

وزارة التعليم والبحث العالي

معهد علوم التقنيات والنشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في
تخصص تسيير المنشآت الرياضية

الموضوع

دور التمكين الإداري في تحسين تسيير المنشآت الرياضية
- دراسة ميدانية لبعض المنشآت الرياضية لولاية الوادي-

إشراف الأستاذ :

• بقار ناصر

إعداد الطالب :

• كمال نصبة

الموسم الجامعي: 2017 - 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ
عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾
صدق الله العظيم

الآية ١٩ سورة النمل

شكر و تقدير

بسم الله الرحمان الرحيم

« و لقد آتينا لقمان الحكمة أن أشكر لله و من يشكر فإنما يشكر لنفسه و من كفر فإن الله غني عن العالمين » (سورة لقمان . الآية 12) .

أولا أتقدم بالشكر الجزيل لله تعالى على توفيقه لي في هذا العمل المتواضع ثم إلى الأستاذ الفاضل " بقار ناصر " الذي لم ييخل عليا بمعلوماته القيمة و نصائحه النيرة كما أتوجه بالشكر إلى كل أساتذة و طلبة معهد التربية البدنية و الرياضية، و إلى جميع العاملين في المنشآت الرياضية بالوادي لصبرهم عليا طيلة فترة التربص وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة .

الإهداء

قال تعالى : « رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و علي والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين » سورة النمل (الآية . 19)

فالحمد لله حمدا يليق بجلاله و عظيم سلطانه

أهدي ثمرة هذا العمل

إلى القلب الحنون ، إلى من حملتني وهنا و وضعتني وهنا ، إلى من غمرتني بحنانها ، إلى التي تنتظر بفارغ الصبر هذه اللحظة ، أكتب هذا الإهداء .

إلى " أمي " الطاهرة أسأل الله أن يديمها و يحفظها لنا .

إلى أبي الكبير أدامه الله ذخرا وسندا كما أرفع أسمى و أرقى آيات الشكر و المن و العرفان إلى الشموع التي احترقت لأجلي سواعدي في الحياة . إخوتي و أخواتي حفظهم الله و رعاهم و إلى كل العائلة و إلى الأصحاب و الخلان و إلى أصدقاء الدراسة في كل مراحلها من الإبتدائي إلى الجامعة وإلى كل الأقارب و الجيران.

و إلى كل من أحب في الله .

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

البسمة
الآية
شكر و عرفان
الإهداء
قائمة المحتويات
قائمة الجداول
قائمة الأشكال

الجانب النظري

مقدمة

الفصل التمهيدي

04.....	1. الإشكالية.....
05.....	2. الفرضيات
05.....	3. أهمية البحث
05.....	4. أهداف الدراسة.....
06.....	5. أسباب اختيار الموضوع.....
06.....	6. تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث.....
07.....	7. الدراسات السابقة.....
08.....	8. التعليق على الدراسات المشابهة.....
10.....	9. خلاصة.....

الفصل الأول: التمكين الإداري

- 13.....تمهيد
- 14.....1- ماهية التمكين الإداري
- 14.....1-1- تعريف التمكين الإداري
- 16.....2- مستويات التمكين وخصائصه
- 17.....3- متطلبات ومستلزمات التمكين الإداري
- 17.....3-1- متطلبات التمكين الإداري
- 18.....3-2- مستلزمات التمكين الإداري
- 19.....4- مبادئ التمكين و مراحلہ
- 19.....4-1 مبادئ التمكين الإداري
- 21.....4-2- مراحل التمكين
- 21.....5- ركائز التمكين
- 22.....6- نشأة وتطور التمكين الإداري وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية
- 22.....6-1- النظريات الإدارية للتمكين
- 24.....6-2- العلاقة بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى
- 26.....7- أهداف التمكين الإداري وشروطه
- 26.....7-1- أهداف التمكين الإداري
- 27.....7-2- شروط التمكين الإداري
- 28.....8- أبعاد التمكين الإداري، عناصره، و وسائله
- 28.....8-1- أبعاد التمكين الإداري
- 29.....8-2- عناصر التمكين الإداري
- 30.....8-3- وسائل التمكين الإداري
- 31.....9- أدوات التمكين الإداري وأنواعه وأساليبه وموحيقاته
- 31.....9-1- أنواع التمكين الإداري
- 32.....9-2- أساليب التمكين الإداري
- 33.....9-3- معوقات تطبيق التمكين الإداري
- 34.....10- مؤشرات قياس التمكين الإداري

36..... خلاصة

الفصل الثاني: التسيير في المجال الإداري

38.....	تمهيد
39.....	1-عموميات حول التسيير
39.....	1-1- مفهوم التسيير
40.....	1-2- التسيير فن وعلم ومهنة
40.....	1-3- التسيير في التربية الرياضية
41.....	1-4- التسيير والتنظيم
41.....	2-تعريف المسير وأدواره
41.....	2-1- تعريف المسير
42.....	2-2- تعريف المسير الرياضي
42.....	2-3- أدوار المسير
43.....	2-4- وظائف المسير
44.....	2-5- مسؤولية المسير في المجال الرياضي
45.....	2-6- مؤهلات الإداري الناجح (المسير)
45.....	3-عموميات حول الإدارة
45.....	3-1- تعريف الإدارة
46.....	3-2- تعريف الإدارة الرياضية
46.....	4- وظائف الإدارة الرياضية
47.....	4-1- تعريف التخطيط
47.....	4-2- تعريف التنظيم
47.....	4-3- تعريف القرار
47.....	4-4- تعريف التوجيه
47.....	4-5- تعريف الرقابة

48.....	5- القيادة الإدارية
48.....	5-1- تعريف القيادة الإدارية
48.....	5-2- تعريف القيادة
48.....	5-3- ماهية القيادة
48.....	5-4- كيفية اختيار القائد
49.....	5-5- أساليب القيادة
49.....	6- أهمية الإدارة في المجال الرياضي
50.....	7- صفات الإدارة الرياضية
52.....	8- المبادئ العامة للإدارة الرياضية
53.....	9- خلاصة

الفصل الثالث: المنشآت الرياضية

55.....	تمهيد
56.....	1- المنشآت الرياضية قديما وحديثا
56.....	1-1- المنشآت الرياضية قديما
56.....	1-2- المنشآت الرياضية عند الرومان
57.....	1-3- المنشآت الرياضية الإسلامية
59.....	1-4- نظام التسيير للمنشآت القديمة
60.....	2- إمكانات وتجهيزات المنشآت الرياضية
60.....	3- أنواع الملاعب
60.....	3-1- من حيث الأهداف
61.....	3-2- من حيث الشكل الهندسي
61.....	3-3- من حيث الشكل العام
62.....	3-4- من حيث اللعبة
62.....	3-5- من حيث القانونية
62.....	3-6- من حيث التبعة

62.....	3-7- من حيث الأرض.....
62.....	4- أسس تخطيط المنشآت الرياضية.....
63.....	4-1- اختيار الموقع وإمكانية الوصول.....
65.....	5- الهيئات الرياضية.....
65.....	5-1- الهيئات الحكومية.....
65.....	5-2- الهيئات الأهلية.....
65.....	5-3- العلاقة بين الأجهزة الحكومية والأجهزة الأهلية.....
67.....	6- النظام الجديد لتسيير المنشآت الرياضية.....
67.....	6-1- لمحة تاريخية عن تطور نظام التسيير في الجزائر.....
68.....	6-2- فشل نظام التسيير المركزي.....
68.....	7- نمط تسيير المنشآت الرياضية والوضعية التي آلت إليها وأهمية الفعالية في التسيير.....
68.....	7-1- نمط تسيير المنشآت الرياضية والوضعية التي آلت إليها.....
68.....	7-2- أهمية الفعالية والكفاءات في تسيير المنشآت العمومية.....
69.....	8- الجهود الجزائرية في بناء وتنظيم المنشآت الرياضية.....
69.....	8-1- النوادي الرياضية في الجزائر.....
70.....	8-2- الاتحادات الرياضية.....
72.....	خلاصة.....

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة

75.....	تمهيد.....
76.....	1- الدراسة الاستطلاعية.....
76.....	2- المنهج المتبع.....
76.....	3- أدوات وتقنيات البحث.....
77.....	4- الشروط العلمية للأداة.....
77.....	4-1- صدق الأداة.....

77	4-2- ثبات الأداة.....
78	5- مجتمع الدراسة.....
78	6-1- عينة البحث.....
78	6-2- ضبط أفراد العينة.....
78	7- ضبط متغيرات الدراسة.....
78	7-1- المتغير المستقل.....
79	7-2- المتغير التابع.....
79	8- مجالات الدراسة.....
79	8-1- المجال المكاني.....
79	8-2- المجال الزمني.....
80	9- الأساليب الاحصائية.....
81	خلاصة.....

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

114	مناقشة الفرضية الأولى: للإتصال ومشاركة المعلومات دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.....
115	مناقشة الفرضية الثانية: للثقة بين العاملين والمسؤولين دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.....
116	مناقشة الفرضية الثالثة: للتحفيز المادي والمعنوي دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.....
117	خلاصة.....
119	خاتمة.....
121	الاقتراحات.....
123	قائمة المصادر و المراجع.....

الملاحق

قائمة الجداول

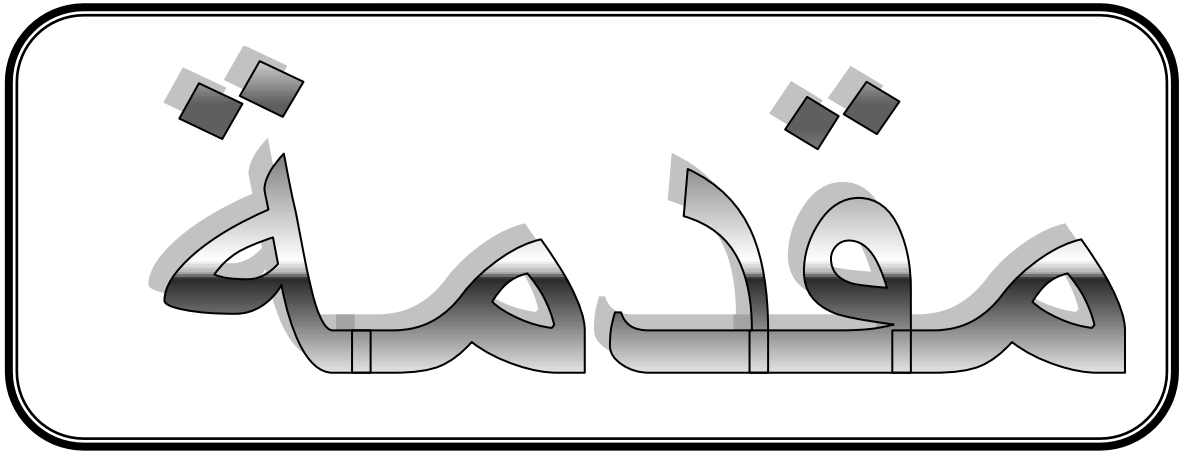
الصفحة	العنوان	الرقم
17	يبين التحول الثقافي من أجل التمكين	01
80	الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة	02
83	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 01	03
84	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 02	04
85	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 03	05
86	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 04	06
88	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 05	07
89	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 06	08
90	اجابة الإداريين على العبارة رقم 07	09
91	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 08	10
92	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 09	11
93	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 10	12
95	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 11	13
96	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 12	14
97	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 13	15
98	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 14	16
99	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 15	17
100	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 16	18
101	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 17	19
102	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 18	20
103	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 19	21
104	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 20	22

105	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 21	23
106	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 22	24
107	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 23	25
108	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 24	26
109	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 25	27
110	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 26	28
111	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 27	29
112	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 28	30
113	يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 29	31

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العلاقة بين نظريتي ماكجريغور و ليكرت	23
02	يبين علاقة التمكين بالجودة	26
03	يبين الهيكل التنظيمي المقلوب	33
04	يبين مدى تلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.	83
05	يبين مدى الإتصال بالإداري خلال فترات منتظمة أثناء أدائه لعمله	84
06	يبين معرفة مدى لجوء الإدارة لطلب رأي الإداري حول مسائل تخص عمله	86
07	يبين معرفة المعلومات تصل إلى الإداري في الوقت المناسب	87
08	يبين مدى فهم الإداري للمعلومات المقدمة من طرف الإدارة	88
09	يبين المحادثة الشفوية مع المشرف تساعد الإداري على أداء عمله بدقة	89
10	يبين إجابة الإداريين على وجود صعوبة في الإتصال مع الإدارة	90
11	يبين إجابة الإداريين على إستغلال الإجتماع بالإدارة للتحسيس بصعوبات العمل	92
12	يبين إجابة الإداريين في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة	93
13	يبين درجة الثقة بين العاملين و المسؤولين	94
14	يبين معرفة المسؤولين بالمؤسسة بالإختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات يقدرونها عند توزيع المهام و الأعمال	95
15	يبين درجة وقوف الإدارة مع الإداري لمشكلة مع المسؤولين	96
16	يبين الإدارة العليا تشعر موظفيها بأهمية وظائفهم ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة	97
17	يبين إجابة الإداريين على المسؤولين يمدون بالدعم اللازم بما يساعدهم على تحسين الأداء	98
18	يبين إجابة الإداريين على الإدارة العليا تمنح لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل	99
19	إجابة الإداريين على المسؤولين على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة يطلعونهم ويشركونهم في الشؤون المهمة للمؤسسة	100
20	يبين إجابة الإداريين على المسؤولين يمنحونهم السلطة والمسؤولية لأداء عملهم بشكل حسن.	101
21	يبين إجابة الإداريين على المسؤولين يمنحونهم السلطة والمسؤولية لأداء عملهم بشكل حسن	102

103	يبين الأجر الذي يتقاضاه الإداري يحقق حاجته	22
104	يبين الإدارة تقدم ترقية وعلاوات عادلة ومناسبة	23
105	يبين نظام العلاوات الدورية تكفل عمل الإداري بشكل جيد	24
106	يبين تحسين ظروف العمل المادية تدفع الإداريين للتمسك بالعمل و تحسين أدائهم	25
107	يبين الرؤساء يشجعون الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء	26
108	يبين الحوافز المادية تحقق حاجات الإداري وتدفعه للتحسين مردوده	27
109	يبين الإدارة تولي أهمية لعاملها بمنح شهادات تقدير وتكريمات	28
110	يبين تحسين الوضع الوظيفي يشعر الإداريين بالراحة في العمل	29
111	يبين التكليف بعمل قيادي يساعد الإداري على تطوير نفسه وتحسين أدائي في العمل	30
112	يبين الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية	31
113	يبين تهتم الإدارة بالإقتراحات والمبادرات المقدمة	32



مقدمة:

إن وجود المنشآت الرياضية وإستمرارها مرهون بتحقيقها لأهدافها بكفاءة وبدرجة عالية من الجودة، و إذا لم يكن لهذه المنشآت أفراد يمتلكون قيما إيجابية للعمل ووفاء مستمرا وإلتزاما للعمل فيها، فإن تحقيق أهداف أي منها أمر صعب التحسيد، بإعتبار أن الفرد العامل هو المحور الرئيسي في نجاح المنشأة أو فشلها، وتقع على المنشأة أو المؤسسة مهمة تهيئة المستلزمات الكفيلة بإعدادة بشكل يعزز إسهاماته الفاعلة في هذا المضمار و تقديم الإنجازات التي تخدم هذا الدور في إطاره الإيجابي.

كما ان التغييرات المتسارعة في بيئة المنشآت الرياضية أو غيرها من المؤسسات قد إستدعى تغيرا أساسيا في عملياتها التنظيمية، مما جعلها تولى إهتماما بالغا للمفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، التخطيط الشامل للأداء، و التمكين الإداري.

ويهتم مفهوم التمكين بإعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يسمح بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المنشآت.¹

كما لقي تحسين التسيير إهتمام العديد من الباحثين و المفكرين، إذ يمثل إحدى الأسلحة الهامة في المنشآت من أجل البقاء والنمو، فالمنشآت الرائدة تدرك بأن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز. ومن هذا المنطلق، فإن هذه الدراسة سوف تتناول التمكين الإداري الذي تعتبره العديد من المؤسسات مفتاح الحصول على الطاقة الكامنة لدى مواردها البشرية بما يخدم نجاحها الإداري، من خلال دوره الكبير في تحسين أداء العاملين وبالتالي تحسين التسيير الذي يعتبر كمؤشر هام على مدى تقدمها، كما سنحاول إبراز دور التمكين الإداري في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، وبهذا قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى عدة فصول .

وفي دراستنا لهذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي وقبل هذا وذلك عرجنا على جانب تمهيدي الذي تناولنا فيه الخلفية النظرية للإشكالية والفرضيات وأهداف البحث والتعريف بالمصطلحات والدراسات السابقة أما الجانب النظري قد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول تطرقنا في الفصل الأول إلى التمكين الإداري، وفي الفصل الثاني إلى التسيير في المجال الرياضي، و الفصل الثالث المنشآت الرياضية، ثم عرجنا في الجانب التطبيقي على فصلين تناولنا في الفصل الأول منهجية وأدوات البحث، الفصل الثاني يحتوي على عرض النتائج وتحليلها.

لنقوم في الأخير بعرض النتائج النهائية ووضع خاتمة بالعمل وطرح بعض الإقتراحات التي تعد كحلول.

¹ قدرى أحمد معراج: أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي : دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص ك.

الفصل التمهيدي

1- إشكالية الدراسة:

إن المتتبع لمراحل التطور والنمو التي مرت بها المنشآت الرياضية في الجزائر منذ الإستقلال إلى يومنا هذا يدرك أنها مرت في العديد من المشاكل والمعوقات التي لازمتها على امتداد هذه الفترة ، كنقص التأطير و الخبرة وإنتشار الإهمال وسوء استعمال الموارد المادية والبشرية ، حيث بينت مختلف البحوث والدراسات أن أهم العراقيل التي تواجه عجلة التنمية والتطور نحو تحقيق الأهداف المسطرة والموضوعة هو نقص الكفاءات البشرية الموجهة توجيها سليما لرفع مردود المنشآت الرياضية بشكل عام وتحسين في أداء العاملين بصفة خاصة. كل هذه المعوقات وغيرها أدت إلى تدني وإخفاض في مستوى أداء العاملين في المنشآت الرياضية وبالتالي انخفاض مردود المنشآت الرياضية، وهذا ما يعبر عن السياسة الإدارية المتبعة في هذه المنشآت وبالنظر إلى التطور الذي يشهده العالم في تسيير المنشآت الرياضية والطرق والتقنيات الحديثة المتبعة يصبح لازما علينا مجارات هذا التطور ، ذلك مما زاد في إهتمام الباحثين والمتخصصين في هذا المجال بالبحث عن الطرق والأساليب التي تمكن من الرفع والزيادة وتحسين في أداء العاملين في المنشآت وتحسين مردودها. إن الإدارة الناجحة هي التي تخلق الإهتمام الكبير لدى العاملين بأعمالهم وظائفهم بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المنشئة التي يعملون فيها، وهذا ما يسميه البعض "الملكية النفسية"، وبالتالي فإن نجاحها وفشلها من فشلها⁽¹⁾.

ويعتبر العنصر البشري أهم عنصر في عملية نجاح أي منشئة وكذا بإعتباره محور هذه العملية وقد إزداد إهتمام الإدارة بتطبيق المفاهيم الحديثة لتطوير أساليب العمل بما يحقق الإرتقاء بمستوى أداء العاملين ومستوى أداء المنشئة ككل، ويزداد إهتمام الإدارة بالموارد البشرية التي تشكل حجر الأساس في كل إبداع وتطوير في المنشئة والعمل على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم ومهاراتهم من خلال ربط أهداف المنشئة مع أهدافهم، وإيجاد بيئة أو مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة الفاعلة بالمعلومات للأفراد وخلق الشعور بالمسؤولية لديهم والرضا عن العمل وولائهم للمنشئة والعمل على منحهم الثقة وتحفيزهم من أجل التحسين في أدائهم.

ويعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط وإتخاذ القرارات، وأن هذا التمكين له دور في تحسين أداء العاملين في المنشئة ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها وعن نظام الحوافز وساعات العمل مما يؤدي لرفع مستوى أدائهم وتحقيق الإستقرار الوظيفي والإلتزام العالي في العمل ورفع أداء المنشئة ككل.

(1) عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 34.

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- هل للتمكين الإداري دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

وتنبثق من السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية كما يلي:

- هل للإتصال و مشاركة المعلومات دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟
- هل للثقة بين العاملين و المسؤولين دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟
- هل للتحفيز المادي والمعنوي دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟

2-الفرضيات :

2-1-الفرضية العامة:

- للتمكين الإداري دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

2-2-الفرضيات الجزئية:

- للاتصال و مشاركة المعلومات دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- للثقة بين العاملين و المسؤولين دور في تحسين المنشآت الرياضية.
- للتحفيز المادي و المعنوي دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

3-أهمية الدراسة:

- تسليط الضوء على مفهوم إداري معاصر هو التمكين الإداري وأهمية تطبيقه في المنشآت الرياضية.
- بيان الدور الحيوي للتمكين الإداري في الوصول لأحسن أداء وذلك من خلال جعل العاملين ذات مهارات وقدرات وقابليات عالية نحو تحمل المسؤولية في العمل المنشآت الرياضية.
- إستمرارية البحث العلمي في هذا المجال لإثراء الفكر الإداري من خلال التعرف على التمكين الإداري ودوره في تحسين تسيير المنشآت الرياضية بصفة عامة.

4-أهداف الدراسة:

- التعريف بمفهوم التمكين الإداري ومكوناته وأهميته والتعرف على التسيير في المجال الرياضي والتعرف على المنشآت الرياضية
- إبراز دور تطبيق سياسة التمكين الإداري في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

- التعرف على العناصر الأساسية للمتكمين الإداري(الاتصال و مشاركة المعلومات والثقة بين العاملين والمسؤولين و الحوافز المادية والمعنوية) و دورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

5-أسباب اختيار الموضوع:

لقد اخترنا هذا الموضوع كعنوان لدراستنا لأسباب التالية:

- حب الاكتشاف والتعرف على دور التمكن الإداري في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- يمثل هذا الموضوع تخصصي في مساري الدراسي .
- سعيا منا للوقوف على الواقع الإداري والتسيير الرياضي.
- نقص مثل هذه البحوث في مكتبتنا (معهد التربية البدنية والرياضية) بالخصوص وغرضنا من ذلك هو تدعيم مكتبتنا بمثل هذه المواضيع.

6-تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث:

ويكون تحديد مصطلحات بحثنا كالأتي:

1.التمكن الإداري:

لغة : ترجع كلمة تمكين في اللغة العربية إلى الفعل مكن أي جعله قادر على الشيء، كما تعني التقوية أو التعزيز، أو إعطاء الحكم والقوة.⁽¹⁾

إصطلاحا: التمكن هو منح العاملين قوة التصرف و اتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشكلاتها و التفكير الإبداعي و تحمل المسؤولية.⁽²⁾

إجرائيا: تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل والتحسين المستمر في الأداء وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية للمنشآت الرياضية.

2. الادارة:

لغة: الإدارة كمفهوم يمكن أن يتحقق لغويا من خلال تحليل كلمة الإدارة (AD-MINISTRATION) وهي تعني لغويا أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد ولقد اشتقت من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين (AD-MINISTRE) ومعناها أداء خدمة للآخرين، بينما نجد البعض يفضل كلمة

⁽¹⁾ مولاي لخضر عبد الرزاق: حوتية عمر،الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء

التميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2009 الجزائر،ص552

⁽²⁾ عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003،ص11.

(MANAGEMENT) للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع.⁽¹⁾

اصطلاحاً: ويرى (Fayal) بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.⁽²⁾
إجرائياً: هي قيام مجموعة من الأفراد بتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين بغرض تحقيق هدف معين عن طريق الاستغلال الأمثل.

3 المنشأة الرياضية:

هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعية رياضية من الأفراد، اتجاهاً هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربوياً وتعليمياً.⁽³⁾

4 التسيير:

يرى "محمود رفيق الطيب" أن التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساساً التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه، وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.⁽⁴⁾

7- الدراسات السابقة:

1- الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى:

دراسة تلخوخ سعيدة 2014: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت عنوان "التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة MGBROYAL (الرغاية)"، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس.

وقد كان عينة الدراسة 119 فرد وإستخدم في جمع البيانات الإستبيان وإنتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد أسفرت الدراسة على أهم النقاط التالية:

- أن مستوى الأهمية لأبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع مرتفع

(1) مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة و التنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2000، ص49

(2) مروان عبد المجيد إبراهيم: نفس المرجع السابق، ص52

(3) عصام بدوي: موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضة، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى 2001، ص17.

(4) محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير (ج2)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص5.

-وجود إرتباط موجب وقوي و ذوا دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و تحسين الأداء الوظيفي وكذا أبعاده.

الدراسة الثانية:

دراسة قدرى أحمد معراج 2015: مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية، تحت عنوان " أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سونطراك - بسكرة"، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وتناولت هذه الدراسة عينة مقدارها 60 إداري. وكان الإستبيان هو أداة الدراسة و انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد أسفرت الدراسة على أهم النقاط التالية:

- أظهرت النتائج أن مجتمع الدراسة يميلون إلى أن للإتصال الفعال أثر على الإبداع التنظيمي.
- أظهرت النتائج أن مجتمع الدراسة يميلون إلى أن للعمل الجماعي والفرقي أثر على الإبداع التنظيمي.
- أظهرت النتائج أن مجتمع الدراسة يميلون إلى أن للتحفيز أثر على الإبداع التنظيمي.

(2)-الدراسات الاجنبية:

الدراسة الاولى:

دراسة حسن مروان عفانة 2013:رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،تحت عنوان "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، جامعة الأزهر غزة فلسطين. وتناولت هذه الدراسة عينة مقدارها 300 مبحوث وهم جميع العاملين في المؤسسات التي إختارها الباحث كعينة للدراسة. وكان الإستبيان هو أداة الدراسة و انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد أسفرت الدراسة على أهم النقاط التالية:

أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة 81% وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها، ومنحها بشكل أكثر عدالة، وكذلك زيادة سرعة وسهولة إنسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة.

الدراسة الثانية:

دراسة عالية جواد محمد علي 2013: رسالة ماجستير ،تحت عنوان "أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد"، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد العراق. وتناولت هذه الدراسة عينة مقدارها 40 شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد وإنتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث كانت أداة جمع البيانات الاستبيان وقد أسفرت الدراسة على أهم النقاط التالية:

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات وان قيادة الشركة قيد البحث تولي اهتماما بفكرة تمكين العاملين في الشركة لما له من اثر ايجابي في سلوك وأداء العاملين وبالتالي على نجاح وتطور الشركة

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق لمجموع الدراسات المشابهة يتضح لنا أن أغلب هذه الدراسات تتشابه مع الدراسة الحالية التي تناولتها وذلك أنها تناولت موضوع التمكين بشكل عام من خلال أبعاد وظيفية متنوعة، و أن جميع الدراسات استخدم فيها المنهج الوصفي من قبل الباحثين .

اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي ويعتبر أفضل منهج يساعد في عملية تقصي وجمع المعلومات في هذا النوع من الدراسات لكونه يسهل الجمع و الترتيب و التحليل و المناقشة ومن أسرع المناهج البحثية العلمية، كما أننا لاحظنا اعتمادهم على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات لأنها تناسب الموضوع و المنهج وكذلك إمكانيات الباحثين ومراعاة عامل الوقت.

خلاصة:

من خلال تطرقنا الى الخطوات السابقة في الاطار العام للدراسة، والتي تتمثل في الكلمات الدالة للدراسة وكذا تحديد المشكلة والفرضيات، بالإضافة الى أهمية وأهداف الدراسة، اتضح لي ان هذا الفصل والمتمثل في الجانب التمهيدي للدراسة له دور هام جدا في البحث العلمي ذلك انه حدد صياغة المشكلة وضبطها وهذا يعتبر انجاز نصف البحث.

وفي الاخير لا يمكن أن تقوم أي دراسة أو بحث علمي دقيق دون التطرق للخطوات السابقة الذكر.

الجانب النظري

الفصل الأول التمكين الإداري

تمهيد:

إن علم الإدارة الحديث قد إهتم بالأفراد العاملين في المنشأة، باعتبارهم الدعامة الرئيسية داخل المنشأة وقدراتها التنافسية، وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين وتحسينه بصفة مستمرة، ومن هذه الأساليب الحديثة أسلوب (تمكين العاملين) فهو يقوم على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و تحفيزهم و زرع الثقة فيهم وتحميلهم المسؤولية في القرارات التي يتخذونها، أو يشاركون في إتخاذها مع الإدارة العليا.

ومن خلال هذا الفصل سيحاول الباحث التطرق للتمكين الإداري، بالإضافة إلى بعض النظريات التي وردت حول التمكين الإداري.

1- ماهية التمكين الإداري:

يعد الإهتمام بالتمكين عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات، في ظل الاتجاه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، إذ شاع إستعماله في الكثير من المؤسسات المعاصرة، نتيجة لثورة المعلومات وتنوع الثقافة، حيث أصبح من السهل أن يحصل كل شخص في المؤسسة على البيانات والمعلومات التي تساعد على إتخاذ القرارات المناسبة، دون الرجوع إلى المستويات الأعلى، وقد أصبح التمكين من العناصر المهمة التي تزيد من دافعية العاملين ومسؤولياتهم، حيث ظهر التمكين الإداري بعد تسعينيات القرن العشرين، وقد أصبح محط إهتمام الباحثين، إذ تعددت تعريفاته وتباينت في مضمونها حسب الهدف من إستخدامها، رغم تمحور أغلبها حول إعطاء الموظفين صلاحية المشاركة في إتخاذ القرارات، ومنحهم حرية أكبر في العمل والتصرف وكذا تحفيزهم وهذا من أجل التحسين في أدائهم وأداء المؤسسة.

1-1 تعريف التمكين الإداري:

يعتبر التمكين الإداري ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم، من خلال تفويض السلطة في إتخاذ القرارات إلى المستوى الأدنى كلما أمكن ذلك، مما يجعله يمثل النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين⁽¹⁾.

وعليه، يمكن تعريف التمكين لغة، ومن ثم إصطلاحاً لمحاولة تحديد مفهوم شامل له كما سيأتي.

لغة:

ترجع كلمة تمكين في اللغة العربية إلى الفعل مكن أي جعله قادر على الشيء، كما تعني التقوية أو التعزيز، أو إعطاء الحكم والقوة، وبالرجوع إلى الأصول اللغوية للكلمة **invest** في قاموس وبستر². نجد أنها تعني منح السلطة القانونية **empower** أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما، وتم تطويره من خلال المفهوم الياباني لمصطلح **K aizen** والذي يشمل التطوير والتحسين.⁽²⁾ وقد ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم ثمان عشرة مرة، بشمانية ألفاظ (وهي: مكنّاهم، مكنّاكم، مكنّا، أمكن منهم، مكين، مكنني، يُمكننّ، نمكنن)⁽³⁾؛ جاءت في ست عشرة آية في اثني عشرة سورة نذكر منها⁽⁴⁾:

قوله تعالى: " الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر والله عاقبة الأمور " { الحج: 41 }.

(1) - عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص9

(2) - مولاي لحضر عبد الرزاق: حوتية عمر، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2009 الجزائر، ص552.

(3) - عبد الرحمان بن عبد الله الشقاوي: نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ، الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وزارة التخطيط السعودية، أكتوبر 2002.

(4) - عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن 2010 ص21

وقوله عز من قائل: " وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ ". {يوسف:54}.

وقوله تبارك وتعالى: " وكذلك مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نَصِيبٌ بِرَحْمَتِنَا مِنْ نَشَاءٍ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ " { يوسف:56}.

وفي سورة النور قوله تعالى: " وعد الله الذين آمنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما إستخلف الذين من قبلهم وليُمَكِّنَنَّ لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم أمنا يعبدونني لا يشركون بي شيئاً ومن كفر بعد ذلك فأولئك هم الفاسقون ". {النور:55}

إِصْطِلَاحًا:

يمكن تعريف مصطلح التمكين بأنه "إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة إتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا"⁽¹⁾

فهو يعبر عن حالة ذهنية داخلية للفرد توفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في إتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.⁽²⁾

من خلال نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المدير إلى المرؤوسين، والمشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات.

كما يمكن تعريف التمكين بزيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لإتخاذ قراراتهم، ومواجهة المشكلات التي تعترض أداءهم.

يلاحظ من خلال التعريفات السابقة أن القاسم المشترك بينها هو تأكيدها على مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف.

فالتمكين هو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة إتخاذ القرار إلى مجموعة أو أفراد في المستويات الدنيا من المؤسسة لديهم المهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل، والدافعية والالتزام والثقة لإطلاق إبداعاتهم

وطاقتهم، من خلال التدريب والدعم العاطفي، بالاعتماد على تهيئة⁽³⁾ بيئة المؤسسة ليشعروا بقدرتهم على تحسين أدائهم وتطوير ثقتهم بأنفسهم والآخرين، مع التمتع بقدر عال من الحرية في العمل لتحقيق نتائج يحاسبون عليها. وتعتمد ثقافة التمكين الإداري على إندماج ومشاركة كل الإدارة والعاملين لتوفير الوقت والجهد للعمل

(1)- سعد بن مرزوق العتيبي: القيادة التحويلية و التمكينية و دورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة ، ملتقى دور القائد الإداري في بناء و تمكين الصف الثاني من القيادات ، جامعة الملك سعود ، السعودية، 1-4 جوان 2009 ص6

(2)- Shackleton, V. Business Leadership. Routledge. London: 1995 P 13.

(3)- الكبيسي عامر: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2004 ص136

بكفاءة.

2- مستويات التمكين وخصائصه:

يتوقف مدى التمكين على عاملين أساسيين:

الأول: درجة إقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين.

والثاني: قدر ما يتوافر لدى المستوى الأدنى من قدرات تؤهله لتحمل المسؤولية وحسن استخدام السلطة وهذا بالنظر لما يتمتع به التمكين من خصائص، ومنها ما يلي⁽¹⁾:

● التمكين ليس عملية مطلقة، فبعض القرارات تحتاج إلى فرق عمل فعالة وإلى خبراء ومستشارين، وإلى تدخل الإدارة العليا، بالإضافة إلى وجود أوقات وظروف قد لا تسمح بالتمكين، خاصة الأحداث الطارئة أو في صغار المؤسسات.

● يعتمد التمكين على المجازفة والمخاطرة من قبل الإدارة العليا، إذ يعتبر من سمات القيادة الفعالة، وليست الإدارة التقليدية، كما قد تحتاج إلى نظام للإنضباط في استخدام التمكين يعتمد على الحوافز والتشجيع، وأيضاً على العقاب والتأديب لمن يسئ استخدام التمكين.

● نجاح التمكين أو فشله يكون تحت سيطرة قادة المؤسسة الذين يتوجب عليهم إمتلاك الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشجيع ودعم وتحفيز العاملين، وأن تكون هناك إتصالات مستمرة بين الرؤساء والمرؤوسين.

● يحتاج التمكين إلى برامج متميزة للتدريب والتعليم، مما يتطلب الاستثمارات اللازمة لإنجاح عملية التمكين.

● **تحتاج عملية التمكين إلى:** متابعة، تقييم، تنشيط، وإعادة ترتيب، خاصة على مستوى مديري الإدارة الوسطى الذين تفقدتهم عملية التمكين جزء أساسي من سلطاتهم الرقابية على المرؤوسين في مواقع التنفيذ.

● **يتضمن التمكين:** إكتساب القدرة على العمل، التواصل، وإمتلاك المهارات والقدرات الإجتماعية، فهو يستهدف إستغلال كفاءات الأفراد الداخلية كلية، كما أنه ينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الإجتماعية، فهو يتضمن معنى التشاركية (التماسك الإجتماعي) بين الوحدات الممكنة من أفراد أو جماعات ويتشابه مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها: الفاعلية، المسؤولية، والعقلانية⁽²⁾

ولا ينصرف التمكين فقط للعاملين كأفراد، بل أيضاً لفرق العمل، حيث يمكن التفريق من المساهمة في صنع القرارات، مما يعني أن في التمكين تهيئة مساحة وافية من حرية التصرف في صنع القرار لمرؤوسين أو فرق عمل تتوافر لهم مقومات التمكين دون الرجوع للرؤساء، وتوفير المعلومات اللازمة لصنع القرار، وجعل عمل الموظف الممكن ذا معنى وقيمة، وتهيئة فرص تأثير الموظف الممكن على مجريات الأمور في نطاق عمله بما يتيح مساحة وافية

(1) - سيد محمد جاد الرب: إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء: ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، مصر 2009 ص 258

259-

(2) - عماد علي المهيرات ، أثر التمكين على فاعلية المنظمة ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ،الأردن 2010 ص 29

من المرونة والإبداع لدى العاملين فرادى وضمن فرق العمل الممكنة.

3- متطلبات ومستلزمات التمكين الإداري:

يتحقق التمكين الناجح والفعال في المؤسسة بتوفر مجموعة من المستلزمات والمتطلبات لديها وأخرى لدى الموظفين.⁽¹⁾

3-1- متطلبات التمكين الإداري:

يمكن تلخيص أهم متطلبات التمكين في ما يلي:

-يتطلب التمكين من القيادة: الالتزام، المهارات، والأهداف الواضحة، بالإضافة إلى مناخ ثقافي خاص في المؤسسة وهذا من خلال التحول الثقافي التالي:

الجدول رقم 01: يبين التحول الثقافي من أجل التمكين

من	إلى
الخوف	الثقة
التحكم	المشاركة
الفرد	الفريق
(2) الرئيس	المدرّب
القمة	التدرج
المدير	القائد
التدريب تكلفة	التدريب استثمار
من	لماذا

المصدر: عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003ص71

فمن غير الممكن تطبيق التمكين على موظفين لا يستطيعون العمل في فرق، كما أن أداءهم الوظيفي سيتأثر سلباً إذا ساد في البيئة التنظيمية الخوف والتحكم، فالمطلوب أولاً هو تحول المدير إلى قائد ومدرب يتعامل مع موظفيه بإعتماد التدرج في السلطة والثقة في قدراتهم.

-تغيير الأنماط الجامدة من الرؤساء والتغيير في بعض المراكز والوظائف، وتوفير التقدير والالتزام للعاملين مع الحرص على تنمية قدراتهم ومهاراتهم باستمرار بما يتكامل مع الأنشطة والمتطلبات التنظيمية.

(1)- أحمد سيد مصطفى: استراتيجيات إدارة الأداء و التطوير الوظيفي ، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت ، 2-4 أكتوبر 2002 ص44

- إتاحة المعلومات الضرورية والحديثة حول المحيط وظروفه وكذا عن المؤسسة وأهدافها، بما يمكن العاملين من إتخاذ القرارات الفعالة، من الثقة والحماس للعمل وتفهم إرتكاب بعض الأخطاء في حالات معينة⁽¹⁾
- وضوح الأهداف المستقبلية للمؤسسة بالنسبة للعاملين لتحسسهم بقدرتهم على التصرف ذاتيا ومعالجة مشاكل العمل قبل إستفحالها، بفضل الدعم الجماعي من الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في المؤسسة مما يحدث الإلتزام التنظيمي لديهم، بالإضافة إلى المكافآت التي تشجعهم على بذل المزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال⁽²⁾
- صدق الإدارة وجدديتها في منح الحرية لكل المستويات الإدارية في المؤسسة، والإلتزام بدعم العاملين بالإعتماد على: المشاركة، الإندماج، التحفيز، التدريب والتأهيل لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين الذي يتطلب تخطيطا منهجيا عند تطبيقه
- نبد الرقابة المباشرة وتعويضها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.⁽³⁾

3-2-3- مستلزمات التمكين الإداري:

يتطلب التطبيق الناجح للتمكين الإداري توفير مجموعة من المستلزمات الأساسية قبل، أثناء، وبعد عملية التمكين، حيث يقوم على أسس متعددة، مثل: التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفعالة، والتفاعل بين كل هذه الجوانب، كما يحتاج إلى مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، بالإضافة إلى إدامة العلاقة بين المرؤوسين وقياداتهم على أسس من الثقة المتبادلة والدعم المتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية، لكي يشعر الفرد والفريق بالمسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل: الثقة، المعرفة، المهارة، المعلوماتية، الدعم، الحوافز والقوة من الأسس المهمة في تكوين فريق وفرد متمكنين.

فالتمكين يتطلب إعادة هيكلة المؤسسة وأنظمتها وعملياتها من خلال توفير المناخ التنظيمي المناسب، إيجاد الثقة بين الإدارات والعاملين، تحقيق متطلبات المعرفة، توفير قنوات الإتصال الصحيحة لتبادل المعلومات، وإيجاد الحوافز التي تدفع من يتحمل المسؤولية للمزيد من الكفاءة لتحقيق النتائج الجيدة.

ويمكن شرح هذه المستلزمات في النقاط التالية:⁽⁴⁾

1- قيادة ممكنة

يجب أن تمكن القيادة بتفويض الصلاحيات للمستويات الدنيا، ومشاركة العاملين بإتخاذ القرارات وفي تحمل مسؤوليتها.

2- عمليات ممكنة

(1) - عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003ص71

(2) - بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية و تحسين أداء العاملين ، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، ط 1 مصر ، 2009 ص217

(3) - Griffen.Ridy W ,1999, Management ,6 th ed ,Hongnton Msfflin p500

(4) - أحمد إسماعيل المعاني: قضايا إدارية معاصرة ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، الأردن 2011 ،ص201 ،207

يتطلب التمكين مساعدة العمليات الأساسية، التنسيق بين العمل والعاملين، وإجراءات الوصول إلى البيانات والمعلومات، خاصة وصول العاملين إلى المعلومات الحساسة وتوفير معلومات واضحة للعاملين تساعدهم على الأداء الجيد وإتخاذ القرار المناسب والسليم.

3- ثقافة ممكنة

يتطلب التنفيذ الفعال للتمكين ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات العاملين وسلوكياتهم، وتركز على أدائهم، كونها تغذي تمكين القيادة، وتسرع تطبيق العمليات الممكنة، وبالتالي تشجع العاملين على إدارة أنفسهم.

4- إدارة المعرفة

يتطلب التمكين توسعة معارف العاملين باستمرار، وهذا ما يستلزم الاهتمام بإدارة المعرفة كعملية أساسية فكما زادت خبرة العاملين وزادت مهاراتهم ومكتسباتهم المعرفية، زادت قدرتهم على تأدية مهام أعمالهم بكفاءة واستقلالية أكبر، ومن ثم المشاركة وإتخاذ القرار، مما يتطلب سعي الإدارة لاكتشاف المعارف الجديدة والحفاظ على ما توفر منها، وعدم احتكارها ومشاركة الآخرين، واستخدام هذه المعرفة بما يعزز تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة.

5- فرق العمل

فريق العمل هو مجموعة من العاملين يقوم كل منهم بتقديم اهتمامه وآرائه الفردية بما يتمم أهداف المجموعة، ويهدف استخدام فرق العمل لحل المشاكل، تصميم جديد للعمل، التحسين المستمر وتطوير الجودة، ويجب أن يعرف كل فرد مسؤوليته من هذا العمل وأن تحدد مهمته بدقة ووضوح وأن يستمع الجميع للمقترحات.

كما أن فرق العمل توفر آلية الإتصال المباشر بين الأعضاء، مما يؤدي إلى الحلول الناجحة والمقبولة خلال وقت قصير بفضل التنسيق والتكامل بين الأعضاء.

6- تكنولوجيا الإنتاج.

وهي تعتبر من أهم المحددات المؤثرة على التمكين وذلك لتأثيرها المباشر على الكفاءة والتميز، وهذا باعتبارها وسيلة لزيادة الإنتاجية، تخفيض التكلفة وتحقيق الجودة المطلوبة، بالإضافة إلى تطلبها لمهارات كثيرة تشكل وسيلة فعالة لتحفيز العاملين ؛ فالعنصر البشري المؤهل والطاقات الكامنة تعد حاليا السر الخفي لتحقيق التميز.

4- مبادئ التمكين و مراحلها:

4-1 مبادئ التمكين الإداري:

تتكون أساسيات التمكين الإداري من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower،

حيث يمثل كل حرف مبدأ من المبادئ وهي: (1)

• **تعليم العاملين (E-Education)**

وهذا لزيادة فعاليتهم ومن ثم نجاح المؤسسة.

• **الدافعية (M-Motivation)**

فعلى الإدارة التخطيط لكيفية تشجيع الرؤوسين لتقبل فكرة التمكين، وبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة، من خلال برامج التوجيه والتوعية، بناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

• **وضوح الهدف (P-Purose)**

يتعين على كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصوير التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة، من أجل الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

• **حقوق الملكية (O-Owneship)**

وهذا المفهوم يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المؤسسات، أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائدهم وامتيازاتهم بحيث يكون لدى المؤسسة قوة عاملة من الأفراد المالكين لمزايا وأصول تؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الإيجابي تجاه مؤسستهم، مما يؤدي إلى توسيع صلاحيتهم في العمل وزيادة مسؤوليتهم عن إنجازهم.

• **الرغبة في التغيير (W-Willinjnss tochanje)**

فتشجيع الإدارة العليا والوسطى للتغيير يجعل وسائل الأداء تنجح، وهذا لكون نتائج التمكين تقود المؤسسة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها.

• **نكران الذات (E-Ego Elimination) (2)**

فبعض المديرين المتصفين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم، المعتمد على السلطة والسيطرة، ينظرون إلى التمكين على أنه تهديد وتحد لهم، وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وموجهين.

• **الإحترام (R-Respect):**

وهو يعني عدم التمييز بين العاملين، والاعتماد بأن كل عضو منهم قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عملية الإبداع فيه.

(1) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد، البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2009، ص

(2) - أحمد إسماعيل المعاني: مرجع سابق، ص 201-207

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نفس المرجع السابق، ص 142-143

4-2- مراحل التمكين:

يمكن تطبيق التمكين الإداري بإتباع المراحل التالية: وضع إستراتيجية لإزالة الظروف الداخلية السلبية للمؤسسة مثل: التغيرات التنظيمية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الإتصالات، والمركزية العالية؛ وهذا بعد تشخيصها باستخدام أساليب إدارية حديثة كالإدارة بالمشاركة، تحديد أهداف دقيقة للعاملين، الإثراء الوظيفي، وربط نظام المكافآت بالأداء الوظيفي.

- تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم وتعريفهم بمعنى التمكين، مع تحديد الأهداف والإستراتيجيات التي تحققه ومن ثم التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز الأهداف.
- تدريب العاملين على القيام بأدوارهم الجديدة وبأساليب تتوافق مع أهداف المؤسسة، وذلك في تركيب المؤسسة، حيث يتطلب إدارة بيروقراطية أقل، ويساهم في الابتكار والاستقلالية بدرجة وحرية أكبر في أداء العمل
- تعديل أنظمة المؤسسة مثل: التخطيط، الرقابة، الترقية، النقل، التدريب، التطوير، ونظم التشغيل، وذلك لدعم عملية التمكين.

- تقييم ومتابعة عملية التمكين من خلال قياس التحسن الذي تم، والتعرف على آراء العاملين، لكي تؤخذ في الاعتبار لتحسين هذه العملية باستمرار.⁽¹⁾

فعملية التمكين عبارة عن سلم يرتقي إليه الفرد والمؤسسة معاً، للوصول إلى أعلى الدرجات، فهي عملية مدروسة وتحتاج إلى بيانات ومعلومات، لذا يجب أن تتم بحذر وتدرج أو تسلسل للوصول إلى التمكين المناسب⁽²⁾.

5- ركائز التمكين: ⁽³⁾

5-1- العلم والمعرفة والمهارة:

فكلما زادت خبرة الفرد ومهارته ومكتسباته المعرفيه، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر، وبالتالي يمكن الفرد ويمنح حرية في التصرف والمشاركة، وهنا تكمن أهمية التأهيل العلمي الكافي خصوصاً في المجالين الإداري والتربوي، و التدريب التربوي والإداري المستمر لمدير المؤسسة، وملاحقة الجديد في هذين المجالين، فبالأول يصبح مدير المؤسسة مدرّباً مقيماً لأعضاء هيئة المؤسسة، وبالتالي يصبح قائداً ماهراً.

5-2- الإتصال ومشاركة المعلومات:

فكلما زادت اللقاءات والإجتماعات والحوار بين المسؤولين في المؤسسات والعاملين وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء

(1) - عبد الحميد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 208-209

(2) - سيد محمد جاد الرب: إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، : كلية التجارة بالإسمايلية، جامعة قناة السويس، مصر 2009 ص 259-

260

(3) - ملحم، يحيى سليم: التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن، دراسة كيفية تحليلية معمقة، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، نيسان جامعة اليرموك، الأردن، 2006 ص 54

ويتكون لدى العاملين الحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء، دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة، كما أنّ الأمر يتعلق بالمؤسسة والواجب الإتصال وزيادة انفتاحها على المجتمع المحلي المحيط بها وتلبية احتياجاته، إذ في عدم تمكين القيادات تفويت لفرص سانحة للمؤسسة نحو كسب المزيد من رضا المجتمع المحلي.

5-3- الثقة بين المديرين والعاملين:

ويشاركهم همومهم ومشاكلهم، وهذا الاهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين، ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء، فيها وبالتالي بذل طاقة أكبر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل، وكذلك يعطي الدافع لتطوير الذات، من خلال إكتساب العلم والمعرفة وإستمرارية التعلم، ولعل هذه الثقة من شأنها أن تُعلي روح الرضى الوظيفي الناجم عن الثقة بهم وبأهميتهم، وهو شعور مؤهل للانتقال إلى سائر العاملين في المؤسسة، وبالتالي سيادة روح الفريق وإرتفاع درجة الولاء التنظيمي ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة أفراد المؤسسة.

5-4- الحوافر المادية والمعنوية:

على الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين، إلا أنه ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع، ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر، ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية، لذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية، والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.

إذاً يجب توفير نظام عادل ومجز للحوافز المادية والمعنوية، وضمنات الأمان الوظيفي والترقيات على أساس المؤهلات والقدرات، والمزايا الأخرى للقيادات الممكنة، ففي مقابل تحمل المسؤولية وإحتمال المخاطرة يبدو متعذراً على القيادة تمكنها بدون حوافز مجزية ودرجة عالية من الأمان الوظيفي.⁽¹⁾ مما سبق يتضح أن الثقة والحوافز والمعرفة والمهارات والمعلومات وتدققها بشكل حر وواضح، فهي جميعاً من أهم مقومات التمكين بصفته مفهوماً من مفاهيم الإدارة الجديدة والتي لها دور كبير في تحسين أداء العاملين.

6- نشأة وتطور التمكين الإداري وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية:

6-1- النظريات الإدارية للتمكين:

التمكين الإداري حديث الظهور، وقد تطور تدريجياً عبر النظريات الإدارية كما يلي:⁽²⁾
أولاً: نظرية العلاقات الإنسانية

(1) - ملحم، يحيى سليم: مرجع سابق، ص 54

(2) - جمال أندرواس: الإدارة بالثقة و التمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، إربد و عالم الكتب الحديث، الأردن 2008 ص ص 129-130

ترجع جذور نظرية التمكين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، فتفويض المزيد من السلطة التنفيذية للعاملين وإشراكهم في صنع قرارات العمل هو مرحلة متقدمة من مشاركة العاملين.

ثانياً: نظرية ماكجريغور

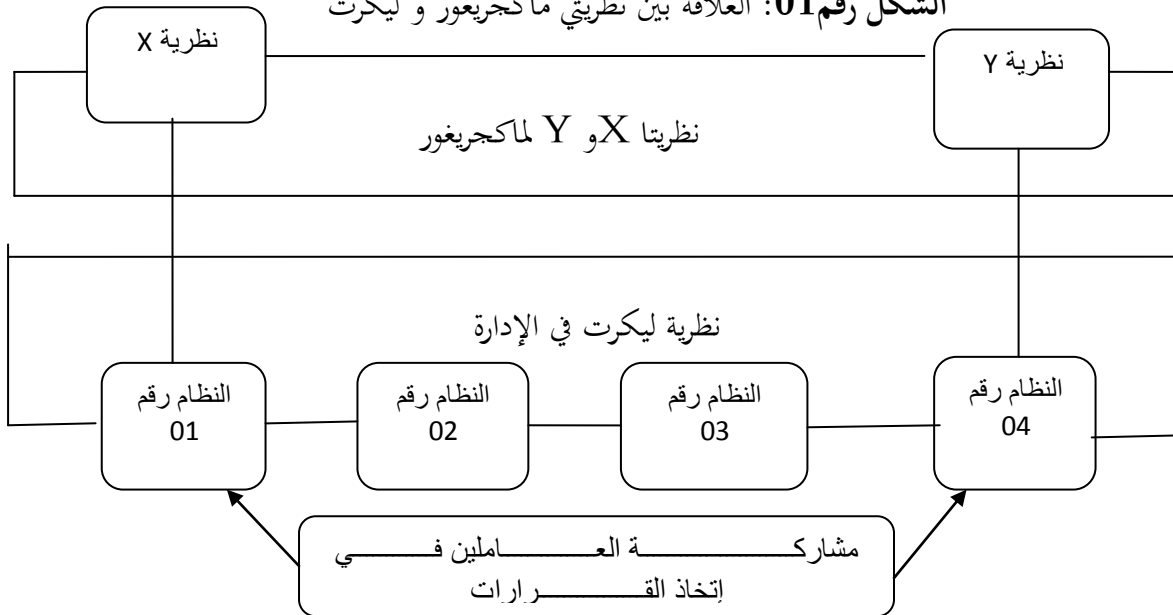
تتفق نظرية Y لماكجريغور مع التمكين، حيث يشارك العاملون الرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية في ظل تشجيع الاتصالات الصاعدة، والاستماع إلى آرائهم ونصائحهم، مع التركيز على الوظيفة وإثرائها، على عكس نظرية X.

ثالثاً: نظرية الأنماط القيادية عند ليكترت: وصف ليكترت أربعة أنماط للقيادة وهي:

- النمط الأول: ويتصف بعدم ثقة الرئيس - السلطوي - بالمرؤوس، وبالتالي عدم اتصال هذا الأخير به.
- النمط الثاني: ويتسم بتمركز معظم السلطة والرقابة في قمة المؤسسة، مع محاولة إشراك العاملين في صنع القرارات في المستويات الأدنى، أما التفاعل بين المرؤوسين والرئيس فيفوق النمط الأول، إذ يمكن أن يكون الإتصال من أسفل إلى أعلى، ولكن حسب ما يرغبه الرئيس.
- النمط الثالث: تتوفر فيه ثقة غير كاملة بين الرئيس والمرؤوس، حيث تتخذ القرارات الرئيسة في القمة، وغير الرئيسة من خلال المؤسسة، أما عن الإتصال، فيستمع الرؤساء إلى آراء المرؤوسين.
- النمط الرابع: يتفق هذا النمط مع نظرية Y لماكجريغور فالرؤساء على ثقة كبيرة بمرؤوسهم، الذين يشاركون في إتخاذ القرارات، حتى الرئيسة منها، ويكون الإتصال تفاعلياً تماماً، إذ يتم بحرية في جميع الاتجاهات، حيث يتم التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين لحل المشكلات.

والشكل التالي يبين العلاقة بين نظريتي ماكجريغور و ليكترت:

الشكل رقم 01: العلاقة بين نظريتي ماكجريغور و ليكترت



المصدر: جمال أندروس: الإدارة بالثقة و التمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، إريد و عالم الكتب الحديث، الأردن 2008 ص 108 حيث يعتبر ليكترت أن النمط الرابع يحقق أعلى مدى من الإنتاجية والتمكين، على عكس النمط الأول.

رابعاً: نظرية هرزبرج

يعتبر الإثراء الوظيفي جوهر نظرية هرزبرج، حيث اهتم بطبيعة الحوافز، فهو يقوم على أساس إعطاء المرؤوسين المزيد من الصلاحيات، وإشراكهم في حل المشاكل، مع تكليفهم بالأعمال الصعبة، وإعطائهم فرص الترقية.

خامساً: نظرية Z في فرق العمل الذاتية

ركز وليام أوشي على منهج عمل الفريق الذي تدرب على حل المشاكل الأساسية ومهارات الجماعة، وحدد نطاق مسؤولية الفريق الذي يكون حراً في تطوير طرق العمل والعلاقات الخاصة، شرط أن يكون أعضاؤه ماهرين في عمليات ووسائل الإتصال داخل الجماعة، وهي وسيلة من وسائل التمكين الإداري.⁽¹⁾

6-2 العلاقة بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى:

رغم الغموض الشديد حول مفهوم التمكين الإداري وعلاقته بالمفاهيم الإدارية الأخرى، فإنه ينبغي ألا يختلط مفهوم التمكين مع: التفويض، المشاركة، الإثراء الوظيفي والجودة الشاملة.

6-2-1- التمكين وتفويض السلطة:

يسود اعتماد كبير بأن تفويض السلطة مرادف للتمكين، ولكن التفويض جزء من التمكين⁽²⁾، باعتبار أن المفوض مسؤول عن نتيجة العمل النهائية، كما أن التفويض يكون مؤقتاً، بينما يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن أعمالهم ونتائجها النهائية.⁽³⁾

وتعتمد عملية تفويض السلطة على الاعتبارات التالية:

- تحديد واجبات المرؤوسين، تفويضه السلطة اللازمة للقيام بها، وجعله مسؤولاً عن تحقيقها، بشرط أن يكون هذا المرؤوس المفوض إليه قادراً على ممارسة السلطات المفوضة إليه ولديه مستوى الكفاءة يسمح له بذلك.

- أن يكون المفوض إليه موضع ثقة الرئيس، وأن يتدرب على استعمال السلطة قبل أن تفوض إليه نهائياً، مع توفير نظام فعال للاتصالات، المتابعة، والرقابة، للتأكد من حسن استخدام السلطة المفوضة حتى لا ينتج عنها أي إخلال بالتوازن الذي يجب أن يتوفر بين السلطة والمسؤولية.

- يجب أن تساعد عملية التفويض على تحقيق أهداف المؤسسة على أكمل وجه.

فالتفويض يعني توزيع المهام وانجازها من قبل الآخرين⁽⁴⁾، ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة عن طريق نقط متابعة أو مراقبة (بينما التمكين يتطلب أن يتحمل الأفراد العاملين كامل المسؤولية لانجاز العمل والأداء باعتبارهم مالكي العملية الإنتاجية أو الخدمية).

(1) - جمال أندروس: مرجع سابق، ص 132

(2) - أحمد إسماعيل المعاني: مرجع سابق، ص 190

(3) - بسيوني محمد البرادعي: مرجع سابق، ص 207

(4) - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط 1 عمان، 2006 ص 119

6-2-2- التمكين والمشاركة:

تعتبر المشاركة بالمعلومات الخطوة الأولى للتمكين، فلا يمكن للأفراد تحمل المسؤولية ولا حل الأزمات التي تعترض العمل دون معلومات، وتعتبر المشاركة بمثابة المظلة التي تحتوي كافة الأشكال من تأثيرات العاملين، كالمساومة الاجتماعية، وانخراط العاملين الذي يؤدي إلى التزامه-م وإلى الديمقراطية الصناعية التي تعكس الممارسات الهادفة إلى زيادة حقوق العاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات.

6-2-3- التمكين والإثراء الوظيفي:

الإثراء الوظيفي هو تقنية تعمل على توسعة مهمات العاملين لرفع حاجاتهم للرضا، وتحسين المحفزات، وبالتالي زيادة الانجازات وهذا يجريتهم في السيطرة على وظائفهم، أي توسيع نطاق الوظيفة رأسيا من خلال زيادة درجة تصرف العاملين فيما يتعلق بتفاصيل وظائفهم، زيادة مسؤوليتهم، تزويدهم بمعلومات مرتدة عن نتائج أدائهم، ومشاركتهم في إتخاذ القرارات التي تتعلق بوظائفهم ولا تفرض عليهم من الإدارة⁽¹⁾. وبالتالي فإن الإثراء الوظيفي خطوة أساسية لتطبيق التمكين الإداري، والحكم بينهما أن الأول يهدف إلى توسعة الأعمال التي تقوم بها العاملون بتوكيلهم مهام جديدة، بينما يعمل الثاني على إعادة تصميم العمل بزيادة تفاعلاته، أي التغيير فيه.⁽²⁾

فمن الخطأ استخدام الإثراء الوظيفي، الذي يهدف إلى توسيع مجالات أداء العاملين، كمرادف للتمكين الإداري الذي يركز على بيئة العمل وخلق التفاعلات بينهما، بناء على الإتصال المتبادل مع بقية وظائف المؤسسة. فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين الذي يتطلب إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظفون بالفعالية الذاتية وقدرتهم على التأثير على: الأحداث، الأفراد، الظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.⁽³⁾

6-2-4- التمكين والجودة الشاملة :

يتطلب تحقيق الجودة أشخاصا قادرين على التغيير في طرق العمل، مما يجعل القيادة ملتزمة بتحقيق رضا العاملين كجزء مكمل لإدارة الجودة، وهذا ما يجعل التمكين يلعب دورا هاما في تحسين الجودة، وبالمقابل يمكن للجودة أن تعيد الدائرة بتشجيعها للإدارة العليا على تعميق إيمانها بضرورة التمكين باعتبار أن الغاية النهائية هي التحسين المستمر.

إن الأغراض المستهدفة من حلقات الجودة تؤدي إلى تطوير الكفاءات الإنتاجية للعاملين في حقول العمليات الإنتاجية والخدمية، ويكفي أسس المعرفة النوعية، مما يؤدي إلى تشجيع العاملين وإطلاق طاقتهم للمشاركة بكفاءة لإتخاذ القرارات فيما يتعلق بعملهم وتحمل مسؤولية هذه القرارات، ومن ثم تطوير ذاتهم وتحسين منتجاتهم.

(1) - محمود أحمد الخطيب: إدارة البشر في عصر العولمة و الاقتصاد الالكتروني ، سلسلة المعرفة الإدارية 2 ص380

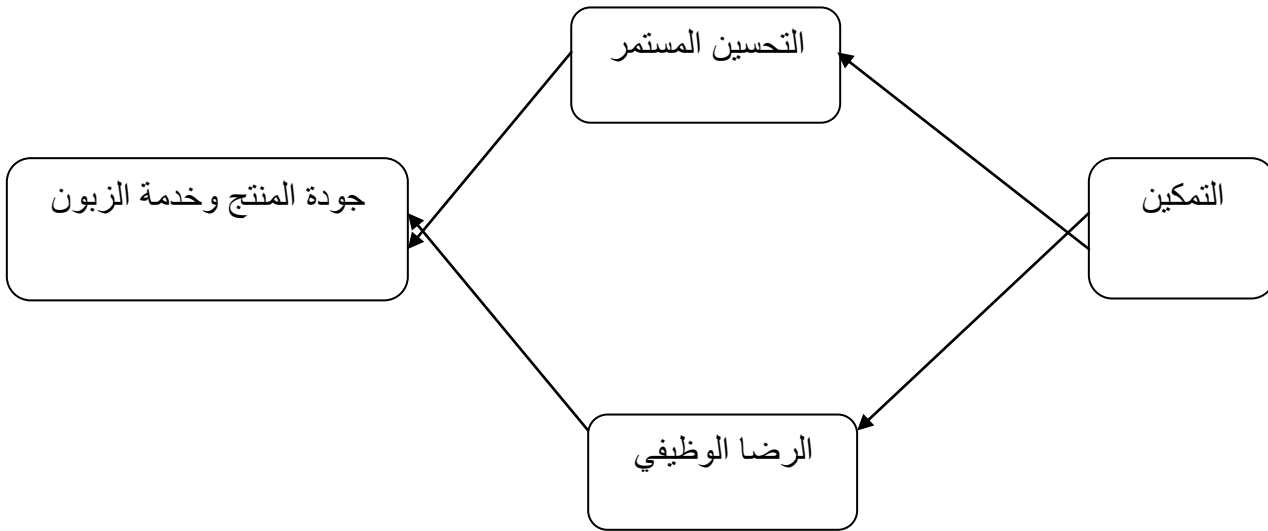
(2) - بسيوني محمد البرادعي: مرجع سابق، ص208

(3) - جمال أندرواس: مرجع سابق، ص59

وركز أهم رواد الجودة الشاملة على أهمية التمكين في تحقيق الجودة بالمؤسسات، حيث ركز Deming على مفهوم التمكين من خلال مبادئه الأربعة عشر لتحقيق الجودة الشاملة، كما ركز جروان على: تفويض الصلاحيات، الرقابة الذاتية، ضرورة إطلاع العاملين على أهداف وحدتهم وأدائهم الحقيقي فاندماج العاملين، تمكنهم، القيادة الإدارية والالتزام بالجودة، عناصر جوهرية لنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة والهدف من التمكين هو استحداث عمالة قوية ممكنة قادرة على إتخاذ القرارات ضمن مجال عملها وتحمل مسؤوليتها، إذ يتوجب على القيادة الإدارية بناء ثقافة تنظيمية مناسبة من أجل تطبيق التمكين وذلك باستحداث ثقافة تركز على الجودة الشاملة، فالتمكين عنصر أساسي لاستمرار تحقيق أهداف الجودة الشاملة لأنه يضمن التحسين المستمر.⁽¹⁾

ويوضح الشكل التالي العلاقة الدائرية بين التمكين والجودة

الشكل رقم 02: يبين علاقة التمكين بالجودة



المصدر: أحمد إسماعيل المعاني: قضايا إدارية معاصرة، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن 2011 ص 214.

7- أهداف التمكين الإداري وشروطه:

أصبح من الضروري، في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، الاهتمام بالتمكين الإداري بالنظر إلى الأهداف الجمة التي يسعى لتحقيقها، وهذا لن يتم إلا بتوفير مجموعة من الشروط.

7-1- أهداف التمكين الإداري:

1 يسعى التمكين الإداري إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها:

- إطلاق الطاقات البشرية غير المستخدمة، والتي قدرت حسب الكثير من الدراسات الغربية بأكثر من

(1) - أحمد إسماعيل المعاني: مرجع سابق، ص 212-214

- 50% من طاقات الموظفين الإبداعية الكامنة، والاهتمام بجودة حياة العمل.⁽¹⁾
- زيادة إقبال العاملين على التدريب والتعلم، ومن ثم الرفع من قدراتهم الإبتكارية والإبداعية بتزايد مساهماتهم الفكرية.
- زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم، وتقبلهم التغيير لأنهم شاركوا فيه، بالإضافة إلى تقليل الصراع بين الإدارة والعاملين، من خلال توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها، بفضل عمل الفريق، ودعم القوة الممنوحة لهم، مع تقليص الرقابة والتحكم، لتحقيق إنتاجية أفضل.⁽²⁾
- تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة قد تصل إلى 40%، تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن بنسبة قد تصل 50%، وتخفيض التكاليف بنسب تتراوح بين 10% و15% تركيز الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية وعدم انشغالها بالأمر اليومية.⁽³⁾
- تقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل، وتقليل اعتماد الأفراد على الإدارة في أداء نشاطهم، وجعلهم مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم، مع زيادة النفوذ الفعال لفرق العمل بإعطائها المزيد من الحرية لأداء مهامها، من خلال التركيز على قدرات الأفراد الفعلية في حل مشاكل العمل والأزمات.⁽⁴⁾
- جعل الأفراد العاملين يؤدون أعمالهم بحرية أكثر وواقعية أشمل نحو إنجاز الأهداف⁽⁵⁾
- المساهمة في زيادة الانتماء الداخلي للعمال سواء للمهام أو المؤسسة وفريق العمل وبالتالي تناقص معدل دوران العمل، فجعل العمال يشعرون بالوجود والاحتراف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ومضاعفة الأرباح ؛ ومن ثم التحرك نحو الجودة والتميز.⁽⁶⁾
- تفويض الآثار المتعلقة بالإحباط وضغوط العمل.⁽⁷⁾

7-2- شروط التمكين الإداري:

- هناك مجموعة من القيم والمبادئ الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية التمكين حتى يحقق أهدافه بكفاءة ومنها ما يلي:
- الاتفاق على مبدأ إريح وريح، حيث يتم البحث في هذا الاتفاق عن الأهداف والاهتمامات المشتركة

(1) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 110

(2) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي نفس المرجع السابق ص 412

(3) - عطية حسين أفندي: مرجع سابق، ص 26

(4) - بسيوني محمد البرادعي: مرجع سابق، ص 207

(5) - خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 258

(6) - أحمد إسماعيل المعاني: مرجع سابق، ص 185-186

(7) - خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 206

بين المشاركين فيه، وهذه الفرضية لا تتحقق دائما ولكن بالتفاهم والثقة المتبادلة تصل الإدارة مع العاملين إلى أرضية مشتركة لتحقيق مبدأ إريح وريح.

● الرقابة الذاتية، إذ يقتضي التمكين انتقال الرقابة من الإدارة إلى العاملين الذين يتوجب عليهم مراقبة أنفسهم بأنفسهم، والانضباط ذاتيا، مع الالتزام بالواجبات والأنشطة التي تحقق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.

● مساءلة المرؤوس عن النتائج التي حققها، وذلك من خلال المسؤولية وتفويض السلطة، إذ تكون المحاسبة داخل إطار المسؤوليات والصلاحيات التي منحت للمرؤوس، وتكون محاسبة المرؤوس قائمة على المستويات المناطة به، والصلاحيات التي منحت له، فيكون العاملون في المستويات الدنيا مسؤولين أمام الرئيس، وتكون الإدارة الدنيا مسؤولة ومحاسبة أمام الإدارة الوسطى التي تكون مسؤولة ومحاسبة أمام الإدارة العليا.

● مهارة الإتصال والجدارة، بسبب تزايد الحاجة إلى تزويد العاملين بمهارات: الإتصال، تحليل المشاكل، كيفية إتخاذ القرارات السليمة، فهم التعامل مع الآخرين، والعمل مع المجموع للوصول إلى اتفاق ووضع خطط مشتركة، قبل الشروع في تطبيق التمكين، لهذا الغرض لابد من تكوين فرق العمل والإتصال الفعال بين جميع المستويات الإدارية والتدريب المستمر للعاملين والقيادات الإدارية.

● وجود فوائد يمكن اقتسامها بين القادة والعاملين بالإضافة إلى رؤية وقيم مشتركة بينهم حول الكيفية التي يتوجب من خلالها أداء الأشياء ومعايير السلوك المناسب بما يقلل من مخاطرة إضرار العاملين بالمؤسسة أو أعضائها، مع وجوب أن يثق المديرين بهم وأن يدرّبهم بما يتناسب مع المهام التي يؤديونها دون الخوف من أخطائهم وأن يستعدوا لتحمل المسؤولية تجاه أفعال الآخرين الذين لا يخضعون بشكل مباشر لسيطرتهم ؛ وهذا في ظل دعم ثقافة المؤسسة للإقدام على المجازفة بالنظر إلى الأخطاء على أنها تجارب تحدد احتياجات نحو المزيد من التدريب، تجديد الرؤية أو تفسير القيم المطلوبة. (1)

8- أبعاد التمكين الإداري، عناصره، و وسائله:

إن التطور الذي حصل للمؤسسات أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري في المؤسسة، وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتقه، لذا كان من الضروري أن يجزئ الأعمال ويصنفها لكي تتاح له فرصة الإدارة بشكل جيد، وهذا بالاعتماد على التمكين، مما يتطلب التعرف على أبعاد التمكين الإداري وعناصره، ثم وسائله.

8-1- أبعاد التمكين الإداري:

التمكين مكون تحفيزي أربعة أبعاد وهي (2)

(1) Gandz , Jeffrey ,(1990) ,The Employee Empowerment , Era , Business Quarterly, Autumn 55(2),p07 .

(2) - ولد حسن سيد محمد: أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر 2010-2011 ص ص 53-54

- **المهمة:** يهتم هذا بحرية التصرف التي تسمح للعامل، الذي تم تمكينه، بأداء مهامه، وإلى أي مدى توجيهه للحصول على إذن إنجاز المهام التي يقوم بها، وإلى أي مدى هناك تضارب بين: المسؤولية، الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.
- **القوة:** إن أولى خطوات التعمق في مفهوم التمكين الإداري تركز على دراسة مفهوم القوة، وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء، حيث يأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها العمال نتيجة تمكينهم، والمهام التي يقومون بها، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.
- **الإلتزام:** يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار إكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام العاملين والإدعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الإلتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز العاملين، من خلال توفير احتياجات العامل للقوة والاحتياجات الاجتماعية، وزيادة الثقة بالنفس.
- **الشفافية:** يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المؤسسة على تعزيز الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة، فالثقافة التنظيمية التي توصف بقوة تحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً له، إذ يعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المؤسسة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين.

8-2- عناصر التمكين الإداري:

- وهي المرتكزات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين، ويمكن تحديدها أبرزها بما يلي:⁽¹⁾
- **فرق العمل:** يقصد بفريق العمل مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف محددة ومشتركة، ويجب أن يتمتع بمهارات متكاملة، ويلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية، وله سلطة في إتخاذ القرارات التنفيذية، على أن تتحقق فعالية المجموعة من خلال خصائص المؤسسة التي تتضمن: ثقافتها، هيكلها التنظيمي، نشاط التدريب، التعليم، ودرجة تمكين العاملين فيها، مما يجعل تشكيل فرق العمل إحدى الآليات الهامة لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسات.
- **تدريب العاملين:** تعتبر المؤسسة المعاصرة متعلمة وتتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية بشكل دائم أشياء جديدة، وكيفية تطبيق ما تعلموه في واقع عملهم، بهدف تحسين جودة ما تقدمه من سلع أو خدمات وتحقيق رضا زبائنهم، فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعود إلى أنها تتيح لكافة عامليها سبل التعلم من خلال: التدريب، التجريب، التعلم الجماعي، وإدارة المعرفة.
- فمن خصائص المؤسسة الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على: مهارات إتخاذ القرارات، إدارة الصراع، حل المشاكل، مهارات الإتصال، والعمل مع فرق العمل.

(1) - أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل، الأردن، 2010 ص 146-149

-**الإتصال الفعال:** الإتصال الفعال ذو الاتجاهين، إذ يتيح للعاملين فرص: إبداء الرأي، وتبادل الأفكار، الآراء والمعلومات، مما يتطلب تعريف جميع العاملين بأهداف المؤسسة ورسالتها، تعرف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف، إهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، توفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم، وسهولة وصول الموظفين إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.

-**تحفيز العاملين:** يعبر الحافز عن مجموعة من العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل، ومن ثم فإن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم، بالإضافة إلى إشباع حاجاتهم وتعزيز استمرارهم في العمل، كما يثير المنافسة وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يشعرون بالرضا والثقة، يرفع روحهم المعنوية، ويقوي ولاءهم للتنظيم، ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بفعالية وفاعلية.

-**محاكاة الآخرين في سلوكهم:** تعتبر المحاكاة من أكثر الوسائل نجاعة في تطوير المهارات وتغيير السلوك، إذ يميل الموظفون إلى تقليد سلوك الأشخاص الذين يحترمونهم ويكونون لهم الإكبار والإحترام، فحتى في ظل الظروف التي لا يكون فيها المدبرون موضعاً للإعجاب، بإمكانهم أن يصبحوا نموذجاً يحتذى به.

8-3- وسائل التمكين الإداري:

على إدارات المؤسسات المبادرة بإتخاذ إجراءات تؤدي إلى إحداث آثار إيجابية لدى العاملين فيما يختص بالأبعاد التالية: (1)

-**بعد الأثر:** وهو يتعلق بتطوير العمل والتقدم في الأداء، بمعنى أن مهمة الفرد تكون ذات أثر إيجابي على التمكين إذا تولد لديه فهم وقناعة بأن من شأنها إحداث تغيير في وضعه الوظيفي، وفيما يتعلق بإنجاز مهامه.

-**بعد المنافسة:** إذا تمكن الفرد من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة، فإن ذلك يؤثر على وضعه التنافسي، وكفاءة الأداء، كما يؤثر إيجابياً على التمكين.

-**معنى العمل:** ويعني كفاءة الفرد في العمل، فإذا كان ينظر إلى عمله على أنه مهم وذو قيمة، وكان مهتماً بما يعمل، فإن ذلك يعزز التمكين لديه.

-**الخيار:** إن العمل يزود الفرد بالاختيار إذا مكنه من تحديد الطريقة التي تناسبه في إنجاز المهام واختيارها، وكان لديه القدرة الذاتية على تحديد تلك الطريقة.

ويمكن إضافة مجموعة من الوسائل التي يمكن استخدامها من طرف الإدارة للتمكين:

- التغيير عن ثقة الإدارة في قدرات العاملين، وعن الآمال والتوقعات العالية المتعلقة بإمكاناتهم ومستوى أدائهم.

- السماح للعاملين بالإسهام في عملية إتخاذ القرار، ومنحهم الحرية والاستقلالية في اختيار الطريقة التي

(1) - عماد علي المهيرات: مرجع سابق، ص 33-34

يرونها لتنفيذ أعمالهم.

- قيام الإدارة بتحديد طموحات العاملين وأهدافهم، في ظل التعقل في استخدام النفوذ والسلطة، مع الحد من استخدام سلطة الإكراه والإكراه.

9- أدوات التمكين الإداري وأنواعه وأساليبه وموحيقاته:

من المتوقع أن يؤدي التمكين إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين، حيث تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المقدم، كما أنه من المتوقع حدوث تغيير في دور المديرين، ففعالية المديرين في السنوات القادمة سوف تقاس بأداء من يقعون تحت نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد، فعمل القائد سوف يقتصر على تهيئة البيئة الملائمة للعاملين في المؤسسة ليتمكنوا من تحقيق الأهداف المرجوة بشكل فعال.

9-1- أنواع التمكين الإداري:

يمكن تصنيف التمكين إلى خمسة أنواع وهي:⁽¹⁾

9-1-1- مشاركة المعلومات (Information Sharing)

تجعل الاتصالات من أعلى إلى أسفل العاملين في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية إتخاذ القرارات والتزاما بقرارات التنظيم، كما تجعلهم يتساءلون عن سبب القيام بالعمل، مما يدفعهم إلى مناقشة آرائهم بحرية من خلال الاتصالات من أسفل إلى أعلى.

9-1-2- حل المشكلات من أسفل إلى أعلى (Upward Problems Solving)

فالعاملون في المستويات الدنيا أعلم بمشكلات التنظيم، مما يتطلب منهم التصرف بإتخاذ قرارات لحلها.

9-1-3- استقلالية المهام (Task Autonomy)

وذلك بتشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة، يعمل أعضاؤها في التنفيذ فقط، ويتمتعون بنوع من الاستقلالية، في حين تبقى الإدارة العليا مسؤولة عن رسم السياسة الإستراتيجية.

9-1-4- تكوين الاتجاهات (Attitudinal SHaping)

أي تغيير طرق العمل وإجراءاته بتدريب العمال وتعليمهم، عن طريق تزويدهم بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير.

9-1-5- الإدارة الذاتية (Self Management)

فتوزيع العمل بين الإدارة والعاملين يعني تدخل العاملين في عملية إتخاذ القرار، وبالتالي فإن: التعليمات، السلطة والتنفيذ توضع من قبل الأكثرية غير المتوقعة للتكليف مع المستحقات.⁽²⁾

(1) - جمال أندراوس: مرجع سابق، ص 118-121

(2) - عماد علي المهيترات: مرجع سابق، ص 41-44

9-2- أساليب التمكين الإداري:

يمكن تطبيق التمكين الإداري بالاعتماد على الأساليب التالية:

9-2-1 أسلوب الكاريزمي:

يعتمد هذا الأسلوب على القائد في تمكين العاملين، ويتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر وسلطة أوسع للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهو يركز على تفويض الصلاحيات لأعضاء الفريق من أعلى إلى أسفل، ومجالا أوسع في: التخطيط، التنفيذ والتقييم لأدائهم، من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء، وهذا لا يعني أن يتمتع عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كلما طالبوا بذلك، بل يجب أن يساعدهم على تطوير مهاراتهم والتزامهم لكي يؤديوا أدوارهم في المؤسسة بفعالية، حيث تقوم الإدارة العليا بتفويض السلطة للعاملين، وتوضيح الرؤية لهم وتحديد خطوط الإتصالات وشرح الأهداف والخطة اللازمة لإنجاز أعمالهم، ثم تترك لهم فرصة إتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بعمليات التغيير والتطوير.

9-2-2 أسلوب تمكين الأفراد:

وهو يركز على الفرد ويهتم بتمكين الذات، ويبرز التمكين هنا بمدى توفر العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو تقبل المسؤولية والاستقلالية في إتخاذ القرار فالموظفون الممكّنون يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، حيث ينظر إلى التمكين كعملية تقبل المخاطرة والسماح بأخطاء العاملين.

9-2-3 أسلوب تمكين الفريق:

ينسجم تمكين الفريق مع التغييرات الهيكلية التي تحدث في المؤسسات من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المؤسسة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات التقليدية الهرمية، فالتمكين يعطي للفريق دورا كبيرا في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى زيادة استقلالية الأفراد، كما تتحقق قيمة مضافة نتيجة تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة لكل عضو، وعندما يقدم كل فرد مساهمة تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي أو القرار الفردي الذي قد يكون عرضة أكثر للخطأ والقصور.

9-2-4 أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم على الجمع بين الأساليب السابقة، ويجمع بين أسس:

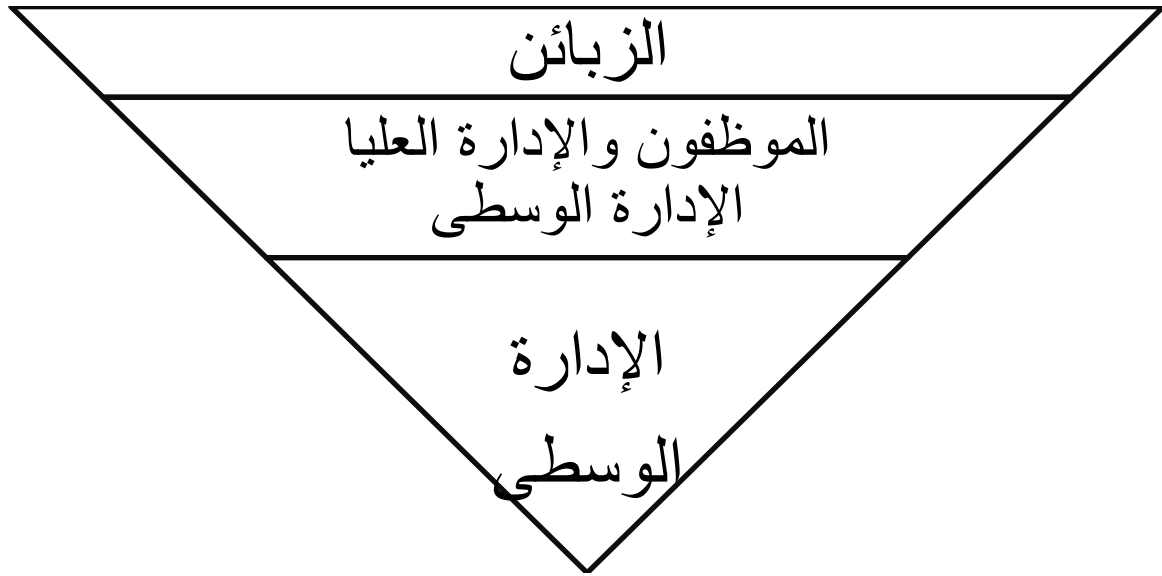
التعليم، المراقبة الفعالة، القيادة الناجحة، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكل المناسبة، والتفاعل بين هذه الأسس جميعا. وفق هذا الأسلوب يعمل الجميع كشركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، فالتمكين ليس شعورا شخصيا ويستحيل أن يتم دون مقومات وعوامل تنظيمية مناسبة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين

والعاملين على أساس من الثقة والإحترام والتواصل وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة.

9-2-5- الأسلوب الهيكلي:

تتميز المؤسسة المتمكنة بهيكل تنظيمي مقلوب أو هيكل واضح ومناسب بعدد أقل من المستويات الإدارية لتسهيل عملية انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين، حيث تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين عالية بالقياس إليها في المؤسسة التقليدية⁽¹⁾ والشكل التالي يمثل وصفا للهيكل التنظيمي المقلوب:

الشكل رقم 03: يبين الهيكل التنظيمي المقلوب



المصدر: يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات، ط 2، الأردن 2009 ص 44 حيث يقوم الهيكل التنظيمي المقلوب على وضع الزبائن على رأس الهيكل التنظيمي من ناحية الأهمية، يتبعهم الموظفون، ثم تليهم المستويات الإدارية المختلفة وصولاً للإدارة العليا، وهذا التغيير نجم عن التحول إلى الاهتمام بالزبائن ورضا الزبائن، ومن ثم إرضاء من يمكنه أن يرضي الزبائن، ألا وهم الموظفون الذين يمكن للمؤسسة تمكينهم من تقديم خدمات أو منتجات ذات قيمة تلي رغبات الزبائن، مما يحقق هدفاً هاماً من أهداف المؤسسة.

9-3- معوقات تطبيق التمكين الإداري:

إن عملية التمكين حالها كحال أي عملية تطبق في المؤسسة، تواجه جملة من العقبات والتحديات التي إذا لم تواجهها الإدارة ستؤدي إلى فشل العملية بكاملها، ويمكن تحديد أهم المشاكل التي تواجه التمكين في ما يلي:

- المشاركة في تحمل المسؤولية تصعب عملية الرقابة⁽²⁾

(1) - عماد علي المهيترات: مرجع سابق، ص 41-44

(2) - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال، الألفية الثالثة، دار اليازوري، الأردن،

- عدم العدالة في نظامي المكافآت والحوافز وتفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية، بسبب عدم فناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين، الإدارة العليا بأهمية التمكين، وما ينجر عن ذلك من غياب الثقة بين الإدارة والعمالين وضعف الإتصال بينهما، ويجعل المناخ التنظيمي غير صحيح، مما يعكس سلبا على معنويات العاملین وبالتالي يؤثر على إنتاجهم وأدائهم.
- عدم وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء، وغياب فرق العمل
- المركزية الشديدة في إتخاذ القرارات، بسبب: خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، وخوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظائف، وخوف العاملین من تحمل السلطة والمسئولة. (1)
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار، والسرية في تبادل المعلومات. (2)
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي، واختلاف بين أهداف كل من الإدارة والعمالين.
- زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب التدريب وتعليم الأفراد.
- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعمالين وتفضيلهم لنجاحهم الشخصي على نجاح الجماعة أو المؤسسة.
- ضعف مهارات العاملین وعدم تمكنهم من المعرفة الكاملة لإتخاذ قرارات فعالة وزيادة العبء والمسؤولية على عاملین غير قادرین عليها ؛ مما يؤدي إلى إتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية بدلا من مبررات منطقية وموضوعية.
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان، وتفشي الصراع والنزاع بين العاملین أثناءه.
- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على فعالية التطبيق
- الفشل في إيجاد البيئة المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية، والتركيز على التمكين في الأجل القصير فقط، بسبب التقليل من قيمة التمكين وفوائده.
- إخضاع التمكين للمزاج الفردي أو المبادرات الفردية، وعدم النظر إليه كتوجه تنظيمي من قبل الإدارة العليا في المؤسسة.
- الفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات والمعارف والتدريب اللازم لإنجاح التمكين، والتقصير في تقييم وقياس نتائج التمكين. (3)

10- مؤشرات قياس التمكين الإداري:

إن تطبيق التمكين يتحتم تقييم مدى فعالية تنفيذه، وفي هذا الصدد يمكن تقديم المؤشرات التالية:

(1) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص150

(2) - عماد علي المهيرات: مرجع سابق، ص45

(3) - سيد محمد جاد الرب: إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء: ، كلية التجارة بالإسماعيلية ،جامعة قناة السويس، مصر 2009 ص267

- عدد الأفكار الجديدة، فالإبتكار يقترن عادة بإتاحة مساحة كافية من حرية التصرف والحماس لدى المرؤوسين.
- نسبة القرارات المتخذة في المستويات الأدنى إلى إجمالي القرارات المتخذة بالمؤسسة.
- قدر التحسن في مؤشرات التكلفة والجودة.
- مدى النجاح في التنافس بالوقت.
- مدى سهولة تدبير من يمكن أن يشغلوا المناصب القيادية.
- قدر التحسن في معنويات ورضا العاملين.
- قدر التحسن في ولاء العاملين والترك الإختياري للخدمة. ويعتمد نجاح التمكين على عوامل عدة منها: إعتبار التعلم إستثماراً ضرورياً، وهذا بإتصاف المدير والعاملين بالمرونة والرغبة في العمل مع النظر إلى الموارد البشرية كأصول يمكن تجديدها بقيمتها بإستمرار.
- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين.
- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء مع ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية.
- تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم.⁽¹⁾

(1) - عماد علي المهيرات: مرجع سابق، ص 39

خلاصة:

من خلال ما سبق خلصنا إلى أن التمكين الإداري يعتبر من أهم وأبرز المفاهيم الإدارية الحديثة في ظل التغيرات الكبيرة التي تشهدها المنشآت الرياضية أو غيرها من المؤسسات، وذلك نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه خاصة في الإهتمام بالعنصر البشري و العمل على تحسين تسيير وتحقيق أهدافه وأهداف المنشأة ككل.

الفصل الثاني التفسير الرياضي

تمهيد:

إن التسيير الإداري في أي بلد ما من بلدان العالم وتبعد بجهاته ومجالاته يعتبر المحرك الرئيسي في أي مؤسسة أو شركة أو منشأة ما . ونجاحه يحدد مصير البلد بالرقى والنمو أو العكس إن كان التسيير فاشلا لا يخضع لدعائم قوية ولا لنظريات علمية حديثة وصحيحة، ومن ثمة كان التسيير الإداري وسيبقى معيارا من معايير التقدم والازدهار .

ولأهميته البالغة نتطرق إليه في الفصل الثاني بالتوضيح .

1-عموميات حول التسيير:

1-1- مفهوم التسيير:

يعتبر التسيير من العلوم الحديثة مقارنة بالعلوم الاقتصادية والاجتماعية الأخرى، حيث ظهر في بداية القرن العشرين ميلادي تحت تأثير المهندس الأمريكي (تايلور - Taylor) والفرنسي (فاهون - fhahon). والتسيير العلمي كلمة مرادفة لعلوم التسيير ظهرت بدافع الحاجة إلى تحسين مردودية المؤسسات بحثا عن مستوى عالي من النمو، ولذلك نرى من حيث المحتوى أكثر تناسب مع مفهوم الفعالية.

لقد بدأ تدريس علوم التسيير في الجامعة الجزائرية لفرع مستقل عن العلوم الاقتصادية سنة 1998م ونظرا لحدثة وتشعب مواضيعه لم يتفق علماء التسيير على تعريف موحد وجاءت تعاريف مختلفة فقد عرفه تايلور بقوله: "التسيير أنه علم قائم على قوانين ومعارف علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية". وعرفه أيضا العالم كيمبل kimbell في كتابه (أصول التنظيم الصناعي للإدارة) بأنه " يشمل جميع الوحدات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المؤسسة من حيث تمويلها بوضع السياسات الرئيسية وتوفير ما تحتاجه من تجهيزات و إعادة الإطار التنظيمي وكذلك اختيار الرؤساء ، والأعضاء الرئيسيين".

أما تعريف أبلي apley " بأن التسيير هو تنفيذ الأشياء عن طريق جهود الآخرين وتنقسم هذه الوظيفة على الأقل إلى عنصرين أساسيين أحدهما التخطيط والآخر الرقابة".

ويقول جون ستوارت ميل John. S عن التسيير "بأنه الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد ممكن حتى يحقق أقصى ربح مساعدة لكل من صاحب العمل والعمال، مع تقديم خدمة ممكنة للمجتمع".

أما مساهمة الباحثين الجزائريين في تحديد مفهومه تظهر على النحو التالي:

بالحبيب عبد الرزاق في كتابه (اقتصاد وتسيير مؤسسة) بأن التسيير " هو طريقة عقلانية التنسيق بين الموارد البشرية والمادية قصد تحقيق الأهداف المحددة ، ولكن تهتم هذه الطريقة في عملية التخطيط ، التنظيم، الإدارة، الرقابة قصد تحقيق أهداف المؤسسة وبالتوفيق بين مختلف الموارد".¹

بناء على ما سبق ذكره يمكن لنا أن نستنتج مايلي:

- التسيير هو تطبيق العلم على المؤسسة أو المنظمات.
- التسيير هو علم وفن يُستخدم للحصول على نتائج عالية بأقل تكلفة.
- يطبق التسيير على الإنسان كعنصر أساسي في المنظمة في إنجاز الأعمال وتحقيق أهداف بفعالية لا يتحقق إلا بعنصر بشري.¹

إن التسيير عملية متميزة تتكون من مجموعة من الوظائف المتناسقة هي:

¹ - محمد رفيق الطيب: مدخل التسيير الأساسيات ووظائف التقنيات ، الجزء 1 ، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1992، ص03

التخطيط ، التنظيم ، القرار، التوجيه ، الرقابة ، التنسيق والتي تمارس بصفة عقلانية لتحقيق الأهداف المرجوة.⁽¹⁾

1-2 - التسيير فن وعلم ومهنة:

يعتبر التسيير علم لأنه يتطلب إستخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل ، ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة وتحليلها ودراستها ومن ثم حصر البدائل أو الطرق الممكنة إتباعها ومقارنتها بقصد اختيار أفضلها ، ويعتمد الأسلوب العلمي بدوره على الطرق الكمية سواء كانت رياضية أو إحصائية أو تقنيات مستمدة من البحوث والعمليات أو التقنيات المالية أو غيرها.

ويعتمد على الحاسب الإلكتروني المكثف لتسيير استخدام الطرق الكمية أو جعله ممكنا ، حيث أن بعض هذه الطرق خاصة منها بحوث العمليات لا يمكن تطبيقها عمليا بدون الحاسب لما تستهلكه من جهد ووقت. إن إعطاء التسيير الفن يجب أن لا يُفسر على أنه تفرغ بصفته العلمية بل هو تدعيم لها بالنظر إلى طبيعته التطبيقية ولأنه يعني بتطعيم الأسلوب العلمي مع حكمة المسير وآراءه وتقديراته المستمدة من خبراته وتجاربه واحتكاكه بواقع البيئة، أما التدعيم مع الأمزجة والأهواء الشخصية فكفيل بالفعل بأن مجرد أكثر التقنيات تقدما من محتواها العلمي.

بعد أن انفصل التسيير عن الملكية أصبح مع مرور الزمن مهنة تحقق المعايير الأساسية بهذا وأهمها:

- تراكم المعارف والخبرات حول العملية التسييرية.
- نمو وتطور القدرات التسييرية من خلال الممارسة والتطبيق في المجال المناسب.
- وجود أخلاقيات مهنة التسيير وبروز الأهمية الاجتماعية للمسير نتيجة لنمو الطلب على خدماته ولدوره الحاسم في نجاح عملية التسيير. نلاحظ بالنسبة لواقعنا الجزائري تأخر ظهور المهنة التسييرية، وإن لم نقل أنها منعدمة تماما نظرا لعدم وجود طلب فعّال على خدمات المسير الممتن ويرجع ذلك لأسباب متعددة نذكر منها:
- غموض مفهوم التسيير داخل الإدارة ، فهو يختلط تارة مع القانون وتارة أخرى مع السياسة ، وثالثا مع الإدارة العامة ورابعا مع الاجتهادات الشخصية.
- وقوع إدارتنا في قبضة بيروقراطية وصائية لم تسمح بظهور جزر تسييرية متميزة ذات استقلالية مسؤولية لم تسمح بظهور عدد ولو محدد من المنشآت الناجحة في عملية التسيير التي يمكن أن تكون قدوة لغيرها.

1-3 - التسيير في التربية الرياضية:

يحتاج كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية، فيهيئ لها المناخ الملائم والإمكانيات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الواجبة من الكفاءة والفعالية، ونظرا لأهميته البالغة لهذا الدور الذي يؤديه المسير بدرجات مختلفة وأعباء متنوعة على المستويات الإداري متفاوتة في مختلف الهيئات الرياضية من لجان أولمبية أو إتحادات رياضية وأندية ومراكز شباب وحتى داخل الهيئات

(1) - محمد رفيق الطيب: نفس المرجع السابق، ص04.

1-4- التسيير والتنظيم:

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسيات التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة، إن باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها هذا هو جوهر مهمة التسيير. إن التنسيق شأنه في ذلك شأن اتخاذ القرارات والوظيفية التسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف الأخرى من التخطيط حتى الرقابة.

" يتناول التنظيم باعتباره جزءا من العملية التسييرية تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها بما تشتمل عليه هذه البنية من تقسيمات إدارية ومناصب عمل وعلاقات سلطة وغيرها ممكن أن يوسع المفهوم التنظيم ليشمل منشأة الأعمال باعتبارها ناتج عن العملية التسييرية وأثره العملي المحسوس".⁽¹⁾

2- تعريف المسير وأدواره:

يعد مسير المؤسسة أو مديرها شخص أو أشخاص أو العضو الأساسي في تنظيم وإدارة نشاطها، فإن كان هذا العضو يتمتع بكفاءة ونزاهة كافية وذو روح مبادرة، فإن المؤسسة سوف تتمكن من الحصول على أحسن النتائج إذا توفرت العناصر الأساسية الأخرى. في حين أن نقص في مستوى وكفاءة المسير يؤدي إلى سوء نتائج المؤسسة وعدم استمرارها طويلا.

2-1 - تعريف المسير:

المسير هو ذلك الفرد الذي يشغل مركز من مراكز التنظيم، إن هذا الوضع يتولى اختصاص محدد وتلقي عليه بمسؤوليات تتطلب إنجازات على مدى السياسة العامة الموضوعية وفي نطاق الخطة المحددة والتي يلتزم بها في تنفيذ الجزء الداخل منها في نطاق اختصاصه.

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

والمسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين ويبين لهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم، وهو الذي يضع خطة التنفيذ أي تحدد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن اللازم لتأديته والوسائل والأدوات المستخدمة للتنفيذ. والأفراد الذين يتولون تأديته، كل ذلك في ضوء التكاليف المقدرة وتحقيق درجة كافية من الإنتاج إضافة إلى ذلك قيامه بالتنسيق والأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها وكذلك بمتابعته والرقابة على نتائجه ليتمكن من اتخاذ القرارات والإجراءات لتصحيح و معالجة الأخطاء والانحرافات.⁽²⁾

يجب على الجميع أن يحصل على قدر كافي في المعرفة ومبادئ الإدارة قبل أن يقوم بممارستها على أساس.

إن ممارسة الإدارة في المجتمع المنظم يتطلب الأساسيات من المعرفة، تساعد في تعامل خبرات الفرد واتجاهاته

(1) - سمير أحمد عسكر: مدخل إلى إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1989، ص09.

(2) - محمد قطب راشد حمدون وسمير عباس: إدارة وتنظيم في مجال التربية الرياضية، دار الكتاب الحديث، عمان، ب س، ص01.

الثقافية. كما أن الإداري يجب أن تكون شخصيته واعية ولديه القدرة على تفهم الإتجاهات المختلفة لسلوك التصرفات الإنسانية بجانب معرفته الوثيقة بطبيعة العمل الذي يمارسه. ويضاف إلى ذلك أنه كلما إرتقى الفرد في مستويات الإدارة كلما أصبح لازماً عليه أن يفكر في ضوء العلاقات المتداخلة والقيم والحاجات التي يرغب الأفراد تنفيذها. كما يجب أن يتصرف على أساس الهيكل الإجتماعي والإقتصادي للدولة حتى يتمكن من اتخاذ القرارات التي تحقق المصالح طويلة الأجل بالإضافة إلى ضرورة تفهم العلاقات الإنسانية أو النفسية حتى يستطيع تحريك الجماعات والتجاوب مع حلولها وتصرفاتها ما دامت هادفة وسليمة. كما يجب على الإداري أن يتصرف على المظاهر المختلفة في مواقف معينة ويتضمن هذا في الأهداف والوقت الذي يتصرف فيه على الأهداف القريبة أي أن الإدارة تتطلب التخطيط ووضع السياسة واتخاذ القرارات.

2-2- تعريف المسير الرياضي:

يمكن تعريف التسيير ببساطة بأنه انجاز الأعمال بواسطة الآخرين من خلالهم، ويتضمن هذا النشاط مجموعة من الجهود والأنشطة الفرعية مثل توجيه العاملين وتدريبهم، تحفيزهم والتنسيق في جهوداتهم وتصحيح مسارهم، وتقويم نتائجهم. لكي تمارس الأنشطة فإن المسير الرياضي يستخدم موارد بإمكانيات متنوعة ويضيف إلى ذلك الجانب العنصر البشري.

وإن العنصر الإنساني هو الأهم للتأكيد، حيث انه هو الذي يحرك العناصر ويشغلهم ومن ثم فإن المسير يتضمن مسؤوليات الحفاظ على الموارد والإمكانيات المتوفرة لديه إلى جانب إلى جانب العاملين وتشغيلهم بالشكل الإقتصادي المطلوب والحصول منها على أفضل النتائج الممكنة.

ويكون المسير تبعاً لذلك هو ذلك الشخص الذي يقوم بالعملية الإدارية، وهو الجزء الحيوي من الجهاز الإداري وعصومهم في الفريق والذي يتكامل أعضائه لتحقيق الأهداف المحددة أو هو الرابطة، أو حلقة الوصل بين الإدارة من جهة، والقاعدة العريضة من العاملين من جهة أخرى. فهو من هذه الزاوية الرجل الذي يقع من منطقة الوسط ويتحمل نصيبه من برنامج العمل الذي تؤديه الإدارة وتقرر حداً زمنياً لإنجازه.⁽¹⁾

2-3- أدوار المسير:

يتبع منتزبرج **mintz.berg** سلوك عدد من المسيرين في مستوي القمة الخاصة وذلك لمعرفة ما إذ كان هؤلاء يقومون بوظائف المعارف عليها من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة. حيث رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة وصنفها إلى ثلاث مجموعات:

2-3-1- الأدوار العلائقية:

وتتمثل في تأمين سير العمل في صورة منتظمة وهي كالآتي:

(1) - عصام بدوي: مرجع سابق، ص 35.

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

2-3-2- الأدوار الإعلامية:

- تعني هذه الأدوار الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية وهي كالاتي:
- الملتقط للمعلومات التي تفيده في تسيير شؤون علمه.
 - موصل إطلاع المرؤوسين على مجريات العمل.
 - المتحدث من الجهة الرسمية وصاحب النفوذ من الداخل والخارج.

2-3-3- الأدوار التقريرية:

- وتتمثل هذه الأدوار في إتخاذ القرارات وهي على الشكل التالي:
- **المستحدث:** حيث يقوم المسير بالمبادرة اللازمة للتكيف والتطوير.
 - **معالج للمشاكل:** أي يجب أن يتفادى المشاكل قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عندما تقع.
 - **موزع الموارد:** فهو الذي يوزع المهام على الأشخاص المعنيين بإستعمال الوسائل.
 - **المفاوض:** هو الذي يبرم العقود ويقبل الإلتزامات ويقدم التنازلات للمسؤولين⁽¹⁾.

2-4- وظائف المسير:

- إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إلمام لأساليب القيادة، ويمكننا هنا أن نذكر الأعمال التي يقوم بها المسير أو الإداري وهي على الشكل التالي:
- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
 - تنظيم أنظمة الآخرين.
 - تفويض السلطة والمسؤولين.
 - الرقابة على النتائج المطلوبة.
 - الإشراف على تقديم النتائج.
 - إصدار الأوامر العامة والتعميمات.
 - تفسير السياسات وتبليغها.
 - تدريب المرؤوسين ذوو المسؤولية وتحمل العمل الإداري.
 - تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة بالعمال الإداريين.
- وأخيرا هناك العمل الهام الذي يتلخص في تنشيط الأفراد وتحريك حيويتهم لبذل الجهود التي يساهمون بها

(1) - محمد رفيق الطيب: مرجع سابق، ص18.

في عملية التنظيم. ويلاحظ أن هذا المظهر الأخير من المهام الخاصة بالمسير الذي يحظى بالرعاية الكاملة والإهتمام لأن القائد هو الذي يستطيع أن ينشط الجماعات ويحرك دوافعها، ويجدد نشاطها، وبذلك يظهر بمظهر يتفوق فيه المسير الذي يلتزم بالإشراف والتوجيه على المهام الرسمية للمركز الذي يشغله.

ويترتب على ذلك أن المسير (الإداري) هو الشخص الذي يقوم بالتنسيق ورقابة الآخرين، وهو يزاو عملهم وهذا يختلف عن الأخصائي الذي يمارس نشاطا معيناً... إلخ. وهكذا فليس كل من يعمل بالحكومة إدارياً بالمعنى المتقدم ولقد صدق أحد مشاهير الفلاسفة الصينية إذ قال "أن القوانين لا تنفذ نفسها بنفسها تلقائياً".⁽¹⁾

2-5- مسؤولية المسير في المجال الرياضي:

وتتحدد مسؤوليات المشرف أو المسير في مجالات العمل أو في الهيئات الرياضية على النحو التالي:

- تحقيق خدمة بمواصفات معينة.
- توزيع العمل على من يعملون تحت إشرافه.
- تدريب العاملين على الأعمال التي يكلفون بها لتهيئتهم ذهنياً ونفسياً.
- ربط مجهوداته مع مجهودات المشرفين والرؤساء في الأقسام الأخرى.
- البحث عن أنسب الطرق والأساليب لأداء العمل وتقديم أداء العاملين وقياس نتائج أعمالهم وتوجيه العاملين وإرشادهم وشرح خطط الإدارة لهم والتعرف على مشكلاتهم وإتجاهاتهم ودفع العاملين معه إلى الأداء الممتاز وانتقاء الحوافز الملائمة التي تقدم الإشباع الكافي للدوافع التي يريد العاملون إشباعها.
- التعرف على الروح المعنوية للعاملين ودراسة العوامل التي تؤثر عليها وارتفاعاً وانخفاضاً حتى ينمي الأولى ويعالج الأخيرة.
- ترشيد الإنفاق في البرامج التي يقوم بتنفيذها.
- التأكد من أن ظروف العمل التي يؤدي فيها العاملون واجباتهم تتوفر فيها المقومات الأساسية للسلامة والأمن.
- التأكد من إلتزام العاملين بالقواعد التي تسنها إدارة الهيئة وفقاً لهذه المسؤوليات فإن المشرف الذي يستطيع أن يمارس المسؤوليات بكفاءة وقدرة يجب أن تتوفر فيه بعض المهارات الأساسية نذكر منها:

* مهارة الإتصال.

* مهارة الإبداع والابتكار.

* مهارة حل المشكلات.

* مهارة العلاقات الإنسانية.

* مهارة التنظيم والإدارة.⁽²⁾

(1) - محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير أساسيات وظائف التقنيات ، جزء 2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص20.

(2) - عصام بدوي: مرجع سابق، ص37.

2-6- مؤهلات الإداري الناجح (المسير):

يجب على الإداري أو المسير لكي ينجح في شغل مركزه أن يواجه الأعمال التي تحت إشرافه وسيرها في يسر وسهولة، كما يجب أن يفهم مبادئ التنظيم والإدارة ويستخدمها استخداما صحيحا، و يشترط في المسير أن يقدر الحاجة إلى العلاقة الإنسانية ويعرف متى تكون عليه العلاقات السليمة بين جميع العاملين معه من مستلزمات النجاح أن يرسم أهدافه بوضوح، ويخطط لمرؤوسه الإجراءات التي تتيح لتنفيذ هذه الأهداف ويفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل ويستنبط وسائل الرقابة التي تضمن تنفيذ الخطة ويستعرض بعض المؤهلات المميزة للمسير الناجح نلخصها فيما يلي:

- امتلاك الطاقة الإدارية.
- المحافظة على المسلك الإداري.
- مميزات القيادة.
- القدرة على تكوين الرجال وإعدادهم.
- الجدارة في استخدام التنظيم.
- أثر العمل الجماعي.
- إبداء الآراء السديدة.
- ضبط النفس.
- الاستقامة.
- القدرة على تنسيق أعمال الزملاء.
- الرقابة.⁽¹⁾

3-عموميات حول الإدارة:

يعتقد البعض من غير المختصين بان الإدارة ليست بالأهمية التي يتحدث عنها المتخصصون في إدارة الأعمال، ويرجعون ذلك الإعتقاد بأنه هناك العديد من المنشآت الناجحة التي يقودها أفراد لم يدرسوا الإدارة كعلم في الجامعات والمعاهد، ولكن إذا استفسرنا على سر نجاحه فسنجد بأنه سبب قيادة إنسان موهوب هو من عطاء الله الحكمة والقدرة على اتخاذ القرارات المكتسبة من الخبرة الطويلة عبر السنين ما يجعله مسؤول ناجح. لكن موهبة الإدارة هو سر وراء هذا النجاح، ويفهم من ذلك أن الإدارة قبل أن تكون علم أو خبرة هي قدرة أو صلاحية أو إستعداد طبيعي لدي بعض البشر دون غيرهم.

3-1- تعريف الإدارة: هو فن أو علم وتوجيه أو تسيير وإدارة أعمال آخرين ويقصد تحقيق الأهداف المحددة

هناك ثلاثة مجالات للإدارة يعمل كل منها على تحقيق هدف معين:

(1) - إبراهيم العمري: الإدارة دراسات نظرية وتطبيقية، دار النشر للكتاب، عمان، ب س، ص13.

- الإدارة العامة: وهذا النوع يشمل أي مدير بغض النظر عن موقفه أو نشاطه.
- إدارة الأعمال: وهذا النوع من الإدارة من المنظمات تهدف إلى الربح إلى أننا نقصد هنا الإدارة بمفهومها الأول وقد تساوى المتخصصون في وضع تعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة نسوق منها:
- تعريف فايول (Fayol): "نقصد بالإدارة التنبأ، التخطيط، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة".
- تعريف تايلور (Taylor): "إن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعملهم، رؤيتك أي ملاحظتك ومباشرتك وهم يعملونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا.
- تعريف واي تيد (o. tidd): "توجيه الناس المشاركين في عمل للوصول إلى هدف مشترك".
- تعريف ليفجستون (livingiston): "إن وظيفة الإدارة هي الوصول إلى الهدف لأحسن الوسائل وأقل تكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة الممكن استخدامها".⁽¹⁾
- إن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما يريد من الرجال أن يقوموا بعمله، ثم رؤيتك أي ملاحظتك ومباشرتك إياهم وهم يعملونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا.⁽²⁾

3-2- تعريف الإدارة الرياضية:

الإدارة هي عماد التقدم لكافة الأنشطة الإنسانية الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية، وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن.

الرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرع، نتيجة الإهتمام المتزايد بها ويعكس تقدم الدول في الرياضة مدي التقدم في إستخدام الرياضة الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية.

إذ كلما ارتقي مستوي الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي. إن نجاح المؤسسات والهيئات الرياضية وبالتالي نجاح الرياضة ككل مرهون بمدى استخدام أسس ومبادئ الإدارة على كافة مستويات بدأ من المجلس الأعلى للشباب والرياضة واللجنة الأولمبية، مروراً بالاتحاديات الرياضية والمناطق التابعة لها وإدارات الأنشطة الرياضية بالجامعات والمعاهد العليا ووزارة التربية والتعليم، وصولاً للأندية الرياضية ومراكز الشباب.

الإدارة الرياضية هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منتظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات.⁽³⁾

4- وظائف الإدارة الرياضية:

قد يعبر عنها في بعض المراجع على أنها عناصر الإدارة أو مهام الإدارة وهي تنجسد في خمسة وظائف أساسية وهي كما يلي:

التخطيط، التنظيم، القرار، التوجيه، الرقابة.

(1) - عصام بدوي: التنظيم و الإدارة في التربية الرياضية، دار الشباب للطباعة، القاهرة، مصر، 1998، ص 10-11

(2) - حسن شلتوت معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الكتاب الحديث، عمان، 1996، ص 06.

(3) مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1992، ص 17

4-1- تعريف التخطيط:

يعتبر التخطيط من المراحل الإدارية الرئيسية لأنه يوضع مقدما للعناصر الواجب استخدامها سواء كانت هذه العناصر مادية أو بشرية ، وهو يحدد الوقت اللازم لتنفيذ جزء من أجزاء العمل مع ربط هذه الأجزاء ببعضها الآخر من أجل تحقيق الأهداف في وقت محدد. والتخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في المجالات المختلفة ويحدد مسارها وبدونه تصبح الأمور غير هادفة ، وهو ضروري لأنه يزيد من الكفاءة والفعالية الإدارية عن طريق تحقيق الأهداف المطلوب استخدامها مسبقا وهو من أعقد الأعمال الإدارية وأهمها

4-2- تعريف التنظيم :

من الخصائص المميزة لحياتنا اليومية في الوقت الحاضر هو التنظيم الذي ابتدعه الإنسان قديما، فلا يمكن لأي عمل من الأعمال أن يسير بكفاءة عالية بدون تنظيم فهو يساعد على توفير الوسائل التي يتمكن الأشخاص من خلالها بالعمل مع بعضها بكفاءة واقتدار بغرض تحقيق الأهداف المحددة. قبل البدء في أي عمل من الأعمال لابد من رسم طريقة التي يسير عليها هذا العمل، ويجب تنظيم ذلك في إطار يتضح الهدف من خلاله بما يمكن للعاملين من العمل والإنتاج بكفاءة عالية وبوقت مناسب.⁽¹⁾

4-3- تعريف القرار:

إن القرار هو إختيار لطريق معين يتخذه المملوك للوصول إلى هدف مرغوب فيه ، وفي تعريف آخر هو إختيار بين بدائل مختلفة. وفي تعريف آخر أن القرار هو اختيار قرار معين بعد دراسة وتفكير كما يقول هيربرت سايمون " إن القرار قلب الإدارة ".⁽²⁾

4-4- تعريف التوجيه:

يعتبر التوجيه من الشروط الإدارية المهمة وإنه إحدى المظاهر الأساسية والضرورية للإشراف على التوجيه وهو لتأكيد من أن الأنشطة تؤدي بطريقة منسقة ومرتبطة، وهو عبارة عن إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الإنحراف عن تحقيق الأهداف وهذا يتطلب التحفيز.

4-5- تعريف الرقابة :

تعتبر الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية التي يرى سيد الهوا ري بأنها التأكد من النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف التي تقررت ، وذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياسا دقيقا للأداء ثم تشخيص المشكلات وعلاجها.⁽¹⁾

(1) - مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2002، ص53.

(2) - كمال أميري محمد وعصام بدوي: التطور العلمي لمفهوم الرياضة، دار الشباب للطباعة ، القاهرة ، مصر، 1992، ص178.

(1) - مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سابق، ص55-56.

5- القيادة الإدارية:

5-1- تعريف القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي روح الإدارة العامة في الحياة المنظمة لا تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه بل تتوقف أولاً وقبل كل شيء على خصائص قيادتها الإدارية ، إن التنظيم السليم للمصلحة أو الإدارة يجعل ولا شك مهمة القيادة الإدارية سهلة ومسيرة لا يعي بحال من الأحوال وأقرب مثال على ذلك الجيش: فقد يقوم الجيش على خير نظام وقد زود بأحسن الأسلحة والعتاد وذلك وحده لا يبلغه ما يشاء من انتصار وإنما يتحقق النصر حينما تتوفر القيادة البارعة وكذلك الحال في الإدارة المدنية فإن حسن القيادة يتوقف عليه مدى كفاءة الجهاز الإداري.

5-2- تعريف القيادة:

تعرف القيادة بأنها:

- تختص بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغه.
- فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى مع كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين.
- فن التنسيق بين الأفراد والجماعات لبلوغ غاية منشودة.
- توجيه العنصر البشري العامل في الإدارة على اختلاف أوجه النشاط التي يتولاها توجيهها متناسقا نحو تحقيق نتائج على أفضل نحو ممكن.⁽²⁾

5-3- ماهية القيادة:

توصلت الدراسات التي أجريت على الجماعات مع الإستعانة بطريقة التحليل النفسي إلى وجود بعض العناصر عامة للقيادة، فالقائد في حاجة لأن يتمتع بمرونة ثقافية تمكنه من تنسيق العمل بنجاح بين أفراد الجماعة المختلفين ممن تؤدي مصالحهم المتعارضة عادة إلى ميول انفصالية قوية والقائد مسؤول عن تحديد بؤرة واضحة تركز حولها نشاط الجماعة، وهذا يتطلب من القائد قدرة عالية على إيجاد تفاهم يحقق ترابط الجماعة وتماسكها فدور القائد إذ يدعو لأن يعمل كمنسق ومخطط وممثل للجماعة، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يكون هناك قائد بدون إتباع ولا محل للقائد ما لم يكن هناك هدف محدد وغاية يسعى لتحقيقها ودراسة القيادة كظاهرة إجتماعية وسيكولوجية تأخذ بالضرورة بإعتبارها العلاقة المتبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة في ظل هدف تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

5-4- كيفية اختيار القائد:

- الحرية المطلقة.

(2) - إبراهيم محمود عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي: القيادة الإدارية في التربية الإدارية والرياضية، منشأة المعارف ، ط1، القاهرة ، مصر، 2003، ص ص9-10.

- الانتخاب.
 - الاختيارات المهنية.
 - المركز الاجتماعي للقائد.
 - التعليم والإعداد.
 - الخبرة والتجربة.
- 5-5- أساليب القيادة:**

5-5-1- القيادة الديمقراطية:

في هذا النوع تكون القرارات التي تتخذ نابعة من الجماعة كحصييلة للمناقشة والتفكير الجماعي وعلى القائد أن يدير المناقشة ويجمعها حول الموضوع على أن يبقى لكل فرد التعبير على رأيه، والقائد يقدم للجماعة منشوراته عن طريق اقتراح عدد من البدائل، تختار الجماعة من بينها.

5-5-2- القيادة التسلطية:

في هذا النوع يحدد القائد أوجه النشاط والإجراءات التي تتبع دون إستشارة الجماعة، وتبليغ أساليب العمل وخطواته خطوة بخطوة حيث يبقى أفراد الجماع دائما في جهل تام عن أهداف المستقبل التي يحتفظ بها دائما القائد. المتسلطة يكون فيها القائد دائما منعزلا عن المشاركة الجماعية مع باقي الأفراد إلا إذا اضطرته الظروف بشرح موضوع معين.

5-5-3- القيادة الغير موجهة:

وفيها يكون القائد دوره سلبي تارك الجماعة حرة تماما فيما يتعلق بإتخاذ القرارات وأوجه النشاط والإجراءات التي تتبعها وفيها يكون القائد مسؤولا أمام الجماعة عن تقديم المعلومات الضرورية والإمداد بالمواد المطلوبة للعمل فقط، وما هو واضح أن نطاق القيادة التسلطية والقيادة الغير الموجهة تنمي شتى المشاعر العدائية ومظاهر القلق بين أفراد الجماعة، أما في القيادة الديمقراطية نجد أن تعاون بين أفراد الجماعة واعتمادهم على بعضهم البعض بدلا من إعتماهم نهائيا على القائد.⁽¹⁾

6- أهمية الإدارة في المجال الرياضي:

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوي العديد من العملية التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، التي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة فيمثل هذا المجال مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل السلوك للكائن البشري في الإتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم، لذلك وعليه فإن الإدارة تلعب دورا هاما ورئيسا في جميع مجالات التربية لبدنية

⁽¹⁾ - إبراهيم محمود عبد المقصود و حسن أحمد شافعي: مرجع سابق، ص 11-12.

والرياضية، سواء على مستوى الهيئات الرياضية أو المؤسسات التربوية أو حتى على مستوى الفرق الرياضية " ومن بين أهم النقاط التي تبرز أهمية الإدارة بالنسبة لهذا المجال ما يلي:

أولاً: التربية البدنية والرياضية نوع هام من أنواع التربية، حيث أنها مظهر من مظاهر التربية وتعمل على تحقيق أغراضها عن طريق النشاط الحركي المختار الذي يستخدمه البدن بهدف خلق مواطن صالح يتمتع بالنمو الشامل المتزن في لنواحي البدنية والعقلي والنفسية والاجتماعية تحت إشراف قيادة تربوية واعية، ويتحقق ذلك:

- الجانب النفسي: من خلال الممارسة الفعلية للأنشطة المختلفة.

- الجانب الاجتماعي: يتحقق من خلال ممارسة الأنشطة الجماعية ويكسب الفرد العادات والمثل العليا بالتعاون، الاحترام والولاء للفريق.

- الجانب العقلي: يتحقق من خلال النشاط الرياضي مما يدفع الرياضي للإلمام بكل الجوانب كالقانون والخطط.

ثانياً: الإدارة تعني البعد عن العشوائية والإرتجال، فكل مجال من مجالات التربية البدنية والرياضية في حاجة إلى أن تدار بأسلوب علمي بعيداً عن الصدفة، ومما هو جدير بالذكر أن الفشل الذي قد يعيق أحد مجالات التربية البدنية والرياضية والهيئات الرياضية يكون بسبب غياب الإدارة السليمة

ثالثاً: الإدارة تحدد إطار عمل واضح يمكن العمل بمقتضاه دون ضياع الأهداف أو الانحراف عنها.

رابعاً: الإدارة نشاط حتمي وحيوي لكل جهد جماعي، فهي التي تتيح الجهود الإنسانية بالفاعلية والجدوى فمجهودات الجماعات تحتاج إلى تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة حتى تحقق الأهداف المطلوبة فهذا يعني وجود القيادة المثالية المتمكنة لتحريك كل الإمكانيات المادية والبشرية في اتجاه الهدف المطلوب تحقيقه، وفي ظل غيابها تسود العفوية والارتجالية في التسيير.

خامساً: ضرورة توفر المهوبة الإدارية في الإداري، فليس من استطاعة أي فرد مهما كانت قدراته الشخصية عالية في مجاله أن يكون قادراً على ممارسة الإدارة إلا إذا تمتع بالمهوبة الإدارية.⁽¹⁾

7- صفات الإدارة الرياضية:

7-1- الشمول:

بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة الجوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها.

7-2- التكامل:

ويعني أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم، حيث يؤدي أو يقوم بهام محددة أو متخصصة، مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام أو الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل، ويكون ذلك في إطار ونسق واحد، بحيث تتحقق النتائج المرجوة.

1- طلحة حسام الدين و عدلة عيسى مطر: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1996، ص25.

7-3- المستقبلية:

ويعني ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط ، وإنما المستقبل أيضا من خلال أهداف وأمان وتطلعات في زمن آتي ، وعليها خلال عملها من أجل ذلك أن تنظر إلى الماضي لتستقي منه الدروس، وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

7-4- الانفتاح:

ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها ، تتأثر وتؤثر فيها.⁽¹⁾

8- المبادئ العامة للإدارة الرياضية:

حسب العالم فايول حددها في أربعة عشر مبدأ (14)، ذكر أنه استخدمها في حياته العلمية مركزا على أنها ذات صفة أي تطبع على جميع ما يزاوله الإنسان من نشاطات وأعمال كالتجارة ، السياسة ، الرياضة وغيرها...، كما أنها ليست ثابتة أو مطلقة فهي كالاتي:

- 1/ تقسيم العمل: ينطبق على كافة الأعمال.
- 2/ السلطة والمسؤولية: إن السلطة هي التي تعطي للمسير الحق في إصدار الأوامر ، يجب أن تتساوى مع المسؤولية ، هي الالتزام بإنجاز المهام الموكلة له .
- 3/ الوحدة الأمرة: حيث يتلقى الموظف أو المرؤوس الأوامر من مصدر واحد فقط ، وهو الرئيس المباشر.
- 4/ الإنضباط: أي ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالوظائف والأوامر.
- 5/ وحدة التوجيه: يقتضي هذا وجود رئيس واحد وخطته واحدة لكل مجموعة من النشاطات الموحدة الهدف.
- 6/ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة: بمعنى أن تتكون أهداف المؤسسة الأولوية على أهداف الأشخاص العاملين.
- 7/ تعويض الموظفين: بإعطائهم مقابلا يتناسب مع الأعمال التي يؤديونها لصالح المؤسسة.
- 8/ تفويض السلطة: بما يتناسب مع نوعية المهام ونوعية الأشخاص.
- 9/ التدرج الرتبوي للسلطة: يقتضي وجود خطوط واضحة للسلطة الأمرة من الأعلى إلى الأسفل ، هذا مع إمكانية إقامة جسور أفقية الاتصال والتنسيق المباشر في حالة الضرورة.
- 10/ النظام: يتطلب وضع كل شيء وكل شخص في مكان معي وأن يكون هذا المكان مناسبا.
- 11/ الإنصاف والمساواة: أي معاملة العاملين في المؤسسة بالعدل وحسن النية.
- 12/ استثمار الأشخاص: يتطلب الأداء الجيد للأعمال .
- 13/ المبادرة: تحتاج المؤسسة إلى القدرة على تصور الخطة مثلما تحتاج القدرة على تصور الخطة مثلما تحتاج

(1) - مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، مصر ، 1992 ، ص 18.

القدرة على تنفيذها، يتطلب تضحية الرؤساء بغيرورهم الشخصي من أجل تشجيع مرؤوسيههم.
14/ روح الجماعة: حيث يتعين على الرئيس من خلالهم ممارسته لوحدة الأمر، أن يحافظ على وحدة وتماسك مجموعات وأ أن يتجنب تفرقتها، بحيث تكمل قوة المجموعة في الإتحاد ويستلزم تأمين روح الجماعة ووجود اتصالات مكثفة.⁽¹⁾

(1) - محمد رفيق الطيب: الجزء 2، مرجع سابق، ص95.

خلاصة:

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

ونشير إلى أن عملية التسيير الإداري هي مجموعة من العمليات الممتزجة متمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القرار.

ويجب أن تكون هناك سياسة إدارية ناجحة ومدروسة لبلوغ الأهداف المسطرة وهذا كله يجعل نجاح المؤسسة أو الشركة أو المنشأة متوقفا على مدى نجاح التسيير الإداري وتنظيم أدواته.

الفصل الثالث

المنشآت الرياضية

تمهيد:

لقد ظهرت المنشآت الرياضية منذ القدم نتيجة الحاجة إليها و لو أن بدايتها كانت بسيطة وليس بمعناها الحالي. غير أن ذلك إن دل على شيء فإنما يدل على أن تطور الألعاب والحركات الرياضية لدى الإنسان جعلت احتياجاته إلى أماكن رياضية خاصة بنمو ودفعته إلى تصميم أحدث المنشآت وإنجاز العديد من المشاريع الرياضية في كافة دول العالم. واليوم أصبحت المنشآت الرياضية جزءاً لا يتجزأ عن الرياضة فبدونها تبقى الممارسة الرياضية مشلولة ومبتورة. ولذلك نتطرق في هذا الفصل إلى دراسة المنشآت الرياضية بين العصر القديم والحديث، إلى نمط تسييرها ونعرج في الأخير عن ما بذلته الجزائر من جهود بعد الاستقلال حتى يومنا هذا.

1- المنشآت الرياضية قديما وحديثا:

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

1-1- المنشآت الرياضية قديما:

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 طبيعية معتدلة وكانت وسيلتهم أن ذاك للتقرب من الآلهة، إقامة التماثيل والتي يقومون بعبادتها والرقص تضرعا لها.

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

غير أنه لكل مدينة لعبها الخاص؛ أي منشآت لإقامة هذه الألعاب بطقوس دينية.¹

ومن الملاحظ أنه وجد عند دويلة من دويلات الإغريق منشآت سميت بالمعسكر التدريبي، كان اتجاهه عسكريا بحتا، حيث ينخرط الأطفال فيه منذ السن السادسة، وذلك حتى يتسنى لهم الحصول على حقوقهم المدنية، وكان يشمل هذا المعسكر الألعاب التالية: الجري، القفز، رمي القرص، رمي الرمح، ركوب الخيل.

1-2- المنشآت الرياضية عند الرومان:

لقد كانت غنية فكانت العمارة الرومانية مثلا للتعبير عن القوة الضاربة والجمال ونتيجة لزيادة الاهتمام بالرياضة المشاهدة والعروض الترويحية ومسابقة المحترفين.

اهتم الرومان بإنشاء المدرجات والمسارح والميادين والحلبات.

ويمكن تمييز اثنين من هذه المنشآت الرياضية الرومانية هما:

الكوليزيوم، والمدرج الكبير.

الكوليزيوم هو مدرج كبير مساحته أفدنة وارتفاع أصواره 160 قدم يتسع لتسعة آلاف 9000 مشاهد، وهو أكبر ما شيد من المنشآت الرياضية، وكان تصميمه يتيح سهولة دخول وخروج آلاف المشاهدين منه وإلى الحلبة.

وقد بينت في أسفله حضار للعبيد والمذنبين والأسرى وأخرى كما عد في أسفله نظام بحفظ المياه في

(1) - أمين أنور حولي: مقومات النظام في الإسلام، مؤتمر التربية الرياضية، جامعة ألمانيا، 1986، ص.35.

خزانات يمكن فتحها لتناسب وتملأ الحلبة إذا دعت ضرورة الاستعراض إلى ذلك (كتمثيل المعارك البحرية) وتتكون الواجهة من أربعة طوابق مستمرة الدوران حول المبني، وقد عمد الرومان على تخصيص جزء خاص في قلب المبني على شكل مدرجات متميزة للإمبراطور، يطلق عليها اسم (بوديوم).

تتكون مجموعة هذه الحلبات في شكل بيضوي تبلغ أبعاده 136م طولاً و107م عرضاً، وفي الداخل ترتفع المدرجات المخصصة (نيم) عرضاً، وهي محاصرة بحلبات (نيم) لكبار الشخصيات وتسمى بالمنصة الرئيسية.

وتحيط بهم مدرجات أخرى للمتفرجين تبعاً لمراكزهم، ويأتي المواطنون الأحرار ثم يليهم الرجال الأحرار ثم العبيد.⁽¹⁾

1-2-1- مدرج مكسيموس:

كان مكسيموس مستطيل الشكل، وكانت تتم فيه سباقات المركبات، وكان على الرومان وقتئذ الوقوف أو الجلوس على الأرضية العالية، بينما تقع المقصورة في قلب الميدان، أما مجلس الشيوخ فكانت لهم مقاعد حجرية، وفي النهاية أخذ المدرج في اتساع حتى استوعبت 285 ألف شخص وهو أكثر مما يتسع له أي ملعب كبير.⁽²⁾

1-3-1- المنشآت الرياضية الإسلامية:

تميز العرب عبر تاريخهم الطويل بأجسامهم ومارسوا الرياضة فأكملت قوتهم وتعودوا على النزال والعراك والمسابقة بالأقدام والخيول حتى عظم احتمالهم وقويت عضلاتهم وشكمتهم وعودتهم على الجد والمثابرة، كما اعتنوا عناية خاصة بأدوات القتال كالسيوف والخناجر والرماح والسهام، واقتنوا الأصيل من الخيول. فكل الدلائل تشير إلى اعتبار الرياضة الإسلامية نظام اجتماعي موحد ومعتدل له أسندة قوية من القرآن والسنة وسيرة الصحابة والتابعين والعلماء.⁽³⁾

1-3-1- الملاعب والحلبات:

في عصر الخلفاء الراشدين روى الفاكهي عن عمر ابن الخطاب لما قدم مكة فرأى الكرة يلعب به فأقره، فهو لعبٌ قدم كان أهلوا مكة يلعبون به في كل عيد والمناسبات، وكان لكل حارة من حارات (محة كرك) يعرف به ويجمعون فيه ويلعبون به ويذهب الناس فينتظرون في تلك المواضع. وقد ذكر الفاكهي: "قدم رجل من أهل مكة فقال، فتیان قريش يلعبون بالكرك بين الصفا والمروة".⁽⁴⁾

(1) - فتيحة حسن سليمان: التربية في المجتمعين اليوناني والروماني، دار النهضة، القاهرة، مصر، 1970، ص167.

(2) - ويلد يوزانت: ترجمة محمد بدران، قصر الحضارة، المجلد الأول والثاني، جامعة الدول العربية، ط2، القاهرة، مصر، 1952، ص93.

(3) - أمين أنور حولي: مرجع سابق، ص240.

(4) - أمين أنور حولي: أصول التربية البدنية، ملتزم الطبع والنشر، دار الفكر العربي، القاهرة، مدينة نصر، مصر، ط2، 1991، ص241.

ولعل أقدم المنشآت الرياضية والترويحية في العصور الإسلامية الأولى هي قصور البداية التي أنشأت عهد الخلفاء الأمويين، ومع أنهم كانوا يحنون على قضاء فترات متقطعة في الصحراء التي نشؤوا في ربوعها وذلك سبيل التربص، فبنوا عدد من القصور في بادية الأردن وسوريا على مرابع للصيد والقنص حيث يقضون فيها بضعة أسابيع من كل عام للاستمتاع لما تتيحه البادية من وسائل اللهو والرياضة والفروسية والألعاب، بالإضافة إلى ما توفره الحمامات من مسارات.

كما كان الرقص والطرب من المناشط الشائعة، في ذلك العهد وهناك العديد من هذه القصور كقصر السيراج وقصر عمر أنشأه الخليفة الأموية الوليد الأول خلال فترة حكمه.

ويعتقد العالم الأثري هاردنغ **1967 harding** أنه كان يستعمل لغرضين أحدهما كان متسع تستعد فيه جماعات الصيد كي تبدأ رحلتها إلى الصيد والقنص.

أما الغرض الآخر فكان للاستجمام، وقد أعده لكي يبهج الناظرين من مشاهدة الحياة الجميلة وجوه الجاف. وكانت جدرانها زاهية، ببعض الصور الملونة التي تبدو في بعض مشاهدتها ألوان من النشاطات الرياضية وكان في مصر مواضع للصيد والقنص أيضا، فجاء في كتاب البيزرة المصايد " لكشاجم مانصة" كنا نخرج للصيد بمصر في موضع يعرف بدير القصر على ذروة جبل المقطم مطل على النيل فهو سهلي، بحري، جبلي.

وكان الإمام الشافعي المتوفى سنة **205** هجري كان شغوف برياضة الفروسية والرمي بالقوس لما كان في عاصمة مصر بعد الفتح الإسلامي مر بمكان الرمي فرأى رجل يرمي بالقوس وكان ماهرا فشجعه الإمام الشافعي وأثنى عليه وكافته بمبلغ بسيط هو ما كان معه.

ويبدو من صياغ الرواية أنه كانت بمصر أماكن خاصة للرمية يرتادها أبناء الشعب فلم تكن مقصورة على الأمراء أو الفرسان وإلا لما كافته الشافعي.⁽¹⁾

وفي الربع الأول من القرن الثالث للهجرة بلغت العناية لإقامته المنشآت الرياضية حدا بعيدا متمثلا في حلبات السباق وساحات اللعب، وكان ذلك في عهد الخلفاء العباسيين كالمعتصم وابنه المتوكل فغالبية جيشه من الفرسان، وقد أقام لهم إسطبلات للخيل وثكنات وميادين للقتال وحلبات واسعة حتى يمكن لهم التدريب فيه، وفي مدينة سمراء على نهر الدجلة بالعراق بنا المعتصم قصرا سمي بالجوسق الخاقاني يعرف بيت الخليفة، جعله يطل على ساحة كبيرة يلعب فيها لصوالج، وهو ميدان عظيم للسباق.

وفي العصر العباسي الثاني كانت الملاعب والساحات الرياضية أحد المكونات الإسلامية في القصور، ولقد اشتهر في ذلك أحمد ابن طولون فقد بنا لنفسه قصرا عظيما في شمال القطائع، كان يسمى بقصر الميدان وقد جعل فيه الحدائق والبساتين العامرة وأحاطه بالملاعب والساحات الرياضية فظل قائما حتى أواخر عهد الملك الناصر محمد.

(1) - أمين أنور خولي: الرياضة والحضارة الإسلامية، دراسة تاريخية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 1995. ص55.

1-3-2- ساحات التدريب الرياضي:

عرف المسلمون التدريب الرياضي عبر حضارتهم الممتدة مئات السنين، وقد ذكرت الكتابات التاريخية أن التدريب الرياضي كان عملاً منظماً له أماكنه المخصصة فكانت هناك منشآت وساحات للتدريب الرياضي، بعضها مخصص للجند والآخر مخصص لعامة الشعب.

وكانت منشآت التدريب الرياضي وساحاته وأجهزته وأدواته تعبر في مجملها عن مدى تقدير المسلمين للرياضة وحبه للمنافسة وكذا تطلعهم لمستويات أعلى في الأداء الرياضي، وكان (الناورد) أو تدريب الدائرة أحد منشآت التدريب الرياضي للأعمال ومهارات الفروسية، ويعتقد أن الأصل في تدريب الدائرة (الناورد) إنما أصل فارسي وكان الناورد منشأة رياضية متكاملة للتدريب على إتقان المهارات وهو ميدان دائري به خطوط دائرية متداخلة تضيق كلما اتجه نحو مركز الدائرة، وتتراوح سعته ما بين 70 إلى 80 ذراعاً، وكلما ضاقت الدوائر لدى (الناورد) صعبت الحركة على الفارس والفرس معا، وهو يهدف إلى التدريب على التحكم، والقدرة على المناورة والانعطاف.

وقد أخذت منشآت التدريب على الفروسية أشكالاً متعددة كانت آخر ما توصلت إليه في هذا الفن أنهم أنشؤا دائرة متسعة القطر يلامس محيطها من الخارج دائرتان أصغر منها على كل جانب من الدائر الكبرى. ويبدو أن هاتين الدائرتين الصغيرتين قد أعدت للتدريب على واجبات حركية معينة. كما كان بداخل (الناورد) جانب معين لمساعدة التدريب على قدر كبير من الفاعلية والملائمة بطبيعة رياضة الفروسية.

فيدرك ابن تغري أن الفارس كان يتدرب على الركوب والنزول من الفرس وكان يرتقي بمهارته عن طريق أداء حركات تتميز بالصعوبة كملاحقة الفرس أثناء ركضه والوثب فوقه، أو التقاط الأسلحة من على الأرض وهو ممتطي لجواد مسرع، فإذا انتهى من ذلك دخل البيرجاس وهو هدف خشبي عبارة عن سبع قطع خشبية مركبة فوق بعضها البعض حتى تطاول رأس الفرس وتنتهي من أعلاها حلقة معدنية تستخدم كهدف يصوب عليها الفارس رحمه.⁽¹⁾

1-4- نظام التسيير للمنشآت القديمة:

لم يذكر التاريخ نمط موحد تسييري بالمعنى المتعارف عليه، ولكن كانت هنالك عدة أنماط تسييرية بسيطة حسب طبيعة المنشآت كان هناك نمط تسييري، فمثلاً عند الإغريق أو الرومان كان التسيير مباشر مباشرة من بيت الحكم، أي بمعنى القيصر أو الملك أو الإمبراطور، عند الرومان مثلاً كان جل العمليات تعطى على شكل أوامر من طرف القيصر، وهنا يجدر أن نذكر شكل المنشآت طبقاً لتصورات أو تخيلات الإمبراطور أو للتجهيز أو إعادة البناء أو الصيانة.

أما عند المسلمين قديماً فكانت المنشآت تُسير تسييراً عشوائياً أو بمعنى آخر تلقائياً من طرف الملك

(1) - أمين أنور حولي: مرجع سابق، ص 56.

أو الأمير أو حتى الخليفة ، حيث كانت تعطي الأوامر إلى العاملين أو عن طريق الولاة المنتشرين عبر حدود المملكة.

و أما من جانب الإنشاء والتجهيز فقد كانت تقطع من بيت المال أو كما يقال حديثا الخزينة، وأغلب المنشآت كانت خارج المدن والإقامات الحضرية.

2- إمكانات وتجهيزات المنشآت الرياضية:

إن المبدأ الأساسي الذي يجب أن يتمسك به المشرف هو أنه يسمح له بالمشاركة بالتخطيط لتلك المنشآت والإمكانات الرياضية حيث هو أعلم الناس بما يجب وما تحتاج إليه البرامج.

- مبادئ تخطيط الإمكانات الرياضية:

إن مبادئ تخطيط على جانب كبير من الأهمية، إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فاعلية للتعليم أو التدريب، فيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير إنشاء أماكن التربية الرياضية والبدنية.

- يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من إمكانات الرياضية في عملهم.

- إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية مثل: جمنيزيوم مساعد صالات الإيقاع الحركي، حمام سباحة.

- كذلك من المهم وجود جمنيزيوم من المقاييس المعروفة.

- يمكن استخدام حواجز متحركة في الجمنيزيوم أو الصالات الكبيرة لتوفير أماكن تعليمية إضافية.⁽¹⁾

3- أنواع الملاعب:

الملاعب على اختلاف أنواعها يمكن تقسيمها طبقاً لأهداف معينة، ولكن لا يعني هذا أن كل تقسيم ونوع قائم بذاته بل يجب أن تكون كلها مرتبطة ببعضها ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:

3-1- من حيث الأهداف:

- الملاعب العلاجية (حمامات السباحة للمعوقين - حمامات البخار).

- ملاعب التدريب.

- ملاعب ترويحية.

- ملاعب تعليم الأولاد الصغار.

- ملاعب تنافسية.⁽¹⁾

(1) - إبراهيم محمود عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي: الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، منشأة المعارف ، ط1، مصر، 2004، ص51.

(1) - إبراهيم محمود عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي: مرجع سابق ، ص53.

3-2- من حيث الشكل الهندسي:

- الملاعب المستطيلة مثل: (كرة القدم، السلة، اليد، طائرة، التنس).
- الملاعب المربعة مثل: (حلقة الملاعب، ملعب الجمباز، بساط المصارعة).
- الملاعب الدائرية مثل: (دائرة الرمي في ألعاب القوى، جلة، قرص، مطرقة).
- الملاعب البيضاوية مثل: (مضمار الجري، بعض حمامات السباحة للأطفال).

3-3- من حيث الشكل العام:

3-3-1- الملاعب المكشوفة:

هي الملاعب التي تقام على مساحات واسعة من الأرض وتكون موجودة في الهواء الطلق وهي معرضة لجميع أنواع الظروف الجوية من أشعة الشمس والمطر والرياح. ونجد هذا النوع منتشر في بلادنا حيث أن طبيعة جو البلاد يتناسب مع جميع أنواع الملاعب المكشوفة.

أ- الملاعب الرياضية: أصبحت الأنواع الحديثة من الملاعب جزء من الحياة الرياضية، كما أنها تحتل المرتبة الأولى في التربية الرياضية والبدنية، حيث أن حجز الزاوية في تنفيذ البرامج والأنشطة الرياضية.⁽²⁾

ب - تعريف الملاعب: الملعب لفظ على أي مساحة أو فراغ من الأرض المستوية الخالية الموانع ذات أبعاد محددة تمارس عليها الأنشطة الرياضية المختلفة، وتقام عليها المباريات والمنافسات وتكون لها شكل هندسي محدود ولها مواصفات عند إنشائها أو تخطيطها.

ج- تخطيط إنشاء الملعب: يجب مراعاة ما يأتي:

- نوع اللعبة التي تمارس.
- المساحة التي ينشأ عليها الملعب.
- دراسة أرض الملعب من حيث خواص التربة وقاع الماء.
- مدى التغيير الذي سيطرأ عليها مستقبلاً.
- العدد الذي يمارس هذه الأنشطة.⁽¹⁾

3-3-2- الملاعب المغلقة:

وهي الملاعب التي تغطي الجزء العلوي منها وتستخدم في جميع الأوقات وهذا النوع منتشر في الخارج نظراً لطبيعة الطقس المتغيرة إذ لا تسمح بممارسة الرياضة في الهواء الطلق وكذلك لتوفر الإمكانيات.

(2) - إبراهيم محمود عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي: مرجع سابق، ص 54.

(1) - إبراهيم محمود عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي: مرجع سابق، ص 55.

3-3-3- الصالات المغلقة:

- هي أقل حجما من الملاعب المكشوفة، وهي ملعب واحد يمكن تحويله للعبات مختلفة مثل: السلة، الطائرة، اليد، التنس، مصارعة، جمباز... ويطلق عليه الجمنيزيوم.
- حمامات السباحة من أنواع الرياضة المكلفة ولذلك فالمدارس تبني حمام السباحة يستخدم على نطاق واسع للممارسين والجمهور على مدار السنة.

3-4- من حيث اللعبة:

- ملاعب المنازل مثل: الملاكمة، المصارعة، السلاح، الجودو، كراتيه.
- ملاعب جماعية (سلة، طائرة، يد، تنس، قدم).
- ملاعب ألعاب فردية وزوجية مثل (تنس الإسكواتش، تنس الطاولة).
- ملاعب ألعاب القوى مثل (مضمار الجري، القفز بالزانة، الوثب، رمي الرمح والموانع).
- حمامات سباحة وهي غير محددة بمساحة الأرض ويمكن أن تقام بالمدرسة أو المصنع أو النادي.⁽²⁾

3-5- من حيث القانونية:

- ملاعب قانونية: وهي ذات مقاسات قانونية مأخوذة من واقع قانون الإتحاد الدولي للعبات المختلفة وتستعمل في المباريات الرسمية.
- ملاعب غير قانونية: وهي التي روعي فيها عند التصميم نوعية الممارسين والسن بحيث تتناسب مع كل الأعمار وخصوصا عدد الأطفال، وهذه الملاعب تكون بمقاييس مصغرة بالنسبة للملاعب القانونية كما تستخدم للتعليم والتدريب.

3-6- من حيث التعبئة:

- ملاعب حكومية (مدارس وكليات - إستانادات - مركز الشباب).
- ملاعب تابعة لهيئة معينة مثل النادي ونوادي الشركات.

3-7- من حيث الأرض:

- نوعية الأرض تلعب دورا كبيرا بالنسبة للألعاب وهي تختلف حسب كل لعبة ومتطلباتها، ويمكن تصنيفها إلى ملاعب خضراء، سوداء فحمية، الحمراء المخلوطة، الكاوشوك، الرملية، الجلدية الثلجية، المائية.⁽¹⁾

4- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والملاعب والقرى

(2) - إبراهيم محمود عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي: مرجع سابق، ص 57.

(1) - إبراهيم محمود عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي: مرجع سابق، ص 58.

الرياضية، من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فعالية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف الذي أنشأت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:

4-1- اختيار الموقع وإمكانية الوصول:

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشآت الرياضية المطلوب إقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز التدريب الناشئين إلى مجمع رياضي لإحدى المحافظات أو المدن الكبيرة وكذلك يختلف اختيار الموقع بالنسبة لإنشاء ملعب كبير عن التخطيط لإقامة إحدى الساحات الشعبية أو ملاعب للأطفال وهكذا.

من خلال هذه النظرة يمكن المفاضلة بين مجموعة مواقع اختيار أنسبها لنوع الملاعب والمنشآت المطلوبة مع مراعاة النقاط التالية:

- يفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية لمسافة لا تقل عن 4 كلم بالنسبة للشباب 2 كلم بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة للمواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.
- يراعى نمو الكثافة السكانية مستقبلاً ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقعة إضافتها إلى المدينة ودراسة المشاكل الخاصة بمشروعات المرافق العامة للمشروع.

4-1-1- المكاتب:

يخدم المكتب أغراضاً مختلفة:

- أنه يوفر مكاناً منطقياً للملفات لتسجيل الإصابات والعلاج.
- إذا كان هذا المكان خاصاً فإنه يسمح للرياضي أن يناقش مسأله الشخصية السرية مع المدرب يجب توفير غرفة مستقلة للطبيب المشرف.
- ديكور الغرفة يجب أن يكون ديكور مكتب أكثر مما هو مكان العلاج.
- مكتب التدريب يجب أن يشمل العدد اللازم من المكاتب ودواليب الملفات، كما يجب وضع دولاب كبير للأدوية التي لا يريد المدرب إخراجها واستعمالها.

أ- مكتب المشرف:

- يجب أن تكون مساحة المكتب 4 م تقريباً مع وجود حمام خاص.
- مكان اللبس وتواليب والأدوات الضرورية للمكتب تشتمل على مكتب وشانون للملفات.

4-1-2- غرف خلع الملابس الرياضية:

- يشترط في غرف خلع الملابس سهولة الوصول منها إلى الأماكن المخصصة للأنشطة.

- يجب الاهتمام بتنوع بحجم غرف الخلع بالنسبة للفرق الرياضية ذات الحمامات المختلفة من حيث الحجم، كمية الملابس المطلوبة لكل فرد.
 - يجب أن تستقل غرف حفظ الملابس بأدشاشها ودورة مياهها لتحقيق الخصوصية والراحة.
 - يجب أن تكون غرف خلع الملابس موجود فيها مرآة للمدربين والإداريين.
 - يجب توفير دواليب وأدراج لكل اللاعبين من أجل حماية المقتنيات الشخصية ومعدات الفريق.⁽¹⁾
- أ- التهوية والإضاءة:

يجب تصريف هواء غرف الأدشاش 100 % إلى الخارج إذ لم يتسير وضع غرف الأدشاش بجانب حائط أو صور خارجي يجب بذل جهد خاص لتخلص من مشاكل التكاثف في أجهزة التصريف الكبيرة المطلوبة.

ب- دورة المياه والمراحيض:

- يجب أن توزع غرف دورات المياه في أي مبنى للاستعلامات المقصودة لمختلف المناطق.
- يجب أن توجد بجانب أماكن الأدشاش والتجفيف ومناطق حفظ الملابس.
- يجب أن يكون الوصول مباشر إلى غرف دورات المياه من مناطق الأنشطة.⁽²⁾

4-1-3- الأدوات الرياضية:

إن توفير الأدوات يعتبر من العناصر الرئيسية التي يقوم عليها بنجاح أي برنامج للتربية الرياضية، وذلك لأنه ليس من الممكن أن يرتفع مستوى الأفراد وتحقق فائدة النشاط الرياضي لإقضاء دون توفير الأدوات الرياضية اللازمة لهذه البرامج.

أ- أهمية الأداء:

- عامل من عوامل التشويق في درس التربية الرياضية.
- عامل مساعد لرفع مستوى الأداء.
- وسيلة موضوعية من وسائل القياس.
- عامل مساعد لتنمية اللياقة البدنية.
- عامل هام لتحسين الأرقام.

ب- الشروط الواجب توافرها في الأداء:

- تساعد على تحقيق الهدف التي وضعت أو صممت من أجله.
- مناسبة السن والجنس و سهولة الصيانة وقلة التكاليف.

(1) - إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي: مرجع سابق، ص70.

(2) - مرجع نفسه، ص73.

- قانونية و قليلة التأثير بالعوامل الجوية و أن يتوفر فيها عامل الاقتصاد والجودة.⁽¹⁾

4-1-4- الميزانية:

- الميزانية السنوية للمؤسسة تحدد الكمية المخصصة لكل فرع من أنشطتها.
- كمية الأموال المقررة في ميزانية الأنشطة الرياضية يجب أن تكون كافية لكي تسمح بتنفيذ البرنامج طبقاً للأهداف المقبولة التي أقرت حسب نظام المؤسسة.
- إذا وجد مشرف الأنشطة الرياضية أن هذه الميزانية غير كافية للوصول إلى تحقيق الهدف عليه أن يضع خطة ويقدمها للإدارة للحصول على اعتماد أكبر لها.

5- الهيئات الرياضية:

يحتاج كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس إلى مجال يمكن أن تعبر فيه الجماعة عن نفسها وطموحها وهذا ما قد نجده في الهيئات الرياضية وهي بدورها تنقسم إلى قسمين أساسيين هما الحكومة والأهلية.

5-1- الهيئات الحكومية:

وهي الهيئات التي تفوضها الدولة في تسيير وإدارة ومتابعة أنشطة التربية الرياضية مثل وزارة الشباب والرياضية، الهيئة العامة للشباب والرياضة، مؤسسة الشباب والرياضة إلى جانب وزارة التعليم التي تقوم بحكم مسؤولياتها الرئيسية في تربية النشأ و الشباب في قطاعات التعليم التي تقوم بإتاحة الفرص للطلاب لممارسة الأنشطة الرياضية بجانب الأنشطة الأخرى وتحقيق النمو المتكامل للطلاب بدنيا وعقليا وروحيا وهناك الجامعات لما تقدمه من أنشطة الرياضة للطلاب أيضا.

5-2- الهيئات الأهلية:

وتتمثل الهيئة الأهلية في كل جماعة تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ولا تستهدف الكسب المادي ويكون الغرض منها الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ممتلكاتهم وذلك بتوفير خدمات الرياضة والاجتماعية والثقافية والروحية والصحية والترويحية كل ذلك في إطار السياسة العامة للدولة، وهذه الهيئات تتمثل في اللجان الأولمبية الوطنية، الاتحادات الرياضية، الأندية ومراكز الشباب.

5-3- العلاقة بين الأجهزة الحكومية والأجهزة الأهلية:

هناك علاقة بين الأجهزة الحكومية والأهلية منها: ما هو إيجابي وسلبي.

5-3-1- العلاقات الإيجابية:

- الاتصالات المتكررة بين المسؤولين من الجانب الحكومي والجانب الأهلي.

(1) - إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي: مرجع سابق ، ص78.

- الاحترام المتبادل بين الطرفين وتقدير وجهات النظر.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل منها بهدف التقدم الرياضي.
- العون المادي من الحكومة.
- الخدمات الفنية والمتابعة الدورية للتغلب على الصعوبات.

5-3-2- العلاقات السلبية:

- عدم وجود اتصالات واستثمارات من الجانبين.
- عمل كل جانب بمعزل عن الآخر.
- ضعف وانعدام العون المادي من الحكومة.
- حساسية كل جانب من الآخر.
- طلب الهيئات الأهلية للإعانات المالية وعدم رضاها لتدخل أحد في شؤون متابعة صرفها.⁽¹⁾

5-4- الهيئة الحكومية العليا المتخصصة:

كنتيجة طبيعية في تشعب وتداخل مجالات التربية الرياضية توجب وضع سياسة مرسومة تشمل الشباب في نادية والتلميذ في مدرسته والطالب في جامعته مما يتوجب ضرورة تعاون جميع المسؤولين في هذه الأجهزة في وضع وتنفيذ هذه السياسة على أساس ترابط وتعاون ووحدة الهدف، حيث لا يوجد أكثر قدرا على التوالي على المشروعات العامة لخدمة المهام للمشروعات العامة لخدمة الشباب من الدولة فهي صاحبة الكفاءة والقدرة والإمكانات التي تساعد على الاستعانة للكفاءات العلمية المؤهلة علميا من المتخصصين في مجال الرياضة والعرفين في أسسها وفنونها ليكون ركيزة علمية تساعد في تنظيم وإدارة الرياضة في البلاد عن علم ومعرفة بصفة شاملة تكفل لها الاستقرار والتقدم ونلخصها من المظاهرات والسطحيات.⁽¹⁾

هذه الهيئة قد تكون وزارة الشباب والرياضة وقد تكون هيئة أو مجلس أعلى أو غير ذلك، ولضمان تنفيذ السياسة التي ترسمها هذه الهيئة الحكومية العليا وفق ما تسير عليه دراستها وأبحاثها وعدم ضياع جهودها وسط تنازل سلطات وتضارب الاختصاصات يجب أن تكون قرارا للهيئة في كل ما يتعلق بشؤون الرياضة والشباب.

جميع القطاعات ملزمة وواجبة التنفيذ. وبهذا تكون كافة الأجهزة الرياضية ملزمة بالتسيير ضمن السياسة العامة والموحدة لرسم خطاها.⁽²⁾

الهيئة الحكومية العليا التي من أهم مسؤولياتها إداريا وتنظيميا حصر الأجهزة المعنية للشباب والرياضة وتحديد اختصاصاتها وطريقة تمويلها ووضع حدود مقننة لعلاقة الأجهزة ببعضها البعض وعلاقتها الهيئة الحكومية

(1) - عصام بدوي: استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، مطبعة النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998، ص24.

(1) - عصام بدوي: مرجع سابق، ص25.

(2) - عصام بدوي: مرجع سابق، ص221.

المختصة.

أما عن الأندية الرياضية واتحادات الألعاب واللجنة الأولمبية الأهلية في الدولة فهي الأجهزة الرياضية الأساسية في القطاع الأهلي للرياضة، وهي بمثابة عناصر مكملة لبعضها البعض ومرتبطة كل منها بالأخرى، وبالرغم من هذا الارتباط فإن كل جهاز يسعى إلى تحقيقها داخل الإطار العام. كل هذه المسؤوليات الفنية والعلمية تجعلنا نفكر جيدا قبل أن نسند وظيفة مدير نادي أو عمله أو حبه للرياضة طالما أن لم يحصل على التأهيل العلمي الذي يؤهله إلى تحقيق التخصص بالرياضة بمختلف ضروبها مهنة وتخصص.

6- النظام الجديد لتسيير المنشآت الرياضية:

6-1- لمحة تاريخية عن تطور نظام التسيير في الجزائر:

لقد مر نظام التسيير في الجزائر بعدة مراحل أهمها التحولات الاقتصادية والسياسية التي عاشتها الجزائر بعد الاستقلال، وقد تنوع منطق التسيير وفقا لما تمليه الحالة السياسية ولقد أثر رحيل المعمرين من الجزائر بعد نيل الحرية إلى إبراز عدة مشاكل صعبة ناجمة عن شغور عدة مؤسسات صناعية وزراعية، خدماتية دون وجود شهادات تتكفل بها.

الجهاز الإداري خال من الكفاءات اللازمة لقيادة النظام، وأمام كل هذه المشاكل قام العمال بإدارة المؤسسة تلقائيا لأنه لم يوجد هناك خيارا أو تردد ممكن.

ومن خلال ما ذكرناه يمكننا أن نقسم نظام التسيير في الجزائر إلى مرحلة التسيير في الجزائر إلى مرحلة التسيير الذاتي والبيروقراطي والاشتراكي والاستقلالي (المرحلة الحالية)⁽¹⁾.

6-1-1- مرحلة التسيير الذاتي:

وهو التنظيم الذي عقب بعد الاستقلال مباشرة وامتد إلى سنة 1965 مؤسسة المسير ذاتيا

Entreprise autogeree

6-1-2- مرحلة التسيير البيروقراطي:

والملاحظ في تقلص المشاركة العالمية والتي كانت تسمى حينذاك مؤسسات مشروع العالم

entreprise publique

6-1-3- مرحلة التسيير الإشتراكي:

إبتداء من سنة 1971 وذلك كمحاولة البعث وإنجاز الديمقراطية المؤسسة الإشتراكية

entreprise socialiste

(1) - محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير أساسيات وظائف التقنيات ، الجزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص15.

6-2- فشل نظام التسيير المركزي:

لم يختلف التسيير المركزي للمنشآت الرياضية عن نظيره في المؤسسات الأخرى وإن كان هذا النظام قد فشل، فإننا نلخص عوامل فشله في شكل عناصر نذكر منها:

- التدعيم المستمر من طرق الدولة لهذه المؤسسات أو المنشآت مع غض نظر نجاحها أو فشلها.
 - مراعاة الجانب الخدماتي والاجتماعي أكثر من الجانب التجاري لهذه المنشآت.
 - سواء أو عدم وجود صيانة روتينية ومستمرة لهذه الأخيرة.
- ونظرا لهذه العوامل وعوامل أخرى فقد خلّفت نتائج وخيمة على الاقتصاد الوطني أولا ثم على هذه المنشآت، ونذكر بعض النتائج:

- الأعباء الكبيرة لهذه المنشآت وعجز الدولة على تحمل أعبائها.
 - ضعف الاقتصاد الوطني.
 - تأخر عدة إنجاز مشاريع إنشاء منشآت رياضية وإلغاء بعضها.
 - الدخول في نمط تسيير جيد عقب فشل النظام المتبع والأنماط التسييرية السابقة
- ## 7- نمط تسيير المنشآت الرياضية والوضعية التي آلت إليها وأهمية الفعالية في التسيير:

7-1- نمط تسيير المنشآت الرياضية والوضعية التي آلت إليها:

من خلال نمط التسيير الذي يشتمل على مساعدات الدولة، فإن ناحية وجود التجهيزات، وعامل الصيانة يعرف صعوبات كبيرة وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها:

- تقلص الإيرادات والمداحيل جراء النقص الملحوظ للمتدربين على المنشآت.
 - تهاون المسيرين في الجهد للعمل.
 - ارتفاع تكاليف استعمال الأجهزة (كهرباء، ماء) نتجه لنقص مساعدات الدولة.
 - ارتفاع نسبة الضرائب.
 - الصفقات المشبوهة للمتعاملين والإدارة.
- ولهذه الأسباب وعدة أسباب أخرى تدهورت المنشآت بشكل كبير دون أن ننسى جانب التجهيزات جراء غياب الصيانة لها. ⁽¹⁾

7-2- أهمية الفعالية والكفاءات في تسيير المنشآت العمومية:

يقوم المسير بأعمال في إطار من الفعالية والكفاءات ونعني بالفعالية إنجاز أو القيام بالعمل المطلوب، ويمكن قياسها على وجه المثال المدى تقدم المنشآت الرياضية لخدماتها للرياضيين، أما الكفاءات فنقصد بها إنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة سليمة، كتحقيق تكلفة واحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية.

(1) - محمد رفيق الطيب: نفس المرجع، ص 10.

إن الفعالية تشير إلى القيام بالعمل المناسب بينما تشير الكفاءة للقيام بالعمل بالطريقة المناسبة، وهكذا فإنه يمكننا القول عن التسيير أنه فعال وغير كفؤ أو مسير غير فعال من حيث نتيجة عمله، ويمكننا أيضا أن نقول أن الأول أفضل من الثاني من حيث أن الأول على الأقل يقوم باستعمال أو استغلال الموارد في مكانها ويلاحظ أن فشل أغلب التنظيمات يرجع إلى عدم وجود الفعالية أكثر من عدم وجود الكفاءات.

والخلاصة المستنتجة مما سبق أن عدم الفعالية وعدم الكفاءة في تسيير المنشآت ينعكس سلبا على الخدمات المنتجة فتظهر رداءة الخدمات ويقابلها ارتفاع في التكاليف.

ومن خلال كل ما ذكرنا فإننا نلح على ضرورة التحلي بالكفاءة في التسيير الخاص للمنشآت الرياضية، وذلك للحفاظ على تقديم الخدمات لتكاليف معقولة.

8- الجهود الجزائرية في بناء وتنظيم المنشآت الرياضية:

من المعروف وكما جاء في المواثيق والنصوص القانونية التي تتحدث عن توفير وتهيئة المنشآت الرياضية وضرورة نشرها عبر كافة المناطق السكنية، وهذا من أجل مساعدة أكبر عدد من شباب المجتمع الجزائري على مختلف النشاطات الرياضية، لذا فإننا نرى من هذا الجانب أن الدولة قامت بعمل جبار ومشجع.

لكن هل توفير هذه المنشآت الرياضية يعكس حقيقة عملها وتسيير شؤونها بأحسن الأحوال؟

فمنظرا لطريقة التسيير المطبقة غالبا تواجه بمشاكل وعراقيل تؤول دون الوصول إلى الأهداف المرجوة، كل هذه المشاكل أدت بالسلطات إلى التفكير في نظام جديد تسيير به المنشآت الرياضية وهو النظام الذي يشجع على استقلالية التسيير بما فيه من مبادئ وأسس تشجيع على العمل في إطار المستقبل بعيدا عن كل الضغوطات والمراقبة من طرف الدولة في حدود المتفقة عليها.

8-1- النوادي الرياضية في الجزائر:

تمارس النوادي الرياضية مهمة تربية وتكوين الشباب على طريق تطوير برامج رياضية وبمشاركتها في ترقية الروح الرياضية والوقاية من العنف ومحارته، وهي تخضع لمراقبة الرابطة والاتحادية الرياضية الوطنية المنظمة إليها وتكون النوادي الرياضية متعددة الرياضية أو أحادية الرياضات أو أحادية الرياضية وتصنف إلى ثلاثة أصناف:

- النوادي الرياضية الهاوية.

- النوادي الرياضية شبه المحترفة.

- النوادي الرياضية المحترفة.

يخضع اعتماد النوادي الرياضية الهاوية وشبه المحترفة إلى الرأي التقني المسبق للاتحادية الرياضية الوطنية

المعينة حيث يمنح الاعتماد طبقا للتشريع المتعلق بالجمعيات (المادة 42).

8-1-1- النادي الرياضي الهاوي:

هو جمعية رياضية ذات نشاط غير مريح تسيير وفق القانون الخاص بالجمعيات وكذا القانون الأساسي

النموذجي الذي تضعه الاتحادية ويوافق عليه الوزير (المادة 43).

8-1-2- النادي الرياضي شبه المحترف:

هو جمعية رياضية يكون جزء من نشاطها ذات طابع تجاري بما فيه تنظيم التظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر، بحيث يعتمد القانون الأساسي يحدد تنظيمه وشروط تعيين أعضائه والأجهزة المسيرة ومسؤوليتها وكيفية مراقبتهم تحدد كليات التطبيق والقانون الأساسي عن طريق التنظيم (المادة 44).
تخصص أرباح النادي لصندوق الاحتياطات وتكون مسؤولية أعضاء الأجهزة المسيرة هي المسؤولة المحددة وله الحق في الاستفادة ضمن شروط إمتيازية من استغلال المنشآت الرياضية العمومية (المادة 45).

8-1-3- النادي الرياضي المحترف:

حيث يتولى على الخصوص تنظيم التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وتشغيل مؤطرين ورياضيين مقابل أجر وكذا كل النشاطات التجارية المرتبطة بهدف ويمكنه اتخاذ إحدى أشكال التجارية التالية:
- المؤسسة الوحيدة الشخصية الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.
- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.
- الشركة الرياضية ذات الأسهم (المادة 46).⁽¹⁾

8-2- الاتحادات الرياضية:

إذا كانت الإتحادات الرياضية من اتحادات الألعاب وليست اتحادات النوادي فإن مهمتها أملا في العناية و الاهتمام بالألعاب الرياضية كل اتحاد فيما يخصه، بغرض الارتفاع بالمستوي البطولي للعبة عن طريق المنافسة الحرة الشريفة التي يضعها الإتحاد للعبة بما يتفق والقوانين الدولية. لا بد أن نمر نشأة الاتحادات والحاجة التي دعت إلى وجودها وكيف تطورت إلى ما هي عليه الآن لتصبح من الركائز التي تحرم الرياضة في العالم.⁽²⁾

8-2-1- نشأة الاتحادات:

إن الحركة أو اللعب تعتبر بالنسبة للطفل الطريق لاكتساب الخبرة والتعلم بالنسبة لنشأة الشباب هي الطبيعة للإستفادة من الطاقة الزائدة وبالنسبة للكبار بالرغم من كونها ثانوية لحاجة الترويح وشغل أوقات الفراغ وقد استغل علماء التربية وقادة الشباب هذه الحقائق لتطوير اللعب في ألعاب رياضية منظمة تحكمها نظم وقواعد وتعاليم تهتم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف تربوية عظيمة جعلت لهذه الألعاب أهمية في حياة الفرد والمجتمع والأمة.¹

ومنذ القرن التاسع عشر بدأت تظهر بعض الألعاب البدائية وأخذ الإهتمام بها يتضاعف بعد تطورها في

(1) - وزارة الشباب والرياضة ، قانون 10-04 يتعلق بالتربية البدنية والرياضية (المادة 42-43-44-45-46).

(2) - عصام بدوي و محمد كمال أمير: التطور العلمي لمفهوم الرياضة ، دار الشباب للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر ، 1992، ص230.

¹ - عصام بدوي و محمد كمال أمير: مرجع سابق، ص232.

القرن العشرين ، حيث بدأ يظهر اتجاه جديد لهذه الألعاب لتطويرها وإدراجها في برامج تربية بدنية واستمر هذا التطور ولا زال حتى وصل إلى حد الإعجاز. وإن دراسة تاريخ الدول مثل السويد، ألمانيا وإنجلترا، والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من دول أوروبا بينما مدى إسهاماتها في الحركات الرياضية ونظرياتها ومنذ بداية القرن العشرين تضاعف الاهتمام بالألعاب الرياضية المنظمة وبدأت تقام لها مسابقات ومنافسات بين مختلف الفرق حيث كان لكل بلد قوانين.

وشروط تتناسب ظروفها ولاعبها وكان لكل دولة ما يخصها من قوانين وشروط وعلى إثر ظهور الاتصال بين الدول انقطاع عهد العزلة فقد اتجهت كل الجهود إلى تكوين هيئة وجمعيات رياضية لكل لعبة لتوحيد قوانين وشروطها التي تمارس على أساسها في أنحاء العالم.

وبذلك كانت الاتحادات الدولية كهيئات حارسة على المنافسات الرياضية في أنحاء العالم لتظهر بعد ذلك الاتحادات الأهلية التي يرتبط ارتباطا وثيقا مع هذه الأخيرة وكل هذا يسمح ببعث الرياضية من جديد على أسس عملية جديدة جعلت منها وسيلة حاذقة ذات مغزى هام لممارستها وليس مجرد عمل مسلي ومرتب كما كان عليه من قبل.

8-2-2- مسؤوليات الاتحادات:

تشكل الأندية الأعضاء في الاتحادات القاعدة العريضة التي تشكل الجمعية العمومية صاحبة السلطة العليا في الاتحادات حيث ينتخب مجلس الإدارة من بين الشخصيات التي ترشحها الأندية بحيث يكون له السلطة والمسؤولية في إدارة الاتحاد فنيا وإداريا وماليا، وتحدد مدته بالنظام الأساسي ويتولى الإتحاد تنصيب اللجان بحيث كل لجنة اختصاصها التي يشرف عليها مجلس الإدارة للإتحاد وكما يتولى تشكيل اللجان الفنية الدائمة من فنيين يختصون بالتعاون مع مجلس الإدارة للإتحاد ولجان المناطق مثل لجنة الحكام، لجنة المدربين ولجنة المنتخب الوطنية حيث كل لجنة من هذه اللجان تنظمها لوائح خاصة.

إن الإتحاد بمفهومه العام يشمل ثلاث عناصر أساسية هي مجلس إدارة الإتحاد واللجان المناطق الفنية الدائمة والأندية والأعضاء في الإتحاد.

والإتحادات باعتبارها ألعاب فكل إتحاد مسؤول عن لعبته ويقع على عاتق تنظيم بطولتها المحلية والإقليمية الدولية وهو مسؤول عن التخطيط والبرمجة لكافة نشاطات اللعبة.

إن من أهم مسؤوليات هذه الاتحادات إعداد الكوادر الفنية للعبة والحكام والمدربين والقادة والإداريين لعقد دراسات حقل وتأهيل هذه الكوادر الفنية يعتبر من عناصر تطوير أي لعبة رياضية.⁽¹⁾

(1) - عصام بدوي و محمد كمال أمير: مرجع سابق ، ص 234.

خلاصة:

إن المنشآت الرياضية هي تلك الهياكل والبنىات والمساحات التي تم إنشائها بغرض الممارسة الرياضية ولقد تطورت الألعاب حتى أصبحت ما هي عليه اليوم.

فأصبحت شريكا أساسيا لا يمكن الاستغناء عنه ومقياس هاما لمستوى حجم الثقافة الرياضية و البدنية لدى البلدان والدول.

لكن لا بد من القول أن وجود هذه المنشآت الرياضية دون تسيير فعال وعاقل ينعكس بالسلب تماما على الرياضيين والرياضة بصفة عامة يصبح وجودها منعدم.

والجزائر وكغيرها من البلدان أدركت أن بناء المنشآت الرياضية والعناية بها سياسة ضرورية يجب انتهاجها، كون أن قطاع الرياضة لا يقل أهمية عن باقي القطاعات الأخرى، فالرياضة هي من تصنع لنا المجتمع التسليم والحيوي ولذلك سعت الدولة والمشروع الجزائري إلى وضع قوانين ولوائح التي تضبط وتنظم عمل ودور هذه المنشآت.

الجانِب التَطْبِيقِي

الفصل الرابع

الطرق المنهجية للبحث

تمهيد:

للتأكد من صحة الفرضيات المقدمة في الجانب النظري كان لابد لنا من دراسة تكون أكثر دقة وأكثر منهجية والمتمثلة في الدراسة الميدانية التي من خلالها إختيار المنهج المتبع في هذا البحث وكذا مجالاته والعينة التي تم إختيارها له ، وكذا أداة البحث كما قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها.

1- الدراسة الإستطلاعية :

تعتبر الدراسة الإستطلاعية من المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث ، ولهذا قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى بعض المنشآت الرياضية لولاية الوادي ، والهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها علاقة وإرتباط بموضوع الدراسة، ومن خلال الدراسة التي قمنا بها وهي تحت عنوان : (دور التمكين الإداري في تحسين تسيير المنشآت لرياضية).

- توجهنا إلى إداري بعض المنشآت الرياضية لولاية الوادي.

وتم من خلال هذه الدراسة تقديم إستبيان للإداريين وهذا من أجل جمع المعلومات ومحاولة تحليلها ومناقشتها والتحقق من الفرضيات.

2- المنهج المتبع :

المنهج هو الطريق المؤدي الى الهدف المطلوب أو هو الخيط الغير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول إلى النتائج ¹.

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

والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كميما وكيفيا فالأول يصف لنا ظاهرة ويوضح خصائصها أما الثاني فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات إرتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

ويلجأ الباحث إلى إستخدام هذا المنهج من أجل فتح مجالات جديدة للدراسة التي ينقصها القدر الكافي من المعارف وهو يريد التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة لموضوع البحث التي تفيد في تحقيق فهم لها أو وضع إجراءات مستقبلية خاصة بها. ²

3- أدوات وتقنيات البحث :

وقع إختيارنا في هذا البحث على التقنية السائدة والشائعة وهي الإستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وجدناها أنجح طريقة للتحقق من إشكالتنا التي نحن بصدد البحث فيها وهي : "أداة من أدوات البحث العلمي

¹ - محمد أزهر السماك وأخرون : الأصول في البحث العلمي ، دار الحكمة للطباعة والنشر، الموصل ، 1980 ، ص42
² -محمد علي محمد: علم الإجتماع والمنهج العلمي ، ط1، دار المعارف الجامعية ، القاهرة ، 1986 ، ص181.

معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة والإستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض ،ويقوم المبحوثين بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم".

ويعتبر الإستبيان أكثر أدوات جمع البيانات والمعلومات إستخداما وشيوعا في البحوث الإجتماعية والتربوية الرياضية ، كما يستعين الباحثون كثيرا بهذه الأداة ، نظرا لكونها إقتصادية سهلة وسريعة في تطبيقها لذلك قمنا بتحضير الإستمارات الإستبائية و إعتمدنا في بنائها على إستمارة للإداريين ويضم الإستبيان 29 سؤال

4-الشروط العلمية للأداة:

4-1-صدق الأداة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الإستبيان يقيس ما أعد له حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الاساتذة قمنا بتقديم نسخ من الإستبيان ،ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها ومناسبتها للمحاور المقترحة والاستفادة من اقتراحات ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها ، وكذلك توجيهاتهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية بحذف بعض الخصائص وإضافة خصائص أخرى.

وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون ،قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغة بعضها الآخر.

صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه.

كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها من ناحية أخرى ويكون مفهوما لكل من يستخدمه ويتأكد من صدقه .

4-2 ثبات الأداة:

إن ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة.

وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة يعتمد في معظمها على حساب معامل الارتباط بين إجابات الأشخاص في المرة الأولى وبين إجابات نفس الأشخاص في المرة الثانية. وقد بلغ

معامل ثبات الاستبيان 0.92

5- مجتمع الدراسة:

يعرف على انه مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين على مستوى المنشآت الرياضية لولاية الوادي والبالغ عددهم حوالي 86 إداريا، حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مديرية الشباب والرياضة وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

6-1- عينة البحث:

حرصا منا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا بإختيار عينة بحثنا بطريقة عشوائية أي أننا لم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات وذلك لسببين :

-العينة العشوائية البسيطة تعطي فرصا متكافئة لكل الأفراد لأنها لا تأخذ أي إعتبرات أو تمييز أو إعفاء أو صفات أخرى غير التي حددها البحث.¹

-العينة العشوائية لكونها أبسط طرق إختيار العينات.

6-2- ضبط أفراد العينة:

قمنا بتوزيع 40 إستبيانا على مجموعة من أفراد مجتمع البحث، موزعين على 08 منشآت رياضية أي بنسبة 46.5 % من مجتمع الدراسة الكلي ، وبعد منح فترة معينة للمفحوصين قدرها أسبوعان، بعدها قمنا بتجميع الاستبيانات ، حيث إتضح فيما بعد أن 36 إستبيانا فقط صالحا للتحليل الاحصائي، و04 إستبيانات لم يتم إسترجاعهم، أي بنسبة 41.86% مُثلة تمثيلا إحصائيا لمجتمع البحث.

7- ضبط متغيرات الدراسة:

أي دراسة تحتاج إلى نوعين من المتغيرات هما متغير مستقل ومتغير تابع.

7-1- المتغير المستقل:

هو ذلك المتغير الذي أحدث تغيرات التي طرأت على متغير آخر (المتغير التابع)، وهو أيضا الذي تم بحث أثره في متغير آخر، ويمكن للباحث التحكم فيه للكشف عن تبيان الأثر باختلاف قيم ذلك المتغير. والمتمثل في بحثنا هذا هو: التمكين الإداري

¹ - خير الدين علة عويس: دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 1997، ص.58.

7-2- المتغير التابع:

هو ذلك المتغير الذي يرغب الباحث في الكشف عن تأثير المتغير المستقل عليه ومتغيرنا التابع¹، في بحثنا هذا هو تسيير المنشآت الرياضية.

8-مجالات الدراسة:

8-1-المجال المكاني:

تم توزيع الإستبيان الموجه للإداريين في المنشآت التالية:

-المسبح النصف أولي بحي 19مارس 1962 الوادي

-ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي

-القاعة المتعددة الرياضات لشهيد دركي علي لولاية الوادي

-القاعة المتعددة الرياضات - تكسبت-

-المسبح النصف أولي - بقمار-

-القاعة المتعددة الرياضات - بقمار-

- المركب الرياضي الجوّاري - بقمار-

-المركب الرياضي الجوّاري - بحاسي خليفة-

8-2-المجال الزمني:

شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 05 أشهر من بداية أبريل 2018 حتى نهاية شهر أوت 2018 وتنقسم الفترة إلى مرحلتين :

المرحلة 01:

من بداية أبريل حتى شهر ماي وهي مرحلة البحث النظري حيث قمنا من خلالها بجمع أهم ومختلف المعلومات حول التمكين الإداري وكذا التسيير في المنشآت الرياضية.

المرحلة 02:

من شهر جوان حتى نهاية شهر أوت 2018 وهي مرحلة خصصت للجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات ومناقشة النتائج.

¹ عيد الواحد بن حمد البليهد:البرنامج التدريبي على البحث التربوي، مصر، ص48.

9- الأساليب الاحصائية:

يعتبر البرنامج الاحصائي spss من البرامج الاكثر استخداما في مجال تحليل البيانات الخاصة بالابحاث والدراسات الانسانية.¹ ، لهذا استخدم الباحث البرنامج الاحصائي spss في معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، وكذا الوسط الحسابي والانحراف المعياري من اجل تحليل النتائج.

الجدول رقم 02: الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة.

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: صابر عباسي: أثر التسيير الجبائي على الداء المالي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، 131.

¹ محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 1999.

خلاصة:

إن تحديد وضبط مجال الدراسة الميدانية يعتبر العنصر المهم والسبيل الذي يؤدي إلى الوصول إلى نتائج هادفة للدراسة وقد قمنا في دراستنا هذه بضبط مجالات الدراسة الميدانية على أساس الفروض التي وضعناها والتي نريد الوصول إلى تحقيقها وقد إتبعنا في جمع المعلومات على الإستمارة الإستبائية التي سمحت لنا بالحصول على مجموعة من النتائج والتي سنقوم بتحليلها ومناقشتها في الفصل الموالي.

الفصل الخامس عرض وتحليل النتائج

الفرضية الأولى: للاتصال ومشاركة المعلومات دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

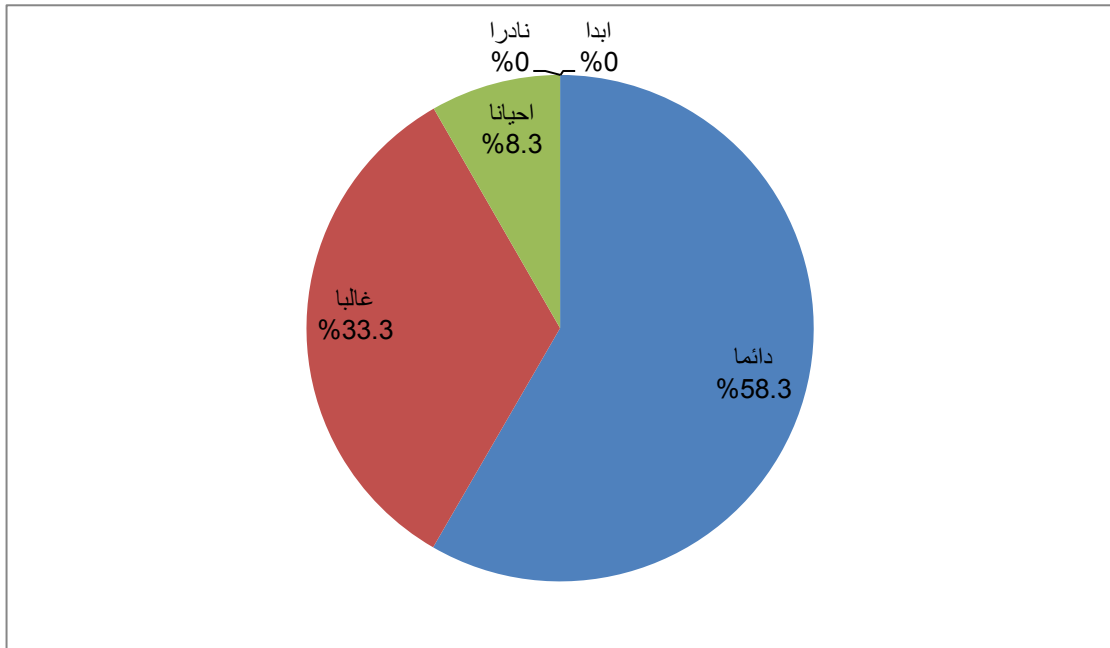
العبارة رقم 01: أتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.

الغرض من العبارة: معرفة الإداري يتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.

جدول رقم 03: يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 01.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	21	58.3	4.50	0.655
غالبا	12	33.3		
أحيانا	03	8.3		
نادرا	0	0		
أبدا	0	0		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 04: يبين مدى تلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 1 والتي هي كالتالي-أتلقى الأوامر عن طريق المشرف المباشر-بانحراف معياري 0.655

وبالمتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدر ب 4.50 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فيئات ليكرت الخماسي من (4.20 الى 5.00) وهي الفئة التي تشير الى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث دائما ما يتلقون الأوامر عن طريق المشرف المباشر.

الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن الأوامر من الإدارة تأتي عن طريق المشرف دائما.

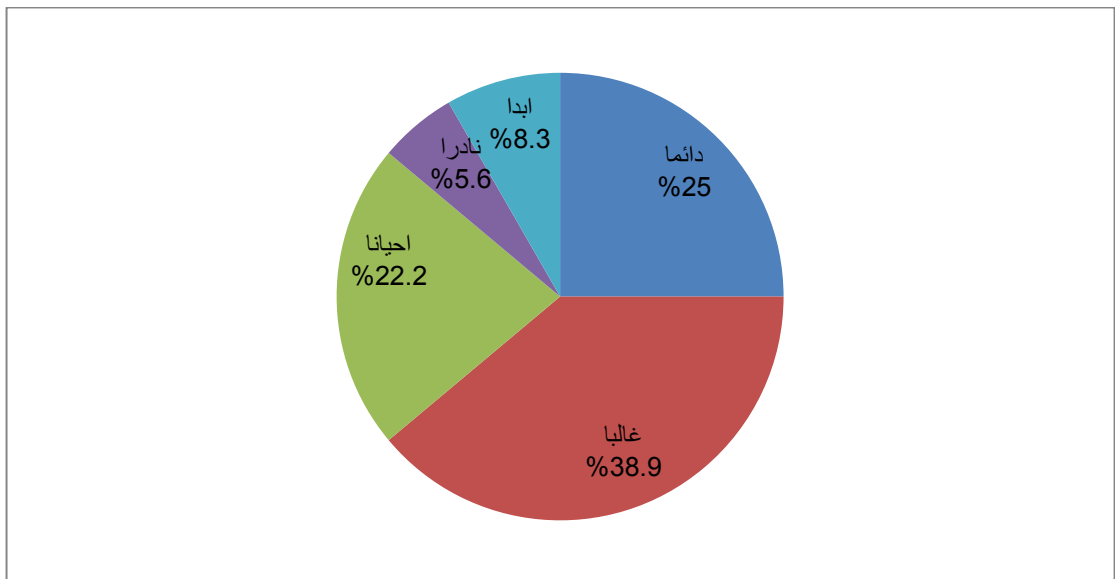
العبارة رقم 02: تتصل الإدارة بي خلال فترات منتظمة أثناء أدائي لعملي.

الغرض من العبارة: معرفة الإتصال بالإداري خلال فترات منتظمة أثناء أدائه لعمله.

جدول رقم 04: يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 02.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	9	25	3.2	1.171
غالبا	14	38.9		
أحيانا	08	22.2		
نادرا	02	5.6		
أبدا	03	8.3		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 05: يبين مدى الإتصال بالإداري خلال فترات منتظمة أثناء أدائه لعمله.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 2 والتي هي كالتالي - تتصل الإدارة بي خلال فترات منتظمة أثناء أدائي لعملي - بإنحراف معياري 1.171 و بالمتوسط الحسابي لإجابات العبارة الذي يقدر ب3.20 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي (من 2.60 إلى 3.39) وهي الفئة التي تشير الى الخيار أحيانا على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث أحيانا ما تتصل الإدارة بهم خلال فترات منتظمة أثناء أدائهم لعملهم. الإستنتاج: من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن الإدارة غالبا ما تتصل بهم خلال فترات منتظمة.

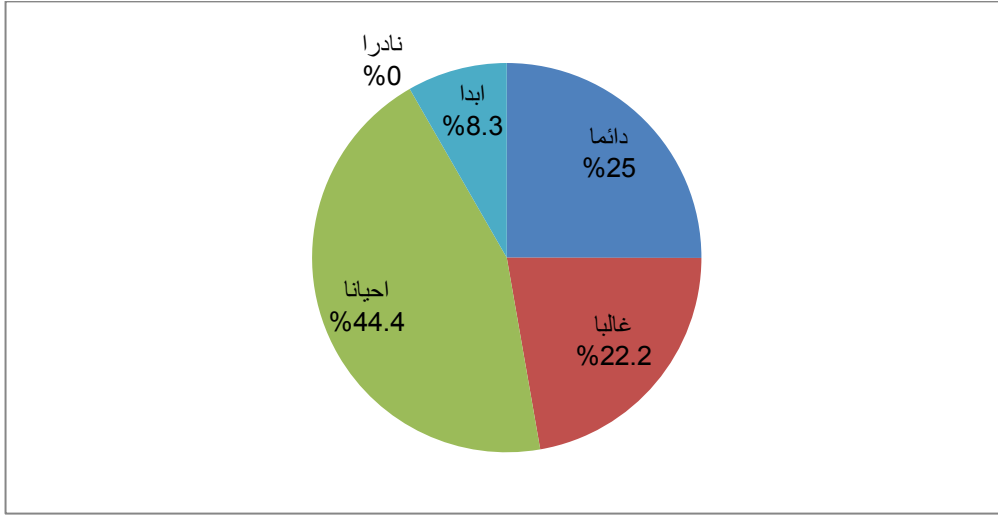
العبارة رقم 03: تلجأ الإدارة إلي لطلب رأيي حول مسائل تخص عملي.

الغرض من العبارة: معرفة الإدارة تلجأ لطلب رأي الإداري حول مسائل تخص عمله.

جدول رقم 05: يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 03.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	9	25	3.56	1.132
غالبا	8	22.2		
أحيانا	16	44.4		
نادرا	00	00		
أبدا	03	8.3		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 06: يبين معرفة مدى لجوء الإدارة لطلب رأي الإداري حول مسائل تخص عمله.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 3 والتي هي كالتالي - تلجأ الإدارة إلي لطلب رأيي حول مسائل تخص عملي - بإنحراف معياري 1.132 بالمتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدر ب3.56 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث غالبا ما تلجأ الإدارة إليهم لطلب رأيهم حول مسائل تخص عملهم. الإستنتاج: من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن الإدارة غالبا ما تلجأ إليهم لطلب رأيهم حول مسائل تخص عملهم .

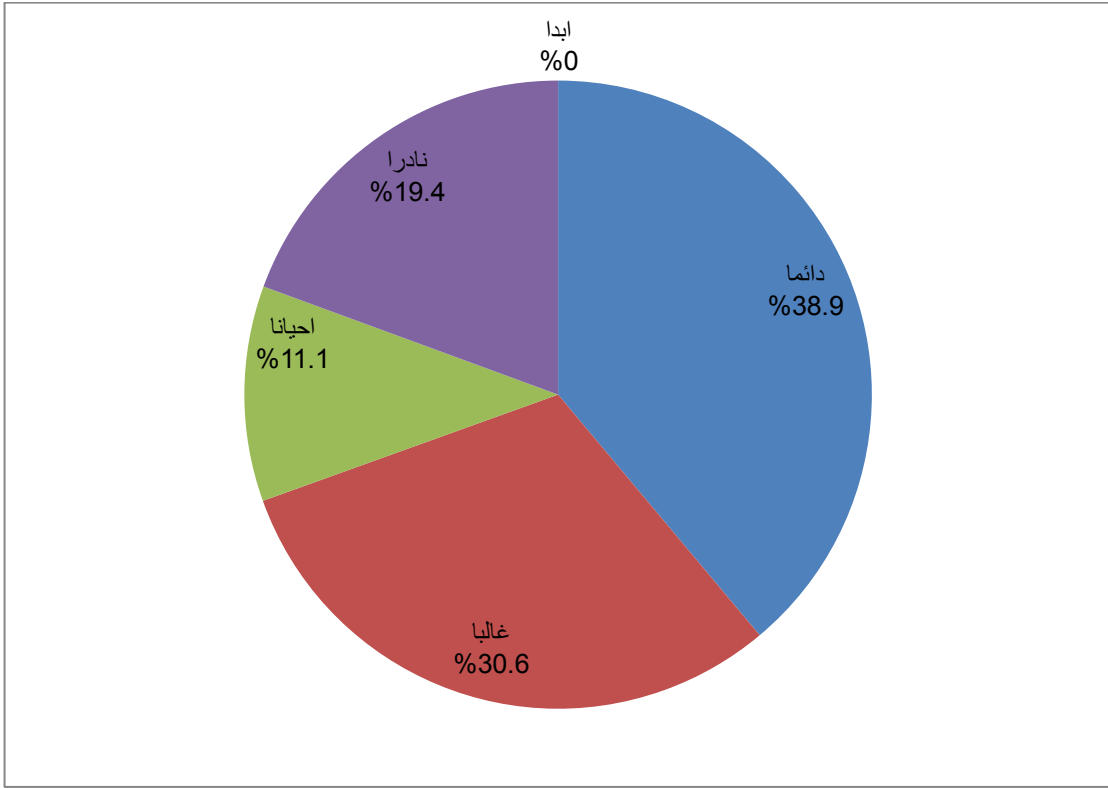
العبارة رقم 04: تصلني المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.

الغرض من العبارة: معرفة المعلومات تصل إلى الإداري في الوقت المناسب.

جدول رقم 06: يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 04.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	14	38.9	3.89	1.141
غالبا	11	30.6		
أحيانا	4	11.1		
نادرا	7	19.4		
أبدا	00	00		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 07: يبين معرفة المعلومات تصل إلى الإداري في الوقت المناسب.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 4 والتي هي كالتالي - تصلني المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب - بإنحراف معياري 1.141 وبالمتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدر ب 3.89 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث غالبا ما تصلهم المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب. الإستنتاج: من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن غالبا ما تصلهم المعلومات من الإدارة في الوقت المناسب.

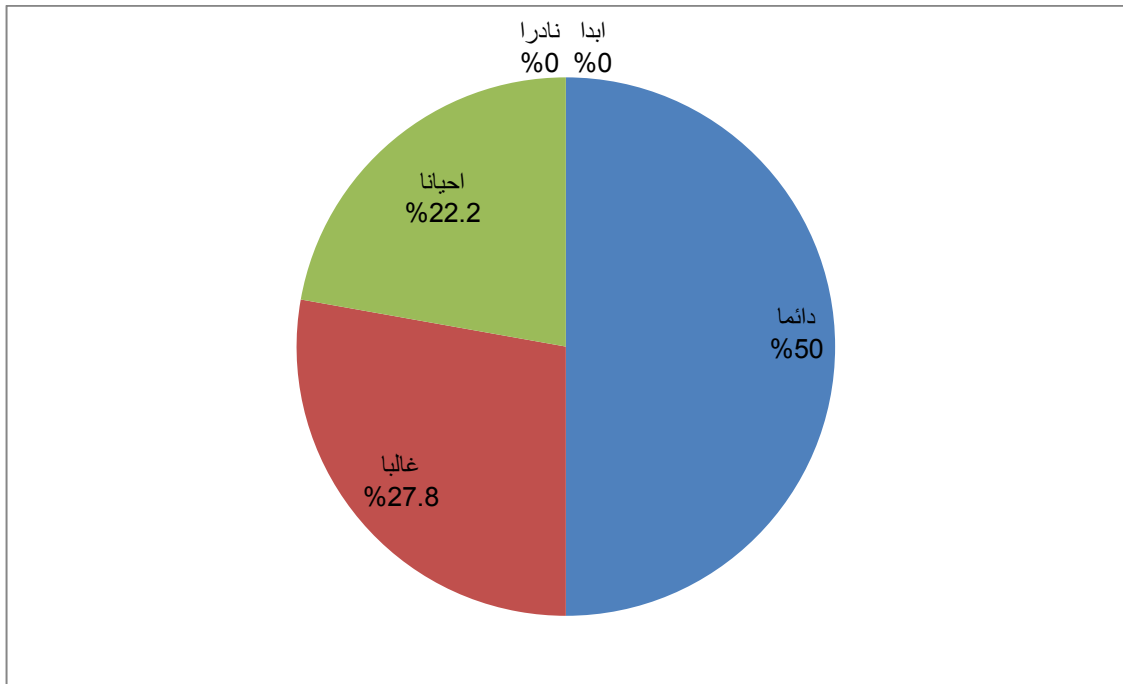
العبارة رقم 05: المعلومات المقدمة من طرف الإدارة أفهمها بسهولة

الغرض من العبارة: معرفة مدى فهم الإداري للمعلومات المقدمة من طرف الإدارة.

جدول رقم 07: يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 05.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	18	50	4.28	0.815
غالبا	10	27.8		
أحيانا	08	22.2		
نادرا	00	00		
أبدا	00	00		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 08: يبين مدى فهم الإداري للمعلومات المقدمة من طرف الإدارة.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 5 والتي هي كالتالي - المعلومات المقدمة من طرف الإدارة أفهمها بسهولة - بإنحراف معياري 0.815 وبالمتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدر ب 4.28 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت (من 4.20 إلى 5.00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث دائما المعلومات المقدمة من طرف الإدارة يفهمونها بسهولة.

الإستنتاج: من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن دائما ما يفهمون المعلومات المقدمة من طرف الإدارة بسهولة.

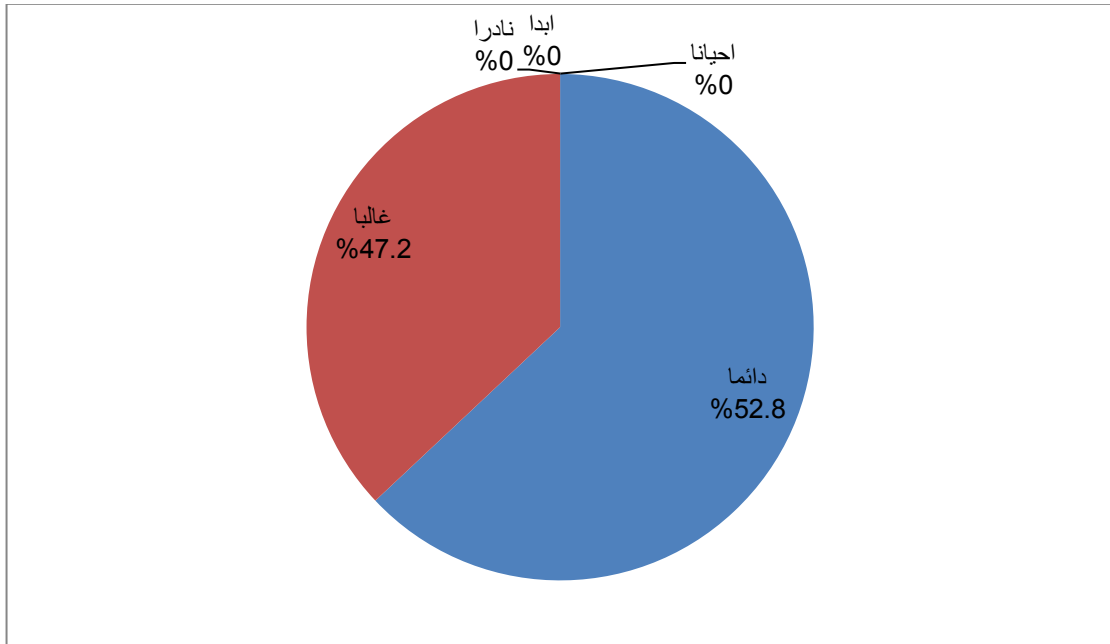
العبارة رقم 06: المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدني على أداء عملي بدقة.

الغرض من العبارة: معرفة المحادثة الشفوية مع المشرف تساعد الإداري على أداء عمله بدقة.

جدول رقم 08: يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 06.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	19	52.8	4.47	0.506
غالبا	17	47.2		
أحيانا	00	00		
نادرا	00	00		
أبدا	00	00		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 09: يبين المحادثة الشفوية مع المشرف تساعد الإداري على أداء عمله بدقة.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 6 والتي هي كالتالي - المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدني على أداء عملي بدقة -

بإنحراف معياري 0.506 وبالمتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدر ب 4.47 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت (من 4.20 إلى 5.00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث دائما المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدني على أداء عملي بدقة. الإستنتاج: من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن دائما المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدهم على أداء أعمالهم بدقة.

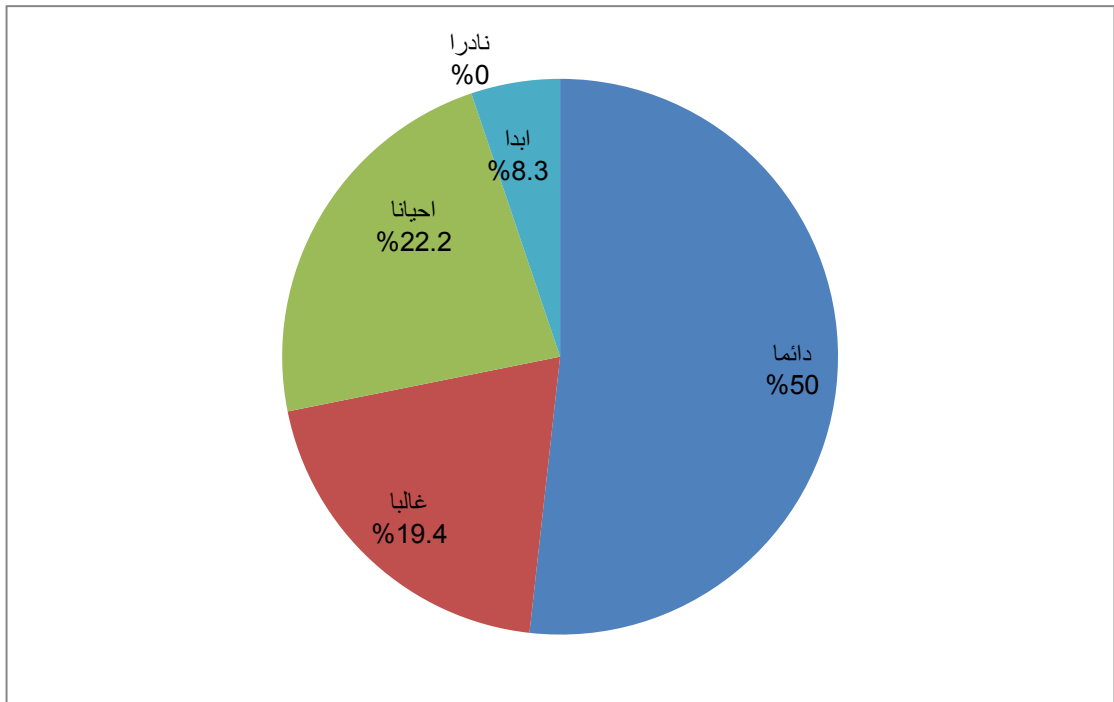
العبارة رقم 07: لا أجد صعوبات في الإتصال بالإدارة.

الغرض من العبارة: معرفة وجود صعوبة بين الإداري والإدارة.

جدول رقم 09: يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 07.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	18	50	4.03	1.230
غالبا	7	19.4		
أحيانا	08	22.2		
نادرا	00	00		
أبدا	03	8.3		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 10: يبين إجابة الإداريين على وجود صعوبة في الإتصال مع الإدارة.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 7 والتي هي كالتالي - لا أحد صعوبات في الإتصال بالإدارة - بإنحراف معياري 1.230 وبالتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدر ب4.03 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير الى الخيار غالبا على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث غالبا ما لا يجدوا صعوبات في الإتصال بالإدارة. الإستنتاج: من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن غالبا ما لا يجدون صعوبة في الإتصال مع الإدارة.

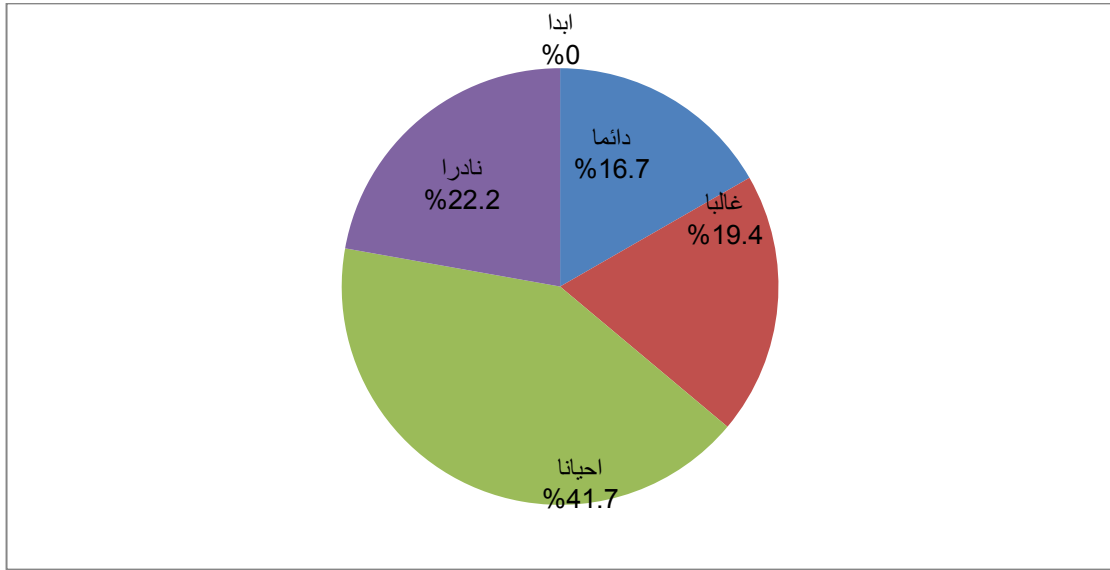
العبارة رقم 08: أستغل الإجتماع بالإدارة للتحسيس بصعوبات العمل.

الغرض من العبارة: معرفة إستغلال الإداري الإجتماع بالإدارة للتحسيس بصعوبات العمل.

جدول رقم 10: يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 08.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	6	16.7	3.31	1.009
غالبا	7	19.4		
أحيانا	15	41.7		
نادرا	8	22.2		
أبدا	00	00		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 11: يبين إجابة الإداريين على إستغلال الإجتماع بالإدارة لتحسيس بصعوبات العمل.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 8 والتي هي كالتالي - أستغل الإجتماع بالإدارة لتحسيس بصعوبات العمل - بإنحراف معياري 1.009 وبالمتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدر ب 3.31 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت (من 2.60 إلى 3.39) وهي الفئة التي تشير الى الخيار أحيانا على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث أحيانا ما أستغل الإجتماع بالإدارة لتحسيس بصعوبات العمل. الإستنتاج: من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن أحيانا ما يستغلون الإجتماع بالإدارة لتحسيس بصعوبات العمل.

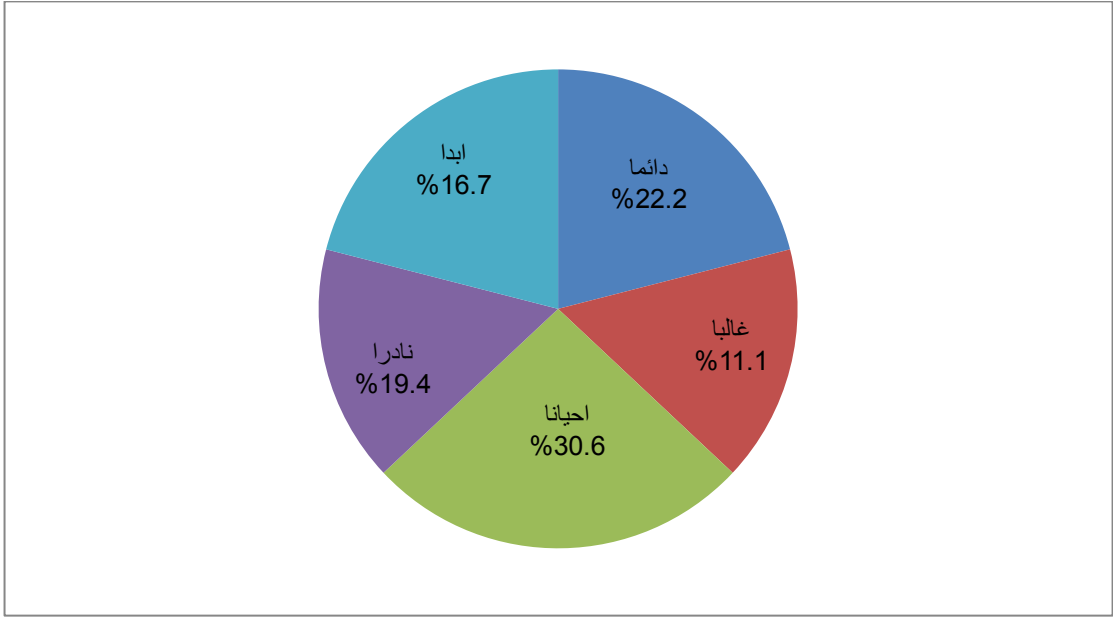
العبارة رقم 09: أشارك في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة.

الغرض من العبارة: معرفة مشاركة الإداري في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة.

جدول رقم 11: يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 09.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	8	22.2	3.03	1.383
غالباً	4	11.1		
أحيانا	11	30.6		
نادرا	7	19.4		
أبدا	6	16.7		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 12: يبين إجابة الإداريين في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 9 والتي هي كالتالي - أشارك في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة - بإنحراف معياري 1.383 و بالمتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدر ب 3.03 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت (من 2.60 إلى 3.39) وهي الفئة التي تشير الى الخيار أحيانا على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث أحيانا ما شارك في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة. الإستنتاج: من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن أحيانا ما يشاركون في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة.

الفرضية الثانية: للثقة بين العاملين و المسؤولين دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

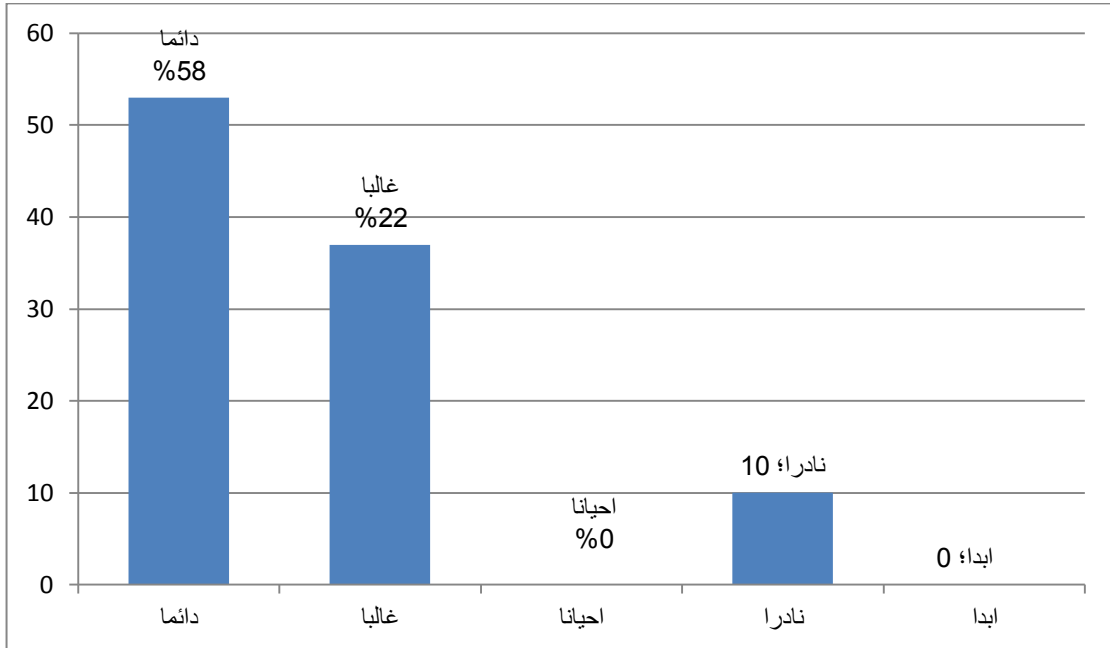
العبارة رقم 10: العاملين في المؤسسة محل ثقة المسؤولين بها .

الغرض من العبارة: معرفة العاملين في المؤسسة محل ثقة المسؤولين بها.

جدول رقم 12: يبين إجابة الإداريين على العبارة رقم 10.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	13	36.1	4.20	0.822
غالبا	20	56.6		
أحيانا	00	00		
نادرا	03	8.3		
أبدا	00	00		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 13: يبين درجة الثقة بين العاملين و المسؤولين.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 10 والتي هي كالتالي - العاملين في المؤسسة محل ثقة المسؤولين بها - بإنحراف معياري 0.822 وبالمتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدر ب 4.20 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكرت (من 4.20 إلى 5.00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث دائما العاملين في المؤسسة محل ثقة المسؤولين بها .

الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن دائما العاملين في المؤسسة محل ثقة المسؤولين بها.

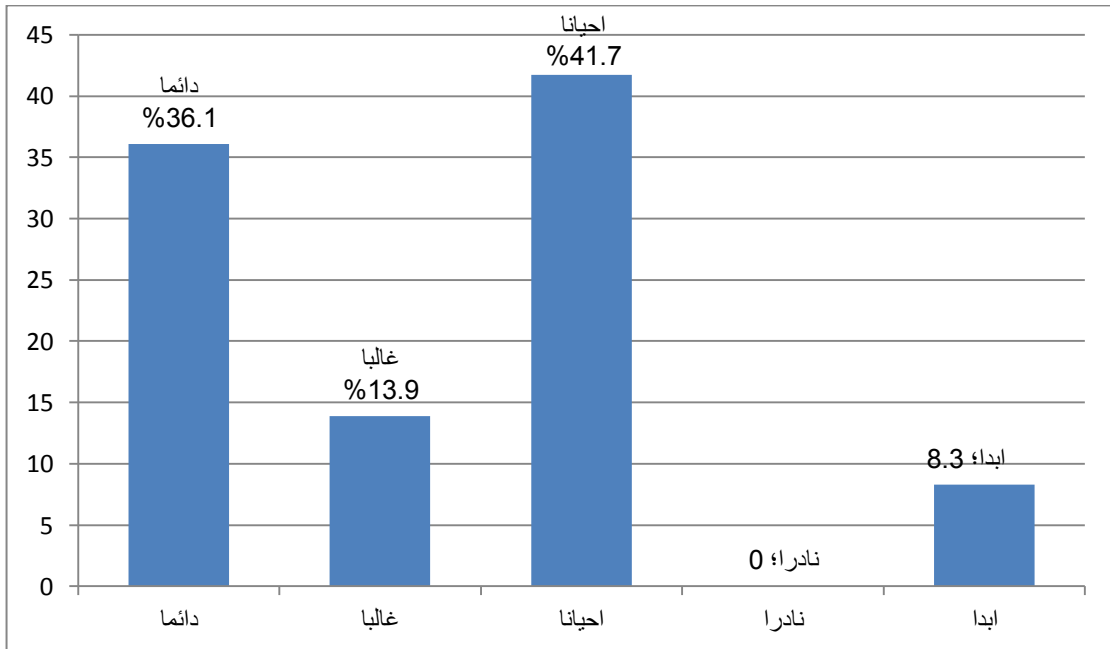
العبارة رقم 11: يهتم المسؤولون بالمؤسسة بالإختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرونها عند توزيع المهام و الأعمال .

الغرض من العبارة: معرفة المسؤولون بالمؤسسة بالإختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات يقدرونها عند توزيع المهام و الأعمال .

جدول رقم 13: يبين إجابة الإداريين على العبارة رقم 11.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	13	36.1	3.69	1.215
غالبا	5	13.9		
أحيانا	15	41.7		
نادرا	00	00		
أبدا	3	8.3		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 14: يبين معرفة المسؤولون بالمؤسسة بالإختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات يقدرونها عند توزيع المهام و الأعمال .



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 11 والتي هي كالتالي - يهتم المسؤولون بالمؤسسة بالإختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرونها عند توزيع المهام و الأعمال - بإنحراف معياري 1.215 وبالمتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدر ب 3.69 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة

التي تشير الى الخيار غالبا على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث غالبا يهتم المسؤولون بالمؤسسة بالإختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرونها عند توزيع المهام و الأعمال .
الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن غالبا المسؤولون بالمؤسسة يعرفون بالإختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات يقدرونها عند توزيع المهام.

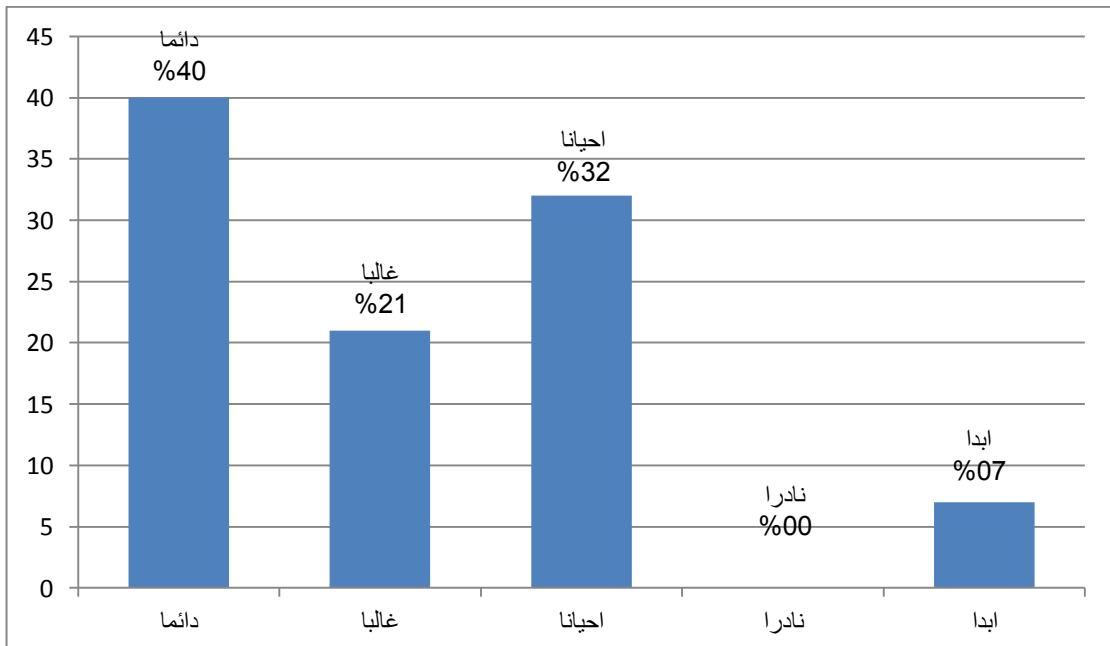
العبارة رقم 12: عندما أواجه مشكلة أحد المسؤولين (الإدارة) بجاني حتى نجد حلا لها.

الغرض من العبارة: معرفة درجة وقوف الإدارة مع الإداري لمشكلة مع المسؤولين.

جدول رقم 14: يبين إجابة الإداريين على العبارة رقم 12.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	7	19.4	3.50	1.082
غالبا	10	27.8		
أحيانا	16	44.4		
نادرا	00	00		
أبدا	3	8.3		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 15: يبين درجة وقوف الإدارة مع الإداري لمشكلة مع المسؤولين.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 12 والتي هي كالتالي - عندما أواجه مشكلة أحد المسؤولين (الإدارة) بجانب حتى نجد حلا لها - بإنحراف معياري 1.082 وبالمتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدر ب3.50 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير الى الخيار غالبا على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث غالبا عندما أواجه مشكلة أحد المسؤولين (الإدارة) بجانب حتى نجد حلا لها .
الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن غالبا عندما أواجه مشكلة أحد المسؤولين (الإدارة) بجانب حتى نجد حلا لها.

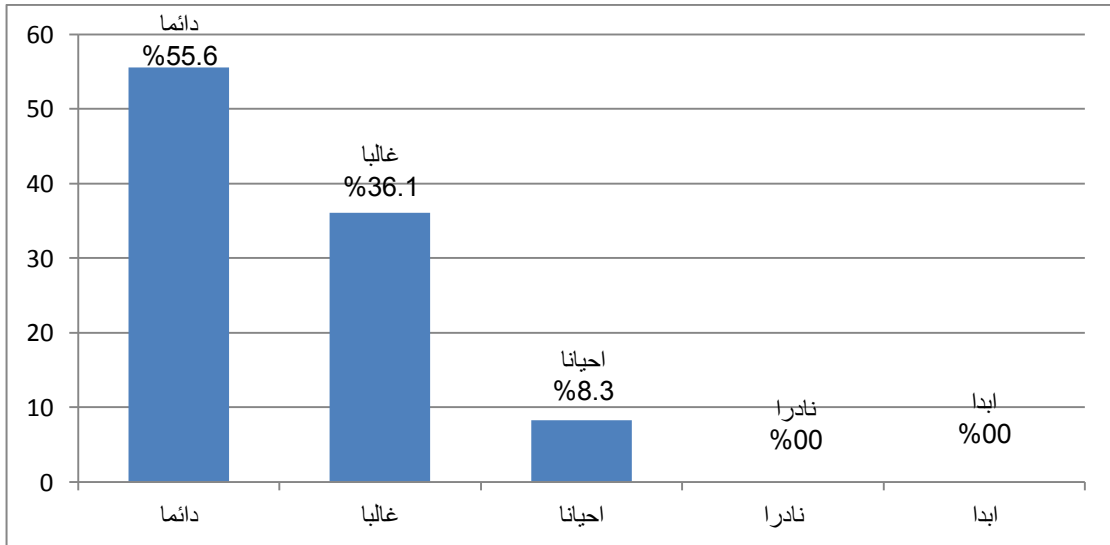
العبارة رقم 13: يشعرني مديري بأهمية وظيفة ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة.

الغرض من العبارة: معرفة الإدارة العليا تشعر موظفيها بأهمية وظائفهم ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة.

جدول رقم 15: يبين إجابة الإداريين على العبارة رقم 13.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	20	55.6	4.47	0.654
غالبا	13	36.1		
أحيانا	3	8.3		
نادرا	00	00		
أبدا	00	00		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 16: يبين الإدارة العليا تشعر موظفيها بأهمية وظائفهم ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 13 والتي هي كالتالي - يشعرني مديري بأهمية وظيفة ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة - بإنحراف معياري 0.654 وبالمتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدر ب 4.47 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت (من 4.20 إلى 5.00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث دائما يشعرون بمديريهم بأهمية وظيفتهم ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة.

الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين دائما يشعرون بمديريهم بأهمية وظيفتهم ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة.

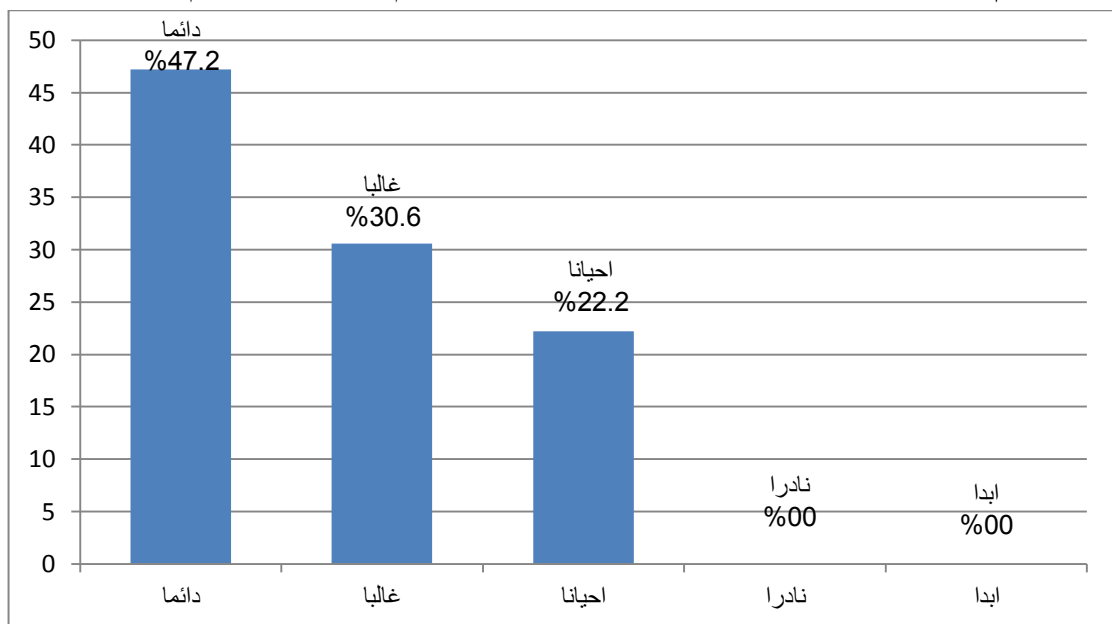
العبارة رقم 14: يمدني المسؤولين بالدعم الازم بما يساعدني على تحسين الأداء.

الغرض من العبارة: معرفة المسؤولين بمدون بالدعم الازم للإداري بما يساعده على تحسين الأداء.

جدول رقم 16: يبين إجابة الإداريين على العبارة رقم 14.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	17	47.2	4.25	0.806
غالبا	11	30.6		
أحيانا	8	22.2		
نادرا	00	00		
أبدا	00	00		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 17: يبين إجابة الإداريين على المسؤولين بمدون بالدعم الازم بما يساعدهم على تحسين الأداء.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 14 والتي هي كالتالي - يمدي المسؤولين بالدعم الازم بما يساعدني على تحسين الأداء - بإنحراف معياري 0.806 وبالمتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدر ب4.25 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت (من 4.20 الى 5.00) وهي الفئة التي تشير الى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث دائما يمدي المسؤولين بالدعم الازم بما يساعدني على تحسين الأداء. الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن دائما المسؤولين يمدون بالدعم الازم بما يساعد الإداريين على تحسين الأداء.

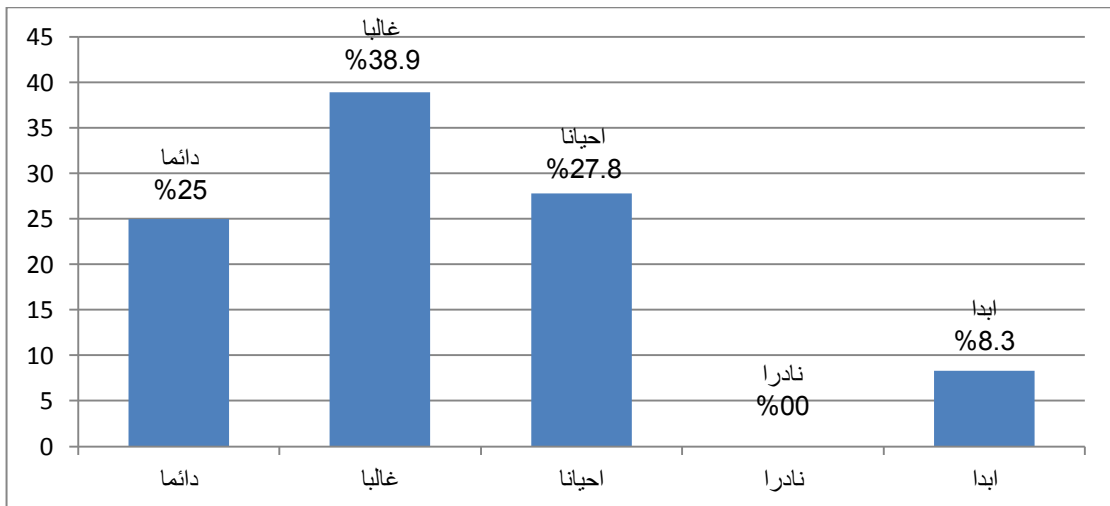
العبارة رقم 15: يمنح مديري السلطة والمسؤولية لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل.

الغرض من العبارة: معرفة الإدارة العليا تمنح لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل .

جدول رقم 17: يبين إجابة الإداريين على العبارة رقم 15.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	9	25.0	3.72	1.111
غالبا	14	38.9		
أحيانا	10	27.8		
نادرا	00	00		
أبدا	3	8.3		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 18: يبين إجابة الإداريين على الإدارة العليا تمنح لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 15 والتي هي كالتالي - يمنح مديري السلطة والمسؤولية لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم

بشكل متكامل - بإنحراف معياري 1.111 وبالمتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدر ب3.72 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث غالبا يمنح مديري السلطة والمسؤولية لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل .

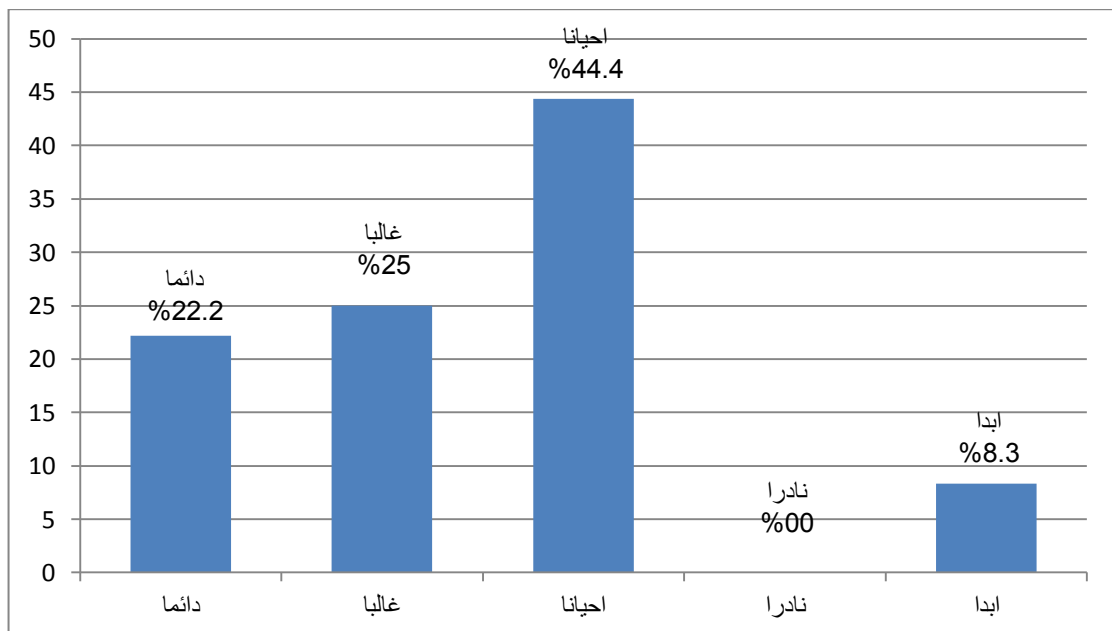
الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن الإدارة العليا تمنح لجميع أعضاء الفريق السلطة والمسؤولية لأداء عملهم بشكل متكامل.

العبارة رقم 16: يطلعني المسؤولون على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويشركوني في الشؤون المهمة للمؤسسة. **الغرض من العبارة:** معرفة المسؤولين على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة يطلعون ويشركون الإداري في الشؤون المهمة للمؤسسة.

جدول رقم 18: يبين إجابة الإداريين على العبارة رقم 16.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	8	22.2	3.53	1.108
غالبا	9	25.0		
أحيانا	16	44.4		
نادرا	00	00		
أبدا	3	8.3		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 19: يبين إجابة الإداريين على المسؤولين على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة يطلعونهم ويشركونهم في الشؤون المهمة للمؤسسة.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 16 والتي هي كالتالي يطلعني المسؤولون على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويشركوني في الشؤون المهمة للمؤسسة - بإنحراف معياري 1.108 وبالتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدر ب3.53 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث غالبا ما يطلعني المسؤولون على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويشركوني في الشؤون المهمة للمؤسسة .

الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أنغالبا المسؤولون على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة يطلعونهم ويشركونهم في الشؤون المهمة للمؤسسة.

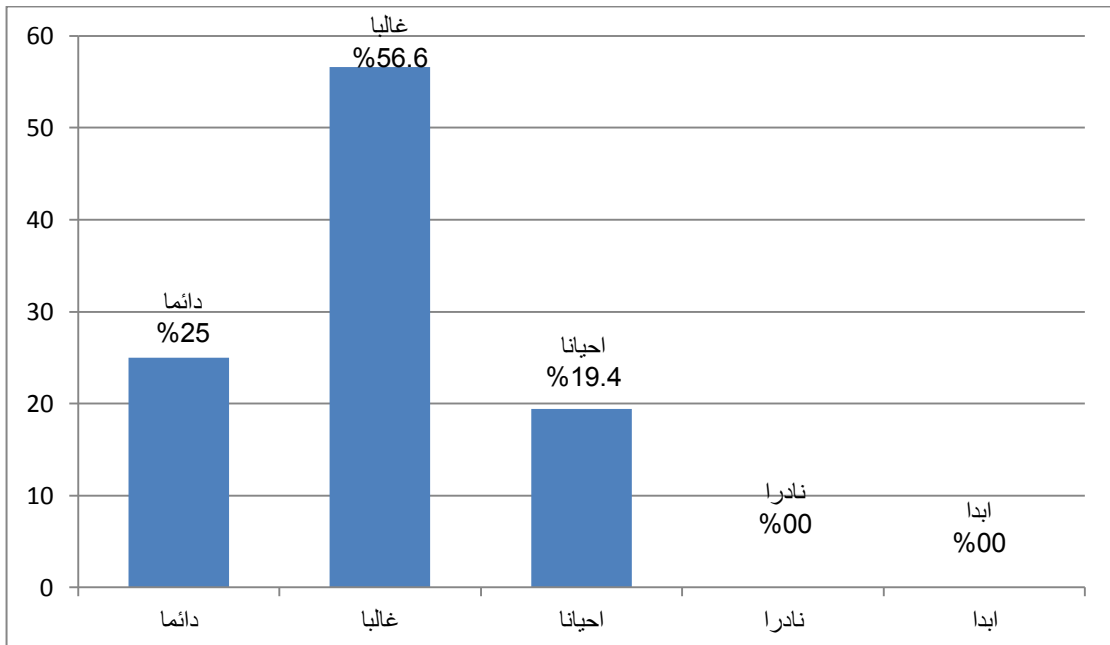
العبارة رقم 17: يمنحني المسؤولون السلطة والمسؤولية لأداء عملي بشكل حسن.

الغرض من العبارة: معرفة المسؤولين يمنحون الإداري السلطة والمسؤولية لأداء عمله بشكل حسن.

جدول رقم 19: يبين إجابة الإداريين على العبارة رقم 17.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	9	25.0	4.06	0.670
غالبا	20	56.6		
أحيانا	7	19.4		
نادرا	00	00		
أبدا	00	00		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 20: يبين إجابة الإداريين على المسؤولين يمنحونهم السلطة والمسؤولية لأداء عملهم بشكل حسن.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 17 والتي هي كالتالي - يمنحني المسؤولون السلطة والمسؤولية لأداء عملي بشكل حسن - بإنحراف معياري 0.670 وبالمتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدر ب4.06 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث غالبا ما يمنحني المسؤولون السلطة والمسؤولية لأداء عملي بشكل حسن .

الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن دائما المسؤولين يمنحونهم السلطة والمسؤولية لأداء عملهم بشكل حسن.

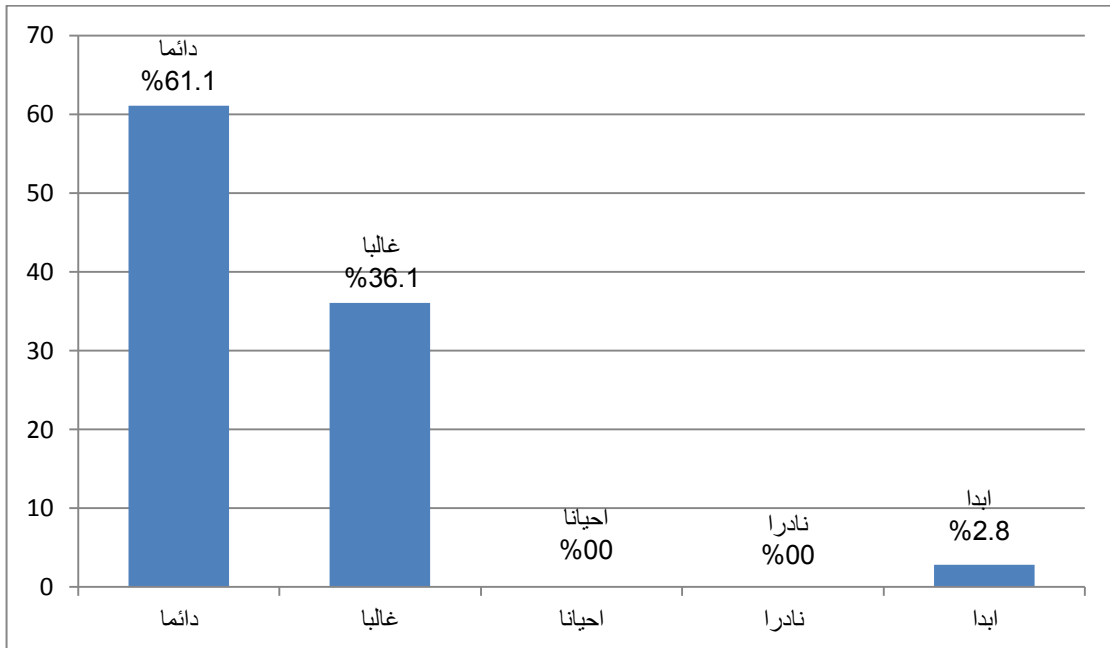
العبارة رقم 18: ثقتي بالمسؤولين تحسن أدائي في العمل .

الغرض من العبارة: معرفة ثقة الإداريين بالمسؤولين في تحسين أداء أعمالهم.

جدول رقم 20: يبين إجابة الإداريين على العبارة رقم 18.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	22	61.1	4.53	0.774
غالبا	13	36.1		
أحيانا	00	00		
نادرا	00	00		
أبدا	1	2.8		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 21: يبين إجابة الإداريين على المسؤولين يمنحونهم السلطة والمسؤولية لأداء عملهم بشكل حسن.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 18 والتي هي كالتالي - ثقتي بالمسؤولين تحسن أدائي في العمل - بإخلاف معياري 0.774 وبالمتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدر ب4.53 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكرت (من 4.20 إلى 5.00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث دائما ثقتي بالمسؤولين تحسن أدائي في العمل .

الإستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن دائما ثقتهم بالمسؤولين تحسن في أداء أعمالهم.

الفرضية الثالثة: للتحفيز المادي والمعنوي دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

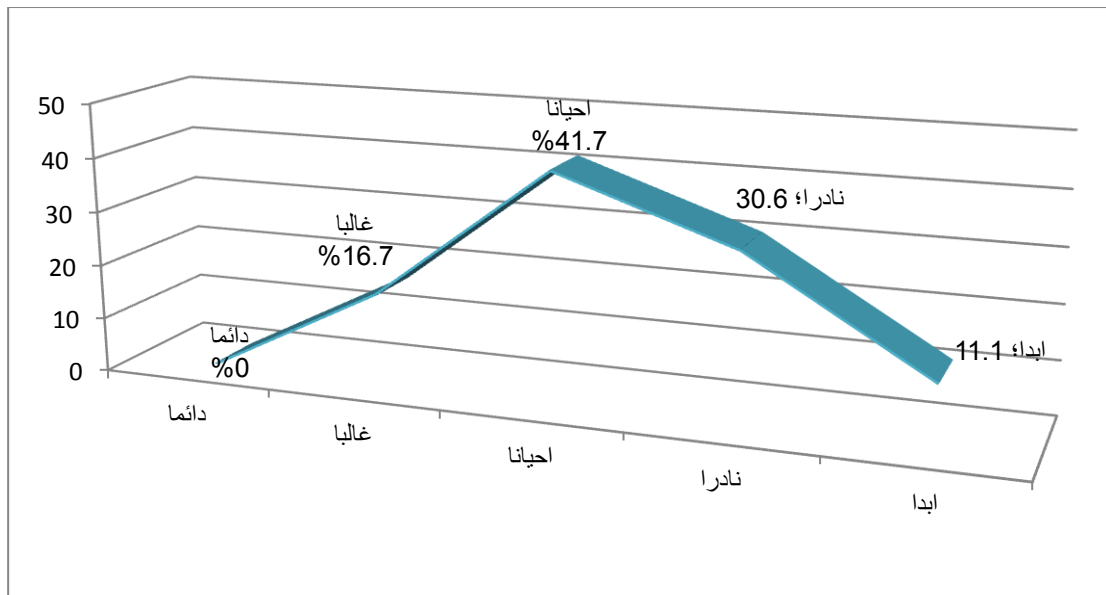
العبارة رقم 19: الأجر الذي أتقاضاه يحقق حاجاتي.

الغرض من العبارة: معرفة أجر الإداري يحقق حاجاته.

جدول رقم 21: يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 19.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الإخلاف المعياري
دائما	00	00	2.78	1.174
غالبا	6	16.7		
أحيانا	15	41.7		
نادرا	11	30.6		
أبدا	4	11.1		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 22: يبين الأجر الذي يتقاضاه الإداري يحقق حاجته.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 19 والتي هي كالتالي - الأجر الذي أتقاضاه يحقق حاجاتي - بإنحراف معياري 1.174 وبالمتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدر بـ 2.78 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت (من 2.60 إلى 3.39) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث أحيانا الأجر الذي يتقاضاه الإداري يحقق حاجته. الإستنتاج: من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن أحيانا ما أجر الإداري يحقق حاجاته.

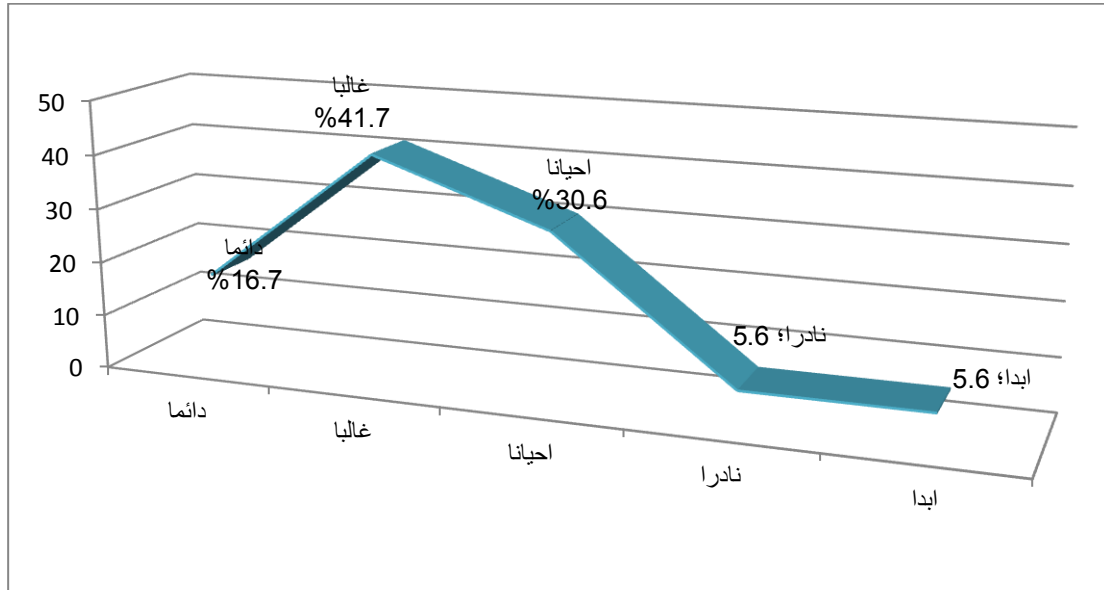
العبارة رقم 20: تقدم الإدارة ترقية وعلاوات عادلة ومناسبة.

الغرض من العبارة: معرفة أتقدم الإدارة ترقية وعلاوات عادلة ومناسبة.

جدول رقم 22: يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 20.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	6	16.7	3.58	1.025
غالبا	15	41.7		
أحيانا	11	30.6		
نادرا	2	5.6		
أبدا	2	5.6		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 23: يبين الإدارة تقدم ترقية وعلاوات عادلة ومناسبة.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 20 والتي هي كالتالي - تقدم الإدارة ترقية وعلاوات عادلة ومناسبة - بإنحراف معياري 1.025 وبالمتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدر ب3.58 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث غالبا تقدم الإدارة ترقية وعلاوات عادلة ومناسبة.

الإستنتاج: من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن غالبا ما تقدم الإدارة ترقية وعلاوات عادلة ومناسبة.

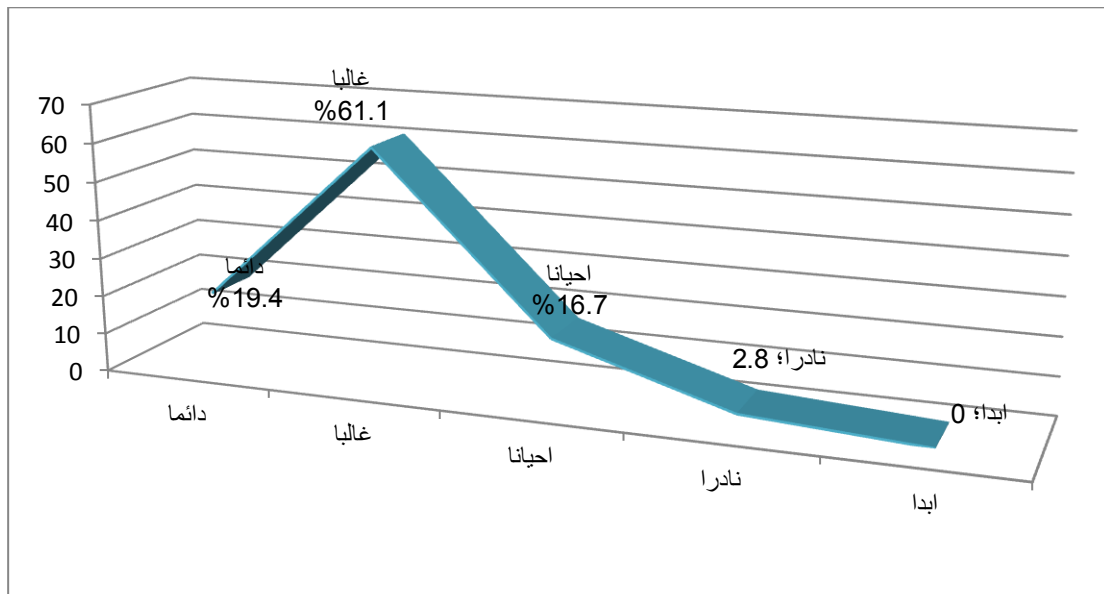
العبارة رقم 21: وجود نضام العلاوات الدورية تكفل عملي بشكل جيد.

الغرض من العبارة: معرفة نظام العلاوات الدورية تكفل عمل الإداري بشكل جيد.

جدول رقم 23: يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 21.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	7	19.4	3.97	0.878
غالبا	22	61.1		
أحيانا	6	16.7		
نادرا	1	2.8		
أبدا	0	0		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 24: يبين نظام العلاوات الدورية تكفل عمل الإداري بشكل جيد.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 21 والتي هي كالتالي - وجود نظام العلاوات الدورية تكفل عملي بشكل جيد - بإنحراف معياري 0.878 وبالمتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدّر ب 3.97 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث غالبا ما نظام العلاوات الدورية تكفل عمل الإداري بشكل جيد. الإستنتاج: من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن غالبا ما نظام العلاوات الدورية تكفل عمل الإداري بشكل جيد.

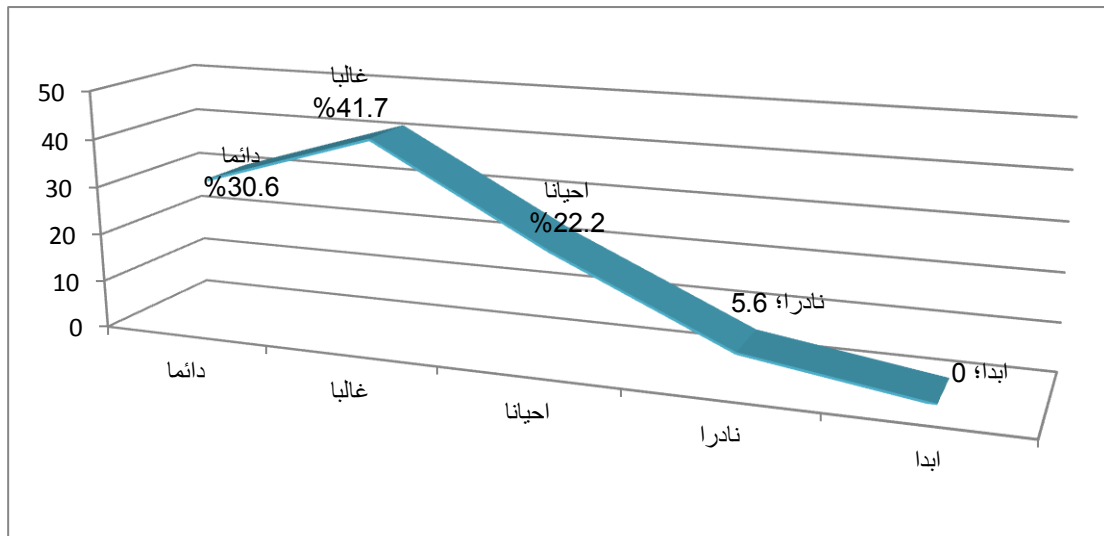
العبارة رقم 22: تحسين ظروف العمل المادية تدفعني للتمسك بالعمل و تحسين أدائي.

الغرض من العبارة: معرفة تحسين ظروف العمل المادية تدفع الإداريين للتمسك بالعمل و تحسين أدائهم.

جدول رقم 24: يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 22.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	11	30.6	3.89	1.141
غالبا	15	41.7		
أحيانا	8	22.2		
نادرا	2	5.6		
أبدا	0	0		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 25: يبين تحسين ظروف العمل المادية تدفع الإداريين للتمسك بالعمل و تحسين أدائهم.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 22 والتي هي كالتالي - وجود نضام العلاوات الدورية تكفل عملي بشكل جيد - بإنحراف معياري 1.141 وبالمتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدر ب 3.89 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير الى الخيار غالبا على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث غالبا ما تحسّن ظروف العمل المادية تدفع الإداريين للتمسك بالعمل و تحسّن أدائهم. الإستنتاج: من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن غالبا ما تحسّن ظروف العمل المادية تدفع الإداريين للتمسك بالعمل و تحسّن أدائهم.

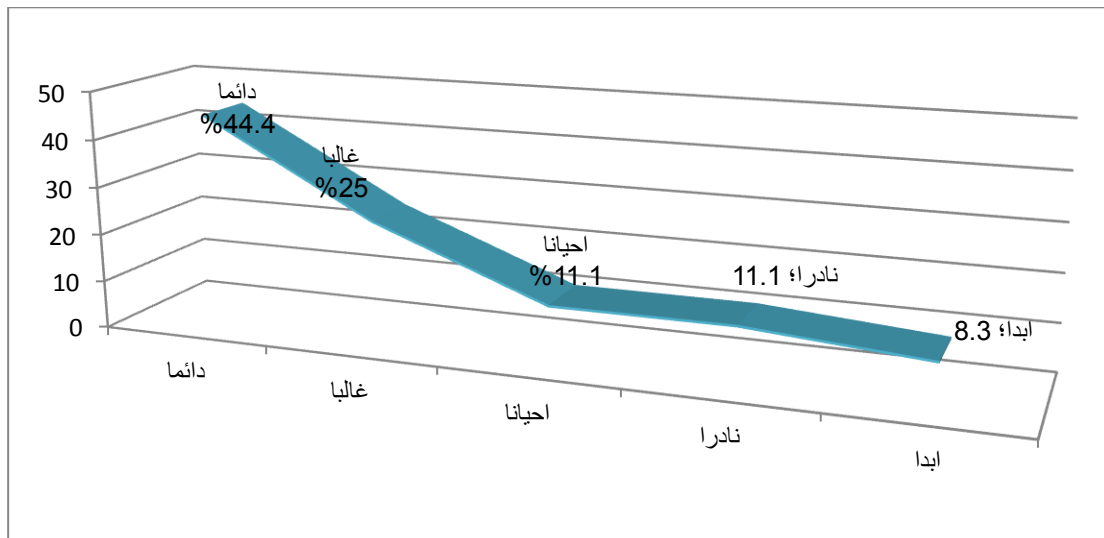
العبارة رقم 23: يشجع رؤسائي الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء.

الغرض من العبارة: معرفة الرؤساء يشجعون الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء.

جدول رقم 25: يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 23.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	16	44.4	4.21	1.334
غالبا	9	25		
أحيانا	4	11.1		
نادرا	4	11.1		
أبدا	3	8.3		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 26: يبين الرؤساء يشجعون الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 23 والتي هي كالتالي - يشجع رؤسائي الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء - بإنحراف معياري 1.334 وبالمتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدر ب 4.21 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت (من 4.20 إلى 5.00) وهي الفئة التي تشير الى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث دائما ما يشجع رؤسائي الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء.

الإستنتاج: من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن دائما ما يشجع رؤسائي الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء.

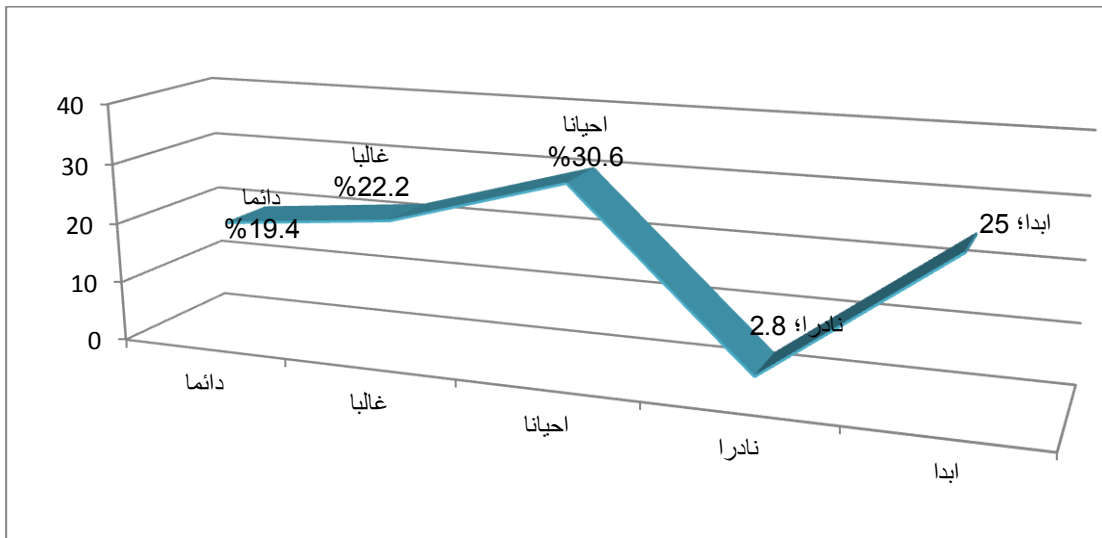
العبارة رقم 24: وجود نضام للحوافز المادية تحقق حاجاتي و تدفعي للتحسين مردودي.

الغرض من العبارة: معرفة الحوافز المادية تحقق حاجات الاداري وتدفعه للتحسين مردوده.

جدول رقم 26: يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 24.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	7	19.4	3.17	1.334
غالبا	8	22.2		
أحيانا	11	30.6		
نادرا	1	2.8		
أبدا	9	25		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 27: يبين الحوافز المادية تحقق حاجات الاداري وتدفعه للتحسين مردوده.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 24 والتي هي كالتالي - وجود نضام للحوافز المادية تحقق حاجاتي و تدفعني للتحسين مردودي - بإنحراف معياري 1.334 وبالمتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدر ب 3.17 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت (من 2.60 إلى 3.39) وهي الفئة التي تشير الى الخيار أحيانا على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث أحيانا ما وجود نضام للحوافز المادية تحقق حاجاتي و تدفعني للتحسين مردودي.

الإستنتاج: من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن أحيانا ما وجود نضام للحوافز المادية تحقق حاجاتي و تدفعني للتحسين مردودي.

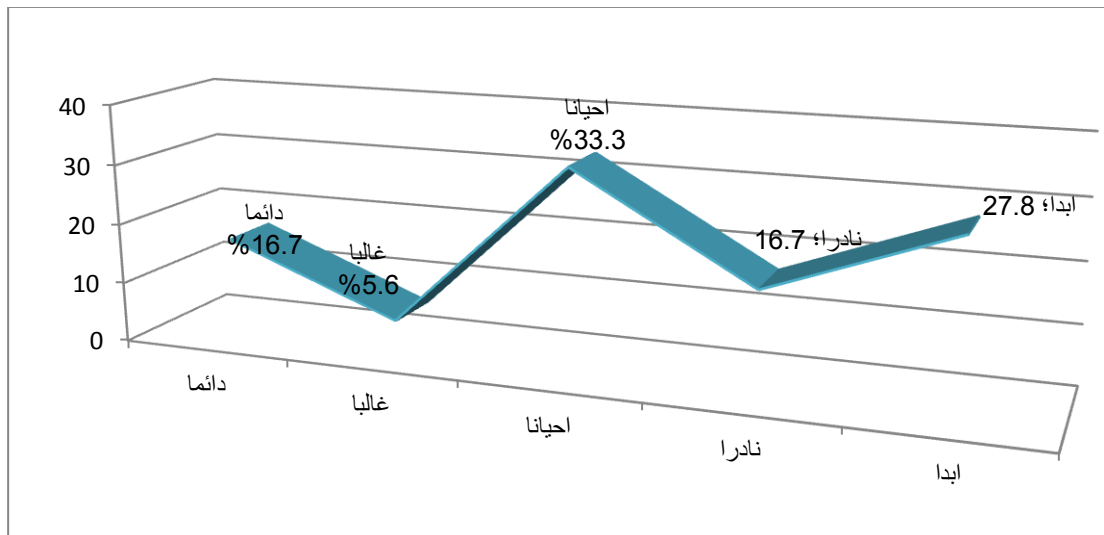
العبارة رقم 25: تولى الإدارة أهمية لعاملها بمنح شهادات تقدير وتكريمات.

الغرض من العبارة: معرفة الإدارة تولى أهمية لعاملها بمنح شهادات تقدير وتكريمات.

جدول رقم 27: يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 25.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	6	16.7	2.94	1.530
غالبا	2	5.6		
أحيانا	12	33.3		
نادرا	6	16.7		
أبدا	10	27.8		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 28: يبين الإدارة تولى أهمية لعاملها بمنح شهادات تقدير وتكريمات.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 25 والتي هي كالتالي - تولي الإدارة أهمية لعاملها بمنح شهادات تقدير وتكريمات - بإنحراف معياري 1.530 و بالمتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدر ب2.94 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت (من 2.60 إلى 3.39) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث أحيانا ما تولي الإدارة أهمية لعاملها بمنح شهادات تقدير وتكريمات.

الإستنتاج: من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن أحيانا ما تولي الإدارة أهمية لعاملها بمنح شهادات تقدير وتكريمات.

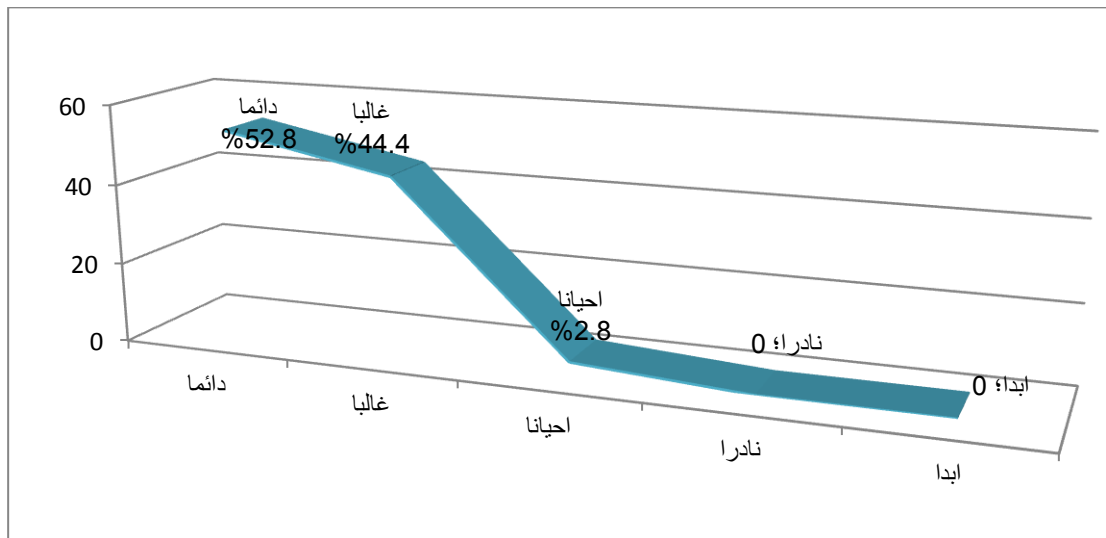
العبارة رقم 08: تحسين الوضع الوظيفي يشعري بالراحة في العمل.

الغرض من العبارة: معرفة تحسين الوضع الوظيفي يشعر الإداريين بالراحة في العمل.

جدول رقم 28: يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 26.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	19	52.8	4.50	0.561
غالبا	16	44.4		
أحيانا	1	2.8		
نادرا	0	0		
أبدا	0	0		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 29: يبين تحسين الوضع الوظيفي يشعر الإداريين بالراحة في العمل.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 26 والتي هي كالتالي - تحسين الوضع الوظيفي يشعرني بالراحة في العمل - بإنحراف معياري 0.561 وبالمتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدر ب4.50 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت (من 4.20 إلى 5.00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث دائما ما تحسين الوضع الوظيفي يشعرني بالراحة في العمل.

الإستنتاج: من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن دائما ما تحسين الوضع الوظيفي يشعرني بالراحة في العمل.

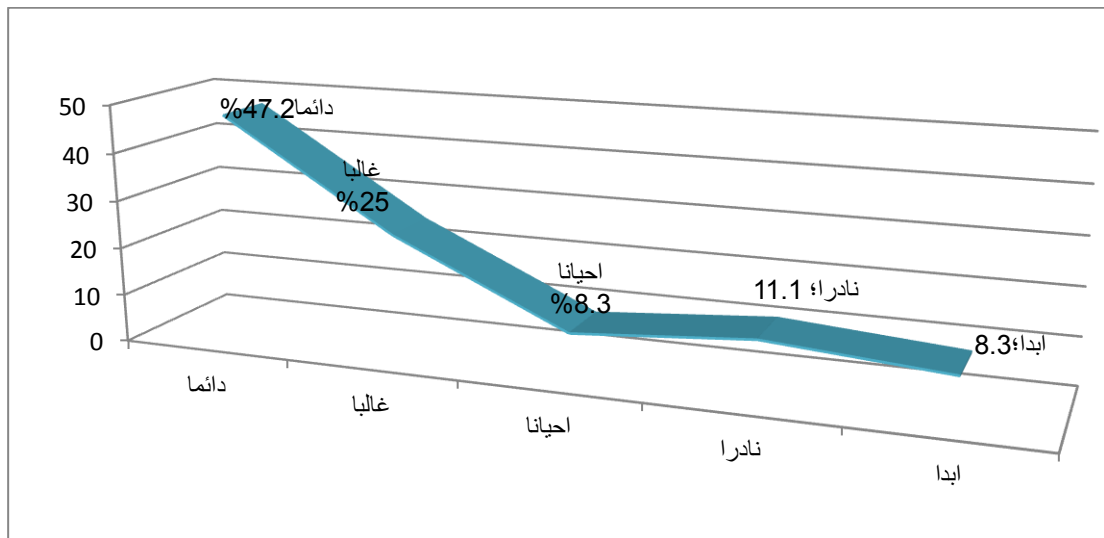
العبارة رقم 27: التكليف بعمل قيادي يساعدني على تطوير نفسي وتحسين أدائي في العمل.

الغرض من العبارة: معرفة التكليف بعمل قيادي يساعد الإداري على تطوير نفسه وتحسين أدائي في العمل.

جدول رقم 29: يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 27.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	17	47.2	4.22	0.578
غالبا	9	25		
أحيانا	3	8.3		
نادرا	4	11.1		
أبدا	3	8.3		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 30: يبين التكليف بعمل قيادي يساعد الإداري على تطوير نفسه وتحسين أدائي في العمل.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 27 والتي هي كالتالي - التكلفة بعمل قيادي يساعدني على تطوير نفسي وتحسين أدائي في العمل - بإنحراف معياري 0.578 وبالمتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدر ب4.22 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت (من 4.20 إلى 5.00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث دائما ما التكلفة بعمل قيادي يساعدني على تطوير نفسي وتحسين أدائي في العمل.

الإستنتاج: من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن دائما التكلفة بعمل قيادي يساعدني على تطوير نفسي وتحسين أدائي في العمل.

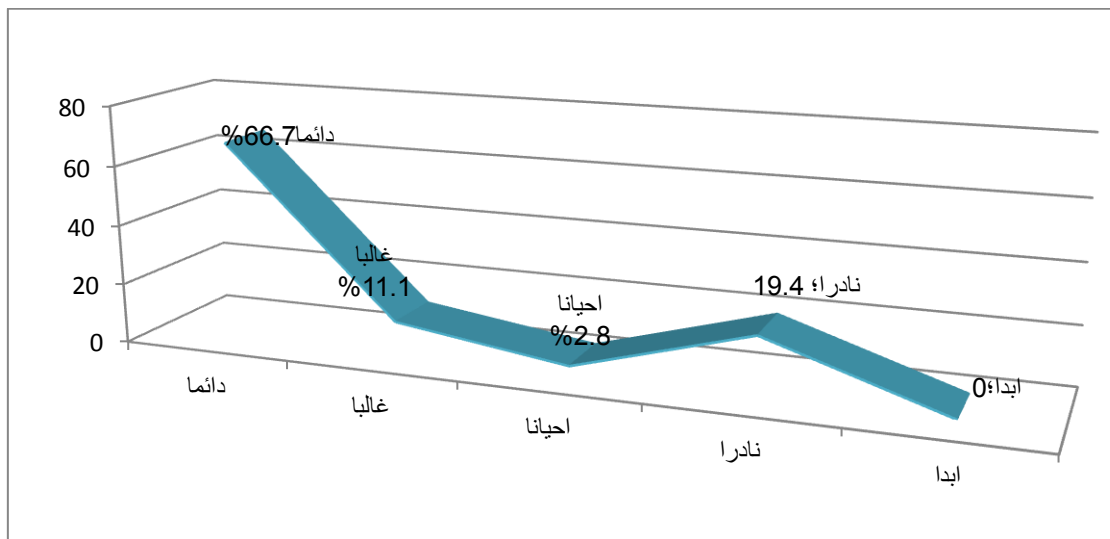
العبارة رقم 28: الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية.

الغرض من العبارة: معرفة الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية.

جدول رقم 30: يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 28.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	24	66.7	4.25	1.204
غالبا	4	11.1		
أحيانا	1	2.8		
نادرا	7	19.4		
أبدا	0	0		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 31: يبين الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 28 والتي هي كالتالي - الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية - بإنحراف معياري 1.204 وبالمتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدر ب4.25 متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت (من 4.20 إلى 5.00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث دائما ما الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية. الإستنتاج: من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن دائما الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية.

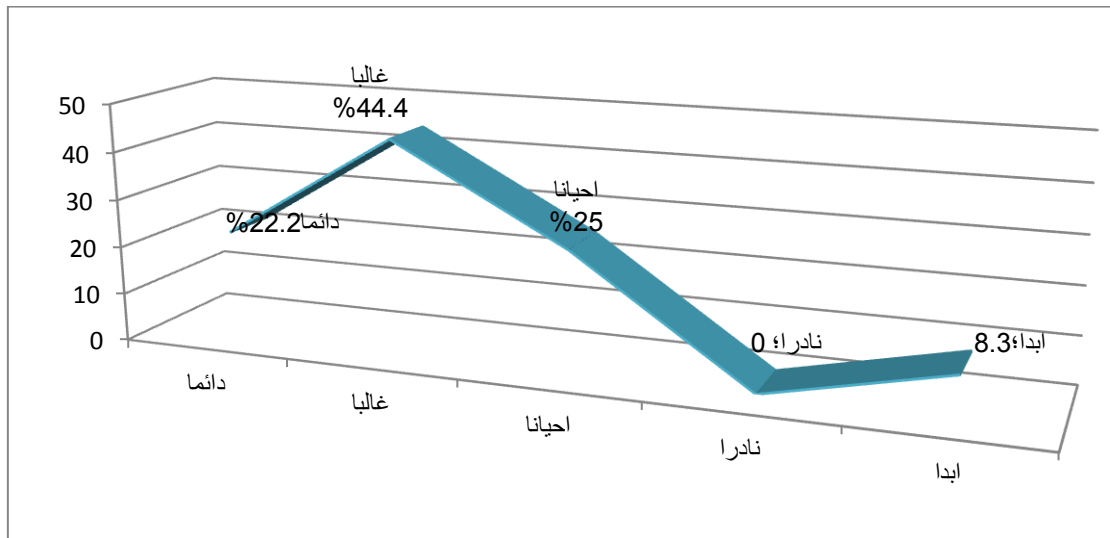
العبارة رقم 29: تهتم الإدارة بالإقتراحات والمبادرات المقدمة.

الغرض من العبارة: معرفة الإدارة تهتم بالإقتراحات والمبادرات المقدمة.

جدول رقم 31: يبين اجابة الإداريين على العبارة رقم 29.

الإجابات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	8	22.2	3.722	1.0853
غالبا	16	44.4		
أحيانا	9	25		
نادرا	0	0		
أبدا	3	8.3		
المجموع	36	100		

الشكل رقم 32: يبين تهتم الإدارة بالإقتراحات والمبادرات المقدمة.



عرض وتحليل النتائج:

جاءت العبارة رقم 29 والتي هي كالتالي - تهتم الإدارة بالإقتراحات والمبادرات المقدمة - بإنحراف معياري 1.0853 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة المقدر بـ 3.722 متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالباً على أداة البحث وهو ما يوضح ويؤكد أن أفراد عينة البحث غالباً ما تهتم الإدارة بالإقتراحات والمبادرات المقدمة.

الإستنتاج: من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن غالباً ما تهتم الإدارة بالإقتراحات والمبادرات المقدمة.

مناقشة النتائج:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

جاءت الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الشكل الآتي " للإتصال و مشاركة المعلومات دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية"

من خلال العرض السابق الذي تم عرضه ، وبناء على التساؤل التالي " هل للإتصال و مشاركة المعلومات دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟ " ، وبناء على إجابات أفراد العينة وكذا بعد حساب المتوسط المرجح الإجمالي للمحور و المقدر بـ 3,807 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالباً على أداة البحث وهو يؤكد من صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث عن دور الإتصال و مشاركة المعلومات في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ، و أكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كان هناك إتصال و مشاركة بالمعلومات كلما كان هناك تحسن في تسيير المنشآت الرياضية وهذا ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على أن كلما زادت اللقاءات والإجتماعات والحوار بين المسؤولين في المؤسسات والعاملين وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والإنتماء ويتكون لدى العاملين الحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء ، دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة ، كما أن الأمر يتعلق بالمؤسسة ، وكذلك تتفق مع النتائج المتوصل إليها في الدراسة الأولى دراسة تلخوخ سعيدة 2014: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، تحت عنوان التمكين الإداري وأثره على الأداء وكانت أهم النتائج أن:

وجود إرتباط موجب وقوي و ذوا دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و تحسين الأداء الوظيفي وكذا أبعاده-

والثالثة دراسة عالية جواد محمد علي 2013: رسالة ماجستير ، تحت عنوان أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي وكانت أهم النتائج أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة 81% وهذا يدل أن الفرضية الأولى قد تحققت.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

جاءت الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الشكل الآتي " للثقة بين العاملين و المسؤولين دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية".

من خلال العرض السابق الذي تم عرضه ، وبناء على التساؤل التالي " هل للثقة بين العاملين و المسؤولين دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟ " ، وبناء على إجابات أفراد العينة وكذا بعد حساب المتوسط المرجح الإجمالي للمحور و المقدر ب3,695 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالباً على أداة البحث وهو ما يؤكد من صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث عن دور الثقة بين العاملين و المسؤولين في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ، و أكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كان هناك ثقة متبادلة بين العاملين و المسؤولين كلما كان هناك تحسن في تسيير المنشآت الرياضية وهو يعتبر عنصر مهم في ذلك.

وهذا ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على أن تتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين ، وأن يكون المسؤول في صف العاملين فيما يحدث لهم من خير أو شر، ويشاركهم همومهم ومشاكلهم ، وهذا الاهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين، ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأهم شركاء ، فيها وبالتالي بذل طاقة أكبر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل ، وكذلك يعطي الدافع لتطوير الذات، من خلال إكتساب العلم والمعرفة وإستمرارية التعلم، ولعل هذه الثقة من شأنها أن تُعلي روح الرضى الوظيفي الناجم عن الثقة بهم وبأهميتهم ، وهو شعور مؤهل للانتقال إلى سائر العاملين في المؤسسة ، وبالتالي سيادة روح الفريق وإرتفاع درجة الولاء التنظيمي ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة أفراد المؤسسة

وكذلك تتفق مع النتائج المتوصل إليها في الدراسة الأولى دراسة تلخوخ سعيدة 2014: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، تحت عنوان التمكين الإداري وأثره على الأداء وكانت أهم النتائج وجود إرتباط موجب وقوي و ذوا دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و تحسين الأداء الوظيفي وكذا أبعاده، وهذا يدل أن الفرضية الثانية قد تحققت.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

جاءت الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الشكل الأتي " للتحفيز المادي و المعنوي دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية".

من خلال العرض السابق الذي تم عرضه ، وبناء على التساؤل التالي " هل للتحفيز المادي و المعنوي دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟" وبناء على إجابات أفراد العينة وكذا بعد حساب المتوسط المرجح الإجمالي للمحور و المقدر ب3,748 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وهو يؤكد من صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث عن دور التحفيز المادي و المعنوي في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، و أكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كان هناك تطبيق للحوافز المادية و المعنوية كلما كان هناك تحسن في أداء الإداريين داخل المنشأة وبالتالي تحسين تسيير المنشآت وهو تعتبر عنصر مهم في ذلك. وهذا ما تطرقنا إليه في الجانب النظري.

على الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين ، إلا أنه ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع ، ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر، ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية، لذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية، والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.

إذاً يجب توفير نظام عادل ومجز للحوافز المادية والمعنوية، وضمانات الأمان الوظيفي والترقيات على أساس المؤهلات والقدرات، والمزايا الأخرى للقيادات الممكنة ، ففي مقابل تحمل المسؤولية وإحتمال المخاطرة يبدو متعذراً على القيادة تمكئها بدون حوافز مجزية ودرجة عالية من الأمان الوظيفي وكذلك تتفق مع النتائج المتوصل إليها في الدراسة الثانية دراسة حسن مروان عفانة 2013:رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، تحت عنوان التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة وكانت أهم النتائج أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفع وهذا يدل أن الفرضية الثالثة قد تحققت.

خلاصة:

على ضوء النتائج المحصل عليها من خلال هذه الدراسة الميدانية التي أجريت على إداريي المنشآت الرياضية لولاية الوادي من خلال الاستمارات الاستبائية وذلك من أجل معرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي بنينا على أساسها البحث أو الدراسة حيث تم إثبات صحة الفرضيات الثلاث وبناءا على ذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة قد تحققت.

ومن هنا يمكننا القول بأن المنشآت الرياضية لولاية الوادي ما هي إلا مؤسسات عمومية يتمثل هدفها في خدمة النشاط الرياضي سواء كان جماعي أو فردي أو للترويح أو غيره ولا يتسنى لنا ذلك إلا بتطوير وترقية أداء الفاعلين فيه والرفع من مستوى أدائهم بغية تقديم خدمات جيدة ، ومحاولة تطويره حيث لا تتم إلا بتظافر مجموعة من الجهود المدروسة ونختص بالذكر التمكين الإداري والذي هو محور دراستنا والذي يساهم بطريقة فعالة في الرفع من مستوى أداء الإداريين والعاملين في المنشأة ككل ، إذا ما تم تطبيقه بطريقة صحيحة ومدروسة بغرض تحسين مستوى الخدمات المقدمة بالمنشآت والرفعي بها إلى الأحسن.

خاتمه

خاتمة:

لقد تعرضنا في هذه الدراسة إلى دور التمكين الإداري في تحسين تسيير المنشآت الرياضية في بعض المنشآت لولاية الوادي، من خلال إستبيان تم توزيعه على عينة الدراسة ولقد تضمن الإستبيان ثلاث محاور الأول منها تضمن الإتصال ومشاركة المعلومات أما الثاني فتضمن الثقة بين العاملين والمسؤولين أما الثالث فتضمن التحفيز المادي والمعنوي وكانت محاور الدراسة من ركائز التمكين الإداري فقد تضمنت ركائز التمكين على (العلم والمعرفة والمهارة - الإتصال ومشاركة المعلومات - الثقة بين العاملين والمسؤولين - التحفيز المادي والمعنوي) وقد إستعملنا البرنامج الإحصائي النسخة (Spss version 19) للإجابة على الإشكالية الرئيسية التي تمت صياغتها، و بعد إسترجاع الاستبيان لحساب النسب المئوية والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لمعالجت البيانات من أجل التحقق من دور التمكين الإداري في تحسين تسيير المنشآت الرياضية من خلال ركائزه.

و بعدها قمنا بعرض و تفسير النتائج.وعلى ضوء ما تم ذكره اتضح من خلال نتائج الدراسة أن التمكين الإداري له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية. وقد خلص بحثنا الى النتائج التالية:

1- للإتصال ومشاركة المعلومات دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

2- للثقة بين العاملين والمسؤولين دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

3- للتحفيز المادي والمعنوي دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا، كان واسعا وإن كل ما بذلناه من جهد وكل مساهماتنا فيه بدت ولكن هذا لا يمنعنا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى إجابات عن العبارات المقترحة في دور التمكين الإداري في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

ونرجو أن تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى.

الافتراءات

الإقتراحات:

من خلال ما قدمناه من دراسة نظرية وميدانية التي قمنا بها، وكذا إحتكاكنا بالفاعلين في المنشآت الرياضية فقد توصلنا لبعض الإقتراحات المهمة والتي نتمنى مراعاتها بغرض تحسين العمل وتمكين العاملين في المنشآت والمتمثل فيما يلي:

- تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى المنشآت مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرارات الإدارية بما يشجع الإبداع لدى العاملين.
- تهيئة بيئة عمل بالمنشآت بما يدعم التمكين، من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد.
- تبادل المعلومات وتحسين الإتصالات، وذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية.
- العمل على إتباع اللامركزية ومشاركة المرؤسين في إتخاذ القرارات.
- العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية وأن تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وأن ترتبط بمعدلات الأداء و الإبداع في العمل وأن تقدم في وقتها المناسب.
- العمل على إنشاء إدارة حاضنة للإبداع حيث تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين من العاملين داخل المنشأة.
- لا بد على المسؤولين رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم ومهاراتهم إذ إنها أحد المقومات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين في المنشآت الرياضية.
- ضرورة العمل على تعزيز التمكين في المنشآت الرياضية وكذلك تشجيع العاملين لتقديم المبادرات خارج التعليمات الرسمية.
- إتاحة المزيد من هامش الحرية للعاملين في تحديد الأسلوب الأمثل لإنجاز الأعمال.
- ضرورة إعتماد الحوافز المعنوية كأحد الطرق الرئيسية في التحفيز.
- إتاحة المزيد من هامش الحرية للإداريين في تحديد الأسلوب الأنسب لإنجاز الأعمال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

❖ المصادر:

القرآن الكريم

❖ الكتب باللغة العربية:

- 1- إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي: القيادة الإدارية في التربية الإدارية والرياضية، منشأة المعارف، ط1، القاهرة، مصر، 2003.
- 2- إبراهيم العمري: الإدارة دراسات نظرية وتطبيقية، دار النشر للكتاب، عمان، ب س.
- 3- إبراهيم محمود عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي : الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، منشأة المعارف، ط1، مصر، 2004.
- 4- أحمد إسماعيل المعاني: قضايا إدارية معاصرة، ط1 ، دار وائل للنشر، الأردن 2011
- 5- أمين أنور خولي : الرياضة والحضارة الإسلامية ، دراسة تاريخية ، دار الفكر العربي ، ط1، القاهرة ، مصر، 1995
- 6- أمين أنور خولي : أصول التربية البدنية ، ملتزم الطبع والنشر، دار الفكر العربي، القاهرة، مدينة نصر ، مصر، ط2، 1991
- 7- أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل، الأردن، 2010
- 8- بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية و تحسين أداء العاملين، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، ط1 مصر، 2009
- 9- جمال أندرواس: الإدارة بالثقة و التمكين :مدخل لتطوير المؤسسات، إريد و عالم الكتب الحديث، الأردن 2008
- 10- حسن شلتوت معوض:التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الكتاب الحديث، عمان، 1996
- 11- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة :إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط1 عمان، 2006
- 12- خير الدين علة عويس: دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 1997
- 13- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال، الألفية الثالثة، دار اليازوري، الأردن، 2009
- 14- سمير أحمد عسكر : مدخل إلى إدارة الأعمال، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، 1989
- 15- سيد محمد جاد الرب: إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء: ، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر 2009
- 16- طلحة حسام الدين و عدلة عيسى مطر: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة،

- مصر، 1996
- 17- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد، البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2009
- 18- عبد الواحد بن حمد البليهد: البرنامج التدريبي على البحث التربوي، مصر
- 19- عصام بدوي : استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية ، مطبعة النهضة العربية ، القاهرة، مصر، 1998
- 20- عصام بدوي : التنظيم و الإدارة في التربية الرياضية، دار الشباب للطباعة، القاهرة، مصر، 1998
- 21- عصام بدوي و محمد كمال أمير : التطور العلمي لمفهوم الرياضة ، دار الشباب للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر، 1992
- 22- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003
- 23- عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن 2010
- 24- فتيحة حسن سليمان : التربية في المجتمعين اليوناني والروماني ، دار النهضة ، القاهرة ، مصر، 1970
- 25- كمال أميري محمد وعصام بدوي: التطور العلمي لمفهوم الرياضة، دار الشباب للطباعة ، القاهرة، مصر، 1992
- 26- محمد أزهر السماك وآخرون : الأصول في البحث العلمي ، دار الحكمة للطباعة والنشر، الموصل ، 1980
- 27- محمد رفيق الطيب: مدخل التسيير الأساسية ووظائف التقنيات ، الجزء 1 ، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1992
- 28- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 29- محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، ط1، دار المعارف الجامعية، القاهرة ، 1986.
- 30- محمد قطب راشد حمدون وسمير عباس: إدارة وتنظيم في مجال التربية الرياضية ، دار الكتاب الحديث، عمان، ب س
- 31- محمود أحمد الخطيب: إدارة البشر في عصر العولمة و الاقتصاد الالكتروني، سلسلة المعرفة الإدارية2
- 32- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2002
- 33- مفتي إبراهيم حماد : تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1992
- 34- ويلى يوزانت : ترجمة محمد بدران، قصر الحضارة ، المجلد الأول والثاني، جامعة الدول العربية ، ط2، القاهرة، مصر، 1952

35- يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات، ط 2، الأردن 2009

❖ المذكرات:

36- سيد محمد جاد الرب: إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء ، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر 2009

37- ولد حسن سيد محمد: أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة : دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2010-2011

38- قدرى أحمد معراج: أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي : دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015

39- صابر عباسي: أثر التسيير الجبائي على الداء المالي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012

❖ المؤتمرات:

40- أحمد سيد مصطفى: استراتيجيات إدارة الأداء و التطوير الوظيفي، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت، 2-4 أكتوبر 2002

41- أمين أنور خولي : مقومات النظام في الإسلام ، مؤتمر التربية الرياضية، جامعة ألمانيا، 1986
سعد بن مرزوق العتيبي : القيادة التحويلية و التمكينية و دورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، ملتقى دور القائد الإداري في بناء و تمكين الصف الثاني من القيادات، جامعة الملك سعود، السعودية، 1-4 جوان 2009

42- عبد الرحمان بن عبد الله الشقاوي : نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ، الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وزارة التخطيط السعودية، أكتوبر 2002 .

43- ملحم، يحيى سليم: التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن، دراسة كيفية تحليلية معمقة، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، نيسان جامعة اليرموك، الأردن، 2006

44-مولاي لخضر عبد الرزاق: حوتية عمر، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2009 الجزائر

❖ المطبوعات:

45-محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير أساسيات وظائف التقنيات ، جزء 2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002

46-محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير أساسيات وظائف التقنيات، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992،

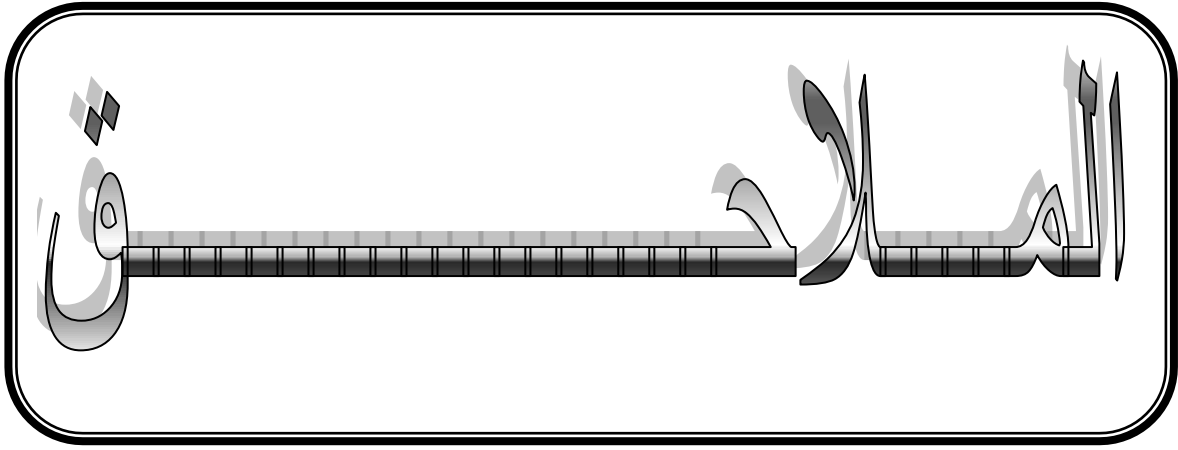
❖ المراسيم:

47-وزارة الشباب والرياضة ، قانون 04-10 يتعلق بالتربية البدنية والرياضية (المادة 42-43-44-45-46).

❖ المراجع باللغة الأجنبية:

48-Gandz , Jeffrey ,(1990) ,The Employee Empowerment , Era , Business Quarterly, Autumn 55(2)

49-Griffin.Ridy W ,1999, Management ,6 th ed ,Hongnton Msfflin Shackleton, V. Business Leadership. Routledge . London : 1995





جامعة محمد خيضر - بسكرة-

معهد علوم التقنيات والنشاطات البدنية والرياضية

قسم تسيير المنشآت الرياضية



الإستبيان الخاص بالإداريين

في إطار بحثنا هذا لانجاز مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية و

الرياضية تحت عنوان :

« دور التمكين الإداري في تحسين تسيير المنشآت الرياضية »

دراسة ميدانية لبعض المنشآت في الوادي

أرجوا منك عزيزي الإداري مساعدتنا على انجاز هذا العمل وذلك بالإجابة على الأسئلة المتضمنة

لهذا الاستبيان بكل صدق و موضوعية ، علما سيدي أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض

البحث العلمي وشكرا .

ملاحظة :

ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة داخل المربع الصغير الموضوع أمامها .

تحت إشراف:

بقار ناصر

إعداد الطالب :

✓ نسبة كمال

السنة الجامعية : 2017 – 2018

فقرات الإستبانة:

فيما يلي بعض الفقرات، و المطلوب منك أن تجيب على جميع فقرات الإستبانة بطريقة تعبر فيها عن حقيقة هذه الاتجاهات ، ودرجة موافقتك أو معارضتك لما ورد في تلك الفقرات، وذاك بوضع إشارة (x) داخل الخانة المناسبة التي تتفق ودرجة الموافقة أو المعارضة أمام كل فقرة من فقرات الإستبانة

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
أولا: الإتصال و مشاركة المعلومات						
01	أتلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر					
02	تتصل الإدارة بي خلال فترات منتظمة أثناء أدائي لعملي					
03	تلجأ الإدارة الي لطلب رأيي حول مسائل تخص عملي					
04	تصلني المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب					
05	المعلومات المقدمة من طرف الإدارة افهمها بسهولة					
06	المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدني على أداء عملي بدقة					
07	لا أجد صعوبات في الاتصال بالإدارة					
08	أستغل الاجتماع بالإدارة للتحسيس بصعوبات العمل					
09	أشارك في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة					
ثانيا: الثقة بين العاملين والمسؤولين						
10	العاملين في المؤسسة محل ثقة المسؤولين بها.					
11	يهتم المسؤولون بالمؤسسة بالإختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرونها عند توزيع المهام والأعمال.					
12	عندما أواجه مشكلة أجد المسؤولين (الإدارة) بجانبني حتى نجد حلاً لها.					

					13	يشعري مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة.
					14	يمدني المسؤولين بالدعم اللازم بما يساعدني على تحسين الأداء
					15	. يمنح مديري السلطة والمسؤولية لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل.
					16	يطلعني المسؤولين على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويشركوني في الشؤون المهمة للمؤسسة.
					17	يمنحني المسؤولين السلطة و المسؤولية لأداء عملي بشكل حسن
					18	ثقتي بالمسؤولين تحسن أدائي في العمل

ثالثا: التحفيز المادي و المعنوي

					19	الأجر الذي أتقاضاه يحقق حاجاتي
					20	تقدم الإدارة ترقيات و علاوات عادلة ومناسبة
					21	وجود نظام العلاوات الدورية تكفل عملي بشكل جيد
					22	تحسين ظروف العمل المادية تدفعني للتمسك بالعمل و تحسين أدائي
					23	يشجع رؤسائي الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء
					24	وجود نظام للحوافز المادية تحقق حاجاتي و تدفعني للتحسين مردودي
					25	تولي الإدارة أهمية لعاملها بمنح شهادات تقدير وتكريمات
					26	تحسين الوضع الوظيفي يشعري بالراحة في العمل
					27	التكليف بعمل قيادي يساعدني على تطوير نفسي وتحسين أدائي في العمل
					28	الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية
					29	تهتم الإدارة بالإقتراحات والمبادرات المقدمة



جامعة محمد خيضر بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



قائمة الأساتذة المحكمين

العنوان: دور التمكين الإداري في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

إشراف الأستاذ: بقر ناصر

الطالب: نصة كمال

الرقم	الأستاذ	التخصص	الدرجة العلمية	الجامعة
01	شتيوي عبد المالك	تدريب رياضي	أستاذ محاضر أ	بسكرة
02	قديام الطيب	إدارة وتسيير رياضي	أستاذ مساعد ب	بسكرة
03	العربي مغربي	تربية حركية	أستاذ محاضر ب	بسكرة
04	صواش عيسى	إدارة وتسيير رياضي	أستاذ محاضر ب	بسكرة

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: دور التمكين الإداري في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

هدف الدراسة: -التعريف بمفهوم التمكين الإداري ومكوناته وأهميته والتعرف على التسيير في المجال الرياضي والتعرف على المنشآت الرياضية.

-إبراز دور تطبيق سياسة التمكين الإداري في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

مشكلة الدراسة: هل للتمكين الإداري دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: للتمكين الإداري دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

-للاتصال و مشاركة المعلومات دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

-لثقة بين العاملين والمسؤولين دور في تحسين المنشآت الرياضية.

-للتحفيز المادي والمعنوي دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

إجراءات الدراسة الميدانية:

العينة: تحتوي العينة على 36 إداري بنسبة 41.86% من مجتمع الدراسة حيث يقدر المجتمع بـ 86 إداري .

المجال الزمني: سنة 2017-2018

المجال المكاني: دراسة ميدانية لبعض منشآت ولاية الوادي

المنهج المتبع: إتبعنا في هذا البحث على المنهج الوصفي

الأدوات المستخدمة في الدراسة: هي الاستبيان

النتائج المتوصل إليها:

1-للاتصال ومشاركة المعلومات دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

2-لثقة بين العاملين والمسؤولين دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

3-للتحفيز المادي والمعنوي دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

إقتراحات:

- إتاحة المزيد من هامش الحرية للعاملين في تحديد الأسلوب الأمثل لإنجاز الأعمال.
- ضرورة اعتماد الحوافز المعنوية كأحد الطرق الرئيسية في التحفيز.
- إتاحة المزيد من هامش الحرية للإداريين في تحديد الأسلوب الأنسب لإنجاز الأعمال.