمارة الإستبيان.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 100% | 05 | نعم |
| 0% | 00 | لا |
| 100% | 05 | المجموع |

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) : أن أكبر نسبة بلغت (100%) للأفراد الذين يرون بأن إدارات المسابح تواجه صعوبات في طلب التجهيزات أو تجديدها وصيانتها داخل المسابح وهي النسبة الكلية .



- الشكل رقم (44) : التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (18) لإستمارة الإستبيان.

التحليل : من خلال النتائج السالفة يتبين أن مدراء المسابح يعانون من صعوبات في التواصل مع الإدارة المركزية من طلب تجهيزات وصيانتها داخل المسابح وهذا ما أثبتته النتائج إحصائيا .

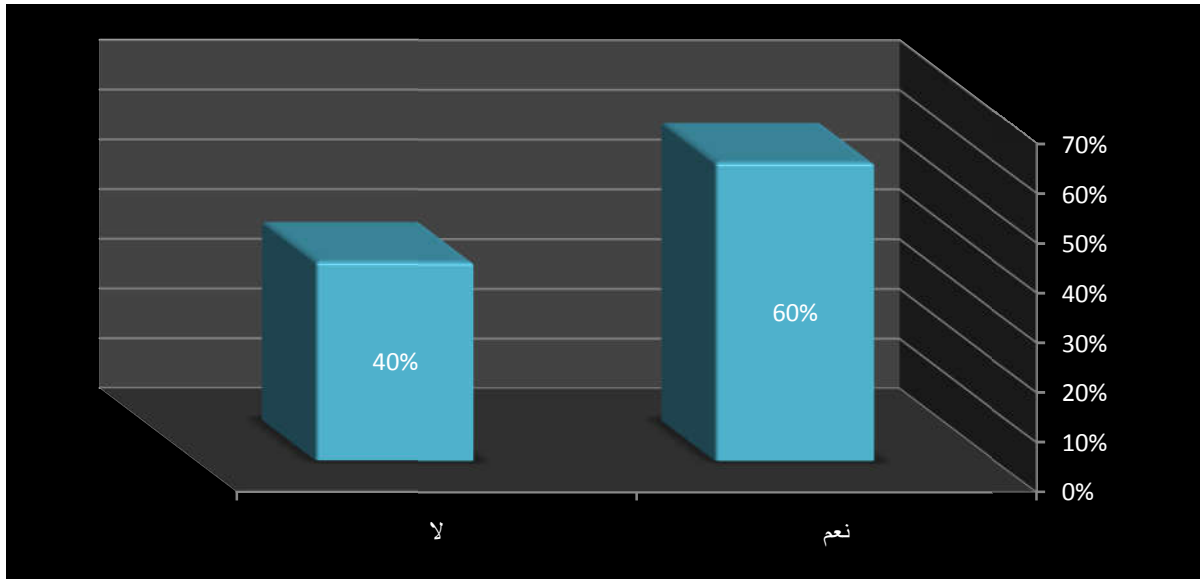
السؤال رقم (19) : هل توفر إدارة الديوان المستلزمات المطلوبة بواسطة المراسلات الإدارية في وقت الحاجة لها؟

الغرض من السؤال : محاولة معرفة ما إذا كانت إدارة الديوان توفر المستلزمات المطلوبة في وقتها غالباً أم لا .

- الجدول رقم (24) : يمثل نتائج إجابات السؤال رقم (19) لإستمارة الإستبيان.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 60% | 03 | نعم |
| 40% | 02 | لا |
| 100% | 05 | المجموع |

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) : أن أكبر نسبة بلغت (60%) للأفراد الذين يرون بأن إدارة الديوان توفر المستلزمات المطلوبة في وقت الحاجة لها ، أما الذين يرون أنها لا توفرهم وقت الحاجة لها بلغت نسبتهم (40%) .



- الشكل رقم (45) : التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (19) لإستمارة الإستبيان.

التحليل : من خلال النتائج السابقة تبين أن غالبية المسييرين يرون بأن إدارة الديوان توفر المستلزمات في وقت الحاجة لها ، أما آخرون فيرون أن تلك المستلزمات يطول وقتها ونسبتهم معتبرة وهذا ما أوضحته النتائج الإحصائية .

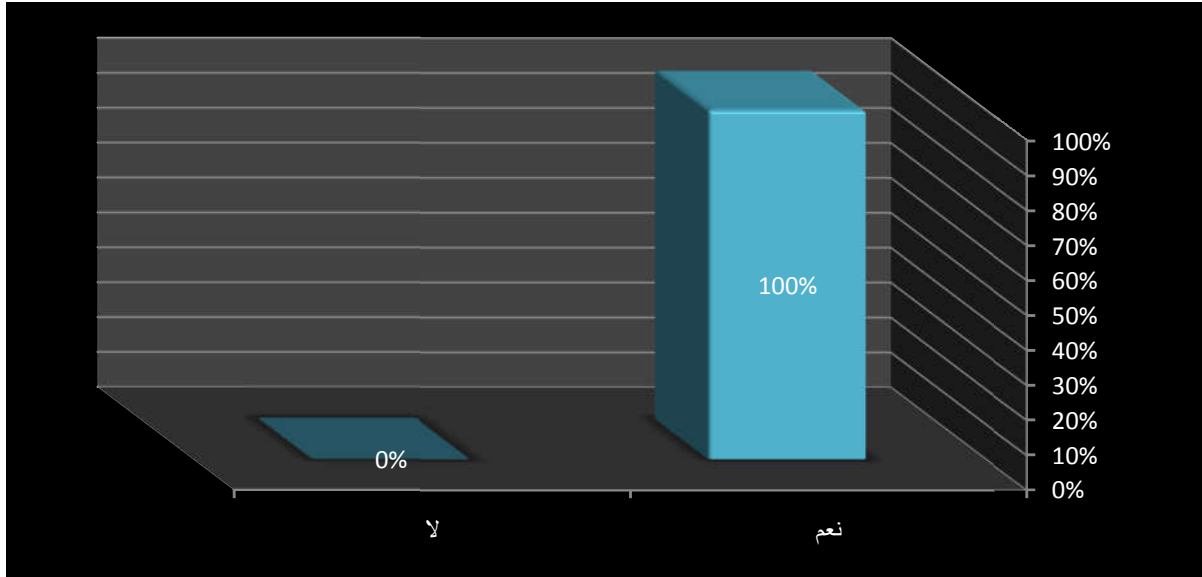
السؤال رقم (20) : هل ترى بأن المراسلات الإدارية تعيق العمليات التسييرية للمسابح ؟

الغرض من السؤال : محاولة معرفة ما إذا كانت وسيلة الإتصال وهي المراسلات الإدارية مع الإدارة المركزية يعيق العمليات التسييرية للمسابح أو لا .

- الجدول رقم (25) : يمثل نتائج إجابات السؤال رقم (20) لإستمارة الإستبيان.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 100% | 05 | نعم |
| 0% | 00 | لا |
| 100% | 05 | المجموع |

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) : أن أكبر نسبة بلغت (100%) من الأفراد الذين أجابو على أن أسلوب المراسلات الإدارية تعيق العمليات التسييرية للمسابح وهي النسبة الكلية من الأفراد .



- الشكل رقم (46) : التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (20) لإستمارة الإستبيان.

التحليل : من خلال النتائج السابقة يتبين لنا أن أسلوب المراسلات الإدارية يعيق العمليات التسييرية وذلك حسب وجهة نظر جميع أفراد العينة وذلك بالخبرة في هذه المهنة.

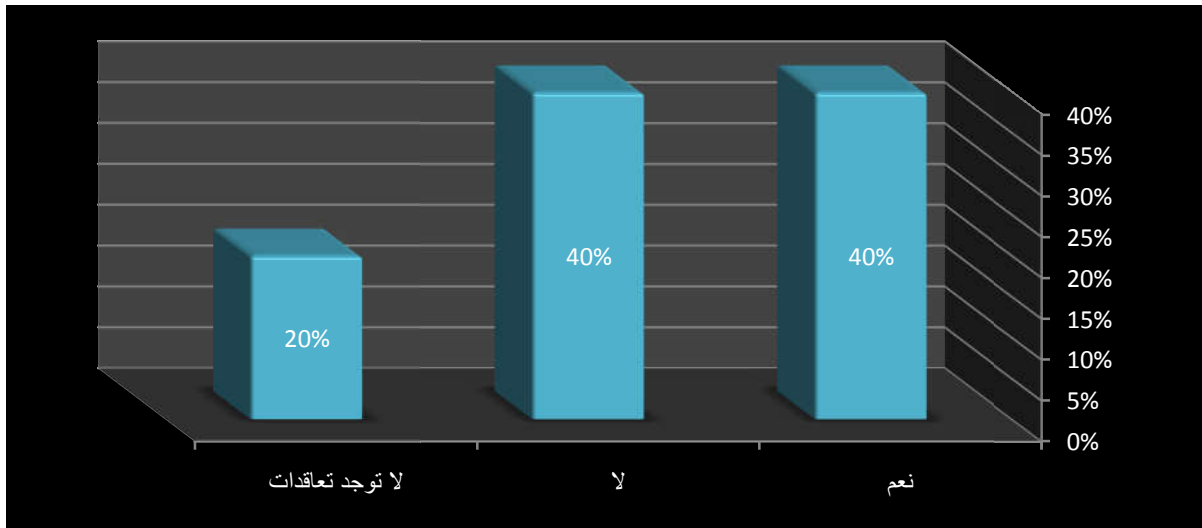
السؤال رقم (21) : هل ترى بأن المستفيدين من المسابح يواجهون صعوبة في تسديد المستحقات المالية لقيمة التعاقدات ؟

الغرض من السؤال : محاولة معرفة ما إذا كان المستفيدين يواجهون صعوبات في التواصل مع الوكيل المالي أو إرسال المستحقات المالية لقيمة التعاقدات بعيدا عن المنشأة التي سيستفيد من خدماتها .

- الجدول رقم (26) : يمثل نتائج إجابات السؤال رقم (21) لإستمارة الإستبيان.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|-----------------|
| 40% | 02 | نعم |
| 40% | 02 | لا |
| 20% | 01 | لا توجد تعاقدات |
| 100% | 05 | المجموع |

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) : أن نسبة (40%) يرون على أن المستفيدين من وحدات المسابح يواجهون صعوبات في تسديد المستحقات المالية لقيمة التعاقدات ، ويقابلها نفس النسبة للذين يرون أنهم لا يواجهون أية صعوبات (40%) أما نسبة (20%) فهي المسابح التي لا توجد لها تعاقدات أصلا .



- الشكل رقم (47) : التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (21) لإستمارة الإستبيان.

التحليل : من خلال النتائج السابقة يرى البعض على أن المستفيدين يواجهون صعوبات في تسديد قيمة المستحقات للتعاقدات والبعض الآخر يرى أنه لا وجود لأي صعوبات وهذا غير منطقي حيث أنه لما يريد المستفيد من المنشأة ممارسة أنشطته داخل وحدات المسابح أما في حالة تسديد المستحقات يتطلب منه التواصل مع الوكيل المالي أو الخزينة في مكان آخر وهذا يعتبر أبسط الصعوبات .

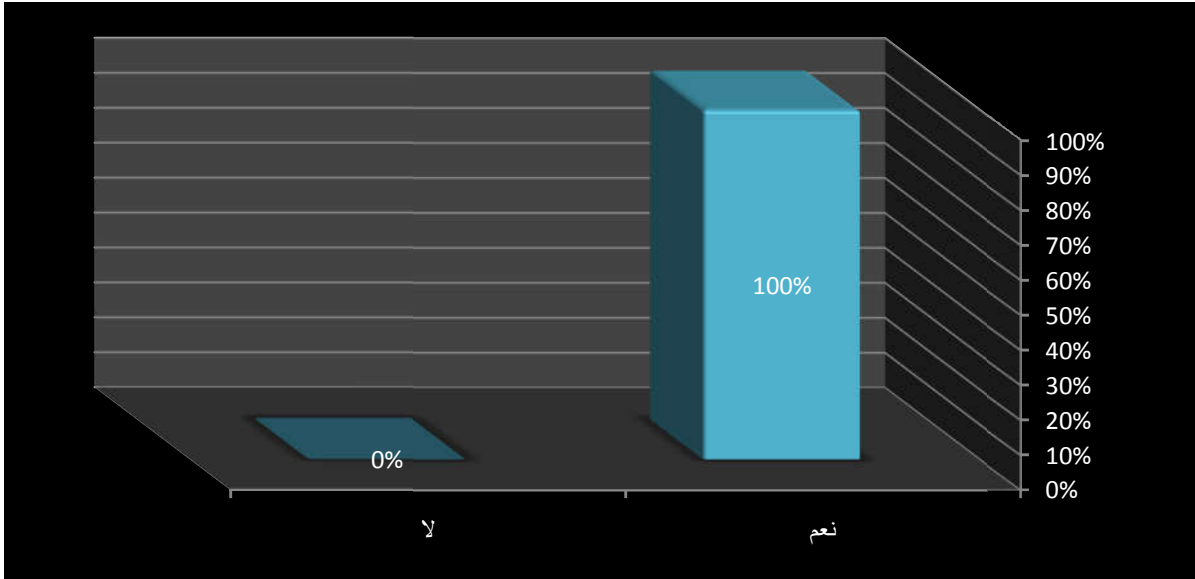
السؤال رقم (22) : هل من الأحسن أن تستفيد كل وحدة تابعة للديوان من مداخيلها المالية ؟

الغرض من السؤال : معرفة رأي المسيرين حول أن يكون من المستحسن أن تستفيد كل وحدة من مداخيلها المالية .

- الجدول رقم (27) : يمثل نتائج إجابات السؤال رقم (22) لإستمارة الإستبيان.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 100% | 05 | نعم |
| 0% | 00 | لا |
| 100% | 05 | المجموع |

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) : على أن أكبر نسبة بلغت (100%) للأفراد الذين يرون على أنه من الأحسن أن تستفيد كل وحدة تابعة للديوان من مداخيلها المالية وهي النسبة الإجمالية لعدد الأفراد .



- الشكل رقم (48) : التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (22) لإستمارة الإستبيان.

التحليل : من خلال النتائج المتحصل عليها تبين على أن جميع المسيرين يرون أنه من الأحسن أن تستفيد كل وحدة من مداخيلها المالية وذلك راجع إلى المداخيل المالية المعتبرة للمسابح (أنظر الملاحق رقم :) ومن خلالها يرى المسيرين أنها كافية للإعتماد على نفسها في الجانب المالي .

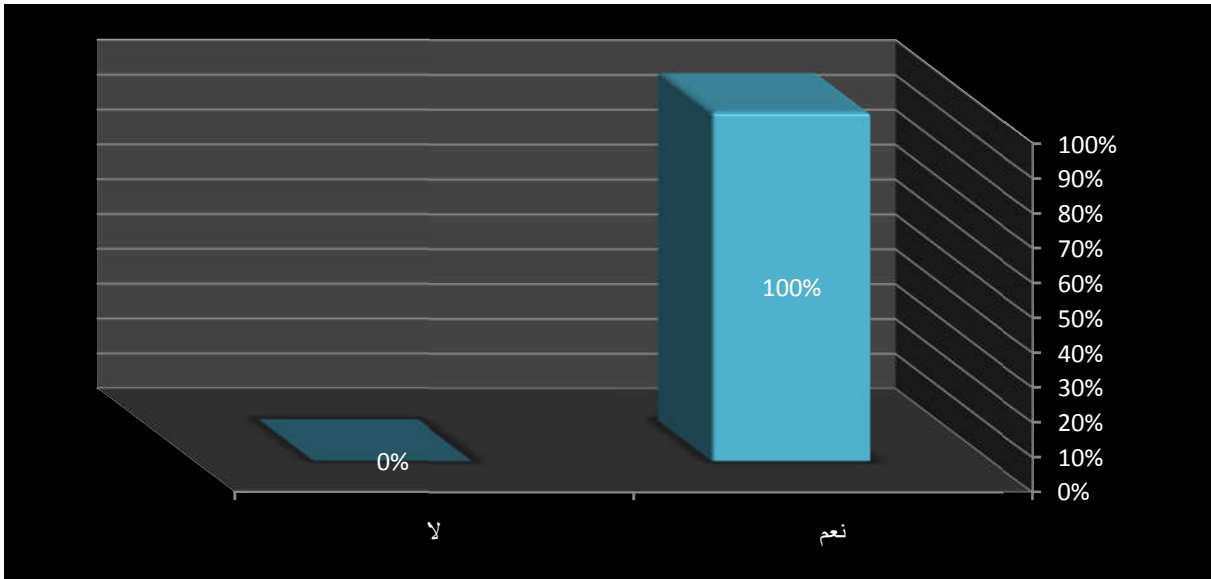
السؤال رقم (23) : هل عدم وجود مصلحة مالية بالمسابح يعيق عملية تسييرها ؟

الغرض من السؤال : هو معرفة آراء المسييرين حول وجود مصلحة مالية خاصة بوحدة المسابح تسيير شؤونها المالية وإبراز مدى أهمية أن تكون هناك هذه المصلحة داخل هذه الوحدات .

- الجدول رقم (28) : يمثل نتائج إجابات السؤال رقم (23) لإستمارة الإستبيان.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 100% | 05 | نعم |
| 0% | 00 | لا |
| 100% | 05 | المجموع |

- من خلال الجدول رقم (28) : على أن أكبر نسبة بلغت (100%) من الأفراد الذين يرون على أن عدم وجود مصلحة مالية بالمسابح يعيق عملية تسييرها وهي النسبة الكلية لأفراد العينة .



- الشكل رقم (49) : التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (23) لإستمارة الإستبيان.

التحليل : من خلال النتائج الإحصائية السابقة المتحصل عليها تبين أن الغالبية الساحقة من المسييرين أي جميعهم يرو بأن غياب مصالح مالية خاصة بوحدة المسابح يعيق عملية تسييرها وهم بهذا يظهرين لنا على أنهم غير راضون تماما عن طريقة التسيير الحالية لهاته المداخل المالية وقد تأكدت من ذلك من خلال التوضيح في السؤال الفرعي للسؤال رقم (23) فهم يعانون في ظل غياب التصرف في المداخل المالية .

الفصل السادس :

تفسير ومناقشة النتائج

1) تفسير ومناقشة النتائج :

إن عرض وتفسير ومناقشة نتائج البحث خطوة بين خطوات البحث العلمي، بل أرقى خطوة تقوم فيها قدرات الباحث الذهنية تدعمها خبراته المعرفية وثرواته العلمية بعملية فكرية دقيقة ومعقدة. ولكي يستطيع الباحث وضع نتائج بحثه وتفسيرها ومناقشتها لا بد أن يكون البحث حاضرا في ذهنه حضورا كاملا، فهي عرض موجز لما تم استخلاصه من نتائج الدراسة، بحيث يعرض الباحث فيها الخطوات العملية لتطور البحث، وإثبات فروضه وفق تسلسل منطقي اتبعه في تسلسلها، والأدلة التي توصل إليها وفحص مقدرتها على إثبات أو نفي الفروض، وحتى في حالة نفي الفروض أي في حالة كون نتيجة الفرضية سلبية، فإن ذلك يعتبر كشفا علميا للباحث، وسواء كانت نتائج البحث وصفية أو رقمية يمكن عرضها في جداول أو رسوم بيانية، يقدم الباحث عنها تسجيلا دقيقا.

و إن عملية تفسير النتائج عملية تجميع وتأليف البيانات والأفكار التي قام الباحث بتحليلها، وهي عملية تنقل الباحث من التساؤل عن ماذا وكيف التي تمثلها عملية تحليل البيانات والأفكار إلى مستوى الإجابة عن ماذا التي هي محور عملية تفسير النتائج، والتي تتضمن المقارنة بين الحقائق وملح العلاقات التي تربط بعضها ببعض، تبحث عن الأسباب والآثار والعلاقات بالمتغيرات المختلفة، والحكم على مدى دلالاتها، والاستنتاجات التي يمكن التوصل إليها من النتائج كما يمكن أن يحدد الباحث المجالات التي لم يتطرق إليها أو تطرق إليها بشكل سطحي، فإذا كانت النتائج التي توصل إليها الباحث جديدة جدا، فإن المناقشة غير لازمة، أما في حالة تكرار البحث وبنائج مختلفة عن النتائج السابقة، أو إتباع منهج مختلف، فإن المناقشة تكون لازمة، كذلك الحال إذا كانت الدراسة تعني التحقق من صحة نظرية فإنه حينئذ لا بد من مناقشة النتائج وبيان مدى إثباتها ونفيها لصحة النظرية، وإذا حصل الباحث على نتائج غير متوقعة، فإنه من المسموح به في هذا القسم من تقرير البحث ذكر الطريقة التي أجريت التجربة وفقا لها، واقتراح أسباب النتائج الحاصلة، ولا بد هنا من الحذر، إذ لا تكفي التبريرات الكلامية لإيضاح أسباب النتائج غير المتوقعة، فقد يكون من الضروري إجراء بحوث جديدة.¹

1-1) مناقشة وتفسير الفرضية الأولى :

- عدم الاستقلالية في تسيير المداخيل المالية من طرف إدارات المسابح يعرقل العملية التسييرية لها.

تشير الفرضية الأولى إلى أن عدم إستقلالية إدارات المسابح في تسيير مداخيلها المالية يؤدي ذلك إلى عرقلة عملية تسييرها وعدم إستفادة هذه الوحدات منها ، وعلى هذا الأساس تبين من خلال إجابات جميع أفراد العينة على السؤال رقم (01) لمحور الفرضية الأولى على أن تسيير المداخيل من طرف إدارة الديوان يسرع عملية إنجاز الأهداف داخل المسابح بكفاءة وفعالية ولا يجدون مشكلة في ذلك ويبدو عليهم الرضا على ذلك وتدل

¹ رجاء وحيد دويدري ، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية ، ج1، ط1، دار الفكر المعاصر، لبنان : بيروت ، 2000، ص 439.

نسبة هذه الإجابات على أن الأهداف تحقق وذلك بمراعات نسبة بلوغها وفعاليتها مقارنة بما هو موجود من إمكانات وأموال ، أما عبارة السؤال رقم (02) التي تخص التسيير للمداخيل المالية من طرف إدارة الديوان يعطي تكافئ في الفرص بين جميع الوحدات الأخرى التابعة له تبين على أن أغلبهم راضون عن الفرص التي تمنحهم إدارة الديوان حيث بلغت أكبر نسبة (80%) ، والمقصود بالفرص هنا على أنه لما تحتاج الوحدات إلى إمكانات مادية من أجل تفعيل نشاطها فإن الأولوية تكون لها أي حسب النقائص والإحتياجات ويراعى كذلك نسبة المداخيل المالية - معرفة معنى المداخيل (أنظر صفحة رقم : [11]) - لكل وحدة وهذا ما يفسر كذلك على أن المسير للمداخيل المالية له خبرة وكفاءة في تسييرها ، - وللإطلاع على الوحدات التابعة للديوان : (أنظر في الملاحق الإحصائية : ملحق رقم : [7]) ، - وللإطلاع كذلك على الأشغال المنجزة بأحد المسابح (أنظر الملحق رقم : [6]) - ، أما عبارة السؤال رقم (03) يتبين على أنه يوجد غياب الحافز للإبداع الإداري داخل وحدات المسابح في ظل عدم إمكانية التصرف في المداخيل المالية وذلك واضح من خلال النتائج المحصل عليها بنسبة (100%) ، فلما نتكلم على الإبداع الإداري فيقابلة التحفيز الذي يؤدي إلى الرضى الوظيفي أي لما العاملين يجدون نظام التحفيز الجيد في الجانب المادي مثلا مكافئات أو زيادة في الراتب أو الترقية فذلك سيزيد من ولائه للمنظمة ويصبح يقدم مجهودات أكبر وينافس ويحتلق الجديد لها ، أما في الوضعية الحالية وهو وجود نظام تحفيز كلاسيكي الذي من شأنه فقط خلق الإستقرار للفرد في المنظمة من راتب ونظام ترقية يعتمد على النقاط التي ينتج عليها أنه لا يمكن أن يكون هناك إبداع فمنه يمكن أن نفهم أن الوظائف الإدارية والمالية وخاصة العنصر المالي أحد أهم العناصر التي لها دور كبير في تطوير المنشآت الرياضية والموارد البشرية ، أما عبارة السؤال رقم (04) والتي تقتضي أن إستقلالية إدارة الديوان في تسيير المداخيل المالية تفتح المجال للإبداع الإداري داخل وحدات المسابح وتبين أن أغلب الإجابات كانت بنسبة (60%) تنفي ذلك أما الذين يرون أنها تفتح المجال للإبداع الإداري يمثلون النسبة المتبقية والمراد من العبارة هنا هو كما ذكرنا في العبارة السالفة أنه لا بد من وجود التحفيز الذي بدوره يفتح المجال للإبداع فإذا كانت إدارة الديوان دورها إتجاه المسابح هو توفير لها الظروف المناسبة للعمل ومسايرة نشاطاتها في إطار ما يخول لها القانون فهنا لا يمكن أن يفتح المجال للإبداع ، وفي عبارة السؤال رقم (05) التي تشير إلى إمكانية إستمرارية وحدات المسابح في ظل التسيير الذاتي لإدارة الديوان للمداخيل المالية فيتضح لنا من خلال النتائج الإحصائية أننا أغلب المسيرين بنسبة (80%) يرون على أنه يضمن إستمرارية أكبر لوحدات المسابح وحسب رأيي فإن هذه النسبة متوقعة لأنه من خلال نتائج عبارات الأسئلة الفارطة لكل من رقم (01 ، 02) يوحي لنا بأن التسيير لهذه المداخيل المالية في طريقه الصحيح بما أن الأهداف تحقق وكذلك هناك تكافئ في الفرص من هنا يمكن الحكم على إستمرارية هذه المنشآت ، أما في عبارة السؤال رقم (06) فمن خلالها أردنا معرفة ما إذا كان المسيرين راضون تماما عن التسيير المركزي للمداخيل المالية من طرف إدارة الديوان أم لا و ما هو مقدار هذا الرضا فكانت إجابة الأغلبية بنسبة (60%) على أن التسيير المركزي للمداخيل المالية الخاصة بالمسابح ليس له إيجابيات كثيرة والنسبة المتبقية يرون أن له عدة إيجابيات

وذلك يرجع لظرة كل فرد منهم حول هذه الإيجابيات أو السلبيات لأن إدارة الديوان كما ذكرنا سابقا تركز على المنشآت المهمة والتي تحتضن تظاهرات عديدة ونقول تحمل الأخرى لأن بعض الوحدات ليست ملحقة لها فقط هي تقوم بتسييرها بصيغة أخرى وللإطلاع على ذلك (أنظر الملاحق الإحصائية : ملحق رقم : [7]) ولهذا حسب إدلاء مدراءها فإن إدارة الديوان تسييرها من خلال أمر من الوالي وذلك نظرا لإحتياج الولاية مثل هذه المنشآت والإستفادة منها حتى يتم إلحاقها بديوان المركب بصفة رسمية ، وفي عبارة السؤال رقم (07) والتي تعتبر هي الإجابة عن سؤال الفرضية وحيث كانت النسبة الغالبة هي للمسيرين الذين يرون بأن عدم الإستقلالية في تسيير المداخل المالية من طرف إدارات المسابح لا يعرقل العملية التسييرية لها وقدرت ب : (60%) بل هي تسيير في المسار الصحيح وتشير إجاباتهم على أنهم راضون بشكل نسبي على التسيير المركزي لهذه المداخل المالية وذلك بالنظر إلى ما يزاولونه من نشاطات داخل هذه الوحدات وتحقيقا للأهدافها .

وإنطلاقا من مختلف هذه التفسيرات و إستنادا على النتائج الإحصائية المحصل عليها سابقا فإننا نستنتج على أن عدم الاستقلالية في تسيير المداخل المالية من طرف إدارات المسابح لا يعرقل العملية التسييرية لها بل هي تسيير في مسارها الصحيح ويسرع عملية إنجاز الأهداف بكفاءة و بفعالية و ويضمن إستمرارية أكبر لوحدة المسابح وحيث تأتي هذه النتائج مؤكدة لعكس توقعاتنا في غالب العبارات .

الإستنتاج :

- وعليه فإننا نستطيع أن نحكم على أن الفرضية الأولى لم تتحقق .

(2-1) مناقشة وتفسير الفرضية الثانية :

- لا تستفيد المسابح من مداخلها المالية من أجل تحسين خدماتها .

تشير الفرضية الثانية إلى عدم إستفادة وحدات المسابح من مداخلها المالية من أجل تحسين خدماتها ، وعلى هذا الأساس تبين لنا من خلال إجابات معظم مسيري المسابح على عبارة السؤال رقم (08) ، يتضح لنا على أن المسابح لا تحصل على إعانات مالية لكي تتصرف فيها بل إعانات مادية كالتجهيزات والإمكانات المادية ، حيث كانت نسبة الإجابة الغالبة هي النسبة الكلية (100%) ومن خلال (الملاحق الإحصائية : ملحق رقم [6]) يوضح لنا أحد الأشغال المنجزة في أحد المسابح النصف الأولية وهذا ما يفسر على أن المتكفل بالصيانة هي إدارة المركب والتي تحتوي على قسم خاص المسمى ب : (أنظر الملاحق الإحصائية : ملحق رقم : [1]) .

أما عبارة السؤال رقم (09) فيتبين لنا على أن الإعانات المادية غير كافية وذلك ما يتضح في نسبة الإجابات لجميع المسيرين والتي بلغت (100%) أي أن ما يطلبونه من إدارة الديوان يصل منقوص مثلا عند طلب خمسة مصابيح إنارة يصل منها إلا إثنان فقط وقد تكون ذو نوعية رديئة ، وكذلك حتى وإن كانت كاملة تلك

الإعانات فإن وحدها لا توفي بالغرض مقارنة مع الأهداف ويعود سبب الطلب المتناقص لتلك الإعانات من طرف مدراء المسابح إلى أنهم على يقين أن إدارة الديوان لا توفر لهم كل متطلباتهم من أجل سد العجز داخل منشآتهم ، وأما عبارة السؤال رقم (10) جاءت لتثبت ما فسرناه في العبارة السابقة وذلك واضح من خلال النتائج المحصل عليها حيث بلغت نسبة (100%) للمسيرين الذين يرون أن وحدات المسابح تعاني نقص في الإمكانيات من أجل ممارسة جميع الأنشطة المستهدفة داخله ، وللإطلاع على بعض الأنشطة المماراة داخلها يوجد بطاقتين تقنيتين لمسبح أولمبي ونصف أولمبي (أنظر الملاحق الإحصائية : ملحق رقم : [8] و [10]) ، و عبارة السؤال رقم (11) تبين على أن أغلب المسابح لها تعاقدات مع الممارسين داخلها من جمعيات وأندية ، وأما الذي ليس له أية تعاقدات فتمثل في المسبح النصف أولمبي بطولقة والذي ينشط فقط في فصل الصيف بغرض تنفيذ المشروع الأزرق بالولاية الذي أطلقه والي الولاية في السنوات الأخيرة والذي يحاول فيه إستغلال هذه المرافق في فصل الصيف نظرا للمناخ الحار بالولاية ومما فرض عليها أن تستغل لصالح المجتمع ، وعبارة السؤال رقم (12) جاءت للتوضيح وعرفة نسبة التعاقدات المجانية والمدفوعة فبلغت (40%) من التعاقدات التي أغلبها مدفوعة ونفس النسبة تقابلها للتعاقدات التي أغلبها مجانية وهنا بالنسبة للتعاقدات التي أغلبها مدفوعة فهذا شيء إيجابي بالنسبة للوحدات ويعزز فرصها في الحصول على الإعانات المادية لأن المداخيل المالية ستزيد ، أما التي هي أغلبها مجانية فهي تشكل مشكلة إذا كانت مداخيلها المالية ضعيلة ويعود أحد أسباب هذه الإنفاقيات المجانية من هو أن الممارسين هم هيئات حكومية متمثلة في الحماية والشرطة ... إلخ وللإطلاع على بعض التفاصيل حول هذه الهيئات المستغلة للوحدات (أنظر الملاحق الإحصائية : ملحق رقم : [9]) ، أما بالنسبة لعبارة السؤال رقم (13) هي مجرد معرفة ووصف طريقة إحتساب تلك المداخيل المالية وقد تبين من خلال نسبة إجاباتهم وبلغت (100%) على أنها تحتسب كل وحدة على حده وأن تلك المداخيل المالية ترجع إلى إدارة الديوان دون إمكانية التصرف فيها ، أما بالنسبة لعبارة السؤال رقم (14) تبين على أن أغلب الإجابات التي بلغت نسبتها (80%) على أن هناك تشريعات تنص على عدم إمكانية إستفادة المسابح من مداخيلها المالية بطريقة مباشرة وهذه التشريعات لا تخص وحدات المسابح بشكل مباشر أي هي تخص الإدارة المركزية وهي إدارة الديوان بشكل عام . - ولمعرفة معنى الإدارة المركزية (أنظر الصفحة رقم : 25 و 48) - وبالتالي ستشمل الوحدات التابعة له ، وأما النسبة المتبقية الذين أجابوا على أنه لا توجد تشريعات ربما تعود لغموض السؤال بالنسبة للمجيب عليها ، وأما عبارة السؤال رقم (15) فهي ستكون الإجابة عن الفرضية بشكل مباشر وتبين أن كل المسيرين أجابوا على أن وحدات المسابح لا تستفيد من مداخيلها المالية من أجل التحسين في خدماتها لا بطرق مباشرة ولا بطرق غير مباشرة ومن خلال السؤال الفرعي لهذه العبارة (أنظر الملاحق المنهجية : ملحق رقم : [1]) فيما يخص توضيح إجاباتهم تبين من خلالها على أن المداخيل المالية للمسابح ترجع إلى إدارة الديوان إما إلى حساب الوكيل المالي التابع للإدارة أو إرسالها إلى الخزينة العمومية وهنا لا يحق حتى للأمر بالصرف ، - لمعرفة من يكون الأمر بالصرف (أنظر الصفحة رقم : [37]) - التصرف فيها لأنها ستذهب إلى جهات الوصية

مثل وزارة المالية ثم وزارة الشبيبة والرياضة لتعود في السنة المالية القادمة مع ميزانية ديوان المركب المتعدد الرياضات - لرؤية مقدار الميزانية للسنة الفارطة (أنظر في الملاحق الإحصائية : ملحق رقم : [4]) - ومن هنا يمكن للآمر بالصرف أو الدفع أن يرسم خطته المالية لتلك السنة - لرؤية نفقات التسيير (أنظر في الملاحق الإحصائية : ملحق رقم : [5]) ، وإنطلاقاً من مختلف هذه التفسيرات وإستناداً على النتائج الإحصائية المحصل عليها سابقاً فإننا نستنتج على أن وحدات المسابح لا تستفيد من مداخيلها المالية من أجل تحسين خدماتها . فهذه الوحدات لا تتلقى إعانات مالية بل تتلقى إمكانيات مادية لتغطي بها حاجياتها التسييرية وبالرغم من المداخيل المالية المعتبرة إلا أن إدارة المسابح لا يمكن لها التصرف فيها في إطار القوانين الخاصة بديوان المركب التابعة له ، ويحق للآمر بالدفع وهو مدير الديوان تسييرها حسب خطته المالية لتلك السنة .

الإستنتاج :

- وعليه فإننا نستطيع أن نحكم على أن الفرضية الثانية قد تحققت .

3-1 مناقشة وتفسير الفرضية الثالثة :

- عدم وجود مصلحة مالية بالمسابح يعيق عملية تسييرها .

تشير الفرضية الثالثة إلى أن عدم وجود مصلحة مالية بالمسابح يعيق عملية تسييرها ، وعلى هذا الأساس تبين من خلال إجابات معظم المسيرين على عبارة السؤال رقم (16) على أن وحدات المسابح لا تستفيد بشكل دائم ومستمر من الإعانات المادية وهذا عند مراسلة إدارة الديوان فيما يحتاجونه من خلال التقارير في غالب الأحيان لا يكون هناك أموال لإنفاقها على هذه المستلزمات من طرف الإدارة المركزية وهذا راجع حسب رأيهم لتعدد الوحدات ونقص مداخيلها (أنظر في الملاحق الإحصائية : ملحق رقم : □) ، أما الذين أجابوا على أنهم يستفيدون بشكل دائم فذلك راجع حسب أهمية المنشأة ونشاطاتها فمثلاً المسبح الأولمبي يزيد أنشطته وأهدافه عن المسابح الأولمبية وهنا يوجد أولويات حسب سياسة تسيير الأموال من طرف إدارة الديوان ، أما في عبارة السؤال رقم (17) فنجد أنا أغلب المسيرين بنسبة (100%) يواجهون صعوبات في إتخاذ بعض القرارات الإدارية وهذا راجع حسب رأيهم إلى غياب التصرف في الأموال أو المداخيل المالية بصفة خاصة ، وفي عبارة السؤال رقم (18) يتبين من خلال النتائج على أن المسيرين يواجهون صعوبات في طلب التجهيزات والتواصل مع الإدارة المركزية فيما يخص أمور الصيانة مثلاً ، وإدارة الديوان تبعث من حين إلى آخر نائب عن المدير (sous regisseur) لتنفق الأحوال لكنه لا يأتي في الغالب حسب شهادات مدراء المسابح فيتطلب منهم إعادة مراسلة إدارة الديوان من حين لآخر وهذا يعتبر أحد الأمثلة

عن هذه الصعوبات ، أما عبارة السؤال رقم (19) فتبين من خلال النتائج على أن إدارة الديوان توفر المستلزمات المطلوبة في وقت الحاجة لها وكان حسب النتيجة الغالبة التي بلغت (60%) لكن حسب الإستفسار الذي وجهته لهم حول هذا التناقض في الإجابة مع سؤال العبارة الفارطة كانت إجاباتهم غير موضوعية حيث هذه النسبة من الإجابات تثير الشكوك أما الذين يرون بأنها لا توفر المستلزمات في وقتها فنسبتهم معتبرة وإجاباتهم كانت موضوعية من خلال إظهار لي بعض الطلبات وكانت مدتها تتجاوز الشهران ولم تصل لهم تلك المستلزمات ، وأما في عبارة السؤال رقم (20) أردنا إستطلاع رأي المسيرين حول أسلوب التواصل مع الإدارة المركزية وهل يعرقل العملية التسييرية للمسابح فتبين لنا أن النسبة التي غلبت هي (100%) للمسيرين الذين يرون على أن أسلوب المراسلات الإدارية يعيق العملية التسييرية وهذا ما يظهر لنا على عدم رضاهم على هذا الوضع ، وفي عبارة السؤال رقم (21) متعلق حول ملاحظة المسيرين على أن الممارسين يواجهون صعوبات في تسديد المستحقات المالية لقيمة التعاقدات فمنهم من يرى أنهم يواجهون صعوبات وبنفس النسبة في الجهة المقابلة والتي بلغت (40%) يرون على أنهم لا يواجهون أية صعوبات لكن حسب رأي الشخصي أنهم يواجهون ذلك لأنه من غير المنطقي أن أزالو نشاط في هذه المنشأة وأتواصل مع جهة أخرى من أجل تسديد المستحقات ويتطلب منهم وثائق وعدة إجراءات من أجل إثبات أنه قد سدد تلك المستحقات وهذا من الأمثلة الواقعية التي وصفت لي من أحد المسيرين ، وفي عبارة السؤال رقم (22) حاولنا أخذ رأي المسيرين في أن تستفيد كل وحدة من مداخيلها المالية فكانت أغلبية الإجابات بنعم وبلغت نسبة (100%) وحسب الإدلاء بأرائهم لي أن وحدات المسابح بصفة خاصة لها مداخيل معتبرة ويمكن الإعتماد على نفسها في الجانب المالي دون الإعتماد على الإعانات المادية من إدارة الديوان ، لكن ذلك قد يخلق مشكلة بالنسبة للوحدات الأخرى التابعة للديوان والتي ليس لها مداخيل مالية والتي كانت تعتمد بالأساس على مداخيل الوحدات الأخرى في تسييرها ، أما في العبارة الأخيرة للسؤال رقم (23) متعلق بوجود مصلحة مالية خاصة بكل وحدة من وحدات المسابح تسيير شؤونها المالية من مدخلات وتمويل ذاتي وغيرها أي أنها تستقل ماليا عن الإدارة المركزية فكانت إجابات الكل بنسبة عالية وبلغت (100%) وتفسيرا لإجاباتهم ذلك أن المراسلات الإدارية مع الإدارة المركزية تأخذ وقت طويل ، وكذلك نظرا لعدم إمكانية التصرف في الأموال لا يمكن بلوغ الأهداف المرجوة ولا التحسين أو التطوير من هذه المنشآت ويبقى التسيير فيها رديء ، لكن ذلك سيتطلب التعديل في التشريعات وفرض هيئة رقابية لكل من هذه الوحدات لكن حسب تفسيراتهم ستكون أحد الخطوات المهمة من أجل النهوض بهذه المنشآت وتحسين جودة التسيير فيها وتزيد من مداخيلها المالية .

ومن خلال مختلف القراءات السابقة وإستنادا إلى النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجداول السابقة الذكر ، فإن وحدات المسابح لاتستفيد بشكل دائم من الإعانات المادية وكذلك تواجه إدارتها صعوبات في إتخاذ بعض القرارات في ظل غياب التصرف في الأموال وأن الإدارة المركزية لا توفر المستلزمات المطلوبة لكل المسابح في وقت الحاجة لها ، وكذلك أسلوب التواصل من خلال المراسلات الإدارية يعيق العمليات التسييرية لهذه الوحدات وبما أن المداخيل المالية لهذه الوحدات معتبرة ويمكن من خلالها تسيير نفسها بنفسها دون الإعتماد على الإعانات فنستنتج أن كل المؤشرات تقودنا إلى أنه من الأفضل أن تكون هناك مصلحة مالية خاصة بهذه الوحدات من أجل ضمان تسييرها بشكل جيد .

الإستنتاج :

- ومن هنا فإننا نستطيع أن نحكم على أن الفرضية الثالثة قد تحققت .

خلاصة عامة للبحث :

من خلال ما تطرقنا له في هذه الدراسة ومحاولة بكل جهد ووقت و طاقة حاولنا إضهار واقع تسيير المداخل المالية في المسابح الأولمبية والنصف أولمبية لولاية بسكرة ، حيث قمنا بتوزيع أسئلتنا وتمت الإجابة عنها بكل موضوعية وقمنا بمعالجتها إحصائيا وبأسلوب علمي ومنهجي فإتضح لنا من خلال الإستنتاجات أنه لا بد من تغيير هذا الأسلوب من التسيير للمداخل المالية الخاصة بهذه الوحدات وأن هذه المركزية في التسيير من طرف إدارة الديوان للمركب المتعدد الرياضات والمسار التي تسيير عليه هذه المداخل المالية والتي تبدأ من الخزينة العمومية ثم تذهب إلى وزارة المالية وبعدها إلى وزارة الشباب والرياضة ثم ترجع إلى إدارة الديوان لكي يمكن التصرف فيها يعيق تسيير هذه الوحدات ويجعلها لا تحقق الأهداف المرجوة وخاصة إذا كانت هناك حالات طارئة ، وإن إفتقار هذه الوحدات إلى مصلحة مالية تدير شؤونها المالية الخاصة بما قد يؤدي ذلك إلى عدم تحسين خدماتها وقد تسوء حالتها في غالب الأحيان لأن أغلب الممارسين المتعاقدين يحاولون المنافسة على الألقاب ومزاولة أنشطتهم في ظروف جيدة ، وما يمكن أن نستخلصه أن واقع تسيير المداخل المالية للمسابح الأولمبية والنصف أولمبية لولاية بسكرة في حالة سيئة وهذا ما كانت عليه توقعاتنا من البداية .

وفي الأخير أرجو أن تكون هذه الدراسة قد أعطت ووصفت عدة جوانب من هذا الواقع التي تسيير عليه تلك المداخل المالية لهذه المسابح ، ونأمل أن تضاف دراستنا إلى إهتمامات الجهات المعنية أهمهم وزارة الشباب والرياضة ، كما نأمل الإلتفات إلى إقتراحاتنا المقدمة التي من شأنها الإضافة في تطوير وتحقيق أهداف هذه المنشآت .

إقتراحات مستقبلية :

- ✓ إنشاء مصلحة مالية خاصة بكل وحدة من وحدات المسابح مع فرض هيئة رقابية صارمة ومتابعة الوظيفية المالية .
- ✓ محاولة جعل جميع التعاقدات مدفوعة من أجل زيادة المداخيل المالية .
- ✓ وضع المسير المناسب في المكان المناسب وفتح المجال للتخصصات الأخرى الموجودة في معاهد الرياضة من أجل تسيير هذه المنشآت وأقصد بذلك إختصاص إدارة وتسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية .
- ✓ على كل وحدة من وحدات المسابح أن تسيير نفسها ذاتيا أي أن تستقل في تسييرها عن الإدارة المركزية لأن ذلك يخفف أعباء الإدارة العليا و يسرع من إتخاذ القرارات الإدارية .
- ✓ رسم إستراتيجيات مستقبلية من أجل مسايرة التطور في المجال الرياضي والتخلص من النمط الكلاسيكي في طرق التسيير فذلك لن يخلق الجديد والمنافسة .
- ✓ على الدولة الجزائرية أن تهتم وتنشأ مسابح جديدة وتفاعل منها تلك المشاريع المتوقفة في أقطار الولاية نظرا لمناخ الجو الحار وهذا سيزيد من إقبال سكانها عليها وبالتالي إرساء فيهم ثقافة السباحة وسيزيد الإقبال على ممارستها مستقبلا .
- ✓ فتح المجال للشباب وذوي الإختصاص ل طرح أفكارهم التي تساهم في تطويل هذه المنشآت وتحقيق أهدافها .
- ✓ إعطاء أهمية أكثر للإدارة المالية و محاولة تطبيق جميع وظائفها .
- ✓ إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية حول الإدارة المالية والتمويل بصفة عامة في المؤسسات الرياضية .
- ✓ إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية حول تسيير المداخيل المالية في المنشأة الرياضية وإعطاء الطرق الأمثل من أجل إستثمارها .

البرهان

قائمة المراجع :

الكتب :

1. إبراهيم العمري ، الإدارة دراسة نظرية تطبيقية ، ط2 ، دار النشر للكتاب ، القاهرة مصر، 1998 .
2. أحمد الشرقاوي ، إدارة الأعمال ، الوظائف والممارسات الوظيفية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002 .
1. أحمد عبد الله اللحج ، جمال الدين المرسي ، الإدارة المالية : مدخل إتخاذ القرارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006.
2. أحمد عياد ، منهجية البحث في العلوم الإجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، 2006.
3. أسامة كامل راتب ، تعليم السباحة ، ط3 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1998 .
4. بلعور سليمان ، التسيير المالي ، ط1 ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان ، الأردن : عمان ، 2016 .
5. بوراص أحمد ، تمويل المنشآت الإقتصادية ، دار العلوم ، الجزائر : عنابة . 2008 .
6. جان لبيب قرانير ، تكيف تنجح في كتابة بحثك ، ترجمة هيثم اللمع ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، 1994 .
7. جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال مدخل وظيفي ، الدار الجامعية ، بيروت ، 2000 .
8. جميل أحمد توفيق ، أساسيات الإدارة المالية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، بدون تاريخ .
9. حسن إبراهيم لوط ، الإدارة الرياضية ، دار الفكر العربي للنشر ، مصر ، 2005 .
10. حسن أحمد الشافعي ، سوزان أحمد علي مرسي ، مبادئ البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية ، نشأة المعارف ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 .
11. حسن أحمد الشافعي ، إبراهيم ع المقصود ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي ، ط1 ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، 2004 .
12. حنا نصر الله وآخرون ، مبادئ في العلوم الإدارية ، دار الظهران ، عمان ، 1998 .
13. ذوفان عبيدات وصاحبه ، البحث العلمي : مفهومه - أدواته - أساليبه ، دار أسامة ، الرياض : مكة المكرمة ، 1996 .
14. رجاء وحيد دويدري ، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية ، ج1 ، ط1 ، دار الفكر المعاصر ، لبنان : بيروت ، 2000 .
15. زهد يكن ، القانون الإداري ، المكتبة العصرية ، بيروت : لبنان ، 1956 .
16. سعيد نحيلي ، القانون الإداري - المبادئ العامة ، ج1 ، منشورات جامعة البعث ، 2013 .
17. السيد عبد المولى ، المالية العامة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1977 .
18. طريف شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، مكتبة غريب للطباعة والنشر ، مصر ، 2002 .

19. عايدة خطاب ، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي ، القاهرة دار الفكر العربي ، 1985 .
20. عبد الكريم بن أعراب ، تسيير المنشأة ، منشورات جامعة منتوري (قسنطينة / الجزائر) ، الجزائر : قسنطينة ، 2004 .
21. عبده علي ، صيف السمراي ، طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية ، جامعة بغداد ، 1977 .
22. عثمان حسن عثمان ، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية ، منشورا ، الجزائر : باتنة ، 1998 .
23. عصام بدوي ، استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية ، ط 1 ، مطبعة النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، 2002 .
24. عصام بدوي ، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، ط 1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2001 .
25. عفاف عبد المنعم درويش ، الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية ، الإسكندرية ، 1998 .
26. علي بن أحمد الصبيحي ، دليل إجراء البحوث والدراسات المسحية ، مركز البحوث ، 2004 .
27. عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الإداري ، ط 2 ، جسر النشر والتوزيع ، الجزائر ، 2007 .
28. عمر سعيد وآخرون ، مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة ، عمان ، 1991 .
29. فاتن أحمد أبو بكر ، نظم الإدارة المفتوحة ، ط 1 ، إشراف للنشر والتوزيع ، مصر ، 2000 .
30. فاروق عباس حيدر : تخطيط المدن والقرى ، ط 1 ، 1994 .
31. كمال دشلي ، منهجية البحث العلمي ، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ، سورية : حماة ، 2012 .
32. كنجو عبود كنجو ، ابراهيم وهي فهد ، الإدارة المالية ، ط 1 ، دار المسيرة ، الأردن : عمان ، 1997 .
33. ماهر مُجّد عاصي ، مصطفى حميد مُجّد ، الأسس العلمية لتعليم السباحة والتدريب عليها ، ط 1 ، مطبعة دار الشؤون الثقافية العامة ، بغداد ، 2009 .
34. مُجّد الصغير بعلي ، قانون الإدارة المحلية الجزائرية ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2004 .
35. مُجّد الصيرفي ، إدارة المال : تحليل هيكله ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2006 .
36. مُجّد حسن الوشاح و مُجّد عبد الله الشقارين ، المنشآت والملاعب الرياضية ، ط 1 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الأردن : عمان ، 2012 .
37. مُجّد رفعت ، تربية الطفل صحيا ونفسيا من الولادة حتى العاشرة ، ط 3 ، مكتبة الهلال ، مصر ، 1999 .

38. محمد رفيق الطيب ، التسيير والتنظيم والمنشأة ، ج 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2006 .
39. محمد رفيق الطيب ، مدخل التسيير أساسيات ، وظائف، تقنيات، ج 2 ، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر ، 1997 .
40. محمد رفيق الطيب ، مدخل التسيير - أساسيا . وظائف . تقنيات ، ج 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر ، 1995 .
41. محمد زكي ، طارق محمد ندى وآخرون ، (السباحة : تكنيك * تعليم * تدريب * إنقاذ)، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2002 .
42. محمد علي القط ، المبادئ العلمية للسباحة ، المركز العربي للنشر ، بدون طبعة ، مصر ، 2004 .
43. محمد قطب راشد ، سمير عباس ، الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية ، ط 1 ، دار الكتاب الحديث ، مصر، 1997 .
44. محمود داود الربيعي ، إدارة العمل الرياضي ، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 .
45. المغربي كامل محمد ، الإدارة والبيئة السياسية العامة ، ط 1، عمان، 2001 .
46. منير شاكر محمد وآخرون ، التحليل المالي - مدخل في صناعة القرارات ، دار وائل للنشر ، ط 2 ، الأردن ، 2005 .
47. موريس أنجوس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تدريبات عملية ، دار القصبه للنشر ، الجزائر ، 2006 .
48. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ، عبده محمود عبد الحليم ، استثمار المنشآت الرياضية في الوطن العربي ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، دسوق ، 2015 .
49. ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين ، ط 2، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 .
50. ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، ط 1، دار المحمدية ، الجزائر ، 1988 .
51. ناصر دادي عدون ، تقنيات مراقبة التسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1988 .
52. ناهدة عرفة ، مناهج البحث العلمي ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، ط 1 ، 2006 .
53. نغال فريد مصطفى ، مبادئ وأساسيات الإدارة المالية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 .
54. وجدي مصطفى الفتاح ، طارق صلاح قصلی ، دليل رياضة سباحة ، دار الهدى للنشر ، مصر ، 1999 .

الرسائل الجامعية :

1. جمال الدين ساعد ، دور آليات الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، قسم الإدارة والتسيير الرياضي ، 2015 / 2016.
2. يوسف قليبي وآخرون ، فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2002 .
3. بيبصار عبلة ، مذكرة تخرج بعنوان تحسين وتطوير التسيير الإداري في المؤسسة الاقتصادية (من خلال خصوصية التسيير) ، قسم التجارة ، فرع المالية ، كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2003.
4. عبد الحميد قاسمي وآخرون ، مذكرة تخرج تنظيم الوظيفة التسويقية في المؤسسة الجزائرية ، قسم التجارة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، دفعة جوان 2005/2004.
5. خيشان عبد الوهاب وآخرون ، المحاسبة العمومية كأداة للتسيير الفعال داخل الوحدات الحكومية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير ، فرع المالية قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2006/2007.
6. مالكي مراد ، مدى تأثير التسيير الجيد للمسابح على الممارسة الرياضية للسباحة بمدينة بسكرة ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم التربية البدنية والرياضية ، 2013 / 2014.

القوانين والتشريعات :

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : حرر في 19 / 10 / 2005 ، العدد 71 .
2. القانون 21/90 ، الصادر في 15 أوت 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية ، الجزائر.
3. الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة والرياضة بالجزائر : 1999/11/02.
4. المرسوم التنفيذي رقم : (416-91) في 2-11-1991 ، الجزائر .
5. Revu Règlementation de sport, ministère de la Jeunesse et de sport , mars 1992
6. الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق ل 25 فبراير 1995 ، يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها ، وزارة الشباب والرياضة ، الباب الرابع .

7. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : المرسوم التنفيذي 90-48 المؤرخ 30 يناير سنة 1990 ، المادة 02 المعدل والمتسم للأمر رقم 71.71 المؤرخ في 02 نوفمبر 1971 ، المتضمن أحداث المركب الأولمبي ، العدد 05 ، 01 فيفري 1990.

8. FINA Facilities Rules, update 28.10.2015.

المحاضرات :

1. بوداود عبد اليمين ، محاضرة في تسير المنشآت الرياضية ، قسم الإدارة والتسيير الرياضي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، المسيلة ، 2006.
2. فرقد عبد الجبار الموسوي ، محاضرة : قياسات المسابح الأولمبية ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بغداد ، 2013 .

القواميس و المعاجم :

1. أحمد مختار عمر ، معجم اللغة العربية المعاصرة ، عالم الكتب ، ط 1 ، مجلد 1 ، القاهرة ، 2008 .

روابط من شبكة الأنترنت :

1. تم إستخراجه بتاريخ 01 /11/ 2017 من الرابط المختصر : <https://goo.gl/7Vbhno>
2. تم إستخراجه بتاريخ 01 /11/ 2017 من الرابط المختصر : <https://goo.gl/MGlwMF>
3. تم إستخراجه بتاريخ 29 /07/ 2017 من الرابط المختصر : <https://bit.ly/2vfKLSu>
4. تم إستخراجه بتاريخ 24 /08/ 2018 من الرابط المختصر : <https://bit.ly/2LyXm4M>

فَالْمَلَأْتِ

ملاحق إدارية

ملاحق إحصائية

تتشكل إدارة الديوان من قسمين

| مدير الديوان | | | |
|---|------------------------------|--|--|
| قسم الصيانة و تقييم المنشآت و التجهيزات | | قسم الإدارة و المالية | |
| عدد الموظفين | التعيين | عدد الموظفين | التعيين |
| 01 03 | مكتب القسم التقني الورشات | 02 04 03 02 01 01 01 | مكتب رئيس القسم مكتب التسيير المالي مكتب المستخدمين مكتب الوسائل العامة مكتب الاتفاقيات الوكالة المالية الأمانة |
| 04 | المجموع | 14 | المجموع |

1- قسم الإدارة و المالية:

يسيره متصرف إداري يقوم بمهام تأطير هذا القسم .

1-1- مكتب المستخدمين :

يشرف هذا المكتب على العمليات التالية : مراقبة المسار المهني للمستخدمين إنطلاقا من مرحلة التوظيف إلى الترقية إلى الإحالة على المعاش، بالإضافة إلى ذلك الحرص على التقيد بقوانين العمل و كذا تنظيم برنامج العطل .

أ- القائمة التعاددية لمجموع مستخدمي الديوان

| 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 |

- العمال المحولين ل وحدات أخرى:(غير ملحقة للديوان)

| مجموع | متعاقدين بالتوقيت الجزئي | متعاقدين بالتوقيت الكامل | مرسمين | الوحدات الرياضية |
|-------|--------------------------|--------------------------|--------|-------------------------------------|
| 03 | 00 | 03 | 00 | القاعة المتعددة الرياضات طولقة |
| 03 | 00 | 00 | 03 | القاعة المتعددة الرياضات أولاد جلال |
| 03 | 00 | 03 | 00 | القاعة المتعددة الرياضات فوغالة |
| 02 | 00 | 02 | 00 | المسبح النصف اولمبي طولقة |
| 05 | 00 | 00 | 05 | المسبح النصف اولمبي أولاد جلال |
| 03 | 00 | 03 | 00 | المدرسة الجهوية للرياضة الاولمبية |
| 03 | 00 | 00 | 03 | القاعة المتعددة الرياضات القنطرة |
| 22 | 00 | 11 | 11 | المجموع |

ب- التوظيف لسنة 2017

لم يتم التوظيف حيث جمد من طرف الوظيفة العمومية بالرغم من وجود مناصب مالية شاغرة و ذلك بسبب العملية الرامية إلى تعزيز التوازنات الاقتصادية في البلاد .

ج- الترقيات في الدرجة لسنة 2017

تتم ترقية الموظفين على مرحلتين وكما هو موضح في الجدولين الآتيين

جدول الترقية لمستخدمي ديوان المركب المتعدد الرياضات لشهر جوان

| الرقم | الرتبة | مدة الترقية | الترقية الجديدة | تاريخ سريانها | رأي المدير | رأي اللجنة |
|-------|--------------------------------|-------------|---|--------------------------|------------|------------|
| 01 | 03 مستشارين في الرياضة | الأدنى | الدرجة الأولى (01) | 2017/04/22 2016/04/25 | موافق | موافقة |
| 02 | متصرف | الأدنى | الدرجة الثانية (02) | 2017/03/29 | موافق | موافقة |
| 03 | تقني سامي في الإعلام الآلي | الأدنى | الدرجة الرابعة (04) | 2017/06/20 | موافق | موافقة |
| 04 | مربي للأنشطة البدنية و الرياضة | الأدنى | الدرجة الثالثة (03) | 2017/06/15 | موافق | موافقة |
| 05 | محاسب رئيسي | الأدنى | الدرجة الرابعة (04) | 2017/06/20 | موافق | موافقة |
| 06 | محاسب | الأدنى | الدرجة الثالثة (03) | 2017/06/20 | موافق | موافقة |
| 07 | محاسب | الأدنى | الدرجة الأولى (01) | 2017/06/20 | موافق | موافقة |
| 08 | 02 أعوان الإدارة | الأدنى | الدرجة الثانية (02) الدرجة الأولى (01) | 2017/01/01 2016/07/30 | موافق | موافقة |

جدول الترقية لمستخدمي ديوان المركب المتعدد الرياضات لشهر ديسمبر

| الرقم | الرتبة | مدة الترقية | الترقية الجديدة | تاريخ سريانها | رأي المدير | رأي اللجنة |
|-------|-----------------------------|-------------|---------------------|---------------|------------|------------|
| 01 | مستشار في الرياضة | البطيئ | الدرجة الأولى (01) | 2017/04/22 | موافق | موافقة |
| 02 | تقني سامي في الإعلام الآلي | الأدنى | الدرجة الرابعة (04) | 2017/06/20 | موافق | موافقة |
| 03 | عون إدارة | الأدنى | الدرجة الأولى (01) | 2017/04/22 | موافق | موافقة |
| 04 | معاون تقني في الإعلام الآلي | الأدنى | الدرجة السادسة (06) | 2017/07/21 | موافق | موافقة |

2-1 مكتب المالية و المحاسبة

ميزانية الديوان لسنة 2017

أ. الإيرادات

| المبلغ | الإيرادات | الباب |
|---------------|--|-------|
| | العنوان الأول فرع وحيد : الإيرادات | |
| 72.900.000,00 | إعانة الدولة | 1 |
| 14.087.218,22 | الباقى لغاية 2016 /12/31 | 2 |
| | إعانة الجماعات المحلية | 3 |
| | الهبات و الوصايا | 4 |
| 2.633.130,00 | الإيرادات المترتبة عن تسيير المرافق التابعة للديوان (الإطعام، الفندقة، النادي إلخ) | 5 |
| 523.493,89 | الإيرادات العادية الأخرى | 6 |
| 90.143.842,11 | مجموع الإيرادات | |

ب. النفقات

| المبلغ | النفقات | الباب |
|---------------|---|-------|
| | العنوان الثاني الفرع الأول : نفقات المستخدمين | |
| 12.077.203,14 | الراتب الرئيسي للنشاط | 1 |
| 22.654.018,03 | المستخدمون المتعاقدون | 2 |
| 12.971.405,72 | التعويضات والمنح المختلفة | 3 |
| 6.498.787,20 | التكاليف الاجتماعية | 4 |
| 0,00 | معاش الخدمة والأضرار الجسدية | 5 |
| 1.757.404,34 | المساهمة في الخدمات الاجتماعية | 6 |
| 55.958.818,43 | مجموع الفرع الأول : | |
| | الفرع الثاني : نفقات التسيير | |
| 569.350,00 | تسديد النفقات | 1 |
| 1.353.998,27 | الأدوات و الأثاث | 2 |
| 1.929.442,55 | اللوازم | 3 |
| 4.948.283,25 | التكاليف الملحقة | 4 |
| 496.445,49 | حظيرة السيارات | 5 |
| 497.420,00 | الألبسة | 6 |
| 0,00 | الحصة المقدرة للجباية والرسوم | 7 |
| 650.000,00 | النفقات الخاصة بتسيير المرافق التابعة للديوان (الفندقة ، الإطعام ، النادي إلخ) | 8 |
| 15.682.637,13 | أشغال الصيانة | 9 |
| 0,00 | نفقات التكوين وتحسين مستوى المستخدمين | 10 |
| 26.127.576,69 | مجموع الفرع الثاني: | |
| 82.086.395,12 | مجاميع النفقات (مجموع الفرع الأول و الفرع الثاني) | |
| 8.057.446,99 | رصيد السنة الجارية | |
| 90.143.842,11 | المجموع العام | |

1-2 مهام قسم الصيانة و تقييم المنشآت و التجهيزات

وضع تحت تصرف الديوان هذا القسم الحيوي وهو يتكون من ورشات موضوعة تحته للسهر على كل ما يترتب من صيانة للإعطاب على مستوى الوحدات وأيضاً تجهيزها بمعدات بيداغوجية و تقنية و هذا طبعاً في حدود الإمكانيات المتاحة، وذلك من أجل إعطاء الوجه اللائق للمنشآت الرياضية التابعة للديوان، ولا ننسى مجهود العمال ومن خلال دورهم الكبير في عدة مجالات كالترميم والصيانة اللحامة والترصيص الصحي وأيضاً لاكتسابهم الخبرات على مختلف أشكالها.

وكحوصلة للأشغال المنجزة للعام 2017، قمنا بتلخيص جل الأعمال بهذا التقرير مبيّنا الأشغال المنجزة على مستوى كل وحدة.

2-2 الأشغال المنجزة بديوان المركب المتعدد الرياضات 2017

أ. بالمسبح النصف أولمبي بالمنشي

- اقتناء وتركيب : بالون المياه الساخنة و ربطه بالشبكة، مع إزالة الشبكة القديمة.
- اقتناء وتركيب: أنابيب المياه الساخنة من كل الأحجام بغرض تجديد الشبكة القديمة التالفة مع القيام بكافة الإصلاحات اللازمة.
- كشط الجدران التالفة و ترميمها و طلاءها بالدهن الخاص بذلك.
- إصلاح المسخنة المائية وإيصالها بالشبكة.
- إعادة الاعتبار للمراحيض عن طريق: تبييط الأرضية ، التزويد بمراحيض جديدة ، ومصرفات الماء مع كل الإصلاحات اللازمة.
- تركيب مضخة جديدة.
- تركيب شبكة المياه الباردة مع كل مستلزماتها.
- اقتناء و تركيب: مدفئة مركزية و إيصالها بالماء الساخن.
- تركيب جهاز التهوية داخل حوض المسبح.

وحدات الديوان

يحتوي ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة على ثمانية (08) وحدات تابعة بموجب قرارات إلحاق وزارية. و(06) وحدات لم تلحق بعد، فهذه (06) وحدات الأخيرة قام الديوان بتزويدها بالمستخدمين، أما الوحدات الملحقة فيشرف عليها ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة من حيث تسييرها ماليا وبشريا وهي كالاتي:

الوحدات الملحقة بديوان المركب المتعدد الرياضات

1. ملعب 18 فبراير بالعالية.
2. ملعب أول نوفمبر بطولقة.
3. القاعة المتعددة الرياضات خالد بن محمد ببسكرة.
4. القاعة المتعددة الرياضات محمد الطاهر بن مهدي بالعالية.
5. القاعة المتعددة الرياضات أول نوفمبر بسيدي عقبة.
6. المسبح الأولمبي بالعالية بسكرة.
7. المسبح الشبه الأولمبي بالمنشي بسكرة.
8. جناح الإيواء والاسترجاع (عمر ادريس) بالعالية.

الوحدات الغير ملحقة بديوان المركب المتعدد الرياضات

1. القاعة المتعددة الرياضات بطولقة.
2. المسبح النصف اولمبي بطولقة.
3. القاعة المتعددة الرياضات بأولاد جلال.
4. المسبح النصف اولمبي بأولاد جلال.
5. القاعة المتعددة الرياضات بالقنطرة.
6. القاعة المتعددة الرياضات بفوغالة.

-المسبح الأولمبي بالعالية

بطاقة تقنية للوحدة

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
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 :

- ✓ 01 حوض 25/50 م .
- ✓ مدرجات : 300 مقعد.
- ✓ 02 غرفتين لتغيير الملابس.
- ✓ قاعة علاج.
- ✓ (02) صونا (جديدة وقديمة)
- ✓ ميدياتيك.
- ✓ مقهى.
- ✓ مخزن.
- ✓ إدارة (02 مكتبين).
- ✓ محل تقني (تهيئة تحت المدرجات)

الرياضات الممارسة :
✓ سباحة

أ- حالة المستخدمين بالمسبح الأولمبي العالية

| الهيئة | مرسمين | متعاقدين بالتوقيت الكامل | متعاقدين بالتوقيت الجزئي | مجموع |
|-------------------------------|--------|--------------------------|--------------------------|-------|
| ديوان المركب المتعدد الرياضات | 02 | 05 | 00 | 07 |
| مديرية الشباب والرياضة | 02 | 02 | 00 | 04 |
| المجموع | 04 | 07 | 00 | 11 |

ب-الهيئات المستغلة للوحدة

| الرقم | الممارسين | عدد الممارسين | الحجم الساعي الأسبوعي | طبيعة الإتفاقية |
|-------|--|---------------|-----------------------|------------------|
| 01 | المنخرطين (ذكور- إناث) | 112 | 20 | بطاقة منخرط |
| 02 | طلبة جامعة محمد خيضر أقسام رياضة (ذكور- إناث) | 600 | 10 | اتفاقية مجانية |
| 03 | الحماية المدنية بسكرة مدارس(ذ- إ) | 123 | 4.30 | // |
| 04 | فرقة الغطس للحماية المدنية (أكابر) | 12 | 09 | // |
| 05 | نادي الشرطة أكابر (ذ- إ) | 08 | 03 | // |
| 06 | نادي الشرطة مدارس (ذ- إ) | 20 | 03 | // |
| 07 | الدرك الوطني (أكابر) | 07 | 03 | // |
| 08 | الثكنة العسكرية للمضليين | 07 | 03 | // |
| 09 | لجنة الخدمات الإجتماعية لسونلغاز مدارس (ذ- إ) | 45 | 03 | اتفاقية غ مجانية |
| 10 | لجنة الخدمات الإجتماعية لمؤسسة نفضال | 09 | 03 | // |
| 11 | لجنة الخدمات الإجتماعية لسوناطراك مدارس (ذ- إ) | 89 | 04.30 | // |
| 12 | لجنة الخدمات الإجتماعية لسوناطراك أكابر (ذكور) | 15 | 03 | // |
| 13 | النادي الرياضي الترجي فرع سباحة (مدارس) | 50 | 04.30 | // |
| 14 | النادي الرياضي مستقبل العالية (مدارس) | 45 | 03 | // |
| 15 | النادي الرياضي للهواة اتحاد بسكرة (فرع سباحة) | 55 | 03 | // |
| 16 | النادي الرياضي أمل بن باديس (مدارس) | 47 | 03 | // |
| 17 | النادي الرياضي برانيس (مدارس) | 65 | 03 | // |
| 18 | الرابطة الولائية للسباحة | 80 | تظاهرة | // |
| 19 | المؤسسة الوطنية للقنوات | 15 | 1.50 | // |
| 20 | الشؤون الاجتماعية م. الاستشفائية بشير بن ناصر (عمال) | 65 | 03 | // |
| 21 | الخدمات الاجتماعية لجامعة محمد خيضر (مدارس ذ-إ) | 110 | 04 | // |
| 22 | الخدمات الاجتماعية لجامعة محمد خيضر (عمال) | 15 | 04 | // |
| 23 | نادي مؤسسة الهادي الطيب (ذ- إ) | 67 | 04 | // |
| 24 | النادي الرياضي الكتبان للسباحة | 50 | 4.30 | // |
| 25 | نادي نجم سيدي عقبة فرع سباحة (مدارس) | 15 | 1.30 | // |
| 26 | المصطافين | 2400 | 36 | تذاكر |
| | المجموع | 4106 | 124 | |

-المسبح شبه الأولمبي بالمنشي

بطاقة تقنية للوحدة

التسمية : المسبح شبه الأولمبي المنشي بسكرة

الطبيعة القانونية: في طريق التسوية

تاريخ الإنشاء : 1996

تاريخ التدشين :

رقم و تاريخ الإلحاق : قرار رقم : 53 المؤرخ في : 2003/07/28.

قدرة الإستيعاب : 150

المحتويات :

- ✓ المساحة الإجمالية : 8035 م² .
- ✓ 01 حوض : 25/12 م .
- ✓ 02 غرفتين لتغيير الملابس.
- ✓ قاعة علاج.
- ✓ مخزن.
- ✓ إدارة.
- ✓ ملعب جديد عشب اصطناعي لكرة القدم

الرياضات الممارسة :

- ✓ سباحة
- ✓ رياضات قتالية
- ✓ كرة القدم

أ. حالة المستخدمين بالمسبح الشبه الأولمبي بالمنشي

| مجموع | متعاقدين بالتوقيت الجزئي | متعاقدين بالتوقيت الكامل | مرسمين | الهيئة |
|-------|--------------------------|--------------------------|--------|-------------------------------|
| 10 | 00 | 07 | 03 | ديوان المركب المتعدد الرياضات |
| 01 | 00 | 00 | 01 | مديرية الشباب والرياضة |
| 11 | 00 | 07 | 04 | المجموع |

ب. الهيئات المستغلة للوحدة

نظرا لعدم توفر الماء لملأ الحوض على مستوى المسبح النصف أولمبي بالمنشي ونفاذه في المنقب المائي فقد تعذر على إدارة المسبح إجراء أية نشاط أو تظاهرة رياضية من شأنها خفض الضغط على المسبح الأولمبي بالعالية، ضف إلى ذلك الأشغال المتكررة على مستوى مصفات الماء وقنوات المسخنة (CHAUDIÈRE).

ملاحق رسميه

مقدمة

أنشأت مكاتب المركبات المتعددة الرياضات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 117/77 المؤرخ في:

06 / 08 / 1977 و المتعلق بإحداث مكاتب المركبات المتعددة الرياضات و الذي عدل في ما بعد بموجب

المرسوم التنفيذي رقم 492/05 و المؤرخ في : 2005/12/22 .

أحدث ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة بموجب القرار الوزاري رقم 01 المؤرخ في 1998/12/30

تطبيقا للمرسوم التنفيذي السالف الذكر. و دخل حيز العمل الفعلي خلال سنة 2002.

ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تشرف على تسيير المنشآت

الرياضية الملحقة لها بموجب قرارات وزارية .

تتمثل هذه المنشآت الرياضية في ملاعب و قاعات رياضية،بالإضافة إلى المسابح و جناح الإيواء و الإسترجاع

الخاص بالرياضيين.

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، وهو

خاضع للهيكل التالي: (أنظر الملحق التوضيحي رقم : [1])

ملاحق منهجية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : الإدارة والتسيير الرياضي .

استمارة الاستبيان الموجهة للمسيرين الإداريين والماليين للمسابح الأولمبية والنصف أولمبية لمدينة بسكرة .

في إطار البحث الميداني الذي نقوم به في إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص إدارة وتسيير منشآت رياضية بعنوان : واقع تسيير المداخيل المالية للمسابح لولاية بسكرة ، أتقدم لسيادتكم بملء هذه الاستمارة مقدمين بذلك يد العون للبحث وأعلمكم أن الهدف من هذه الاستمارة هو إثراء وتوسيع مجالات البحث العلمي ، والمعلومات التي تقدمونها ستحظى بسرية تامة لذا نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة بموضوعية ، ولكم منا فائق الاحترام والتقدير .

إعداد الطالب :

- عبد الله غلوج .

تحت إشراف :

- أ. د . رواب عمار

ملاحظة : الإجابة تكون بوضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة .

السنة الجامعية : 2018 / 2017

❖ البيانات الشخصية .

- السن :

- الجنس :

- ذكر - أنثى

- المستوى التعليمي :

- مربى - مربى رئيسي

- مستشار في الرياضة - مستشار رئيسي في الرياضة

- الخبرة المهنية :

▪ أقل من 5 سنوات

▪ من 5 إلى 10 سنوات

▪ أكثر من 10 سنوات

❖ المحور الأول : عدم الاستقلالية في تسيير المداخيل المالية من طرف إدارات المسابح يعرقل العملية

التسييرية لها .

1) هل التسيير للمداخيل المالية من طرف إدارة الديوان يسرع عملية إنجاز الأهداف بكل كفاءة وفعالية؟

- نعم - لا

2) هل التسيير للمداخيل المالية من طرف إدارة الديوان يعطي تكافؤ في الفرص بين جميع الوحدات

الأخرى التابعة له ؟

- نعم - لا

3) هل عدم الإستقلالية في تسيير المداخيل المالية للمسابع يحفز على الإبداع الإداري داخلها ؟

- نعم - لا

4) هل إستقلالية إدارة الديوان في تسيير المداخيل المالية تفتح المجال للإبداع الإداري داخل وحدات

المسابح ؟

- نعم - لا

5) هل التسيير الذاتي للمداخيل المالية من طرف إدارة الديوان يضمن إستمرارية أكبر لوحدات المسابح ؟

- نعم - لا

6) هل ترى بأن مركزية إدارة الديوان في تسيير المداخل المالية للمسبح لها إيجابيات كثيرة ؟

- نعم - لا

7) هل عدم الإستقلالية في تسيير المداخل المالية من طرف إدارات المسابح يعرقل العملية التسييرية لها ؟

- نعم - لا

1-7) وضح ذلك :

.....
.....

❖ المحور الثاني : عدم استفادة المسابح من مداخلها المالية من أجل تحسين خدماتها .

8) هل يوجد لدى وحدات المسابح إعانات مالية ؟

- نعم - لا

9) هل الإعانات المادية لوحدات المسابح كافية مقارنة بالأهداف المرجوة ؟

- نعم - لا

10) هل تعاني وحدات المسابح نقص في الإمكانيات من أجل ممارسة جميع الأنشطة المستهدفة داخله؟

- نعم - لا

11) هل يوجد تعاقدات مع الممارسين داخل المسابح ؟

- نعم - لا

12) إذا كانت الإجابة بـ "نعم" فما هي طبيعة هذه التعاقدات ؟

- تعاقدات أغلبها مجانية - تعاقدات أغلبها مدفوعة

- لا توجد تعاقدات

13) هل يتم إحتساب المداخل المالية لكل وحدات المسابح على حده ؟

- نعم - لا

14) هل هناك تشريعات تنص على عدم إمكانية إستفادة المسابح من مداخلها المالية بطريقة مباشرة ؟

- نعم - لا

15) هل تستفيد وحدات المسابح من مداخلها المالية من أجل تحسين خدماتها ؟

- نعم - لا

15-1) إشرح لنا كيف يتم ذلك :

❖ المحور الثالث : عدم وجود مصلحة مالية بالمسابح يعيق عملية تسييرها.

16) هل تستفيد المسابح من الإعانات المادية بشكل دائم من إدارة الديوان ؟

- نعم - لا

17) هل تواجه إدارات المسابح صعوبة في إتخاذ بعض القرارات في ظل عدم حرية التصرف في المداخيل

المالية ؟

- نعم - لا

18) هل تواجه إدارات المسابح صعوبات في طلب التجهيزات أو تجديدها وصيانتها داخل المسابح ؟

- نعم - لا

19) هل توفر إدارة الديوان المستلزمات المطلوبة بواسطة المراسلات الإدارية في وقت الحاجة لها ؟

- نعم - لا

20) هل ترى بأن المراسلات الإدارية تعيق العمليات التسييرية للمسابح ؟

- نعم - لا

21) هل ترى بأن المستفيدين من المسابح يواجهون صعوبة في تسديد المستحقات المالية لقيمة

التعاقدات ؟

- نعم - لا - لا توجد تعاقدات

22) هل من الأحسن أن تستفيد كل وحدة تابعة للديوان من مداخيلها المالية ؟

- نعم - لا

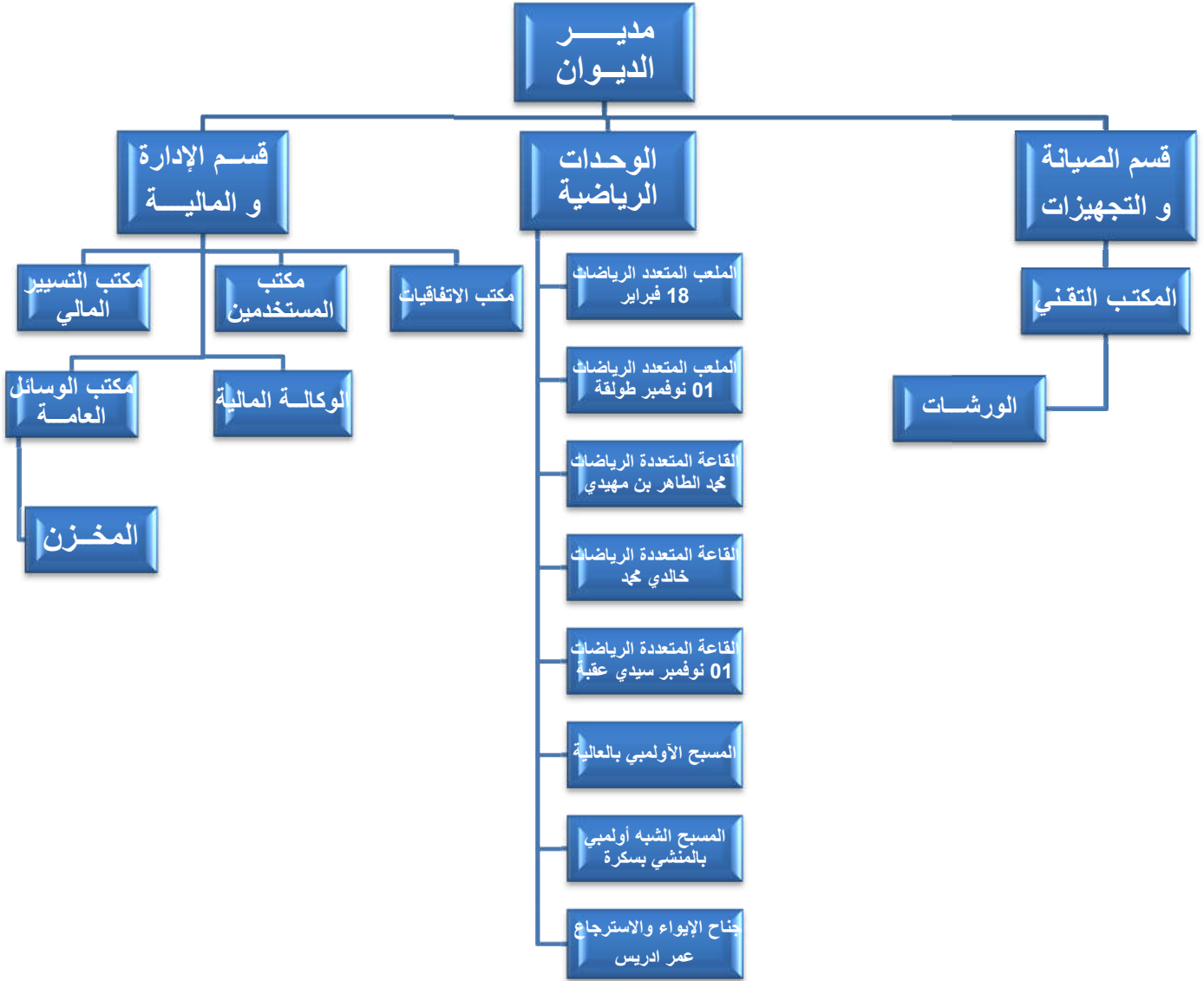
23) هل عدم وجود مصلحة مالية بالمسابح يعيق عملية تسييرها ؟

- نعم - لا

23-1) وضح لنا ذلك :

ملاحق توظيفية

الهيكل التنظيمي للديوان



ملخص الدراسة

❖ عنوان الدراسة : "واقع تسيير المداخل المالية للمسابح لولاية بسكرة "

❖ أهداف البحث :

✓ الكشف عن مشاكل التسيير المالي وإبراز الواقع الذي تسيير عليه المداخل المالية الخاصة بالمسابح بين الواقع والمأمول أن يكون.

✓ إيجاد الطرق المناسبة لتوظيف الأموال والإمكانيات اللازمة لتحسين خدمات المسابح .

✓ إبراز أهمية الكفاءات المهنية في مجال التسيير المالي ومواجهة التحديات.

❖ الإشكالية العامة :

• ماهو واقع تسيير المداخل المالية للمسابح لولاية بسكرة ؟

❖ فرضيات الدراسة :

✓ 1/ عدم الإستقلالية في تسيير المداخل المالية من طرف إدارات المسابح يعرقل العملية التسييرية لها .

✓ 2/ لا تستفيد المسابح من مداخلها المالية من أجل تحسين خدماتها .

✓ 3/ عدم وجود مصلحة مالية بالمسابح يعيق عملية تسييرها .

❖ إجراءات الدراسة الميدانية :

❖ العينة : تم إختيارها بطريقة قصدية مجموعة من مسيري المسابح الأولمبية والنصف أولمبية ببسكرة وعددهم (05) .

❖ المنهج المتبع : المنهج الوصفي .

❖ الأدوات : إستمارة الإستبيان .

❖ النتائج المتوصل لها :

✓ وجدنا أن عدم الإستقلالية في تسيير المداخل المالية من طرف إدارات المسابح لا يعرقل العملية التسييرية لها.

✓ إستنتجنا أن وحدات المسابح لا تستفيد من مداخلها المالية من أجل تحسين خدماتها.

✓ وجدنا أن عدم وجود مصلحة مالية بالمسابح يعيق عملية تسييرها.

❖ الإقتراحات المستقبلية :

✓ إنشاء مصلحة مالية خاصة بكل وحدة من وحدات المسابح مع فرض هيئة رقابية صارمة ومتابعة الوضعية المالية .

✓ إعطاء أهمية أكثر للإدارة المالية و محاولة تطبيق جميع وظائفها .

✓ إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية حول تسيير المداخل المالية في المنشأة الرياضية وإعطاء الطرق الأمثل من أجل إستثمارها .