

## مدى مساهمة الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

## The extent to which the sports administration contributes to improving the management of sports facilities in Algeria

د/ نجيب زرواق\*<sup>1</sup>، د/ عبد القادر ساغي<sup>2</sup>، د/ سعدي سعدي محمد<sup>3</sup><sup>1</sup> جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، zerouak.nadjib@univ-alger3.dz<sup>2</sup> جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة (الجزائر)، abdelkader.saghi@univ-dbkm.dz<sup>3</sup> جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة (الجزائر)، mohammed.sadi@univ-dbkm.dz

تاريخ النشر: 2022/09/15

تاريخ القبول: 2022/09/11

تاريخ الإرسال: 2022/06/19

**الملخص:** هدفت الدراسة الى معرفة أثر الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية. والكشف على أهمية مساهمة الإدارة الرياضية في تحسين سير المنشأة الرياضية. والتعرف على مدى تأثير الإدارة الرياضية في تنوع التسيير داخل المنشأة الرياضية واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة عشوائية تتكون من 30 إداري موزعين على إدارات المنشآت التالية: مركب 8 ماي 1954 بسطيف، مركب 20 اوت برج بوعريرج، المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة وزع عليهم استبانة تضم 16 سؤال ومن أهم النتائج هي: التخطيط يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية والرقابة تعتبر وسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية تسيير الأعمال

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة ، الإدارة الرياضية ، التسيير ، المنشآت الرياضية

**Abstract:** The study aimed to know the impact of sports management in improving the management of sports facilities. And revealing the importance of the contribution of the sports administration in improving the functioning of the sports facility. And to identify the extent of the impact of sports management on diversifying the management within the sports facility. The researcher used the descriptive analytical method for its relevance to the subject of the study. To achieve this, the study was conducted on a random sample consisting of 30 administrators distributed among the departments of the following establishments: Complex 8 May 1954 in Setif, Complex 20 out of Bordj Bou Arreridj, and the Multisports Complex in Msila. A questionnaire was distributed to them including 16 questions. The most important results are: Planning plays an important role in improving the management of sports facilities, and oversight is a means by which the administrative authorities can conduct business

**Key words :** Management, sports management, management, sports facilities

## 1- مقدمة ومشكلة البحث:

إن التطورات الحاصلة في مجال الإدارة والاقتصاد والتسيير التي رافقت التكنولوجيا والتحول التي تشهدها مختلف العلوم ، فرضت على كل مؤسسة أو منظمة أن تبحث على أفضل الاستراتيجيات الحديثة و ملاحقة المستجدات في ثورة المعلومات و المعطيات الأكاديمية و العولمة و اقتصاد السوق كخيار استراتيجي لها في منظومة الاستثمار و تنمية الموارد البشرية من ناحية الفعالية و الكفاءة ، و لهذا فان تقدم الأمم في الرياضة يعكسه مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة بأساليبها المعاصرة في كافة أنشطتها بالإضافة إلى استخدام استراتيجية الشراكة في كافة المستويات لذا فان محور الإدارة العلمية الرياضية هو العنصر البشري وكيف يمكن أن يتحقق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة وهذه هي الحقيقة التي تضي على الإدارة طابعا خاصا باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية تسييري من جهة، واقتصادية سياسية من جهة أخرى، ذلك يتطلب من الإدارة الحسنة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بأكفأ تسيير للإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ تسييري لعمل العنصر البشري مع أقل جهد من جانبه ويعرف العلماء "الإدارة بأنه نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد"، وكل هذا يتوقف على نمط تسيير الأفراد العاملين في المنشأة أو الهيئة وتنمية العلاقات الإنسانية وإتباع حاجاتهم والعمل على رضاهم بقدر الإمكان

**الاشكالية:** إن التسيير في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشآت الرياضية إلى التكامل والارتفاع بقدراتهم وإكسابهم الخبرات في مجال التسيير الإداري وتعتبر الإدارة فن وعلم من العلوم الإدارية البارزة

وهي علم يبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم، التخطيط في المنشآت ومن ناحية الأفراد والجمهير، ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلوك نفس الطريق الذي تتبعه في تحسين تسيير المنشآت.

ونظرا لما أصبح يتميز به التسيير الحالي من قدرة فائقة على الأداء الإداري الدقيق في بناء الإدارة حيث أن متابعة تسيير الإدارة الرياضية وتحركات الإداريين تتطلب منه أن يأخذ مكانا مناسباً للتسيير الإداري ولهذا أصبح لزاما على الإداريين الإلمام المعرفي بالأسس العلمية الحديثة أثناء اختيار المبادئ أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة. وتعمل الإدارة الرياضية إلى تحقيق أهدافها المنشودة في أي مؤسسة أو منشأة رياضية حيث ركزت الإدارة الرياضية على عدة عناصر منها التنظيم، التخطيط، الرقابة في مجال التسيير والتي تعمل لصالحها وفي هذا الصدد نحاول من خلال دراستنا هذه، التعرف على الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة إلى التساؤل التالي : هل للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الجزئية التالية :

#### التساؤلات الجزئية:

هل للتخطيط دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

هل للتنظيم دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

هل للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

#### الفرضية العامة:

للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

#### الفرضيات الجزئية:

- للتخطيط دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

- للتنظيم دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

- للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

- الدراسات السابقة

- الدراسة الاولى: دراسة كل من سديرة محمد وآخرون بعنوان "أهمية الصفات

الشخصية في تسيير المنشآت الرياضية، رسالة لنيل شهادة ليسانس في التربية

البدنية والرياضية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم

الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، الجزائر. "

أسباب اختيار الباحث للموضوع:- معرفة الصفات الشخصية للقادة ودورها

في تسيير المنشآت الرياضية.- قلة الدراسات والبحوث التي تناولت هذا

الموضوع، وعدم معرفة المسير للعناصر الرئيسية في التسيير.

- أهداف البحث :وقد كان يهدف من خلال دراسته إلى :إبراز دور القيادة

الإدارية والكفاءة المهنية ومدى تأثيرها على عملية التسيير داخل المنشآت

والتعرف على أهمية السمات الشخصية ودورها في تسيير المنشآت و إدارة

المنشآت الرياضية.

الفرضية العامة: للشخصية دور بارز في تسيير المنشآت الرياضية.

- الفرضيات الجزئية:-للقيادة الفعالة دور في تسيير المنشآت الرياضية.

للكفاءة دور في تسيير المنشآت الرياضية.

منهج وعينة البحث: اتبع الباحثون المنهج الوصفي عن طريق توزيع

استمارات استبانة خاصة بالموظفين والمؤطرين، وكانت عينة البحث مكونة

من 70موظفا ومؤطرين بولاية المسيلة، وشملت الدراسة ديوان المركب المتعدد

الرياضات لولاية المسيلة . نتائج الدراسة : وقد تم التوصل إلى النتائج التالية

:- تسيير المنشآت الرياضية يتوقف على مدى نجاح وفعالية السلوك القيادي

المتبع.- تحسين ظروف العمل والتسيير الجيد للمنشأة لا يتم إلا بوجود كفاءات

مهنية عالية.الاقتراحات والتوصيات :وقد تم اقتراح مايلي:- الاعتماد على

إطارات متخصصة في جميع المصالح على مستوى الإدارة داخل المنشأة. -  
إجراء تربية تكوينية للقادة الإداريين في مجال التسيير الإداري للمنشآت  
- الدراسة الثانية: قام الطالب مرنيز أسامة و زروق نجيب بدراسة تحت  
عنوان "الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية" وكانت  
إشكالية بحثه كما يلي: "ما مدى فعالية الموارد البشرية في تطبيق برامج  
المؤسسة الرياضية؟". وقد قام الباحثان بدراستهم في مديرية الشباب والرياضة  
لولاية المسيلة، خلال السنة الجامعية 2006م-2007م وكانت من  
2007/04/10 إلى غاية 2007/04/20 وركزت دراسته على عمال مديرية  
الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، كما اقتضت عينة بحثه على إطارات مديرية  
الشباب والرياضة وكانت مختارة حيث إن عددها (14 إطار) ، كما اتبع المنهج  
الوصفي في بحثه وكانت أداة بحثه الاستبانة، إذ تمحورت حول ما يلي: فقد  
ضمت الاستبانة ثلاث محاور ، حيث ضم أولها كيفية الاتصال وفعاليته ودوره  
الإيجابي في تحقيق الفعالية التنظيمية أما الثاني فتطرق فيه الباحث إلى  
استقرار العمل في المؤسسة الرياضية، ودوره في تحقيق الفعالية، وآخر تناول  
الأجور والترقية والتحفيز في المؤسسة الرياضية ودورها في تحقيق الفعالية  
التنظيمية للموارد البشرية في محوره الثالث. وتوصل إلى نتائج مفاد بعض  
منها - الرضا العام لإطارات المؤسسة جيد إلى حد معتبر مع وجود بعض  
الاضطرابات في الرضا عن الأجور والرواحق و أيضا فيما يخص الترقية. -  
الفعالية التنظيمية و التسييرية للإطارات مديرية الشباب والرياضة جيدة رغم  
بعض الاضطرابات العرضية.

- الدراسة الثالثة: إسماعيل كروش وآخرون: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها  
بنجاح المنشآت الرياضية، رسالة لنيل شهادة ليسانس في التربية البدنية  
والرياضية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم الإدارة  
والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، الجزائر.

- **الدراسة الرابعة:** بلواضح عبد الصمد (2006-2007): دور وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية، رسالة لنيل شهادة ليسانس في التربية البدنية والرياضية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، الجزائر.

**2- الهدف العام من الدراسة:** يهدف بحثنا إلى معرفة أثر الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية. والكشف على أهمية مساهمة الإدارة الرياضية في تحسين سير المنشأة الرياضية. و التعرف على مدى تأثير الإدارة الرياضية في تنوع التسيير داخل المنشأة الرياضية. و التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين تسيير المنشأة الرياضية بواسطة الإدارة الرياضية

- **أهمية الدراسة:** يعتبر موضوع الإدارة الرياضية من المواضيع التي لها أهمية كبيرة نظرا للأدوار التعليمية والرياضية الهامة، التي تقوم بها في تحسين وتسيير المنشآت الرياضية تكمن أهمية الدراسة في كونها محاولة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، و دراسة العوامل المؤثرة في إدارة المنشآت والمؤسسات والهيئات الرياضية والأنماط التسييرية في منشآتنا الرياضية.

### **3- التحديد الإجرائي للمفاهيم الواردة في البحث:**

**الإدارة : لغة:** 1- أدار، يدير، إدارة الشيء وبه: جعله يدور 2- تولى الأمر و الإشراف على سيره (غسان عبد العزيز سرحان، 2005، ص15)  
**اصطلاحا:-** الإدارة هي الجانب المحرك للطاقة البشرية و هذا بإخراج الإنسان إبداعاته من مكامنها إلى ارض الواقع (غسان عبد العزيز سرحان، ص15)

**التعريف الإجرائي للإدارة :-** الإدارة هي مجموعة الأشخاص و الأجهزة التي تعمل تحت سلطة الحكومة و بتوجيه منها لأداء الخدمات العامة.

**الإدارة الرياضية:** هي المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية. (عصام بدوي ، ص 17)

**التعريف الإجرائي للإدارة الرياضية :** هي عملية إنسانية اجتماعية فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد و جماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة.

**التسيير:** يرى "محمود رفيق الطيب" أن التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه، وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. كما يعرفه "يوسف يصاديق": هو مسابقة التعقيد والجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة والمعقدة تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق.

**التعريف الإجرائي للتسيير :** التسيير هو عملية يشترك فيها العلم والفن وتقنية قيادة شؤون تنظيم وتخطيط وتدبير وتنشيط ومراقبة الأعمال المنشآت الرياضية: المنشأة لغة: هي المكان أو القاعدة الخاصة بالعمل أو الصناعة جمعها منشآت (عبد الحكيم خلاف 2002)

**المنشأة الرياضية اصطلاحا:** هي ذلك المكان المجهز بالوسائل والامكانيات الرياضية والمخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الاهداف الرياضية حاضرا او مستقبلا (ابراهيم عبد المقصود، 15، 2003)

**المنشآت الرياضية اجرائيا:** هي كل مكان مبرمج ومعد خصيصا لاحتضان نشاط رياضي معين او عدة أنشطة او ممارسات او منافسات رياضية سواء كانت ترويحية ،تنافسية ، علاجية.....

4- الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة:

#### 4-1 الطريقة والأدوات: ويتم فيها ذكر العناصر التالية:

**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.

(محمد أزهر السماك وآخرون ، 1980، ص 42).

ونظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولناه في دراستنا، وقصد تحليل النتائج ودراسة الإشكالية التي طرحناها فإننا نعتمد على المنهج الوصفي الذي يختص بجمع البيانات والتقارير أو الجداول الكمية أو كلاهما معا

والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وتعبيراً كمياً فالأول يصف لنا ظاهرة ويوضح خصائصها أما الثاني فيعطيها وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى

- **الدراسة الإستطلاعية:** المجال المكاني: تم توزيع استبيان الموجه للإداريين في المنشآت التالية:- مركب سطيف (8 ماي 1945) - مركب برج بوعريريج (20 أوت ) - المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة.

المجال الزمني: شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 05 أشهر من بداية جانفي 2016 حتى نهاية شهر ماي 2016 ثم قام الباحث بمقابلة بعض الموظفين في المنشآت سالفة الذكر ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي هدفت إلى جمع بعض البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، أما الدراسة الميدانية قام الباحث بالتوجه إلى هذه المنشآت وتحصل الباحث على جميع المعلومات الخاصة بهذه الدراسة ثم وزع الأداة على عينة الدراسة

- **العينة وطرق اختيارها:** حرصا منا على الوصول إلى نتائج الأكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة بحثنا بطريقة عشوائية أي أننا لم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات وذلك لسببين:- العينة العشوائية تعطي فرصا متكافئة لكل الأفراد لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو تمييز أو إعفاء أو

صفات أخرى غير التي حددها البحث. (خير الدين علة عويس، 1997، ص 58). - العينة العشوائية لكونها أبسط طرق اختيار العينات.

ضبط أفراد العينة: وتتكون من 30 إداري موزعين على إدارة المنشآت التالية: مركب 8 ماي 1954 بسطيف 10، مركب 20 أوت برج بوعريريج 10، مركب المسيلة 10

- **الأدوات:** استخدم الباحث الاستبانة كوسيلة أساسية لجمع البيانات المعلومات وذلك لملاءمتها للدراسة ولأنها من أكثر أدوات البحث شيوعاً ولملاءمتها لأفراد مجتمع الدراسة. ولتحقيق الهدف صمم الباحث أداة الدراسة عن طريق الإطلاع على المراجع و الكتب العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة. مراجعة العديد من الأبحاث و الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة.

- **الأدوات الإحصائية:** تساعد هذه الطريقة على تحويل البيانات والنتائج من حالتها الكمية إلى نسب مئوية وقد اعتمدنا في تحليلنا للمعطيات العددية للاستبيانات علي القاعدة الثلاثية وذلك للاستخراج والحصول على نسب لمعطيات كل سؤال وفيما يلي قانون القاعدة الثلاثية:  $n = 100 / س$  ت  
ن: النسبة المئوية س: العدد ت: المجموع التكرار  
واعتمدنا كذلك على نفس الطريقة (الطريقة الثلاثية) وهذا لتحويل النسبة المئوية إلى دوائر نسبية لنتائج المحصل عليها

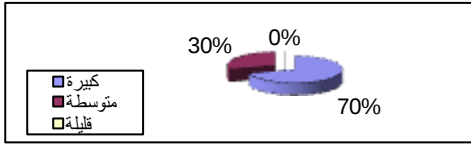
#### 2-4 عرض وتحليل النتائج: - المحور الأول: التخطيط.

**السؤال الأول:** ما مدى أهمية التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

**الغرض من السؤال:** معرفة أهمية التخطيط في تحسين تسيير المنشآت

جدول رقم 01: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.

| الإجابات | التكرارات | النسبة % |
|----------|-----------|----------|
| كبيرة    | 21        | 70       |
| متوسطة   | 09        | 30       |



|         |     |    |
|---------|-----|----|
| قليلة   | 00  | 00 |
| المجموع | 100 | 30 |

الشكل رقم 01: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط له أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 30% يعتبرون التخطيط ذو أهمية متوسطة داخل المنشأة.

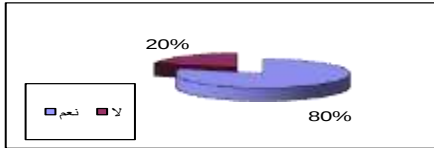
**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتخطيط أهمية كبيرة في تسيير المنشأة الرياضية وله دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

**السؤال الثاني:** هل التخطيط الجيد يساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

**الغرض من السؤال:** معرفة مكانة التخطيط الجيد إن كان يساعد على تحسين

تسيير المنشآت الرياضية أم لا

جدول رقم 02: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني



شكل رقم 02: يبين إجابة الإداريين

على السؤال الثاني

يتضح لنا من خلال الجدول

| الإجابات | التركرات | النسبة % |
|----------|----------|----------|
| نعم      | 24       | 80       |
| لا       | 06       | 20       |
| المجموع  | 30       | 100      |

أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط الجيد يساعد

على تحسين تسيير المنشآت الرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20%

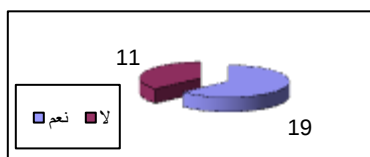
يعتبرون التخطيط الجيد لا يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين

يعتبرون أن التخطيط الجيد يساعد ويساهم في تحسين تسيير المنشآت

**السؤال الثالث:** هل وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت  
**الغرض من السؤال:** مدى أهمية وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام في المساهمة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث



شكل رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث

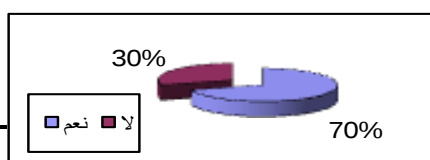
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 63.33% من الإداريين يعتبرون أن وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 36.66% لا يعتبرون وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

**السؤال الرابع:** هل التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة؟.

**الغرض من السؤال:** معرفة دور التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة

جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.



| الإجابات | التكرارات | النسبة |
|----------|-----------|--------|
|----------|-----------|--------|

| %   |    |         |
|-----|----|---------|
| 70  | 21 | نعم     |
| 30  | 09 | لا      |
| 100 | 30 | المجموع |

شكل رقم 04: يبين إجابة الإداريين على

السؤال الرابع.

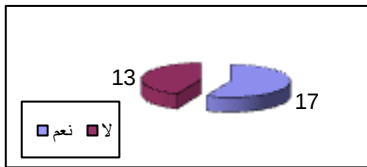
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 30% يعتبرون التخطيط ليس له دور في تحقيق أهداف المنشأة.

**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة.

**السؤال الخامس:** هل تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير في المنشأة؟.

**الغرض من السؤال:** معرفة البرامج المؤدية إلى تحسين التسيير داخل المنشأة

جدول رقم 05: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس



شكل رقم 05: يبين إجابة الإداريين على

السؤال الخامس

| الإجابات | التركرارات | النسبة % |
|----------|------------|----------|
| نعم      | 17         | 56.66    |
| لا       | 13         | 43.33    |
| المجموع  | 30         | 100      |

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 56.66% من الإداريين يعتبرون أن تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير داخل المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 43.33% يعتبرون أن تحديد البرامج لا يؤدي إلى تحسين التسيير في المنشأة.

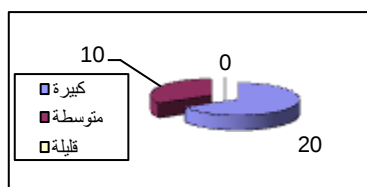
**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن تحديد البرامج يعد أمرا مهما في تحسين التسيير داخل المنشأة.

## المحور الثاني: التنظيم.

**السؤال الأول:** ما مدى أهمية التنظيم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

**الغرض من السؤال:** مدى أهمية التنظيم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

جدول رقم 06: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول للمحور الثاني



شكل رقم 06: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول للمحور الثاني.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 66.66% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم له أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 33.33% يعتبرون التخطيط ذو أهمية متوسطة داخل المنشأة الرياضية. الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم

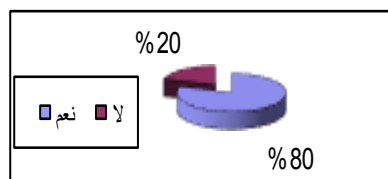
الإداريين يعتبرون أن للتنظيم أهمية كبيرة في تسيير المنشأة الرياضية.

**السؤال الثاني:** هل التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف؟.

**الغرض من السؤال:** معرفة إن كان التنظيم يساعد على احترام الخطط

والأهداف أم لا

جدول رقم 07: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني للمحور الثاني



شكل رقم 07: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني للمحور الثاني

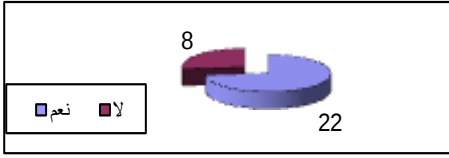
| الإجابات | التكرارات | النسبة % |
|----------|-----------|----------|
| نعم      | 24        | 80       |
| لا       | 06        | 20       |
| المجموع  | 30        | 100      |

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون أن التنظيم لا يساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعة.

**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعة في المنشأة الرياضية.

**السؤال الثالث:** هل التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة إن كان التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها أم لا

جدول رقم 08: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث للمحور الثاني



| الإجابات | التكرارات | النسبة % |
|----------|-----------|----------|
| نعم      | 22        | 73.33    |
| لا       | 08        | 26.66    |
| المجموع  | 30        | 100      |

شكل رقم 08: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث للمحور الثاني

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 73.33% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 26.66% يعتبرون التنظيم لا يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها.

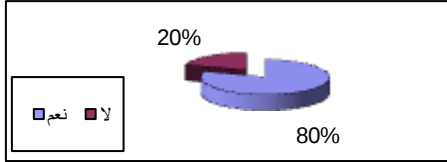
**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها داخل المنشأة الرياضية.

**السؤال الرابع:** هل التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة؟.

## الغرض من السؤال: معرفة إن كان التنظيم الجيد يعمل على سير العمل

بصورة فعالة أم لا.

جدول رقم 09: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع للمحور الثاني.



| الإجابات | التكرارات | النسبة % |
|----------|-----------|----------|
| نعم      | 24        | 80       |
| لا       | 06        | 20       |
| المجموع  | 30        | 100      |

شكل رقم 09: يبين إجابة الإداريين على

السؤال الرابع للمحور الثاني.

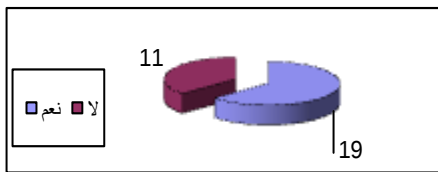
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدرة بـ 80% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة داخل المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون التنظيم الجيد لا يعمل على سير العمل بصورة فعالة.

**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة داخل المنشآت

**السؤال الخامس:** هل كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد؟

**الغرض من السؤال:** معرفة إن كان كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد أم لا

جدول رقم 10: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس للمحور الثاني



| الإجابات | التكرارات | النسبة % |
|----------|-----------|----------|
| نعم      | 19        | 63.33    |
| لا       | 11        | 36.66    |
| المجموع  | 30        | 100      |

شكل رقم 10: يبين إجابة الإداريين على

السؤال الخامس للمحور الثاني

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 63.33% من الإداريين يعتبرون أن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 36.33% يعتبرون أن كتابة التقارير لا تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل المنشأة.

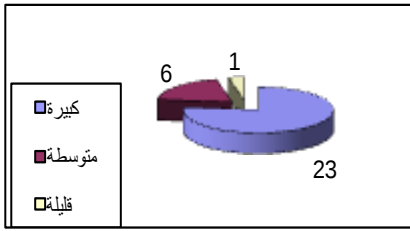
**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل المنشآت.

**المحور الثالث: الرقابة.**

**السؤال الأول:** ما مدى أهمية الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

**الغرض من السؤال:** معرفة مدى أهمية الرقابة في تحسين تسيير المنشآت

جدول رقم 11: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول للمحور الثالث



شكل رقم 11: يبين إجابة الإداريين على السؤال

الأول للمحور الثالث

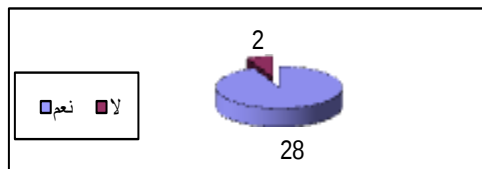
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 76.66% من الإداريين يعتبرون أن الرقابة لها أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون أن الرقابة لها أهمية متوسطة داخل المنشأة الرياضية أما النسبة الثالثة والمقدرة بـ 3.33% يعتبرون أن الرقابة لا أهمية لها داخل المنشأة.

**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يعتبرون أن الرقابة لها أهمية كبيرة في تسيير المنشآت الرياضية.

**السؤال الثاني:** هل مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال؟.

**الغرض من السؤال:** معرفة إن كانت مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال أم لا

جدول رقم 12: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني للمحور الثالث.



شكل رقم 12: يبين إجابة الإداريين على

السؤال الثاني للمحور الثالث

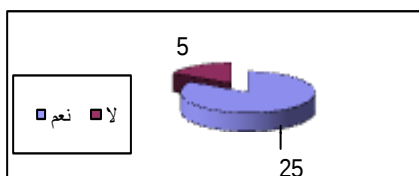
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 93.33% من الإداريين يعتبرون أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 6.66% يعتبرون أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال.

**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال داخل المنشآت.

**السؤال الثالث:** هل الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة؟.

**الغرض من السؤال:** معرفة إن كانت الرقابة تعمل على تسيير العمل تجاه أهداف المنشأة أم لا

جدول رقم 13: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث للمحور الثالث.



شكل رقم 13: يبين إجابة الإداريين على

السؤال الثالث للمحور الثالث

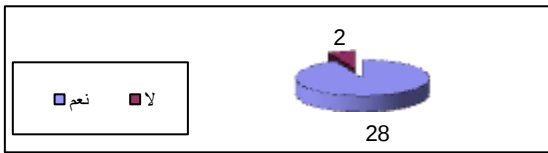
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 83.33% من الإداريين يعتبرون أن الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 16.66% يعتبرون الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة.

**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة.

**السؤال الرابع:** هل تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة؟.

**الغرض من السؤال:** معرفة إن كان تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة أم لا.

جدول رقم 14: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع للمحور الثالث



| الإجابات | التكرارات | النسبة % |
|----------|-----------|----------|
| نعم      | 28        | 93.33    |
| لا       | 02        | 6.66     |
| المجموع  | 30        | 100      |

شكل رقم 14: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع للمحور الثالث

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر

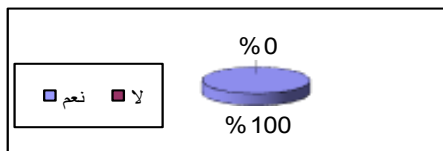
نسبة المقدرة بـ 93.33% من الإداريين يعتبرون أن تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 6.66% يعتبرون تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

**السؤال الخامس:** هل مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟

**الغرض من السؤال:** معرفة إن كانت مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة أم لا

جدول رقم 15: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس للمحور الثالث



| الإجابات | التكرارات | النسبة % |
|----------|-----------|----------|
| نعم      | 30        | 100      |
| لا       | 00        | 00       |
| المجموع  | 30        | 100      |

جدول رقم 15: يبين إجابة الإداريين على

السؤال الخامس للمحور الثالث

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر

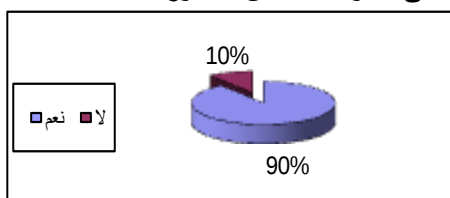
نسبة 100% من الإداريين يعتبرون أن مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنشأة الرياضية.

**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنشأة الرياضية.

**السؤال السادس:** هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ؟.

**الغرض من السؤال:** معرفة إن كانت الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ أم لا

جدول رقم 16: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس للمحور الثالث.



| الإجابات | التكرارات | النسبة % |
|----------|-----------|----------|
| نعم      | 27        | 90       |
| لا       | 03        | 10       |
| المجموع  | 30        | 100      |

شكل رقم 16: يبين إجابة الإداريين على السؤال

الخامس للمحور الثالث.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن

أكبر نسبة 90% من الإداريين يعتبرون الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء

وسوء التنفيذ، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 10% يعتبرون أن الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ.

**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ داخل المنشآت الرياضية.

### تحليل النتائج في ضوء الفرضيات :

**الفرضية الأولى:** بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداريي بعض المنشآت الرياضية بمركب سطيف ومركب برج بوعرييج ومركب مسيلة وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقا من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول: التخطيط ودوره في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

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

الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.- تسهيل عمليات الرقابة.  
مبادئ التخطيط:- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط.- مبدأ شمولية التخطيط.- فعالية وكفاية التخطيط.

من خلال الفرضية الأولى توصلنا فعلا إلى أن التخطيط يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المقترحة والمطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري إذ يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى من الوظائف الأخرى لهذا فهو أساس تحديد الأهداف.

**الفرضية الثانية :** بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداريي بعض المركبات الرياضية بمركب المتعدد الرياضات بالمسيلة

والمركب المتعدد الرياضات بسطيف والمركب المتعدد الرياضات ببرج بوعريريج وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقا من الفرضية الثانية "التنظيم ودوره في تحسين تسيير المنشآت الرياضية" ومن خلال الجداول في المحور الثاني للتنظيم (1)، (2، 3، 4، 5) تبين لنا فعلا أن التنظيم يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق عليه في وظيفة التنظيم في المجال الرياضي في الجانب النظري الذي يعتبر التنظيم في عملية الإدارية هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيما ملائما. كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية للبرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل والرغبات الإنسانية للأفراد. ومن خلال الفرضية الثانية توصلنا فعلا إلى أن التنظيم يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجاني النظري إذ يعتبر التنظيم الجيد لاستخدام الأمثل الطاقات البشرية والمادية كما يهدف التنظيم إلى تحديد المسؤوليات.

**الفرضية الثالثة:** بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري بعض المركبات الرياضية بمركب المتعدد الرياضات بالمسيلة والمركب المتعدد الرياضات بسطيف والمركب المتعدد الرياضات ببرج بوعريريج تم الوصول إلى أغلبية الحقائق الثالثة "الرقابة ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية" ومن خلال الجداول في المحور الثالث (1، 2، 3، 4، 5، 6) تبين لنا فعلا أن الرقابة تلعب دورا مهما في تحسين المنشآت الرياضية وهذا

ما يتفق عليه في الجانب النظري في الرقابة حسب المستويات الإدارية والتي تشمل:- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

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

والرقابة حسب مستوى توقيت القيام بها والتي تشمل:

- الرقابة الوقائية - الرقابة التاريخية - الرقابة المتزامنة.

ومن خلال الفرضية الثالثة توصلنا إلى أن الرقابة تلعب دورا مهما في تحسين

المنشآت وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة

الاستبيان، فالرقابة تهدف إلى تحقيق الأهداف وتعتبر وسيلة التي تستطيع بها

السلطات الإدارية كيفية تسيير الأعمال داخل المنشآت الرياضية

- **الخاتمة:** عملنا في هذا البحث على إبراز أهم الأدوار التي تلعبها الإدارة

الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية سواء أكانت هذه الأدوار داخلية

أو خارجية.

ومن خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني، خرجنا بنتائج يمكن أن

نقول على أساسها أن الإدارة الرياضية وجميع وظائفها تلعب دورا مهما ومميزا

في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية، لكن تبقى الإدارة الرياضية تعيش

تدني ملحوظ وتراجع على مستوى التسيير للمنشآت الرياضية؛ حيث يتبين من

خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري وفق منظور

الحاجات الضرورية والتفريق بين الأهداف. وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى

ملاحظتين أساسيتين هما:

أولاً: انعدام المؤهلات الكافية لدى المسيرين والنقص الملحوظ في الإطارات

الرياضية من إداريين ومسيرين في هذا المجال مما أدى إلى اللجوء إلى إداريين

ومسيرين يفتقرون إلى التأهيل والتأطير العلمي والأساليب الحديثة في مجال

الإدارة والتسيير مما أدى إلى ذلك إلى استعمال طرق بدائية لا يمكن أن تصنع

شيء في التقدم وتحسن في تسيير المنشآت الرياضية.

ثانيا: انعدام وجود استراتيجية العمل من خلال تخطيط التنظيم رقابة توجيهية، ويرجع ذلك عادة إلى كون المسير قليل الفكرة وبعيد عن التأهيل العلمي فلا يلجأ إلى استخدام أساليب علمية حديثة لأنه لا يدرك أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة في المجال العلمي والعملية وطرق التسيير الحديث. وللخروج من هذا المستوى الرديء غير مشرف في جوانب التسيير الفني والإداري إلى أفضل منه لابد من الإسراع في:- وضع مخططات تسييرية سنوية لتسيير المنشآت الرياضية.- التنظيم الجيد والمحكم داخل المنشآت الرياضية.- وضع أفضل الوسائل الرقابة لعمل العنصر البشري داخل المنشآت الرياضية.

وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا، كان واسعا جدا وإن كل ما بذلناه من جهد وكل مساهمتنا فيه بدت ضئيلة ولكن هذا لا يمنعنا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى إجابات عن الأسئلة المقترحة في دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية. ونرجو أن تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى.

**اقتراحات :** بعد عرض الباحث في هذه الدراسة الميدانية، خرج بجملة من الاقتراحات والتوصيات وهي كالآتي:

يتوقف مردود المنشآت الرياضية وتسييرها الأحسن، سواء كان ذلك ترويا أو رياضيا على نوع الإدارة الرياضية إذ تعتبر الإدارة الرياضية ووظائفها هي السبب الأول والأخير في نجاح أو فشل تسيير هته المنشآت الرياضية وعليه أخلصنا من خلال دراستنا هذه إلى بعض الاقتراحات والتي نأمل أن تساعد في تحسين العمل الإداري والتسييري داخل منشآتنا الرياضية.

- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة.

- على المديرانتهاج السبل والوظائف الملائمة لتسييرالأمثل للمنشآت الرياضية.

- وضع إدارة رياضية تهتم بتكوين الإطارات في مجال التسيير والإدارة.

- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير النابعة في الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية وعلى كافة المستويات.
  - تسطير برامج عمل يضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منهجية علمية بحتة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوائق والمسببات التي تعيق تسيير المنشآت.
  - وضع خطط طويلة المدى على أن تقسم هذه الخطط إلى مراحل زمنية "سنوية" بهدف تأهيل وصقل المسيرين الإداريين على مستوى المنشآت.
  - زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت.
- المراجع والمصادر:

- 1- أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001
- 2- الدكتور السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
- 3- السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصرأترك لنشر والتوزيع، 2001
- 4- إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 5- حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة والتربية الرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 6- حليم المنبري، عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة 1991
- 7- عادل حسن، ع المنعم فوزي: الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية 1964
- 8- عايدة خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي 1985
- 9- عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998.
- 10- الدكتور علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مد يولي، القاهرة، 1997، مصر الجديدة، 1997.
- 11- محمد أزهر السماك وآخرون: الأصول في البحث العلمي، دار الحكمة والطباعة للنشر، الموصل، 1980.

12- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

13- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير ووظائف وتقنيات، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995

14- الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002.

15- الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002

16- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، 1999.

17- الدكتور مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب لنشر القاهرة 1999

#### رسائل الماجستير والدكتوراه:

1- إسماعيل كروش وآخرون: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بنجاح المنشآت الرياضية، رسالة لنيل شهادة ليسانس في التربية البدنية والرياضية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، الجزائر.

2- بلواضح عبد الصمد (2006-2007): دور وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت

الرياضية، رسالة لنيل شهادة ليسانس في التربية البدنية والرياضية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، الجزائر.

3- سديرة محمد وآخرون (2006-2007): أهمية الصفات الشخصية في تسيير المنشآت

الرياضية، رسالة لنيل شهادة ليسانس في التربية البدنية والرياضية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، الجزائر.

#### الجرائد والمراسيم:

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

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