

دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير
المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية أجريت على مديرية الشباب و الرياضة لولاية

الجزائر العاصمة

المشرف:

الأستاذ الدكتور: محمد حجار

من إعداد:

بلحبيب إبراهيم

شكر و تقدير

في البداية، الشكر والحمد لله، جل في علاه فإليه ينسب الفضل كله في إكمال
– و الكمال يبقى للكمال وحده- هذا العمل.

فإننا نتوجه الى أستاذنا الدكتور محمد حجار

بالشكر والتقدير الذي لن نفيه أي كلمات حقه، على قبوله هذا العمل وعلى
نصائحه وتوجيهاته السديدة وعلى تشجيعه لنا على إكمال هذا العمل.



اهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و

المرسلين

أهدي هذا العمل الي:

من ربتي و أنارت دربي، الي أغلى انسان أمي حفظها الله و أطال

في عمرها...

الي من عمل بكه في سبيلي و علمني معنى الكفاح و أوصلني الي

ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي.....

الي أخواتي.....

إلى كل عائلة بلحبيب.....

الي جميع الأصدقاء و نعمة الأصدقاء.....

.... الي كل الأساندة

مقدمة

إن الإدارة الرياضية هي أسس تقدم كافة الأنشطة الإنسانية اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو إنسانية، و بدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن، و الرياضية واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع و تتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها، و خلال هذا التوسع و ذلك التفرع كان من الضروري التثبيت بالإطار العلمي في تنظيمها، و بذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها، يعكس تقدم الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية.

أصبحت الرياضية في صعرنا الحاضر ظاهرة اجتماعية و ثقافية و اقتصادية سياسية، تستقطب اهتمام جميع شرائح المجتمع، و ذلك في زمن اتسع فيه الاستهلاك الإعلامي للنشاط الرياضي، مما نتج عنه زيادة في وعي الجماهير أفرز لدى الممارسين - أحيانا - أخلاقيات تحاوزت الهدف النبيل إلى الطموح الذاتي.

ما ميز الساحة الرياضية في بلادنا خلال السنوات الأخيرة هو الإقبال المتزايد على الممارسة الرياضية، بمختلف أنواعها أضحي لزاما علينا مواكبة التطورات المطردة للرياضية ذات المستوى العالي و التي أصبحت صناعة تتطلب استثمارك هامة في مجالات متعددة.

و واضح من هذا أن محور الإدارة الرياضية هو العنصر البشري و كيف يمكن أن يتحقق التعاون بين الأفراد و تنسيق جهودهم المختلفة و هذه هي الحقيقة التي تضي على الإدارة طابعا خاصا باعتبارها عملية اجتماعية و إنسانية تسييريه من جهة، و اقتصادية سياسية من جهة أخرى، ذلك يتطلب من الإدارة الحسنة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بأكفاً تسيير لإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ تسييري لعمل العنصر البشري مع أقل جهد من جانبه و يعرف العلماء " الإدارة بأنه نوع الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد"، و كل هذا يتوقف على نمط تسيير الأفراد العاملين في المنشأة أو الهيئة و تنمية العلاقات الإنسانية و اتباع حاجاتهم و العمل على رضائهم بقدر الإمكان.

الجانب التمهيدي

1. الإشكالية:

إن التسيير في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشآت الرياضية إلى التكامل و الارتفاع بقدراتهم و إكسابهم الخبرات في مجال التسيير الإداري ، و تعتبر الإدارة علم من العلوم الإدارية البارزة و هي علم يبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم، التخطيط في المنشآت و من ناحية الأفراد و الجماهير، و درجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق الذي تتبعه في تحسين تسيير المنشآت.

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

و تعمل الإدارة الرياضية على تحقيق أهدافها المنشودة في أي مؤسسة أو منشأة رياضية ، حيث ركزت الإدارة الرياضية على عدة عناصر منها التنظيم، التخطيط، الرقابة في مجال التسيير و التي تعمل لصالحها و من خلال ما سبق يتبادر لأذهاننا التساؤل التالي:

هل للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

التساؤلات الجزئية:

- هل للتخطيط دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

- هل للتنظيم دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟
- هل للرقابة دور في تحسين المنشآت الرياضية؟

2. الفرضية العامة:

للإدارة الرياضية دور في تحسين المنشآت الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

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

3. أهمية البحث:

يعتبر موضوع الإدارة الرياضية من المواضيع التي لها أهمية كبيرة و الذي يتطلب دراستنا نظرا للأدوار التعليمية و الرياضية الهامة التي تقوم بها في تحسين و تسيير المنشآت الرياضية و في هذا السياق، إذا أردنا تحسين تسيير المنشآت الرياضية علينا بدراسة العوامل المؤثرة في إدارة المنشآت و المؤسسات و الهيئات الرياضية و أنماط التسيير في منشآتها الرياضية.

4. أهداف البحث:

يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة أثر الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية
- التعرف على مدى تأثير الإدارة الرياضية في تنوع التسيير داخل المنشأة الرياضية .
- التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين تسيير المنشأة الرياضية بواسطة الإدارة الرياضية.

5. أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا البحث نذكر منها:

- أهمية الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشأة الرياضية
- نقص الدراسات و قلتها في هذا المجال بالجزائر.

6. تحديد المصطلحات:

الإدارة الرياضية:

هي المهارات المرتبطة بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و المتابعة و الميزانيات و القيادة و التقييم داخل هيئة تقدم رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية.

المنشأة الرياضية:

هي أي مؤسسة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك و تنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط و التنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات، فيما يخص الرياضية و الأنشطة البدنية و تكوين الأفراد تربويا و تعليميا.

التسيير الرياضي:

هو مسانيرة التعقيد و الجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الرياضية الضخمة و المعقدة تصبح فرضية بشكل يهدد وجودها الحقيقي و هو يوفر درجة من الانتظام و التوافق.

الباب الأول: الخلفية النظرية

الفصل الأول: الإدارة الرياضية

تمهيد:

وجدت الادارة في المجال الرياضي منذ مدة طويلة فإقامة الألعاب الأولمبية القديمة و الحديثة لدليل قاطع على أنه كانت هناك جهود متفرقة من أفراد و جماعات نسقت الادارة فيما بينها لتحقيق الهدف و هو تنظيم و اقامة الأوراق الكولومبية الحديثة التي بدأت عام 1997 و استمرت حتى الآن مرة كل أربع سنوات و الادارة الرياضية هي تنسيق العمل بين الأفراد و لتحقيق هدف معين كما أن وجود المنظمين و المروجين و الاداريين و المدربين في هذه الدورات هو دليل أيضا على وجود مفهوم الادارة الرياضية.

و لذلك نجد أن الادارة الرياضية كانت تمارس قديما دون وجود نظريات أو قواعد علمية الا أن الأمر اختلف تماما الآن فأصبح من يريد العمل في مجال الادارة الرياضية عليه أن يدرس نظريات و فنون العمل و الادارة و التخطيط و غيرها من الوظائف الأخرى في المجال الرياضي و الامكانيات .

1. نظرة تاريخية حول نشأة و تطور الإدارة:

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعني التعرض الى ناحيتين:

الأولى هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة و بما ان الفكر البشري في تطور مستمر فكل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف الى سابقتها و ما تحويه من معارف، أما الناحية الثانية فتتمثل في الناحية التنظيرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر لها لظاهرة ما لتفسيرها و التعرف عليها، و من ثم تسخيرها لخدمة الافراد، فان هذه الطريقة لا بد أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث و وسائل مستحدثة للمعرفة.

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

1. فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.
 2. تفادي الوقوع في نفس الأخطاء التي وقع فيها السابقون.
- و أهمية دراسة نظرية الإدارة هي تحقيق النواحي التالية للمدير:

1. كيفية الربط بين المتغيرات.
2. كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.
3. كيفية تصنيف المتغيرات الى اسباب و نتائج.
4. امكانية التنبؤ بالتأثيرات المتوقعة.

و اذا كانت الدراسة التاريخية و الدراسة النظرية للإدارة يحققان أهدافا الا أن دراستهما معا تحقق ايجابيات منها:

- تقديم فهم أوضح للمتغيرات لإختيار أفضل التقارير لمواقف التطورات الحالية.
- تسهيل التنبؤ بأحوال مستقبلية في الميدان العلمي (الإداري). (مبارك صلاح الدين، 2015-2016، ص 12)

1.1 نشأة الإدارة:

ان المنافسة الادارية قديمة قدم المجتمع الانساني، فهناك شواهد تاريخية تشير الى وجود نشاطات تنظيمية تدل على المعرفة و الدراية بأفكار ادارية ثم التعبير عنها لاحقا بواسطة رواد الفكر الاداري.

2.1 الإدارة في العهود القديمة:

ان نظرنا الى إنجازات الحضارات القديمة نرى أن جميعها كان من المستحيل أن تتجز ما أنجزته الا من خلال الإدارة على سبيل المثال: بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد و نذكر أيضا نظرة الإدارة الحكومية للبابليين و بناء سور الصين العظيم و مبادئ الادارة التي تحدث عنها سقراط، و أسس التخصص التي روج لها أفلاطون و دراسات القيادة التي قام بها الفارابي، كل هذه الاثار المادية و الفكرية تعد دليلا على ممارسة الادارة عليما منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد.

و على الرغم من الممارسات الادارية السابقة الا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ الا منذ 100 عام فقط.

3.1 ظهور الادارة مع الثورة الصناعية:

من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة و هذا في القرن 19، و كانت المهارات الادارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع و قد تزامنت التطورات في المجالات الادارية مع ذلك في المجالات الفنية و حتى نهاية القرن 19 كان عدد منظمات الاعمال كبيرة الحجم قليلا، أما المنظمات الحكومية و العسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ربحية و من ثمة فان عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها اهتمام بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة و الفعالية. (مبارك صلاح الدين، ص 13)

و ايضا الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماما نحو الاقتصاد، و تغيير النمط السابق للإدارة و كانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية و بروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة و متباينة ترتب على ذلك ام مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعا جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل، و هي مشاكل التنسيق و الاشراف و مع تمركز المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ من نوع آخر من المشاكل في الظهور و هي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل و ظروف العمل، و المستوى، الادنى للأجور.

4.1 تطور الإدارة الحديثة:

حدث هذا التطور بعد الثروة الصناعية و نتيجة هذه الثروة زيادات كبيرة و هائلة في حجم الانتاج، و أصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين و المسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الادارية المختلفة و بين الاداريين و المديرين و العمال و بناء عليه توسع نطاق الادارة و المصنع كان يضم جميع عناصر الانتاج في مكان واحد، و اقتضى هذا الوجود رقابة مركزية على الخدمات و المنتجات و عملية الانتاج، كما أوجد نظام المصنع تميزا واضحا بين العامل و صاحب العمل و تطورت المصانع بفضل نتائج الثروة الصناعية تستخدم آلات متخصصة و عمال مدربين و تستقطب رؤوس أموال ضخمة، كل هذا تطلب قدرا كبيرا من عمليات التخطيط و الاشراف كما استخدمت حوافز رؤوس اموال ضخمة.

كل هذا تطلب قدرا كبيرا من عمليات التخطيط و الاشراف كما استخدمت حوافز العمل لزيادة الانتاج و الانتاجية و تم تطويرها مبكرا خاصة في ميدان الانتاج الصناعي و على سبيل المثال تم في مؤسسة انجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق و التنبؤ و التخطيط لمواقع المصنع و دراسة ترتيب مكان الآلات كما تمت دراسة تدفق الانتاج و ممارسة الرقابة على التكاليف و محاسبة التكاليف و استخدام المكافآت التشجيعية و كيفية ترقية العمال، و في هذا الاطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو " روبرت أوين" و هو أحد المصنعين البريطانيين و قد لجأ أوين الى تحسين ظروف العمل في مصانعة و حدد حد أدنى لأعمال العاملين و زود العاملين بوجبات غذائية و خفض ساعات العمل و فتح

مدارس و مراكز ممارسة الرياضية و الترويج عن النفس بعد العمل. (مبارك صلاح الدين، ص 14)

2. الادارة العامة:

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة.

ولا يمكن لأي منشأة أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا استخدمت الإدارة الفعالة وإلى حد كبير يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على قدرة الإداري ومهارته، ويلقى على عاتق الإدارة الحديثة مهمة إقامة مجتمع اقتصادي أفضل، وتحسين المستويات الاجتماعية وزيادة كفاءة الحكومة، والإدارة هي التي تزود الجهود الإنسانية بالفعالية، فهي تساعد على تحقيق أفضل المنتجات والخدمات وأفضل المصانع والمعدات وأفضل علاقات إنسانية وتقف الإدارة على استعداد لمقابلة الظروف المتغيرة مع توفير بعد النظر والتخيل، وهي التي تجلب النظام للمشروعات المختلفة فبواسطة الإدارة يمكن تجميع الأحداث والمعلومات أو المعتقدات المنعزلة مع بعضها البعض لإقامة علاقات لها أهميتها، وتؤثر هذه العلاقات على المشاكل المعالجة وتشير إلى الصعوبات المستقبلية التي ينبغي التغلب عليها كما تساعد على تحديد الحلول لهذه المشاكل (سفيان جحراب، 2015-2016، ص 12).

1.2 تعريف الادارة العامة:

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

ولذا فإن الإدارة العامة تعني: "تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع" وهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة، ويتمثل هذا في المجال الرياضي في أوجه الأنشطة المختلفة التي تؤديها الأجهزة العاملة في رعاية الشباب مع توفير المناخ الرياضي الملائم لمختلف المراحل السنوية في كافة الأجهزة المعنية. (سفيان جخراب، ص 13)

3. الإدارة الرياضية:

هي عملية تخطيط و تنظيم و قيادة و رقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية و استخدام جميع الموارد لتحقيق الاهداف المحددة، و هي فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، و اخراجه بصور منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات.

و تعرف أيضا بأنها توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها، و يتضح مما سبق أن الوظيفة الادارية في الهيئة الرياضية كان مستواها في الاسلوب أو الطريقة فان هدفها هو تحقيق مهام معينة بأحسن درجة ممكنة من كفاية، و يلاحظ أن تحقيق المهام الوظيفية يتم من خلال كفاءتهم و مهاراتهم و قدراتهم في اطار تحديث عنصر من عناصر الادارة أو عملياتها بهدف تحقيق المصلحة العليا للهيئة. (نعمان عبد الغني، 2010، ص 15)

فتعريف الإدارة الرياضية يعبر عن وجهة نظر عديد من علمائها، مازال غير واضح فمنهم من يرى أنها صنع القرارات، و منهم من يرى أنها تنظيم المواد و استخدامها لتحقيق أهداف محددة سابقا. و يمكن أن نخرج بتعريفين هما:

التعريف الأول: ان الإدارة الرياضية هي نشاط له مضمون و يحتوي على مكونات رئيسية. ويقوم به افراد قادرين على استخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة.

التعريف الثاني: ان الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط و قيادة و رقابة مجهودات افراد المؤسسة الرياضية، و استخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. (نعمان، ص 16)

4. المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

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

1.4 المهارات الفنية:

و قد وصفها (kanz) بأنها التفهم الكامل و الكفاءة في نوع خاص من الفعاليات و هي تتضمن معلومات خاصة و قابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص و القدرة على كيفية استخدام التقنين في المجال الرياضي .

2.4 المهارات الانسانية:

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

3.4 مهارة الاستيعاب الفكري:

القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة و هذا النظرة الشاملة و الكلية للمنظمة التي يعملون فيها لرعاية و كيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

ان ادارة التربية الرياضية تعتبر من أهم و أصعب الوظائف الادارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه و بذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة و الرواد و المشرفين و الموظفين و جميع العاملين في مجالاتها و ميادينها الواسعة ما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية و على المنشأة و المرافق و المعدات و الأدوات بالدرجة الثالثة. (عبد القادر بناجي، 2016-2017، ص 28)

5. وظائف الادارة:

1.5 التخطيط الرياضي:

هذه الوظيفة الادارية تهتم بتوقع المستقبل و تحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

2.5 التنظيم الرياضي:

يعرف التنظيم الرياضي على أنه الوظيفة الادارية التي تمزج الموارد البشرية و المادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام و الصلاحيات.

3.5 التوظيف الرياضي:

يهتم باختيار و تعيين و تدريب و وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الهيئة الرياضية.

4.5 التوجيه الرياضي:

ارشاد و تحفيز الموظفين باتجاه أهداف الهيئة الرياضية.

5.5 الرقابة الرياضية:

الوظيفة الادارية الأخيرة هي مراقبة أداء الهيئة الرياضية و تحديد ما اذا كانت حققت أهدافها أم لا. (نعمان عبد الغني، ص 26)

6. التنظيم الإداري في التربية البدنية :

تحتاج أي لعبة من الالعب الرياضية الى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تخلص مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال و التنسيق، اصدار اللوائح و الشروط و الاشراف على اعداد النماذج الفنية و الاستثمارات، العلاقات الخارجية.

ان المنظمين للأنشطة الرياضية المختلفة هو الذين يحركون و ينسقون أجزاء و أطراف ذلك النشاط و تحديد أدوارهم و علاقة الأجهزة الأخرى بذلك النشاط يقوم المنظمون بإصدار اللوائح و الانظمة التي تسيير النشاط وفق المتطلبات المطلوبة للوائح التدريب و شروط المنافسات و الاشتراكات في البطولات الداخلية و الخارجية، اضافة الى اشرافهم على وضع النماذج و الرسومات البيانية و الاستثمارات الفنية لحصر المعلومات و تسجيل النتائج و هم الذين يجمعون البيانات و الاحصائيات التي تتطلبها الخطة و تسجل الأعضاء الذي سيمارسون النشاط و لذلك فلا بد من توفير الاسس التالية في الإداري الرياضي.

1. تأكيد استقرار الكادر الاداري طوال فترة تنفيذ النشاط.
2. ايجاد كادر اداري متفرغ ليتابع الجهود المبذولة.
3. أن يستوعب الجهاز التنظيمي الاداري و يعمق مراحل أهداف المخطط و يعمل على تنفيذ المراحل و تنسيق الأهداف.
4. تدريب الكادر الاداري داخليا و خارجيا لترقية مستوياتهم.

ان التدريب الاداري في التربية الرياضية يعني البراعة التي تستهدف رفع كفاءة الاداري عن طريق تزويده بالمهارات أو الثقافة أو المعلومات التي تزيد من درجة الحاجة بواجباته الادارية أو ترفع من مستوى احساسه بأهمية التربية الرياضية، فالهدف من التدريب الرياضي و هو عملية منظمة تهدف الى تحقيق مستوى مشيء من الكفاءة و حسن الادارة، اضافة الى الكمية في تنمية مهارة الاداريين و تحديد معلوماتهم و بذلك فان كل اداري يتمتع بمسؤوليات إشرافيه يجب ان يفكر بصقلها الاداري في جميع مستويات التنظيم. (مبارك صلاح الدين، ص 28)

7. الرقابة الادارية:

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

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

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

والرقابة هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل وكشف أي أخطاء أو تقصير أو انحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه. (سفيان جراب، ص 28)

1.7 تعريف الرقابة الادارية:

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

وهناك عاملان أساسيان لهما أهمية في نجاح عملية الرقابة وهما:

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

معنى الرقابة:

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

محاور الرقابة:

تتم الرقابة الإدارية على نوعين من المستويات التنظيمية:

• النوع الأول:

الرقابة التشغيلية: وهي تتم على مستوى التشغيل كما يهتم المسؤول باستخدام الموارد البشرية والمالية والمعلومات لتنفيذ الأهداف التنظيمية. (سفيان جراب، ص 29).

• النوع الثاني:

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

2.7 مبادئ الرقابة الإدارية:

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

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

1. التركيز على الأهم:

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

2. توفر المعلومات:

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

3. الوقت المناسب:

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

4. التكامل:

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

5. الموضوعية:

يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتمييز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها. (سفيان جخراب، ص 30)

6. الدقة:

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

7. المرونة:

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

8. التحكم الذاتي:

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

9. الملائمة:

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

10. الاتصال:

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

11. التجاوب:

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

12. اقتصاديا:

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

3.7 أنواع الرقابة:

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

- الرقابة حسب المستويات الإدارية.
- الرقابة حسب توقيت القيام بها. (سفيان جخراب، ص 31)

أولا: الرقابة حسب المستويات الإدارية:

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

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

ثانياً: الرقابة حسب توقيت القيام بها:

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

- الرقابة الوقائية - الرقابة التاريخية - الرقابة المتزامنة (سفيان جراب، ص

خلاصة:

يمكننا القول أن المؤسسة الرياضية و ادارة الأعمال في المجال الرياضي و ادرة التنظيم و تحكيم البطولات و المسابقات الرياضية و الاعلام في المجال الرياضي و النقد الرياضي و الاعداد المهني للإداري من الموضوعات التي تتصل بعمل الاداري الرياضي في اي موقع.

فقد تم التعرف في هذا الفصل على طبيعة الادارة الرياضية نشأة تطور، تعريف مهارات و تبعاً لذلك تطرق الفصل الى وظائف الادارة الرياضية و بيان كل منها على حدى و بشكل مفصل و ترتيب حسب الأهمية، التخطيط أولاً ثم التنظيم ثانياً ثم التوجه ثم الرقابة.

الفصل الثاني: التسيير
الإداري

تمهيد:

تحضر دراسة التسيير في الآونة الأخيرة بأهمية كبيرة بين الدارسين في مختلف النشاطات الاقتصادية على حد سواء بالإضافة إلى أنها موضوع الدراسة بسبب الأهمية البالغة والدور الذي تلعبه في تحقيق السير الحسن لمختلف المهام الأخرى كالتخطيط والتوجيه... الخ، فهي عملية معقدة تحتاج إلى مسير ناجح وكفاء والذي بدوره يحتاج إلى أدوات تسييرية تساعده في العملية التسييرية واتخاذ القرار في المؤسسة كما يعتبر النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق المؤسسة نموها واستقرارها من خلال مجموعة من الوظائف، وهذا ما تطرقنا إليه في هذا العناصر الآتية.

-الثقافة واستجابة العمال لأساليب التسيير:

تطور علم التسيير في الغرب من خلال بحوث أجريت خاصة في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، وفرنسا وألمانيا هي مجتمعات ذات طابع مادي صناعي يرى شيبيرس (Schippers: 1983:22) "...أنه لا يمكن تجنب الواقع أن الكثير من علم التسيير ذا اتجاه غربي، أو هو كذلك من حيث الأصل على الأقل". (بوفلجة غياث، 1999، ص53-54)

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

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

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

بينما تتأثر العلاقات بين المسيرين والعمال في الدول النامية بالثقافة المحلية والقيم التقليدية دون اعتبار للقدرات المهنية فالعلاقات الأسرية والقبلية هي التي تحدد علاقات الأفراد في مواقع العمل، ففي غالبية الحالات يرفض بعض المسيرين بسبب انتمائهم إلى قبائل مختلفة عن تلك التي ينتمي لها غالبية عمال المؤسسة. (مبارك صلاح الدين، 2015-2016، ص 52)

2- التطور التاريخي لمفهوم التسيير:

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

2-1- النظرية التقليدية:

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

وغير بعيد عن تلك الفترة ظهر فايول بما يعرف الإدارة التنظيمية التي اهتمت بتقسيم الوظائف ومركزية الأمر والتوجيه والانضباط والمساواة وحصر وظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وأضاف إليها آرويك مهمة الرقابة... الخ (محمد رفيق الطيب، 1995، ص 220).

2-2- النظرية النيوكلاسيكية:

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

2-3- النظرية السلوكية:

تعد هذه النظرية 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 هيرز بيرج 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. (عبد القادر بناجي، 2016-2017، ص 53-54)

2-4- النظرية الحديثة:

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

إذن مهمة الإدارة حسب هذا المدخل:

- التركيز على الهدف الذي وجد ن 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 مع تحقق فعلا بالمعايير والمقاييس السابقة.

- تحديد الفروق بين المقاييس وإذا كانت مؤثرة وجوهرية يجب أن يتخذ الإجراء الصحيح والمناسب.... (يوسف قليلي، 2002، ص 12)

وانطلاقا من هذا التحليل نصل إلى أن التسيير يتمثل في:

- تشكيل بيئة لعمل.

- وضع الإستراتيجية.

- تخصيص الموارد.

- بناء التنظيم.

- تنمية المديرين.

- متابعة الإجراءات.

التنبؤ بالحاجات.

وتتعلق عمليات التسيير بتأقلم مع التعقيد في البيئة وتأخذ بالتخطيط ووضع الميزانيات وتتخذ من التنظيم طريقاً لتحقيق هذه الخطط وتأخذ بالرقابة أسلوباً بالتأمين تحقيق الخطط.

3- مفهوم التسيير: من جملة التعاريف التي درست ووضحت مفهوم التسيير ما يلي:

التعريف الأول:

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمنكاملة التي تشمل أساساً التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وهو باختصار وتحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها والتسيير عملية إدارية مستمرة. (محمد رفيق، ص 226)

التعريف الثاني:

مهارات المسير تشمل المهارات الإدارية التكنولوجية والشخصية ومهارة التفكير بمنطق التنظيم...

التعريف الثالث:

هو كمسيرة التعقيد والجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة المعقدة تتزاح و تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق. (عابدة خطاب، 1985، ص 23)

يرى تايلور (Taylor 1943) أن التسيير هو المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وأرخص التكاليف... ولذلك يجب على المسيرين تقبل المسؤولية كاملة في التخطيط والتنظيم والإشراف على العمل. (عيادة خطاب، 1985، ص 23)

أما " بريش " (Brech 1963) فيعرف التسيير على أنه عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية على التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال لعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد، وهذه المسؤولية تتضمن:

أ- القدرة على الحكم واتخاذ القرارات في تحديد الخطط وتطوير الاجراءات وجمع البيانات اللازمة للمساعدة في رقابة الأداء ومتابعته الدورية ومقارنته بالخطط الموضوعية.

ب- توجيهه وتكامله وتحفيزه وإشرافه على الأفراد الذين يكونون المنظمة وينفذون أعمالها. (نجاة بزايد، ص 22)

يشير محمد الجوهري إلى أن بعض الباحثين يرى أن التسيير يعني قيادة وتوجيه وتنسيق عمل الآخرين لتحقيق أهداف معينة بينما يرى بعض الباحثين أن مفهوم التسيير يعني طريقة يستطيع المسير تنفيذها بتوجيه العاملين لتنفيذ البرامج المختلفة تحقيقا لأهداف العمل، ويعرف محمد الجوهري التسيير أنه توجيه صادر من فرد منحت له سلطة وقيادة رسمية لتنسيق وتنظيم أعمال تابعة، بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة سواء من ناحية تنفيذ القرارات الإدارية مع الأخذ في الاعتبار حاجات أعماله ومتطلباتهم المختلفة بحيث يسهر على إشباعها وتحقيقها. (محمد الجوهري، ب س، ص 21)

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

4- عناصر عملية التسيير:

1- التخطيط:

التخطيط في الإدارة الرياضية يعني التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي والابتعاد بعناصر العمل ومواجهة مقومات التنفيذ والعمل على تدليلها في إطار زمني محدد والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب، وكما عرفه هودجي: "التنبؤ بالأحداث المستقبلية بناء على توقعات وعمل البرامج التنفيذية لها. (مبارك صاح الدين، 2015-2016، ص 49)

2- أنواع التخطيط:

وهو التخطيط الذي يتم على مستوى الدولة ويهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين. (عاجل حسن، 1964، ص 20-21)

التخطيط الإداري:

وهو الذي يتم على مستوى الوحدة الإدارية وعلى كافة المستويات الإدارية وقد يكون التخطيط على مستوى المشروع ككل كما قد يكون على مستوى إدارات أو أقسام المشروع وتسمى الخطة في الحالة الأولى بالخطة الشاملة أو الرئيسية وتسمى الخطط الأخرى بالخطط الفرعية أو خطط الإدارات أو الأقسام. (عبد القادر بناجي، ص 50)

- التخطيط التعليمي:

هو عملية التي غايتها أن يحصل الطالب على تعليم كاف ذي أهداف واضحة وعلى مراحل محدودة تحديدا منطقيا سليما، حيث يمكنه من الحصول على فرض لينمي قدراته ويتمكن من الإسهام إسهاما فعالا في تقدم البلاد في المجالات الاجتماعية الثقافية والرياضية. (حسن شلتوت، ص 20-21)

- التنظيم:

2- تعريف التنظيم:

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

أنواع التنظيم: ينقسم التنظيم إلى نوعان هما:

التنظيم الواسع:

هو الذي يتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو مضمونها الهندسي وتحديد العلاقات والمستويات وتقييم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات وفي الهيئات الرياضية يتمثل في التنظيم الرسمي بشكل أساسي فيما حدده القانون واللوائح ويتجسد

أيضا في علاقة المجلس الأعلى جهاز الرياضية كحجة إدارية مركزية بالهيئات الرياضية المختلفة ويتجسد ذلك مثلا في اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية في تحديد أعضاء المجلس ومواقعهم وسلطات المجلس والمكتب التنفيذي. (حلیم المنيري، 1991، ص 62)

التنظيم الفيراسطي:

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

بمعنى أنه يمكن الاتحادات إنشاء عدد في اللجان وفقا لما يراه محققا لأهدافه وإنشاء هيكل تنظيمي متضمنا أجهزة ولجان معاونة ووضع لائحة داخلية وتنظيم خاص به طالما لا يتعرض مع التنظيم الرسمي. (مبارك صلاح الدين، ص 51)

3- الرقابة:

4-3-1- تعريف الرقابة أو المتابعة:

المتابعة بمفهومها العام هي عملية رقابية مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن يجري عليه العمل داخل المؤسسة أو الوحدة التنفيذية يتم وفقا للخطة الموضوعية أو السياسات الموسومة والبرامج المقدمة. (عصام بدوي ، ص41)

وتعني أيضا التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقا. (مفتي ابراهيم حماد، ص123).

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

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

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

تحقق بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

تحقيق الرقابة:

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

تحقيق تنمية الكفاية:

حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات والنظم الإدارية الموضوعية والخطة قيد التنفيذ تسيير دون انحرافات من أجل الأهداف تحقيق الأهداف بكبر قدر ممكن لها من الكفاية.

4-4- التوجيه:

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

وفي مجال التربية البدنية لا بد أن تكون لكل مؤسسة من المؤسسات أجهزة توجيهية كفئة تقوم بمساعدة وتوجيه العاملين الجدد كل حسب اختصاصه بإشراف أصحاب الخبرة والتجربة لكي يعرفوا أو يسهلوا مهمة من يعمل من هذه الدوائر والمؤسسات إذا كانت الهدف فعلا هو إنجاح عملية الرعاية السليمة للحركة الرياضية والعاملين من أجل تطويرها ورفع مستوياتها لا بد أن يترك الموظف يعمل من أجا اكتساب الخبرة وذلك من خلال ممارسته فيجب معرفة كيفية التعامل مع الأفراد وذلك من خلال معرفة أحوالهم وديمومتها بما يساعد على تطويرها وتقديمها في مجالات عملها دون كلل أو ملل ولا بد أن يعرف كيف تكون علاقات طبيعية بين أكثر من جماعة في آن واحد والسعي على مساعدتها وتمكينها من تحقيق أغراضها المرسومة وبذلك فإن الأجهزة التوجيهية هي المسؤولة عن إعداد وتعليم وتوجيه العاملين في الحقل الرياضي. (عبد القادر بناجي، ص 59)

5- أنواع التسيير:

ينقسم تسيير المجموع العقاري (المنشآت)

5-1- التسيير المباشر:

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

5-2- التسيير غير مباشر:

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

5-3- التسيير المشترك:

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

5-4- التسيير غير مشترك:

هو التسيير الذي يقوم مسير واحد بوسائله ويتدخل مباشرة في المنشأة دون استعمال أي مؤسسة أخرى. (مبارك صلاح الدين، ص 53)

6- أنواع المسيرين:

6-1- مسيرين غير عموميين:

مثل الوكالات العقارية والجمعيات والمنظمات.

6-2- مسيرين عموميين:

مثل البلدية، ديوان الترقية العقاري، مؤسسات رياضية. (دحماني مراد وآخرون، 2001، ص 09)

7- وظيفة المسير:

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

- طغيان الجانب الشخصي (المنافع الشخصية).

- الاعتبار السياسية.

- الحالة الاقتصادية والاجتماعية. (مبارك صلاح الدين، ص 53-54)

8- آليات التسيير:

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

إن التنسيق شأنه في ذلك شأن إتخاذ القرارات، فالوظيفة التسييرية مستمرة تسير مختلف الوظائف الأخرى من التخطيط حتى الرقابة تتناول التنظيم باعتبار جراء من العملية التسييرية، تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها بما تتمثل عليه هذه البنية

من تقنيات إدارية، ومناصب عمل، علاقة سلطة وغيره. (فاروق عباس حيدر، 1994، ص 11)

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

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

8-1- أهداف التسيير:

- من بين الأهداف التي يسعى التسيير الحديث الوصول إليها ما يلي:
- ضمان سير الأنشطة الإنتاجية وفق ما جاء في البرنامج الإنتاجي.
- إيجاد صيغ مثلى لاستعمال عوامل الإنتاج من يد عاملة، مواد أولية، رؤوس أموال، تكنولوجيا، استعمالا عقلانيا بدون تبذير أو نقص.
- إنتاج المنتج بنمط خاص مع ضمان تسويقه.
- تلبية رغبات وحاجيات لمستهلك من حيث الكم، الكيف والزمن. (عبد القادر بناجي، ص 54-55)

8-2 دور التسيير:

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

ولذلك نرى أنه من المهام الأساسية للمسير البحث عن أقل تكلفة للإنتاج والعمل، والسيرة الحسنة للمؤسسة مرهونة بنوعية المادية المنتجة لذلك يستوجب دراسة حول المنتج (الشكل، النوع، اللون، الخدمة... الخ). (محمد فركوس، 1995، ص 04)

9- بعض العمليات التسييرية التي تقوم بها الإدارة داخل المنشآت:

نأخذ منها على سبيل المثال:

المادة 08: الإدارة العامة:

وتتكفل بما يلي:

- تحضير العمليات المتعلقة بميزانية الإدارة المركزية وتنفيذها.
- تسيير الوسائل البشرية والمادية للإدارة.
- تنفيذ مخطط تكوين مستخدمي القطاع بالاتصال مع الهياكل المعنية.
- إعداد التقارير الدورية 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 وتجديد معارفهم ومتابعة ذلك.
- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية بالاتصال مع الهياكل المعنية والسهر على تنفيذه.

2- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة:

وتكلف بما يلي:

- ضمان تنفيذ ميزانيتي التسيير والتجهيز للمنشأة.
- تقدير الحاجات المالية للمنشأة واقتراحها.
- ضمان إعداد الصفقات العمومية للقطاع ومتابعتها.
- وضع الاعتمادات الضرورية لسير الحسن للإدارة وأقسام المنشأة.

المادة 06: إدارة المنشآت والتجهيزات:

وتكلف بما يلي:

- تحفيز وتنسيق أعمال دراسات التخطيط والإحصائيات.

- ضبط مقاييس المنشآت والتجهيزات والسهر على صيانتها.
- إعداد وتطبيق البرامج في مجال المنشآت والتجهيزات الرياضية.
- إعداد مخططات تسيير ونذكر منها مخطط التسيير السنوي. (مبارك صلاح الدين، ص 58)

الخلاصة:

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

الفصل الثالث: المنشآت الرياضية

تمهيد:

تعد المنشآت من الملاعب والمساحات والمرافق من جهة والأجهزة والأدوات والوسائل الرياضية من جهة أخرى من المستلزمات الرئيسية للسير الحسن إذ أنها تمثل العمود الفقري للنشاط الرياضي.

إن اتساع استعمال الوسائل الرياضية يرجع لأسباب جوهرية وهامة كزيادة القيمة التربوية المتصلة خاصة بالألعاب الرياضية، فهذه الأخيرة تعتبر من الطرق الفعالة.

كما أن هذه الوسائل والمنشآت الرياضية تعتبر كذلك عاملا مهما في الإكثار من جوانب النشاط البدني والرياضي، فهي تضيف إلى النشاط عناصر التشويق والسرور، وهي تزيد من إبراز مواهب وإبداعات المراهقين.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى المنشآت والوسائل الرياضية وأسباب اتساع دائرة لاستعمالها وكذا دورها في تنمية الممارسة الرياضية، إلى جانب كيفية توظيف واستغلال هذه المساحات والمعدات الرياضية المتوفرة

1-لمحة تاريخية عن المنشأة الرياضية:

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 وتحديد في العصر الحضارة الرومانية، والتي تميزت بالإبداع في المنشآت الرياضية. (محمد حسن الوشاح، 2012، ص 13)

نتناول في هذا البحث دراسة المنشآت الرياضية عبر التاريخ القديم وكذلك في الحضارة الإسلامية، وكيفية تطورها إلى أن أصبحت ما عليه حديثا. لقد ارتبط ظهور المنشآت منذ القديم بظهور بعض الرياضات القديمة التي تحتاج إلى مثل هذه الأماكن فعند الإغريق والتي تعتبر المصدر الأساسي لأغلب الحضارات الأوروبية 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 طبيعة معتدلة وكانت وسيلتهم أن ذاك للتقرب من الآلهة، إقامة التماثيل والتي يقومون بعبادتها والرقص تضربا لها.

وكانت هذه الطقوس عبارة عن أنشطة رياضية، فقد كانوا يمارسون أنواع عديدة من الرياضات في أوقات كثيرة كالصيد، السباحة، الفروسية... الخ.

غير أنه لكل مدينة لعبها الخاص، أي منشآت لإقامة هذه الألعاب بطقوس دينية. والتسمية الحالة للدورات الاولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة " أوليمبيا " استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الغريق الذين حضروا 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 ظل لفظ إستاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

1-1- ملعب البنثاثون:

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

1-2- ملعب الهيبودروم:

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

1-3- البالاسترا:

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون

الرياضية المختلفة. (عفاف عبد المنعم درويش، 1998، ص59)

1-4 الليونيدون: وهو مكان معد مخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضي في العصر الحالي.

1-5- الكولوسيوم:

وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور " فسباسان " فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفى قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور بناؤه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول إستاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له ببيضاوي 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 تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول

(سفيان جراب، 2015-2016، ص59)

2-لمحة تاريخية في العصر الحديث:

2-1-- المدن الرياضية:

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

أ- الملعب:

يشمل على ملعب قانوني لكرة القدم حوله مضمار للعدو ومسافة 400 متر يحتوي على عدد من (6-8) حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرامي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 65000 متفرج ومقصورة لكبار الوزارة ومكان مجهز خاص بوسائل الإعلام، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج الاشتراكات وصلات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن. (عبد القادر بناجي، 2016-2017، ص 70)

ب- الصالة المغطاة:

يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرضا، 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 وكافتريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

ج- 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 الجمباز فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

د - حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة أولمبي (21 x 50) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12x15) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 متر مع جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25x12.5) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

هـ- 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، وكافيتريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

و- الخدمات المركزية:

وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت الرياضية لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمراكز التجارية والخدمات الأخرى السياحية، البريدية، الاستعلامات، الأمن إلى غير ذلك.

ر- مراكز الشباب والساحات الخضراء:

يعد توفير مراكز للشباب أو السياحية الرياضية في كل حي أو منطقة أمراً في غاية الأهمية حيث تكون بمثابة المكان المخصص لانتشار طاقات الشباب والكشف عن قدراته بصقلها وتطويرها.

وقبل البدء في إقامة هذه المنشآت يجب إجراء الدراسات الخاصة للتعرف على إعداد المستفيدين منها. (عفاف عبد المنعم، 2003، ص 23)

3- مفهوم 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.

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416-91) المؤرخ في 1991/11/02 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات طابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 1993/02/03 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية

لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات طابع عمومي هي كل هيكل مهيأة للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لاسيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث 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 والرياضية وللتطبيقات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنياً ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصاً للممارسات الرياضية البدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية. (عبد القادر بناجي، ص 72)

الإمكانات الرياضية:

4-1- تعريف الإمكانات:

هي كلما وما يمكن أن يساهم في تحقيق هدف 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. (عفاف عبد المنعم، ص 24)

4-2- أهمية الإمكانات في التربية الرياضية:

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمراً حتمياً 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 واضحاً في مجال 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 أبنائه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.

- إن تفرغ 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 كاملاً في غياب الإمكانيات.

- يعد توفر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.

- إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعد للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.

إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرّب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن

التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.

- توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.

- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.

- إن توفر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.

- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.

- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخطئية.

- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية لدوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها. (سفيان جراب، ص 65-66)

4-3- مبادئ الإمكانيات الرياضية:

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن

يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية. (عبد القادر بناجي، ص 77).

مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية:

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

أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

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

ب- زيادة الحماس العاملين بالمنشأة:

إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي، لما يتصرف الأفراد بصورة معينة، وهناك حكمة تقول أنه يمكنك أن تقود حصانا إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه عن شرب الماء، وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.

ج- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

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

د- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

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

هـ- زيادة أعداد الممارسين:

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

و- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

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

ي- تحقيق أفضل الأهداف:

إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق

وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد. (عبد القادر بناجي، ص 79)

5 إدارة المنشآت الرياضية:

5-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

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

- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقاً لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أن توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار. 22.

- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية لتفصيلات الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.

- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيداً لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات و أساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.

- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي .

5-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.
- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.
- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.
- إذا ما كان المنشأ الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكن مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.

5-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامها المنشأة الرياضية:

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

- 4- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتها استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- 5- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- 6- ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.
- 7- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقاات وتدريب العاملين وموجد للسياسات.
- 8- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد. (عبد القادر بناجي، ص 73-74)

6- خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة الرياضة لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.
- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمت هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية ان تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيهل بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية. (سفيان جراب، ص 64)

7- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب ولاستدان 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 الحساب والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:

- اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر عل نوع المنشأة الرياضية المطلوبة إقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة وبراغي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن (04 كيلومتر) بالنسبة للشباب، (02 كيلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات

السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

- وسائل المواصلات:

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

- الجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

- أ- إن وحدات تغيير الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.
- ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها. (عبد القادر بناجي، ص 75-76)

8- نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر:

لقد راعت الدولة منذ الاستقلال أهمية المنشآت الرياضية في تطوير ممارسة لدى فئات واسعة من المجتمع، ونظراً لكون هذه المؤسسات لها دور كبير في التنمية الاجتماعية بعيداً عن الدور التجاري الذي تلقىه باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى، فقد حرصت أهداف وأسس لتسييرها فضلاً عن ضرورة إنشاء مختلف المؤسسات التربوية والتعليمية، فقد في المادة 89 الباب الرابع من الأمر رقم 09.95 على احتواء المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على منشآت رياضية ومساحات اللعب وذلك طبقاً للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية.

ومن خلال هذه يثبت لنا تأييد على ضرورة نشر جميع المنشآت الرياضية، كما أكدت على ذلك في المادة رقم 93 الباب الرابع من الأمر رقم 95-09.

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 نتمكن فيما جاء في هذه المادة، نجد نوعا من المرونة في قضية التسيير لمختلف المنشآت وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى النظام الاقتصادي الذي دخلت فيه، وإن كانت هذه الأخيرة تأخذ طابع المؤسسة العمومية فالدولة لم تذهب إلى خصوصيتها وإنما أقلمتها مع النصوص الأساسية للمؤسسات.

1- وضعية المنشآت الرياضية الحالية:

من خلال نمط التسيير للمنشآت الرياضية فهو لا يختلف عن نظيره في باقي المؤسسات الاقتصادية العمومية، وإن كان يشمل تمويله أساسا على إيرادات ومساعدات الدولة، فغن مجال التجهيزات والصيانة، يعرف صعوبات عديد من 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 هذا الأسباب تدهور كبير لحالة المنشآت الرياضية وكذا للتجهيزات مما أدى إلى فشل النظام المتبع في تسييرها.

وكانت النتائج وخيمة بالنسبة لها وللاقتصاد الوطني 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 الاقتصاد الوطني حيث تقل المداخيل. (سفيان جراب، ص 68)

2- محاولة إعطاء البديل:

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

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 والمداخيل.

- 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.
- التخفيف الفعالية الاقتصادية والعمل على الرفع من المردودية 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 الجمركية والضريبة.
- حث المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية لقطاع الشباب: الاستثمار إنتاج العتاد الرياضي.
- الترخيص باستيراد العتاد الرياضي وتخفيف رسوم الضريبة.

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 48.90 لسنة 1990 المعدل والمتمم لأمر 71.71 المتضمن إحداث المركب الأولمبي حيث في

المادة الثانية من هذا المرسوم إن مكتب المركب الأولمبي 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.

إن 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.

أما فيما يخص الشرط الأول من المادة والتمثل في الطابع التجاري والصناعي لهذه المنشآت فمبدأ المتاجرة يتعلق بوظيفة ونشاط المؤسسة من حيث خضوعها لمبدأ الإدارة التجارية المعمول بها في المشروعات التجارية الخاصة الخاضعة إلى أحكام القانون التجاري من حيث التنظيمات أو أعمالها أو أموالها.

من ناحية التنظيم فهي منظمة على شكل الشركة ويمكن اعتبار المنشآت الرياضية هي من هذا الشكل مساعدة عام 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 الملازمة 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، فإن رأس المال التأسيسي يجب أن يكون مكتوبا ومدفوعا بكامله حسب الأشكال الذي نصت عليه قواعد التسيير المالي.

أما من الناحية التسيير فإن 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 التصرف فيه أو اكتسابها وذلك على غرار الحماية البنية المبسطة على الأموال العمومية. حفاظا باستمرارية المؤسسة العمومية في أداء مهامها. (سفيان جخراب، ص 70-79)

خلاصة الفصل:

من خلال ما ذكرناه نستنتج بأن المنشآت الرياضية نالت أهمية بالغة في وقتنا الحاضر وكثرة المهتمين بهذه المنشآت وزيادة إعداد روادها بإقبال متزايد فإننا نضع أما المهتمين مجموعة من المواضيع التي تساعد القارئ في تنمية المعرفة والحصول على المعلومة وإثراء المعرفة لمواكبة التطور السريع في حاضرنا المعاصر، لذلك فإن النقص في الأماكن التعليمية والمنشآت الرياضية المناسبة والملاعب هي أسباب استمرار البرامج الهزلية للتربية والرياضة وهذا لا يعني أن البرامج الجيدة والممارسة الجيدة لا يمكن أن تقوم على الإمكانيات والمنشآت القديمة والغير مناسبة وإنما يعني على الأقل يمكن توافر الأرض الفضاءات الكافية لتعليم مجموعة رياضية بطريقة فعالة وبعض البرامج الممتازة التي تقام على المنشآت القديمة بينما تقدم أسوء البرامج في المنشآت الحديثة والتجهيزات الحديثة.

الباب الثاني: الخلفية التطبيقية

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

للتأكد من صحة الفرضيات المقدمة في الجانب النظري كان لا بد لنا من دراسة تكون أكثر دقة و أكثر منهجية و المتمثلة في الدراسة الميدانية التي من خلالها اختيار المنهج المتبع في هذا البحث و كذا مجالاته و العينة التي تم اختيارها له، و كذا أداة البحث كما قمنا بتحليل النتائج و مناقشتها.

1. الدراسة الاستطلاعية:

من خلال دراستنا حول موضوع الإدارة الرياضية و دورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، توجهنا إلى مديرية الشباب و الرياضية لولاية "الجزائر العاصمة" و اتصلنا بالموظفين من أجل الوقف على واقع تسيير المنشآت الذي يقومون به و عن دور الإدارة في تطويره.

و تم من خلال هذه الدراسة تقديم استبيان للإداريين و هذا من أجل تخصيص و جمع المعلومات و الأفكار و التحقق من الفرضيات.

2. المنهج المتبع:

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

و نظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولناه في دراستنا، و قصد تحليل النتائج و دراسة الإشكالية التي طرحناها فإننا نعتمد على المنهج الوصفي الذي يختص بجمع البيانات و التقارير أو الجداول الكمية أو كلاهما معا.

و المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الوقائع أو الظاهرة كما توجد في الواقع و وصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كلفياً و تعبيراً كمياً على ، فالأول يصف

لنا ظاهرة و يوضح مقدار هذه الظاهرة و درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

و يلجأ الباحث إلى استخدام هذا المنهج من أجل فتح مجالات جديدة للدراسة التي ينقصها القدر الكافي من المعارف و هو يريد التوصل إلى معرفة دقيقة و تفصيلية عن عناصر الظاهرة لموضوع البحث التي تفيد في تحقيق الفهم لها أو موضوع إجراءات مستقبلية خاصة بها.

3. مجالات البحث:

1.3 المجال المكاني:

تم توزيع الإستبيان الموجه للإداريين في المنشأة الرياضية.

مديرية الشباب و الرياضة لولاية الجزائر العاصمة

2.3 المجال الزمني:

شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 04 أشهر من بداية فيفري 2022

حتى نهاية شهر جوان 2022 و تنقسم الفترة إلى مرحلتين:

المرحلة الأولى:

من بداية فيفري حتى شهر مارس و هي مرحلة البحث النظري حيث قمنا من

خلالها بجمع أهم و مختلف المعلومات حول الإدارة الرياضية و كذا التسيير في المنشآت الرياضية.

المرحلة الثانية:

من شهر مارس إلى شهر جوان و هي محلة خصصت للجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات و مناقشة النتائج.

4. مجتمع و عينة البحث:

حرصا منا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة و موضوعية و مطابقة للواقع قمنا باختيار عينة بحثنا بطريقة عشوائية أي أننا لم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات و ذلك لسببين:

- العينة العشوائية تعطي فرصا متكافئة لكل الأفراد لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو تمييز أو إعفاء أو صفات أخرى غير التي حددها البحث.
- العينة العشوائية لكونها أبسط الطرق لإختيار العينات.

و تكونت عينة بحثنا من 20 إداري على مستوى مديرية الشباب و الرياضية لولاية الجزائر العاصمة

5. أدوات و تقنيات البحث:

وقد اعتمدنا في هذا البحث على التقنية السائدة و الشائعة و هي الاستبيان كأداة لجمع البيانات و الذي وجدناها أنجع طريقة للتحقق من إشكالتنا التي نحن بصدد البحث فيها و هي: " أداة من أدوات البحث العلمي معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض، و يقوم المبحوثين بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم.

و يعتبر الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات و المعلومات استخداما و شيوعا في البحوث الاجتماعية و التربوية الرياضية، كما يستعين الباحثون كثيرا بهذه الأداة، نظرا لكونها اقتصادية سهلة و سريعة في تطبيقها لذلك قمنا بتحضير الاستمارات

الاستبائية و اعتمدنا في بنائها على استمارة للإداريين و يضم الاستبيان 16 سؤال و تتمثل هذه الأسئلة في الأسئلة المغلقة.

الأسلوب الإحصائي:

يساعد هذا الأسلوب على تحويل البيانات و النتائج من حالتها الكمية إلى نسب مئوية و قد اعتمدنا في تحليلنا للمعطيات العددية للاستبيانات على القاعدة الثلاثية و ذلك للاستخراج و الحصول على نسب لمعطيات كل سؤال و فيما يلي قانون القاعدة الثلاثية:

$$ن = س . 100 / ت$$

ن: النسبة المئوية

س: العدد

ت: المجموع التكرار

و اعتمدنا كذلك على نفس الطريقة (الطريقة الثلاثية) و هذا لتحويل النسبة المئوية إلى دوائر نسبية للنتائج المحصل عليها.

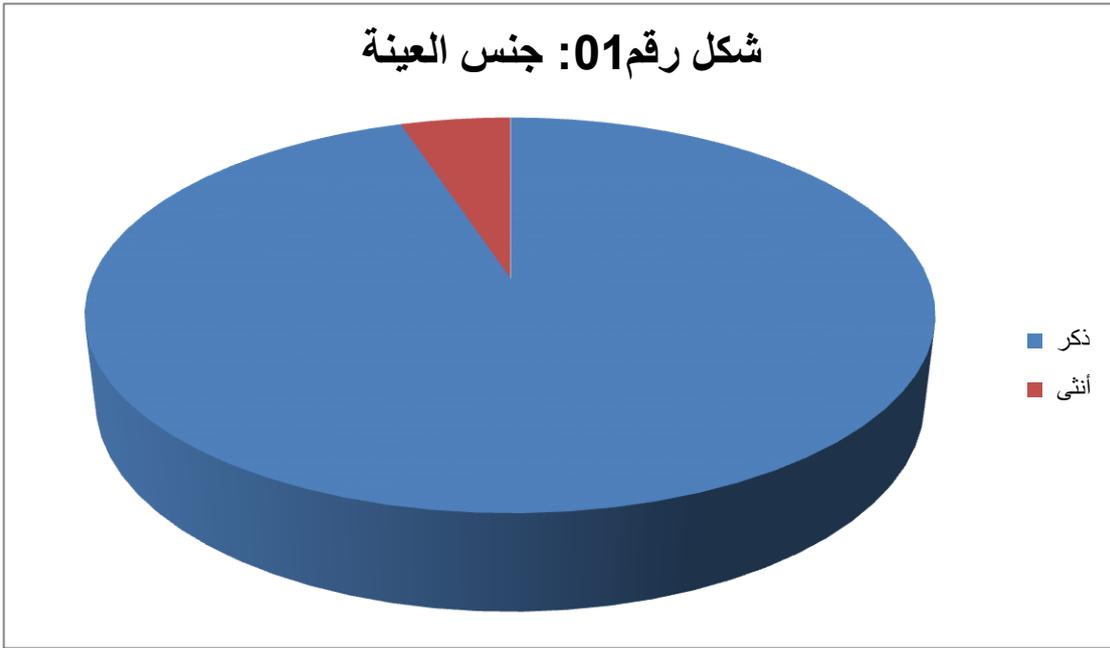
الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج

1. عرض و تحليل نتائج

1.1 معلومات شخصية

جدول رقم 01: جنس العينة

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر | 19 | 95% |
| أنثى | 01 | 5% |
| المجموع | 20 | 100% |

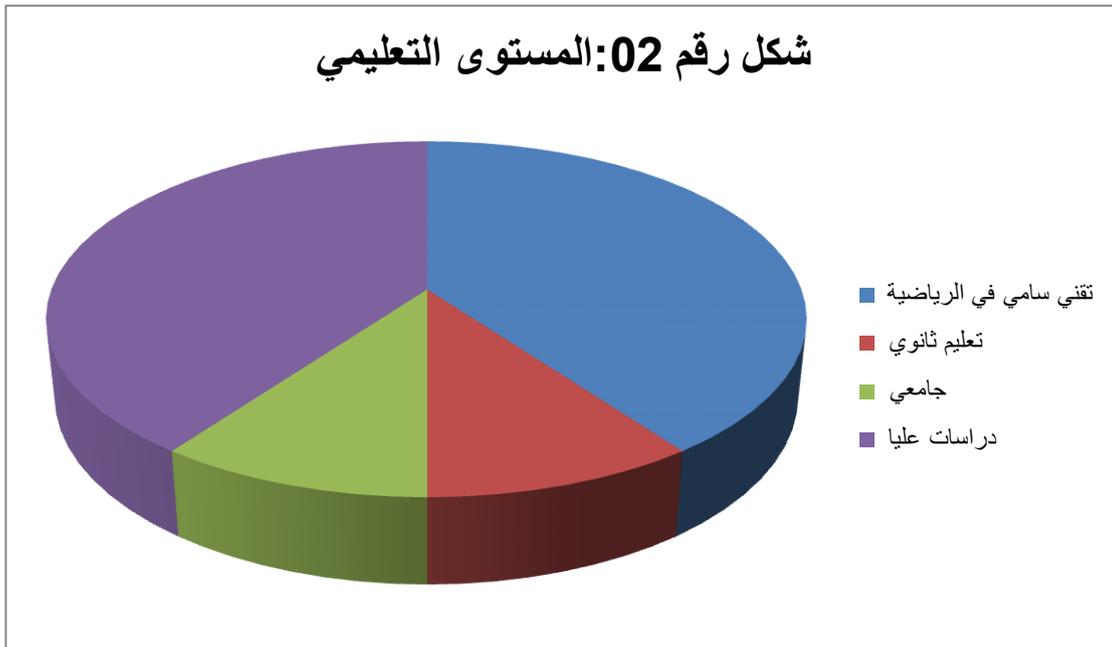


يبين لنا الجدول اعلاه جنس العينة المقدر عددها بـ 20 فردا حيث قدرت نسبة الذكور بنسبة 95 %، أما عدد الإناث فكان فردا واحدا بنسبة قدر بـ 5%.

جدول رقم 02: المستوى التعليمي

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------------|---------|----------------|
| تقني سامي في الرياضة | 08 | 40 % |
| تعليم ثانوي | 02 | 10 % |
| جامعي | 02 | 10 % |
| دراسات عليا | 08 | 40 % |
| المجموع | 20 | 100 % |

شكل رقم 02: المستوى التعليمي



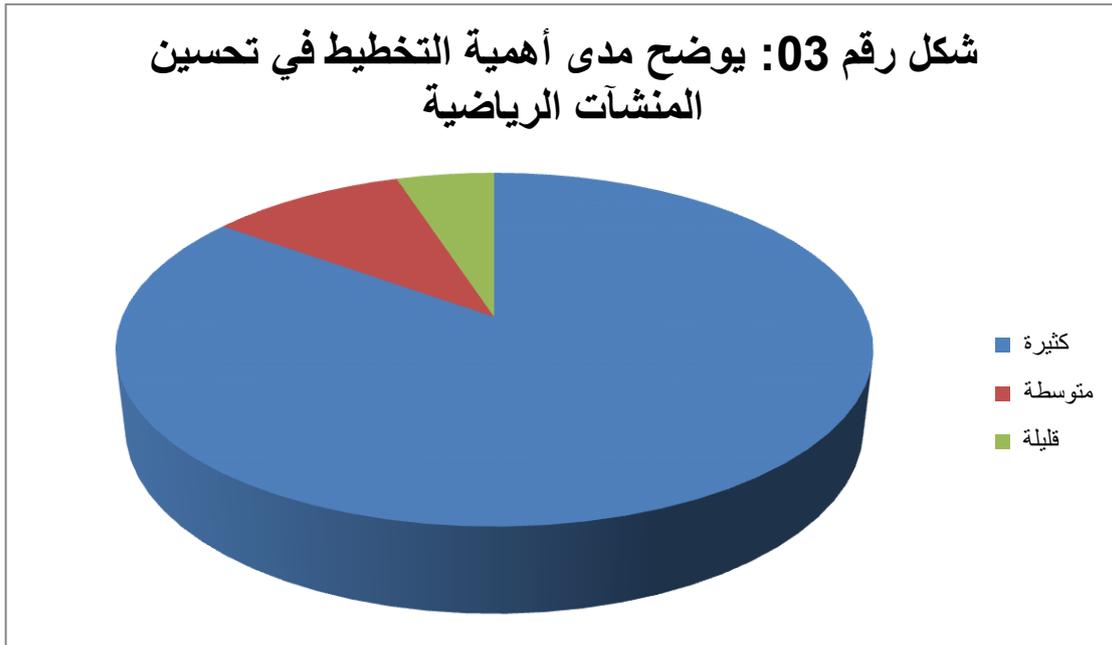
يبين لنا الجدول أعلاه المستوى التعليمي للعينة حيث كان عدد الأفراد ذوي مستوى تقني سامي في الرياضة 08 أفراد بنسبة 40 %، تعليم ثانوي 02 أفراد بنسبة 10 %، مستوى جامعي فردين بنسبة 10 % أما الدراسات العليا 08 أفراد بنسبة 40 %.

2.1 المحور الأول: التخطيط

جدول رقم 03: يوضح مدى أهمية التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| كبيرة | 17 | 85 % |
| متوسطة | 02 | 10 % |
| قليلة | 01 | 05 % |
| المجموع | 20 | 100 % |

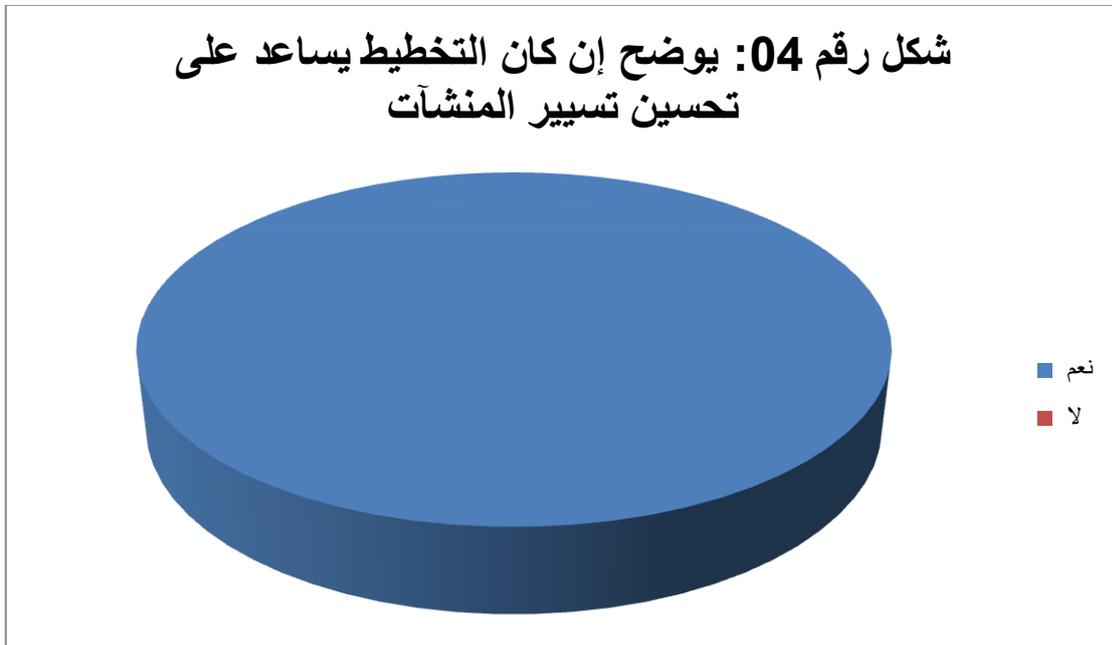
شكل رقم 03: يوضح مدى أهمية التخطيط في تحسين المنشآت الرياضية



يبين الجدول أعلاه أكثر نسبة مقدرة 85 %، يعتبرون أن أهمية التخطيط كبيرة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية و الذين إعتبرو أن أهمية التخطيط متوسطة قدرت نسبتهم 10 %، أما الفئة الثالثة يعتبرون أهمية التخطيط قليلة قدرت نسبتهم بنسبة 05 %.

جدول رقم 04: يوضح إن كان التخطيط يساعد على تحسين تسيير المنشآت

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 20 | % 100 |
| لا | 00 | % 00 |
| المجموع | 20 | % 100 |

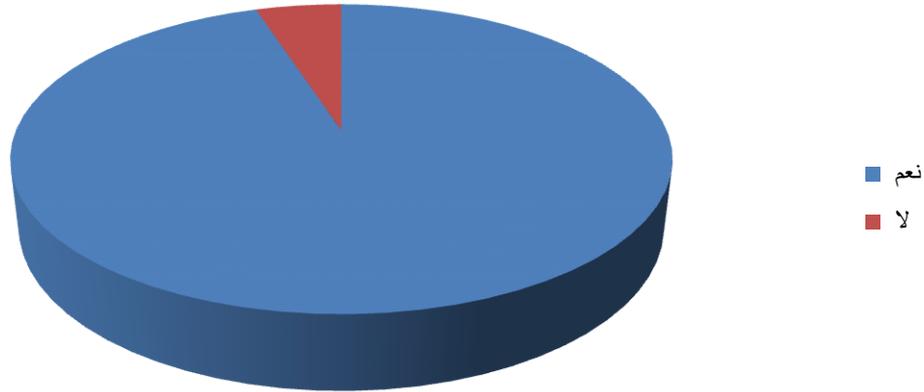


يوضح الجدول أن كل الأفراد بنسبة 100 %، يعتبرون أن التخطيط يساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية

جدول رقم 05: يوضح إن كان وضع تفصيلات الموارد (الافراد) و خطط تطوير و تحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 19 | 95 % |
| لا | 01 | 05 % |
| المجموع | 20 | 100 % |

شكل رقم 05: يوضح إن كان وضع تفصيلات الموارد (الافراد) و خطط تطوير و تحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

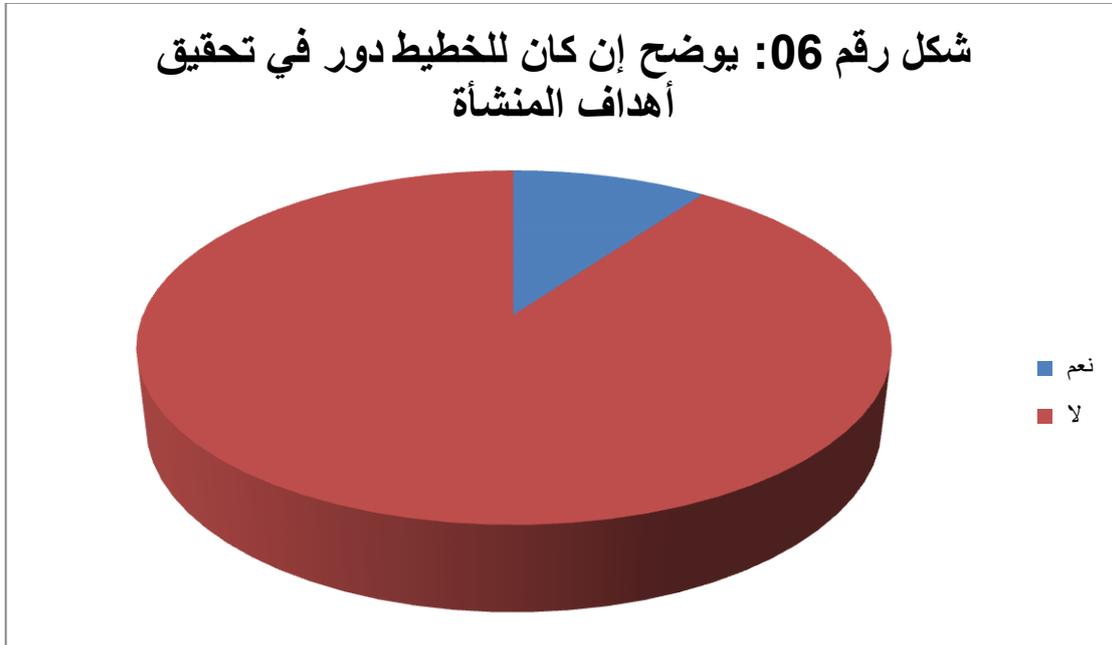


يبين الجدول أن 95 % من الأفراد كانت إجابتهم بنعم عن ما إذا كان وضع تفصيلات الموارد (الافراد) و خطط التطوير و تحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، أما نسبة الأفراد الذين كانت إجابتهم العكس فكانت نسبة 05 %.

جدول رقم 06: يوضح إن كان للتخطيط دور في تحقيق أهداف المنشأة

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 18 | 90 % |
| لا | 02 | 10 % |
| المجموع | 20 | 100 % |

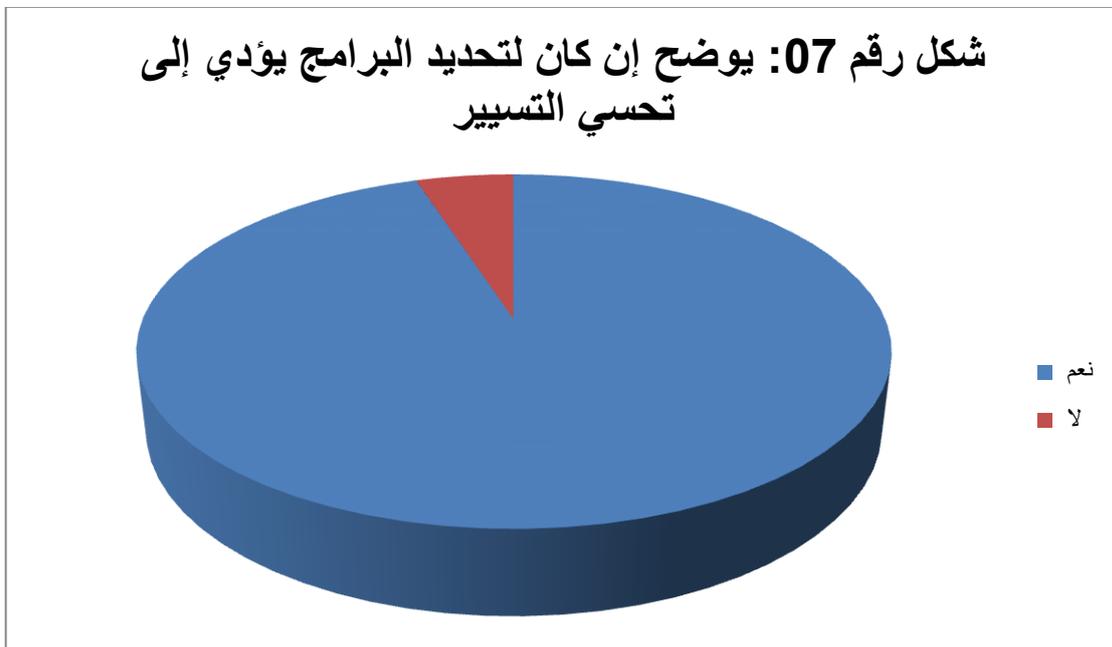
شكل رقم 06: يوضح إن كان للتخطيط دور في تحقيق أهداف المنشأة



يبين الجدول أن نسبة 90 % من الأفراد يرون أن للتخطيط دور في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية أما النسبة المتبقية المقدرة بـ 10 %، فيرون عكس ذلك.

جدول رقم 07: يوضح إن كان تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 19 | 95 % |
| لا | 01 | 05 % |
| المجموع | 20 | 100 % |

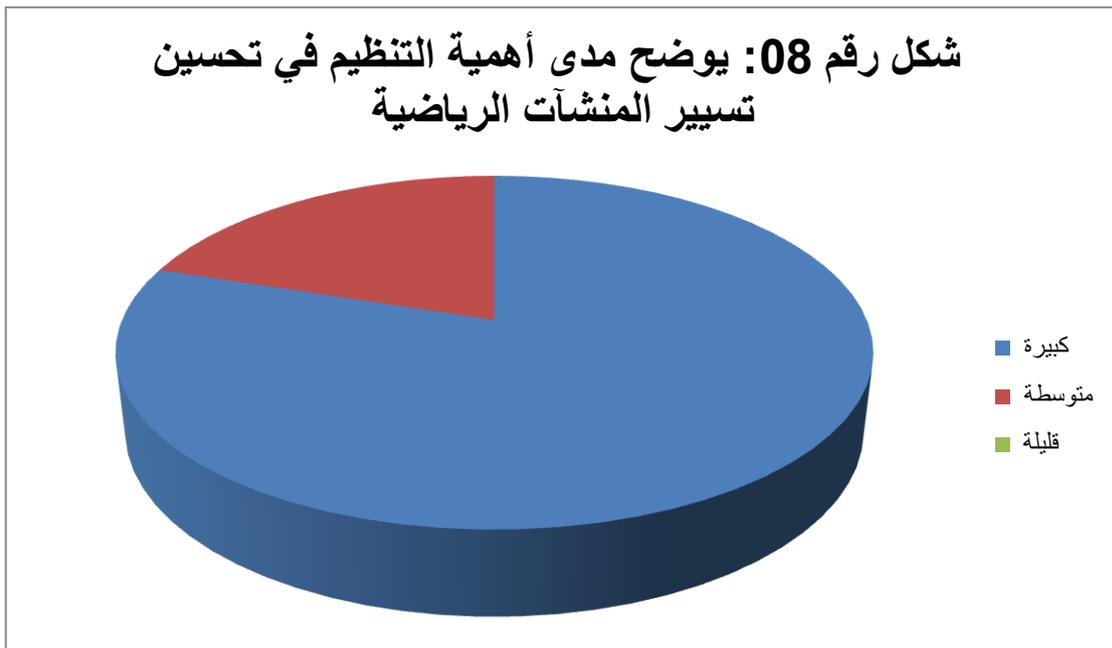


يوضح الجدول أعلاه أن 95 % من الأفراد كانت إجابتهم بنعم أن تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين تسيير المنشآت الرياضية أما نسبة 05 % كانت إجابتهم بـ لا.

1.3 المحور الثاني: التنظيم

جدول رقم 08: يوضح مدى أهمية التنظيم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| كبيرة | 16 | 80 % |
| متوسطة | 04 | 20 % |
| قليلة | 00 | 00 % |
| المجموع | 20 | 100 % |

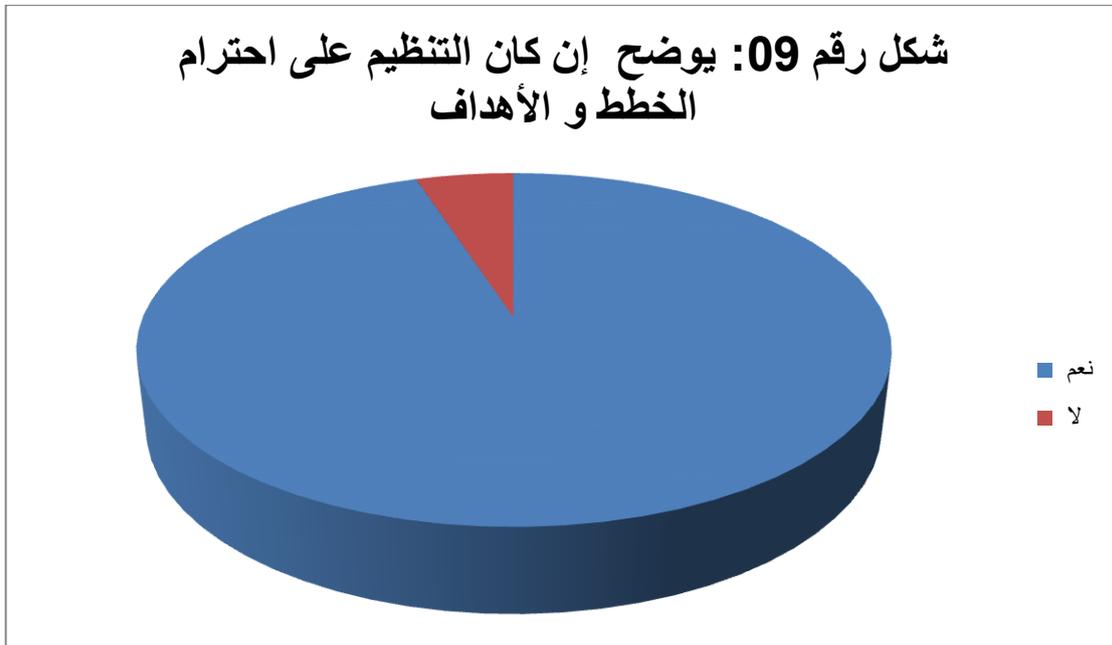


يوضح الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من الأفراد مقدره ب 80 % يعتبرون أن أهمية التنظيم كبير في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، أما نسبة الأفراد الذين يعتبرون أهمية التخطيط متوسطة كانت 20 %.

جدول رقم 09: يوضح إن كان التنظيم يساعد على احترام الخطط و الأهداف

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 19 | 95 % |
| لا | 01 | 05 % |
| المجموع | 20 | 100 % |

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 95 % من الأفراد يعتبرون أن التنظيم يساعد على احترام الخطط و الأهداف فيما نسبة 05 % يرون عكس ذلك.

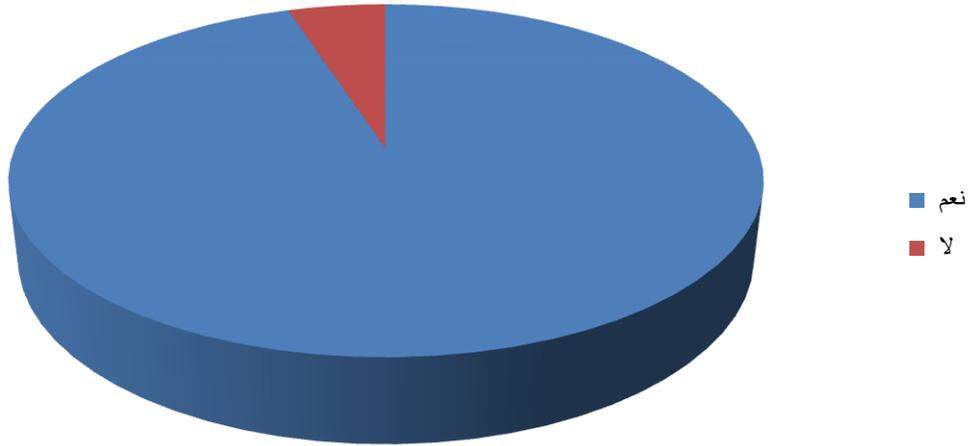


جدول رقم 10: يوضح إن كان التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات و تحسينها

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 19 | 95 % |
| لا | 01 | 05 % |

| | | |
|---------|----|-------|
| المجموع | 20 | % 100 |
|---------|----|-------|

شكل رقم 10: يوضح إن كان التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات و تحسينها

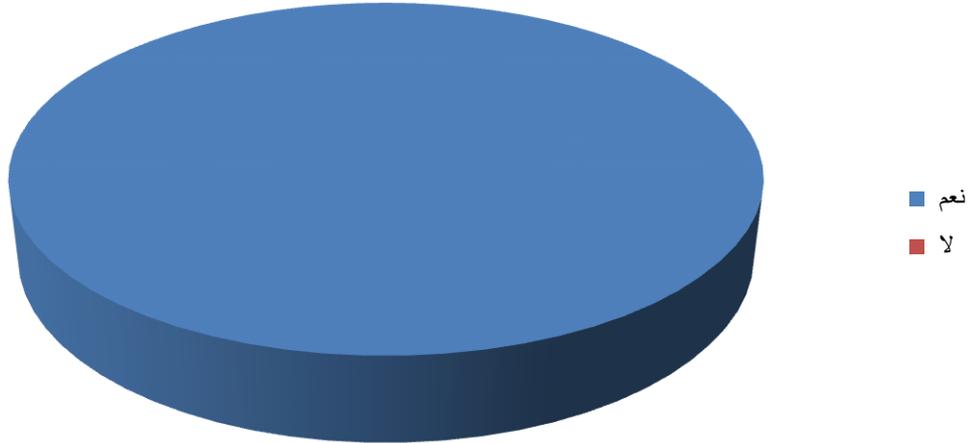


يوضح الجدول أن نسبة 95 % أجابوا بنعم التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات و تحسينها، أما نسبة 05 % فكانت إجابتهم ب "لا".

جدول رقم 11: يوضح إن كان التنظيم الجدي يعمل على سير العمل بصورة فعالة

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 20 | % 100 |
| لا | 00 | % 00 |
| المجموع | 20 | % 100 |

شكل رقم 11: يوضح إن كان التنظيم الجدي يعمل على سير العمل بصورة فعالة

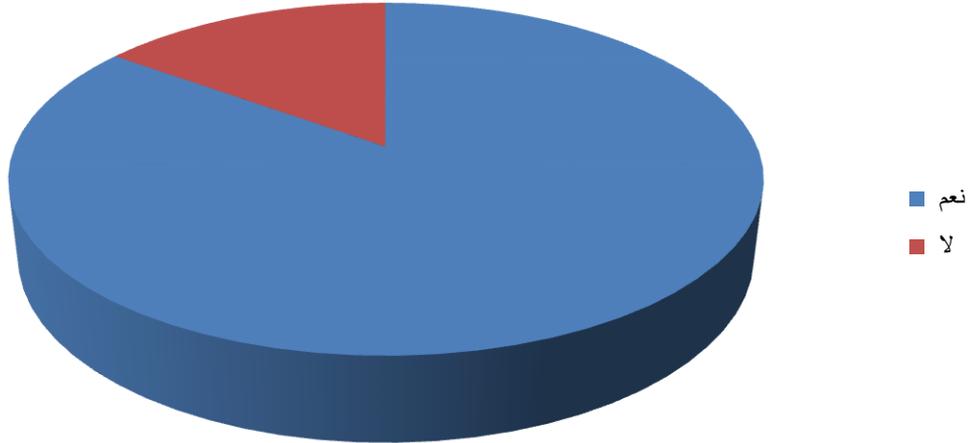


نرى من خلال الجدول أن كل الأفراد بنسبة 100 % يؤيدون أن التنظيم الجدي يعمل على سير العمل بصورة فعالة .

جدول رقم 12: يوضح إن كانت كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 17 | 85 % |
| لا | 03 | 15 % |
| المجموع | 20 | 100 % |

شكل رقم 12: يوضح إن كانت كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد



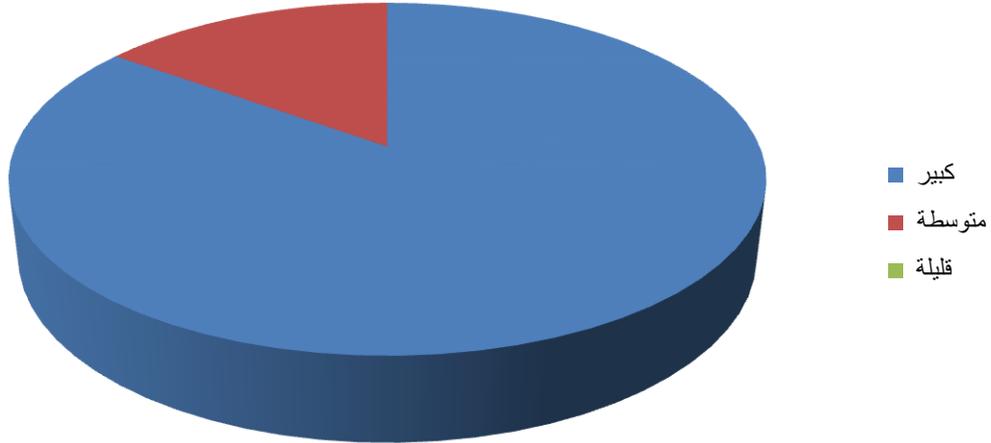
يبين الجدول أن الأشخاص الذين يعتبرون أن التقارير طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد كانت نسبتهم 85 %، أما النسبة المتبقية و مقدرة بـ 15 % فيرون عكس النسبة الأكبر.

4.1 المحور الثالث: الرقابة

جدول رقم 13: يوضح مدى أهمية الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| كبير | 17 | 85 % |
| متوسطة | 03 | 15 % |
| قليلة | 00 | 00 % |
| المجموع | 20 | 100 % |

شكل رقم 13: يوضح مدى أهمية الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

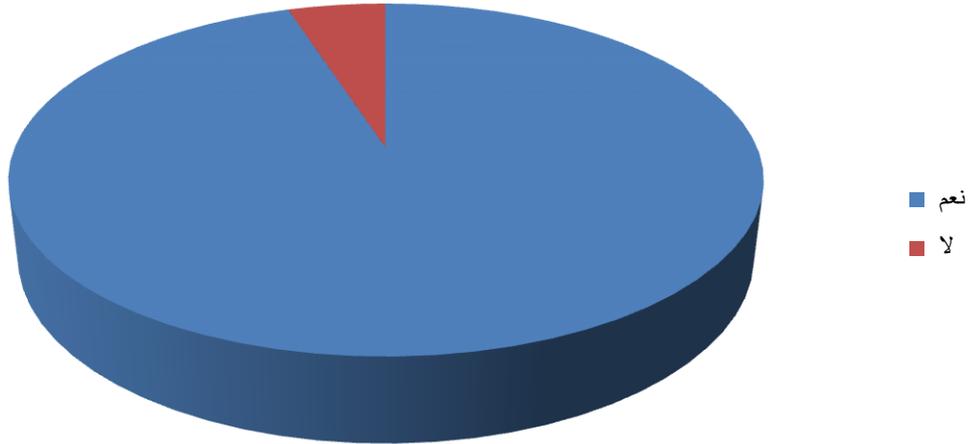


نرى من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 85% يعتبرون أهمية الرقابة كبيرة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، أما الذين يعتبرون أن أهمية الرقابة متوسطة فقدرت نسبتهم 15%.

جدول رقم 14: يوضح إن كان تقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 19 | 95% |
| لا | 01 | 05% |
| المجموع | 20 | 100% |

شكل رقم 14: يوضح إن كان تقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال

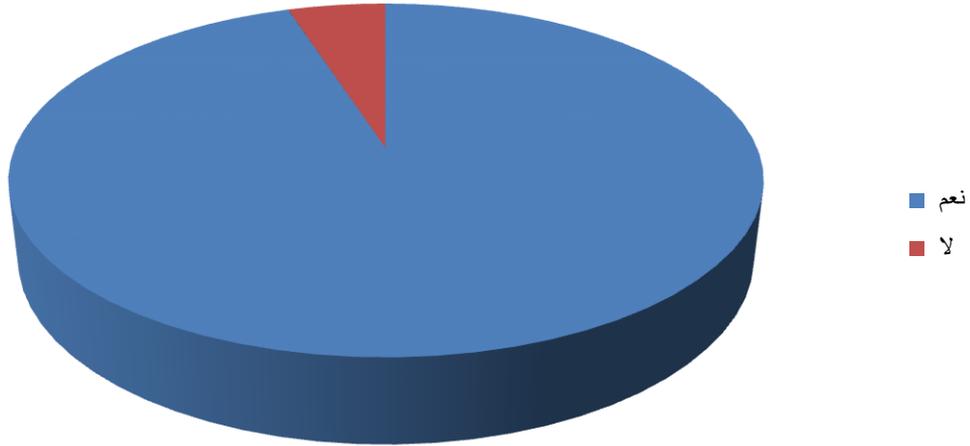


يبين الجدول أن 95 % من الأفراد يؤكدون أن تقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال أما نسبة 05 % المتبقية يرون عكس ذلك.

جدول رقم 15: يوضح إن كانت الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 19 | 95% |
| لا | 01 | 05% |
| المجموع | 20 | 100% |

شكل رقم 15: يوضح إن كانت الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة

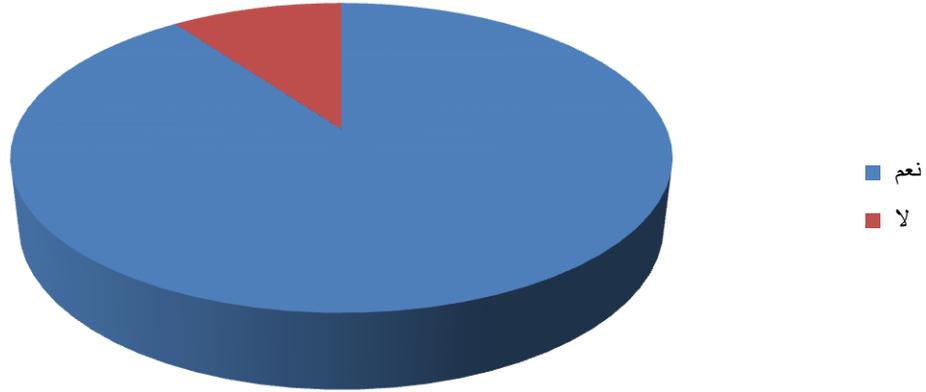


يبين الجدول أن الأفراد الذين يرون أن الرقابة تعمل على تسيير العمل إتجاه أهداف المنشأة تقدر بـ 95 %، أما الأفراد الذين يرون العكس نسبتهم 05 %.

جدول رقم 16: يوضح إن كان لتحديد المسؤولية لذوي السلطة و الكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 18 | 90 % |
| لا | 02 | 10 % |
| المجموع | 20 | 100 % |

شكل رقم 16: وضح إن كان لتحديد المسؤولية لذوي السلطة و الكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة

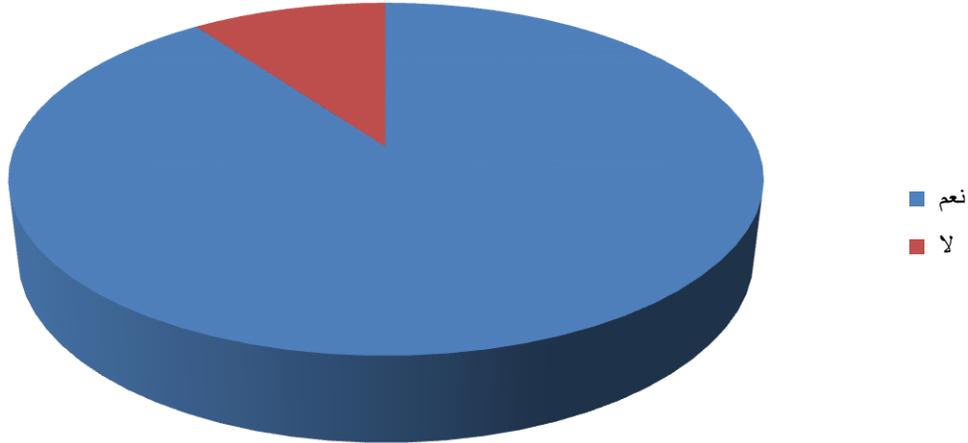


يوضح الجدول أن نسبة كبيرة قدرت ب 90 % يعتبرون تحديد المسؤولية لذوي السلطة و الكشف عن الخلل له دور في تحسين المنشآت الرياضية أما نسبة صغيرة قدرت بنسبة 10 % فيرون عكس نظرة الفئة الكبيرة.

جدول رقم 17: يوضح إن كان للمراقبة و متابعة عملية التقييد تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 18 | 90% |
| لا | 02 | 10% |
| المجموع | 20 | 100% |

شكل رقم 17: يوضح إن كان للمراقبة و متابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة

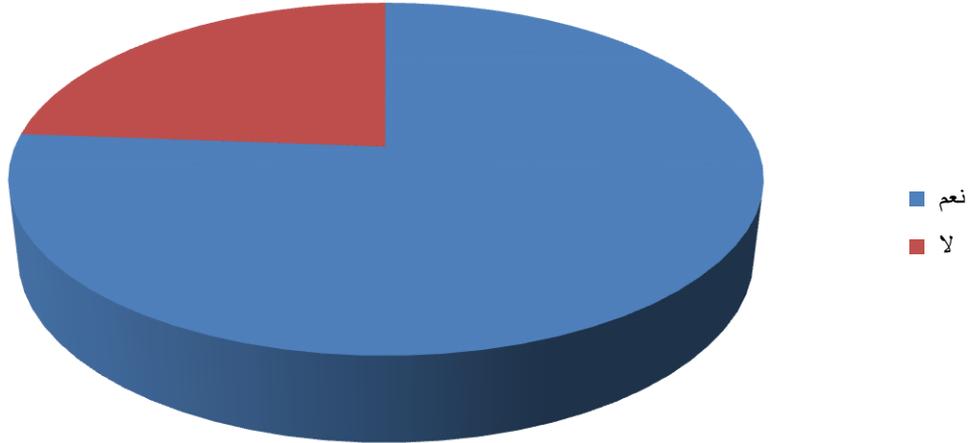


يبين الجدول أن الأفراد الذين يعتبرون أن المراقبة و متابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة كانت نسبتهم 90 %، أما نسبة 10 % المتبقية إجاباتهم عكس ذلك.

جدول رقم 18: يوضح إن كانت الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء و سوء التنفيذ

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 16 | 80 % |
| لا | 04 | 25 % |
| المجموع | 20 | 100 % |

شكل رقم 18: وضح إن كانت الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء و سوء التنفيذ



يوضح الجدول أن نسبة 80 % من الأفراد يرون أن الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء و سوء التنفيذ، أما نسبة 20 % الأخرى فلا يرون ذلك.

2. مناقشة الفرضيات بالنتائج:

الفرضية الأولى: للتخطيط دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

بعد عرض و تحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به و الذي وزع على إداري مديرية الشباب و الرياضية و بعد عملية التحليل تم الوصول إلى اغلبيه الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثتنا.

و من خلال الجداول في المحور الأول للتخطيط (03-04-05-06-07) تبين لنا أن التخطيط يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية و هذا ما يتفق مع أهمية و مبادئ التخطيط في الجانب النظري ، و من هنا يمكننا القول أن الفرضية الأولى قد تحققت.

الفرضية الثانية: للتنظيم دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

بعد عرض و تحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به و الذي وزع على إداري مديرية الشباب و الرياضة تم الوصول إلى اغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلا فرضيات بحثنا و انطلاقا من الفرضية الثانية و من خلال الجداول في المحور الثاني للتنظيم (08-09-10-11-12) تبين لنا فعلا أن التنظيم يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية و هذا ما يتفق عليه في وظيفة التنظيم في المجال الرياضي في الجانب النظري الذي يعتبر التنظيم في العملية الإدارية هو إطارها الخارجي، ففي التنظيم تحديد المسؤوليات و السلطات التي تحدد المشرفين و المنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف و الخطط و السياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيما ملائما، كما يخدم التنظيم الجيد الإستخدام الأمثل للطاقات البشرية و المادية للبرامج الرياضية و أنشطتها و يحقق الإشباع الكامل و الرغبات الإنسانية للأفراد و هذا ما يخدم فرضيتنا الثانية. و من هنا فقد تحققت النظرية الثانية.

الفرضية الثالثة: الرقابة و دورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

بعد عرض و تحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به و الذي وزع على إداري مديرية الشباب و الرياضة تم الوصول إلى أغلبية الحقائق الثالثة، من خلال الجداول في المحور الثالث (13-14-15-16-17-18) تبين لنا فعلا أن الرقابة تلعب دورا مهما في تحسين المنشآت الرياضية و هذا ما يتفق عليه في الجانب النظري في الرقابة حسب المستويات الإدارية، و من هنا فقد تحققت الفرضية الثالثة.

3.الاستنتاج العام:

عملنا في هذا البحث على إبراز أهم الأدوار التي تلعبها الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية سواء أكانت هذه الأدوار داخلية أو خارجية.

و من خلال بحثنا النظري بالجانب الميداني خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن الإدارة الرياضية و جميع وظائفها تلعب دورا مهما و مميزا في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية، لكن تبقى الإدارة الرياضية تعيش تدني ملحوظ و تراجع على مستوى التسيير للمنشآت الرياضية، حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري وفق منظور الحاجات الضرورية و التفريق بين الأهداف، و في هذا الصدد يمكن الإشارة إلى ملاحظتين أساسيين هما:

أولاً: انعدام المؤهلات الكافية لدى المسيرين و النص الملحوظ في الإطارات الرياضية من إداريين و مسيرين في هذا المجال مما أدى إلى اللجوء إلى إداريين و مسيرين يفتقرون إلى التأهيل و التأطير العلمي و الأساليب الحديثة في مجال الإدارة و التسيير مما أدى ذلك إلى استعمال طرق و دراسة لا يمكن أن تصنع شيء في التقدم و تحسن في تسيير المنشآت الرياضية.

ثانياً: انعدام وجود استراتيجية العمل من خلال تخطيط التنظيم و رقابة توجيهية، و يرجع ذلك عادة إلى كون المسير قليل الفكرة و بعيد عن التأهيل العلمي فلا يلجأ إلى استخدام أساليب علمية حديثة لأنه لا يدرك أهمية التخطيط و التنظيم و الرقابة في المجال العلمي و العملي و طرق التسيير الحديث.

4 اقتراحات و توصيات:

يتوقف مردود المنشآت الرياضية و تسييرها الأحسن، سواء كان ذلك ترويا أو رياضيا على نوع الإدارة الرياضية إذ تعتبر الإدارة الرياضية و وظائفها هي السبب الأول و الأخير في نجاح أو فشل تسيير هاته المنشآت الرياضية و عليه إستخلصنا من خلال دراستنا هذه إلى بعض الاقتراحات و التي نأمل أن تساعد في تحسين العمل الإداري و التسييري داخل منشئتنا الرياضية.

- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية و المنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري و التكوين في قطاع الرياضة.
- على المدير انتهاج السبل و الوظائف الملائمة للتسيير الأمثل للمنشآت الرياضية.
- وضع إدارة رياضية تهتم بتكوين الإطار في مجال التسيير و الإدارة.
- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة للأفراد العاملين في المنشأة الرياضية و على كافة المستويات.
- تسطير برامج عمل يضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منهجية علمية بحثة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوائق و المسببات التي تعيق تسيير المنشآت.
- وضع خطط طويلة المدى على أن تقسم هذه الخطط إلى مراحل زمنية " سنوية" بهدف تأهيل و صقل المسيرين الإداريين على مستوى المنشآت.
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت.
- وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين.

الخاتمة

قد أصبحت الإدارة عملية هامة في المجتمعات الحديثة، بل غن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة مجال النشاطات البشرية و اتساعه من ناحية، و اتجاهه نح مزيد من التخصص و التنوع من ناحية أخرى، و قد أحدثت التطورات التكنولوجية، و ما زالت ناحية أخرى، و قد أحدثت التطورات التكنولوجية، تغييرات كثيرة في الإدارة و أنماطها و أصبح على القائمين بأعمال الغدارة مواهة تحديات التنظيم البشري و العلاقات الإنسانية و تعقيدها باستمرار، بالإضافة غلى أن الإدارة تصنف ضمن العلوم الإنسانية و ليس العلوم الطبيعية، فهي تتعامل معه كعضو في جماعة عمل يخضع لضغوطها و يتأثر بها و عي تدرس الشخصية الإنسانية و سلوكيتها التي تتصف بحركاتها المستمرة.

و في الواقع تختلف ممارسات القائمين على إدارات المؤسسات و تصرفاتهم وفقا لعوامل متنوعة، منها ما يتعلق بذات المدير ة شخصيته و إدراكاته و فلسفيته و إعداده، أو بالنظام الإداري أو بالإمكانيات المادية و البيئية المتوفرة و غير ذلك، و قد تتصف ممارس إدارات المؤسسات و تصرفاتها بالسلطة و السيطرة المطلقة، و تميل إلى التعاون و لمشاركة في الرأي و العمل، أو قد يغلب عليها الإحجام بنفسها عن الأخذ بزمام الأمر و المبادرة المبدعة، و هذا التنوع في الممارسات و التصرفات لدى إدارات المؤسسات من حيث التعامل مع العاملين شخصا، و مهنيا و تطبيقا النظام، و تنفيذ السياسات و الإجراءات و الوسائل الإدارية المتبعة يضفي على كل إدارة نمطا معيناً يمكن وصفها به.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع:

1. بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، جامعة وهران، ط1999،1.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: حرر في 19/10/2005، العدد71.
3. حسن شلتوت، حسن معوض، لتنظيم والإدارة والتربية الرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي.
4. حليم المنيري، عصام بدوي، الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1991.
5. دحماني مراد وآخرون، تسيير قصر بوسعادة، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة بوضياف، المسيلة، 2001.
6. سفيان جخراب، واقع تسيير المنشآت الرياضية بولاية الوادي، شهادة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
7. عادل حسن، عبد المنعم فوزي، الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية، 1964.
8. عايدة خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، الفكر العربي، 1985.
- عبد القادر بناجي و آخرون، الادارة الرياضية و دورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2016-2017.
9. عبد القادر بناجي وعبد القادر بن عيسى ومحمد يازيد سعيد، الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، مذكرة نيل شهادة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2016-2017.

10. عفاف عبد المنعم درويش، الإمكانيات في التربية البدنية، دار النشر للمعرفة، الإسكندرية، 2003.
11. عفاف عبد المنعم درويش، الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998.
12. فاروق عباس حيدر، تخطيط المدن والقرى، ط1، 1994.
13. مبارك صلاح الدين، الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، مذكرة تخرج نيل شهادة الماستر، تخصص: إدارة وتسيير رياضي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
14. محمد الجوهري، ميادين علم الاجتماع، الطبعة الثانية، مصر، دار المعرفة.
15. محمد حسن الوشاح ومحمد عبد الله الشقارين: المنشآت والملاعب الرياضية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.
16. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
17. محمد فركوس، الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
18. نجاه بزاید، التكوين وإستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة "سونطراك"، أطروحة نيل شهادة دكتوراه، قسم علم النفس، جامعة وهران سانيا، 2011/2010.
19. نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين، الإدارة الرياضية، وزارة الثقافة و الاعلام للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، مملكة البحرين، 2010.

20. يوسف قلبي وآخرون، فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، فرع مالية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002.
21. يوسف يصدق، القيادة والتسيير، التباين التكاملي، جريدة النبا، الجزائر، العدد 271.

فهرس المحتويات

إهداء

شكر و تقدير

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة

الجانب التمهيدي

1. الإشكالية.....ص 05
2. الفرضيات.....ص 06
3. أهمية البحث.....ص 06
4. أهداف البحث.....ص 06
5. أسباب اختيار الموضوع.....ص 07
6. تحديد المصطلحات.....ص 07

الباب الأول: الخلفية النظرية

الفصل الأول: الإدارة الرياضية

تمهيد

1. نظرة تاريخية حول نشأة و تطور الإدارة.....ص 10

2. الإدارة العامة.....ص 14
3. الإدارة الرياضية.....ص 15
4. المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية.....ص 16
5. وظائف الإدارة.....ص 17
6. التنظيم الإداري في التربية البدنية.....ص 18
7. الرقابة الإدارية.....ص 19

خلاصة

الفصل الثاني: التسيير الإداري

تمهيد

1. الثقافة و استجابة العمال لأساليب التسيير.....ص 29
2. التطور التاريخي لمفهوم التسيير.....ص 30
3. مفهوم التسيير.....ص 33
4. عناصر عملية التسيير.....ص 35
5. أنواع التسيير.....ص 39
6. أنواع لمسيرين.....ص 40
7. وظيفة المسير.....ص 40
8. آليات التسيير.....ص 41

9. بعض العمليات التسييرية التي تقوم بها الإدارة داخل المنشآت.....ص 42

خلاصة

الفصل الثالث: المنشآت الرياضية

تمهيد

1. لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية.....ص

48

2. لمحة تاريخية في العصر الحديث.....ص 50

3. مفهوم المنشآت الرياضية.....ص 53

4. مزايا دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية.....ص 57

5. إدارة المنشآت الرياضية.....ص 59

6. خصائص المنشآت الرياضية.....ص 61

7. أسس تخطيط المنشآت الرياضية.....ص 62

8. نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر.....ص 63

خلاصة

الباب الثاني: الخلفية التطبيقية

الفصل الرابع: الإطار المنهي للدراسة

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية.....ص 71
2. المنهج المتبع.....ص 71
3. مجالات البحث.....ص 72
4. مجتمع و عينة البحث.....ص 73
5. أدوات و تقنيات البحث.....ص 73

الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج

1. عرض و تحليل النتائج.....ص 76
2. مناقشة الفرضيات بالنتائج.....ص 93
3. الاستنتاج العام.....ص 95
4. اقتراحات و توصيات.....ص 96

خاتمة

قائمة المصادر و المراجع

قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | جنس العينة | 76 |
| 02 | المستوى التعليمي | 77 |
| 03 | يوضح مدى أهمية التخطيط في تحسين المنشآت الرياضية | 78 |
| 04 | يوضح إن كان التخطيط يساعد على تحسين تسيير المنشآت | 79 |
| 05 | يوضح إن كان وضع تفصيلات الموارد (الأفراد) و خطط تطوير و تحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية | 80 |
| 06 | يوضح إن كان للتخطيط دور في تحقيق أهداف المنشأة | 81 |
| 07 | يوضح إن كان لتحديد البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير | 82 |
| 08 | يوضح مدى أهمية التنظيم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية | 83 |
| 09 | يوضح إن كان التنظيم على احترام الخطط و الأهداف | 84 |
| 10 | يوضح أن كان التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات و تحسينها | 84 |
| 11 | يوضح إن كان التنظيم الجدي يعمل على سير العمل بصورة فعالة | 85 |
| 12 | يوضح إن كانت كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد | 86 |
| 13 | يوضح مدى رقابة أهمية الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية | 87 |
| 14 | يوضح إن كان تقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال | 88 |

| | | |
|----|---|----|
| 89 | يوضح إن كانت الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة 90 | 15 |
| 90 | يوضح إن كان لتحديد المسؤولية لذوي السلطة و الكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة | 16 |
| 91 | يوضح إن كان للمراقبة و متابعة عملية التقييد تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة | 17 |
| 92 | يوضح إن كانت الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء و سوء التنفيذ | 18 |

قائمة الأشكال:

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | جنس العينة | 76 |
| 02 | المستوى التعليمي | 77 |
| 03 | يوضح مدى أهمية التخطيط في تحسين المنشآت الرياضية | 78 |
| 04 | يوضح إن كان التخطيط يساعد على تحسين تسيير المنشآت | 79 |
| 05 | يوضح إن كان وضع تفصيلات الموارد (الأفراد) و خطط تطوير و تحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية | 80 |
| 06 | يوضح إن كان للتخطيط دور في تحقيق أهداف المنشأة | 81 |
| 07 | يوضح إن كان لتحديد البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير | 82 |
| 08 | يوضح مدى أهمية التنظيم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية | 83 |
| 09 | يوضح إن كان التنظيم على احترام الخطط و الأهداف | 84 |
| 10 | يوضح أن كان التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات و تحسينها | 85 |
| 11 | يوضح إن كان التنظيم الجدي يعمل على سير العمل بصورة | 86 |

| | فعالة | |
|----|---|----|
| 87 | يوضح إن كانت كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد | 12 |
| 88 | يوضح مدى رقابة أهمية الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية | 13 |
| 89 | يوضح إن كان تقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال | 14 |
| 90 | يوضح إن كانت الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة | 15 |
| 91 | يوضح إن كان لتحديد المسؤولية لذوي السلطة و الكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة | 16 |
| 92 | يوضح إن كان للمراقبة و متابعة عملية التقييد تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة | 17 |
| 93 | يوضح إن كانت الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء و سوء التنفيذ | 18 |

قائمة الملاحق

معلومات شخصية

السن:.....

الجنس:.....

ذكر أنثى

المستوى التعليمي:

تقني سامي في الرياضية تعليم ثانوي
جامعي دراسات عليا

المحور الأول: التخطيط

1. ما مدى أهمية التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

كبيرة متوسطة قليلة

2. هل التخطيط الجيد يساعد على تحسين تسيير المنشآت؟

نعم لا

3. هل وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) و خطط تطوير و تحسين الأداء

على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

نعم لا

4. هل التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة؟

نعم لا

5. هل تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير؟

نعم لا

المحور الثاني: التنظيم

6. ما مدى أهمية التنظيم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

كبيرة متوسطة قليلة

7. هل التنظيم يساعد على احترام الخطط و الأهداف؟

نعم لا

8. هل التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات و تحسينها؟

نعم لا

9. هل التنظيم الجدي يعمل على سير العمل بصورة فعالة؟

نعم لا

10. هل كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد؟

نعم لا

المحور الثالث: الرقابة

11. ما مدى أهمية الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

كبير متوسطة قليلة

12. هل مراقبة و تقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال؟

نعم لا

13. هل الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة؟

نعم لا

14. هل تحديد المسؤولية لذوي السلطة و الكشف عن الخلل لد دور في تحسين

تسيير المنشأة؟

نعم لا

15. هل مراقبة و متابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟

نعم لا

16. هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء و سوء التنفيذ؟

نعم لا

ملخص البحث :

ان محور الادارة الرياضية هو العنصر البشري وكيف يمكن ان يتحقق التعاون بين الافراد وتنسيق جهودهم المختلفة وهذه هي الحقيقة التي تضي على الادارة طابعا خاصا باعتبارها عملية اجتماعية وانسانية تسييرية من جهة واقتصادية سياسية من جهة اخرى

وتختلف ممارسات القائمين على ادارات المؤسسات وتصرفاتهم وفقا لعوامل متنوعة منها مايتعلق بذات المدير وشخصيته وادراكه وفلسفته واعداده او بالنظام الاداري او بالإمكانيات المادية والبيئية المتوفرة وغير ذلك وقد تتصف ممارس ادارات المؤسسات وتصرفاتهم بالسلطة والسيطرة المطلقة وتميل الى التعاون والمشاركة في الرأي و العمل او قد يغلب عليها الاحجام بنفسها تميل الى التعاون والمشاركة في الرأي والعمل .

الكلمات المفتاحية :

الادارة الرياضية - العنصر البشري - التعاون بين الافراد - ممارسات القائمين - الإمكانيات المادية والبيئية

Research Summary :

The focus of sports management is the human element and how can cooperation be achieved between individuals and the coordination of their various efforts.

The practices and behaviors of those in charge of enterprise management differ according to a variety of factors, including those related to the manager's personality, personality, perception, philosophy, preparation, administrative system, available material and environmental capabilities, and so on. She tends to cooperate and participate in opinion and action

key words :

Sports management - the human element - cooperation between individuals - the practices of those in charge - physical and environmental capabilities