



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الموضوع:

واقع التسيير الإداري في المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة

تحت اشراف:

◀ الدكتور بوعروري جعفر

من اعداد:

◀ مزودي ياسين

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر وعرافان

في البداية أحمده المولى عز وجل أن نعم على بتوفيقه على إتمام البحث وكل ذلك
من فضله ومنته.

كما أخص بالشكر الأستاذ المشرف "بوعروري جعفر" على رحابة صدره
وتوجيهاته وسنده لي.

لي كل من ساندني في هذا البحث من قريب وبعيد، لي كل طاقم وإدارة أساتذة
وطلبة علوم وتقنيات النشاطات التريبة البدنية والرياضية وكل طاقم
جامعة محمد خيضر بسكرة
. جزاهم الله كل الخير

مزروني ياسين

للإهداء

إلى كل من كلفه الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من علمنا النجاح والصبر إلى النور الذي أضاء درب النجاح

أبي الغالي

إلى من تسابقت الكلمات لتخرج معبرة مكنون ذاتها إلى بسمة الحياة وسر الوجود ...

أمي العريضة

إلى كل إخوتي وإخواتي إلى كل الأقارب ومن وقف بجانبني أهدي هذا العمل المتواضع

مزرودي ياسين

محتويات البحث

المقدمة

الشكر والعرفان

الاهداء

قائمة الاشكال والجداول

03..... **الجانب التمهيدي**

03..... 1.الإشكالية:

04..... 2. الفرضية العامة

04..... 3. اهداف البحث

05..... 4. اهمية البحث

05..... 5. مصطلحات البحث

08..... 6. الدراسات السابقة

15..... **الفصل الأول**

15..... تمهيد

15..... 1. الإدارة الرياضية

16..... 1.1 مفهوم الإدارة الرياضية:

17..... 2.1 مكونات الادارة الرياضية

17..... 3.1 المهارات الاساسية في الادارة الرياضية

18..... 4.1 أهمية الادارة الرياضية

19..... 2. تطور الفكر الاداري في المجال الرياضي

20..... 3. مجالات الادارة في الرياضة

21.....	4.التسيير الإداري.....	21.....
21.....	1.4. التطور التاريخي لمفهوم التسيير	21.....
21.....	1.1.4 النظرية التقليدية:	21.....
22.....	2.1.4 النظرية النيو كلاسيكية:	22.....
22.....	3.1.4 النظرية السلوكية:	22.....
23.....	4.1.4 النظرية الحديثة:	23.....
23.....	5. مفهوم التسيير.....	23.....
24.....	6. عناصر عملية التسيير.....	24.....
24.....	1.6 التخطيط في المجال الرياضي:	24.....
24.....	1.1.6 مفهوم التخطيط:	24.....
25.....	2.1.6 مبادئ وأنواع التخطيط:	25.....
27.....	اهمية التخطيط ومزايا التخطيط.....	27.....
29.....	4.1.6 مراحل عملية التخطيط:	29.....
30.....	5.1.6 خصائص التخطيط:	30.....
32.....	6.1.6 اهداف التخطيط:	32.....
33.....	2.6 التنظيم في المجال الرياضي:	33.....
33.....	1.2.6 مفهوم التنظيم	33.....
35.....	2.2.6 مبادئ التنظيم	35.....
36.....	3.2.6 أسس وأشكال التنظيم.....	36.....
37.....	4.2.6 التنظيم الرسمي والغير رسمي :	37.....
38.....	5.2.6 فوائد التنظيم:	38.....
38.....	3.6 التوجيه في المجال الرياضي:	38.....

39.....	مفهوم التوجيه:	1.3.6
39.....	وظائف التوجيه:	2.3.6
41.....	مبادئ التوجيه:	3.3.6
41.....	المقومات الأساسية للتوجيه:	4.3.6
42.....	الأبعاد الرئيسية لعملية التوجيه:	
42.....	الرقابة في المجال الرياضي:	4.6
43.....	مفهوم الرقابة الادارية:	1.4.6
43.....	مبادئ الرقابة:	2.4.6
46.....	أنواع الرقابة:	3.4.6
49.....	أهداف الرقابة:	4.4.6
49.....	خطوات العملية الرقابية:	5.4.6
52.....	خلاصة.....	
53.....	الفصل الثاني: المنشآت الرياضية	
54.....	تمهيد.....	
54.....	لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية	
55.....	ملعب البنتاتون Pentathon	1.1
55.....	ملعب الهيبودروم HYPODROME	2.1
55.....	البالاسترا PALASTRA	3.1
55.....	الليونيدون LEONIDION	4.1
56.....	الكلوسيوم COLOSEUM	5.1
56.....	2. المنشآت الرياضية في العصر الحديث	

3.	مفهوم المنشأة الرياضية.....	56
4.	إدارة المنشآت الرياضية.....	59
1.4	الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية.....	59
2.4	الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية.....	59
3.4	الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية....	60
5.	خصائص المنشآت الرياضية.....	61
6.	أسس تخطيط المنشآت الرياضية.....	62
7.	الإمكانات الرياضية.....	65
1.7	تعريف الامكانيات الرياضية.....	66
2.7	مبادئ الامكانيات الرياضية.....	66
3.7	أنواع الامكانيات الرياضية.....	67
4.7	أهمية الامكانيات الرياضية.....	67
5.7	مزايا دراسة الامكانيات الرياضية.....	69
8.	نظرة عامة حول تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر.....	71
9.	النظام الداخلي والإداري للمنشأة الرياضية للحظائر المتعددة الرياضات	71
	خلاصة.....	73
	الفصل الثالث منهجية البحث و الإجراءات الميدانية.....	74
	تمهيد.....	75
1.	الدراسة الأساسية.....	76
2.	المجتمع وعينة البحث.....	77
3.	مجالات البحث.....	77

78.....	4. متغيرات البحث
78.....	5. أدوات البحث
79.....	6. الأسس العلمية للأداة المستخدمة
80.....	7. الأساليب الإحصائية
82.....	خلاصة:
83.....	الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج البحث
84.....	عرض النتائج
108.....	الفصل الخامس مناقشة النتائج وتفسيرها
108.....	1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:
111.....	2. استنتاج عام:
113.....	3. خلاصة عامة
115.....	4. الاقتراحات

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
24	يمثل عناصر عملية التسيير	01
29	مراحل عملية التخطيط	02
82	تمثيل بياني يمثل مدى معرفة الإداريين عن التخطيط	03
83	تمثيل بياني يمثل أهمية التخطيط في المنشأة الرياضية	04
84	تمثيل بياني يمثل دور التخطيط في إبراز أهداف المنشأة	05
85	تمثيل بياني يمثل أهمية التخطيط في رفع أداء الإداريين	06
86	يمثل مدى نجاح تسيير منشأة دون تخطيط إداري	07
87	يمثل مدى نجاح النظام المنتهج في تسيير المنشأة	08
88	يمثل مدى أهمية التنظيم في تحسين التسيير داخل المنشأة	09
89	يمثل مدى مساهمة التنظيم في رفع وتطوير مستوى عمل المنشأة	10
90	يمثل مدى مساهمة التنظيم في تحديد أهداف المنشأة	11
91	تمثيل بياني يمثل أهمية التنظيم في سير العمل	12
92	تمثيل بياني يمثل دور التوجيه في تحسين أداء المنشأة	13
93	تمثيل بياني يمثل مدى مساهمة التوجيه في تحقيق الأهداف المسطرة	14
94	تمثيل بياني يمثل قدرة التوجيه على القضاء على الأخطاء وسوء التنفيذ	15
95	تمثيل بياني يمثل مساهمة التوجيه في تطوير أداء العاملين	16
96	تمثيل بياني يمثل أهمية التوجيه في المنشأة	17
97	تمثيل بياني يمثل أهمية الرقابة في التسيير الإداري للمنشأة	18

98	تمثيل بياني يمثل مدى مساهمة الرقابة في نجاح أهداف المنشأة	19
99	تمثيل بياني يمثل دور الرقابة في القضاء على الأخطاء وسوء التنفيذ	20
100	تمثيل بياني يمثل إن كان التسيير بالمنشأة يعتمد على مبادئ رقابية	21
101	تمثيل بياني يمثل ما إذا كان للرقابة جانب سلبي أو إيجابي على المنشأة	22

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
79	توزيع الاستبيان حسب الجنس للإداريين	01
79	يبين توزيع الاستبيان حسب سن الإداريين	02
80	يبين توزيع الاستبيان حسب سنوات الخبرة للإداريين	03
80	يبين توزيع الاستبيان حسب المستوى التعليمي بالنسبة للإداريين.	04
82	يبين معرفة الإداريين بالتخطيط	05
83	يبين إمكانية الحصول على نتائج بدون تخطيط	06
84	يبين دور التخطيط في إبراز أهداف المنشأة	07
85	يبين أهمية التخطيط	08
86	يبين دور التخطيط الإداري في تسيير المنشأة الرياضية	09
87	يبين نسبة نجاح النظام المنتهج في تسيير المنشأة	10
88	يبين مدى أهمية التنظيم في تحسين التسيير داخل المنشأة.	11
89	يبين مساهمة التنظيم في رفع وتطوير مستوى عمل المنشأة.	12
90	يوضح مساهمة التنظيم في تحديد أهداف المنشأة.	13

91	يبين مدى مساهمة التنظيم الجيد في سير العمل.	14
92	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول	15
93	يبين مساهمة التوجيه في تحقيق الاهداف	16
94	يبين مساهمة التوجيه في القضاء على الأخطاء وسوء التنفيذ.	17
95	يبين مدى مساهمة التوجيه لتطوير الأداء	18
96	يبين ضرر المنشأة عند اختفاء التوجيه في تسيير المنشأة	19
97	يبين أهمية الرقابة	20
98	يبين مساهمة الرقابة في نجاح أهداف المنشأة.	21
99	يبين دور الرقابة في تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ.	22
100	يبين إن كان التسيير داخل المنشأة يعتمد على مبادئ رقابية.	23
101	يبين إن كان للرقابة جانب سلبي أو إيجابي.	24

مقدمة

مقدمة

إذا كانت الإدارة هي العمود الفقري لأي عمل رياضي يرجى له النجاح، وإذا كانت الإدارة تهدف إلى تحقيق أغراض محددة مسبقا بأقل قدر من الجهد وفي أسرع وقت وبأقل تكلفة، فإن نجاح الهيئات الرياضية اللجنة الأولمبية ، الاتحادات الرياضية ، الأندية ، مراكز الشباب ، المناطق الرياضية ، مديريات وإدارات الشباب والرياضة، يعزى إلى نجاح الإدارة وأيضا يعزى فشل هذه المؤسسات إلى فشل الإدارة ولقد تطورت وظائف التنظيم الإداري في مختلف المجالات عامة والرياضية خاصة وهناك علاقة بين الوظيفة والإدارة حيث يرتبط تطور الإدارة بتطور الوظيفة، ويرتبط التنظيم والمنظمة بتطور الدور الذي يقع على عاتق كل منهما أو الوظيفة التي يجب أن ينهض بها.

وفي ظل التقدم العلمي والتكنولوجي في مختلف مجالات الحياة و ارتباط التقدم الرياضي والإنجاز بمقدار ارتباطها بالعلوم المختلفة النفسية والفسولوجية والتشريح والاجتماع أصبحت الإدارة أكثر تعقيدا فالإدارة الرياضية الحديثة يقع على عاتقها تقديم وظائف فنية غاية في الدقة، وعلى مستوى رفيع جدا من الأداء، وبدرجة عالية جدا من الكفاية وعندما تعجز الإدارة في الهيئات الشبابية والرياضية بعناصرها المختلفة العنصر البشري والأساليب والإجراءات والإمكانيات عن مواجهة متطلبات التطورات أو إحداث التغيير من أجل التقدم والإنجاز ينشأ اختلال وعدم توازن بين ما هو كائن وما يجب أن يكون وتظهر المشكلة الإدارية متمثلة في هذا العجز.

والمجال الرياضي يستطيع تحقيق الإنجازات والنمو والتقدم بقدر ما يستطيع تنميته من حلول لمشكلات الإدارة.

الفصل التمهيدي

1. الإشكالية

2. الفرضية العامة

3. اهداف البحث

4. اهمية البحث

5. مصطلحات البحث

6. الدراسات السابقة

الجانب التمهيدي

1. الإشكالية:

إن التسيير في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشآت الرياضية إلى التكامل والارتفاع بقدراتهم وإكسابهم الخبرات في مجال التسيير الإداري وتعتبر الإدارة فن وعلم من العلوم الإدارية البارزة التي تبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم، التخطيط في المنشآت ومن ناحية الأفراد والجماهير، ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق الذي تتبعه في تحسين تسيير المنشآت.

ونظرا لما أصبح يتميز به التسيير الحالي من قدرة فائقة على الأداء الإداري الدقيق في بناء الإدارة حيث أن متابعة تسيير الإدارة الرياضية وتحركات الإداريين تتطلب منه أن يأخذ مكانا مناسباً للتسيير الإداري ولهذا أصبح لزاماً على الإداريين الإلمام المعرفي بالأسس العلمية الحديثة أثناء واختيار المبادئ أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة.

وتعمل الإدارة الرياضية إلى تحقيق أهدافها المنشودة في أي مؤسسة أو منشأة رياضية حيث ركزت الإدارة الرياضية على عدة عناصر منها التنظيم، التخطيط التوجيه والرقابة في مجال التسيير والتي تعمل لصالحها. ومن خلال هذه الدراسة ارتأينا إلى طرح التساؤل العام:

هل التسيير الإداري يلعب دورا هاما في تطور وتحسين الجانب الإداري للمنشآت الرياضية؟

التساؤلات الفرعية:

- 1) هل للتخطيط دور هام في تسيير المنشآت الرياضية؟
- 2) هل للتنظيم دور هام في تسيير المنشآت الرياضية؟
- 3) هل للرقابة دور هام في تسيير المنشآت الرياضية؟
- 4) هل للتوجيه دور هام في تسيير المنشآت الرياضية؟

2. الفرضية العامة

التسيير الإداري له دور هام في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية

الفرضيات الجزئية:

- ❖ التخطيط له دور هام في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية.
- ❖ التنظيم له دور هام في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية.
- ❖ التوجيه له دور هام في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية.
- ❖ الرقابة لها دور هام في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية.

3. اهداف البحث

- ❖ التعرف على الوضع الاداري في المنشآت الرياضية.
- ❖ إثر التسيير الاداري السلبي على المنشأة.
- ❖ التعرف على مستوى الاداريين في المنشأة.
- ❖ الكشف على الاساليب التي تنتهجها المنشأة.

للمحاولة الكشف عن الطرق الصحيحة والناجحة لتسيير المنشأة
للمتعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين سير
المنشآت الرياضية.

4. أهمية البحث

يعتبر موضوع التسيير الإداري الرياضي من المواضيع التي لها أهمية كبيرة
والتي يتطلب دراستها نظرا للأدوار التعليمية والرياضية الهامة، التي تقوم بتحسين تسيير
المنشآت الرياضية ومن هذا السياق يجب علينا دراسة أهمية التسيير الإداري وعدة أمور
تتمثل في:

- للمعرفة النقائص في إدارة المنشأة.
- للمدرسة دور المسيرين في نجاح المنشأة وتأثيرهم فيها.
- للمدرسة مستقبل الإدارة الرياضية.
- للمؤكد أهمية التسيير الإداري في المنشأة الرياضية.

5. مصطلحات البحث

الإدارة

التعريف اللغوي

والتي حسب القاموس "السبيل" تستعمل كما يلي:

- (أ) إدارة مال: فندق وهي بمعنى تسيير رأس المال.
- (ب) إدارة مركزية: تسيير أعمال وهي مبنى توجه فيها مختلف الأعمال العمومية في
أغلب الأحيان.

ت) مجلس الإدارة: وهو بمعنى اجتماع، جلسة. (رينغ، 1983، ص1875)

التعريف الإجرائي

هو هيئة أو منظمة تتألف من شخص عدة أشخاص يتحملون مسؤولية تسيير عمل أو هيكل أو برنامج.

الإدارة الرياضية

التعريف الاصطلاحي

حسب تعريف "سونس كيلى"، "بلاتش وبيتل 1995" هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويجية. (شيحا، 1983، ص41)

التعريف الإجرائي

أشخاص يعملون في مؤسسة أو هيئة رياضية لتحقيق الأهداف التي انشأت من أجلها.

التسيير

التعريف الاصطلاحي

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

ويعرف أيضا بأنه مهارات المسير والتي تشمل المهارات الإدارية، التكنولوجية والشخصية ومهارة التفكير بمنطق التنظيم. (الطيب، 1995، ص 5)

التعريف الإجرائي

هو عملية يشترك فيها العلم والفن وتقنية قيادة شؤون التنظيم والتخطيط والتدبير والتنشيط ومراقبة الأعمال.

التسيير الرياضي

التعريف الاصطلاحي

يرى "حسن شلتوت" أن التسيير الرياضي هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه، في المجال الرياضي وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.

كما يعرفه "طلعت حسام الدين": هو مساندة التعقيد والجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الرياضية الضخمة والمعقدة تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق. (شلتوت ومعوض، 1995، ص 216)

التعريف الإجرائي

عملية يشترك فيها العلم وتقنيات وعناصر التسيير للوصول بالإدارة الرياضية لمرادها.

المنشأة الرياضية

التعريف الاصطلاحي

هي أي مؤسسة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربويا وتعليميا. (عصام بدوي، 2000، ص17)

التعريف الإجرائي

هي الهياكل والبياديين التي يتم فيها ممارسة النشاط البدني الرياضي بكافة أنواعه بما ذلك من معدات وتجهيزات ضرورية، ويجب أن تكون قائمة على أسس ومعايير دولية.

6. الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: اسم ولقب الباحث: ناضور ياسين.

عنوان البحث: دور الإدارة الرياضية والتسيير الرياضي في ترقية تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

تاريخ الدراسة: 2011 / 2012.

مستوى الدراسة: مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماستر.

مشكلة الدراسة: هل للإدارة والتسيير دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟ هدف

البحث: تهدف هذه الدراسة إلى:

- إثراء البحث العلمي مع كشف أسباب تدهور المنشآت الرياضية.

كذلك التعرف على إثر الإدارة والتسيير الرياضي في تحسين المنشآت الرياضية.

الفرضيات التي تناولتها هذه الدراسة

1) اعتماد إدارة المنشأة الرياضية على برنامج تخطيطي يمكنها من تحقيق أهدافها

بشكل ايجابي.

2) هناك أسباب مختلفة تؤدي إلى تدهور المنشآت الرياضية منها المادية والبشرية.

المنهج المتبع: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي.

مجتمع البحث: يتكون مجتمع بحث هذه الدراسة من إداري للمنشآت الرياضية على

مستوى ولاية بومرداس

عينة البحث: لقد اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية وقد وقع الاختيار على 20

إداري للمنشآت رياضية الولاية بومرداس.

أدوات البحث: اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان لجمع المعلومات.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث

لللتخطيط دور كبير في تحسين المنشآت الرياضية واعتمادها على برنامج

تخطيطي أمر ضروري إذا أردت تحقيق نتائج ايجابية وهذا ما يتفق مع أهمية

ومبادئ التخطيط.

إن أسباب تدهور المنشآت الرياضية إما أن تكون بشرية أو مادية فهذه الأخيرة

تتمثل في نقص الدعم والإمكانيات داخل المنشأة وتهاون الجهات المعنية المهمة

بسير المنشآت الرياضية، أما الأسباب البشرية فتتمثل في نقص خبرة التسيير

لدى الإداريين في المنشآت الرياضية ودعم تخصصهم في مجال التسيير الرياضي.

أهم الاقتراحات

كما أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة.
كما فتح مراكز رياضية تهتم بتكوين الإطارات في مجال التسيير والإدارة.
كما تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير النابعة في الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية وعلى كافة المستويات.

التعليق على الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في العمل وهذا هو المنهج الذي اعتمدها نحن في دراستنا، كما اعتمدنا على العينة العشوائية في اختيار أفراد المجتمع وهي أيضا العينة التي طبقناها في بحثنا. كما تناولت هذه الدراسة أداة الاستبيان في جمع المعلومات واعتمدنا نحن أيضا على هذه الأداة. وقد اشتركت هذه الدراسة مع دراستنا في محاولة الكشف عن أهمية التسيير الإداري ودوره في ترقية وتحسين المنشآت الرياضية.

الدراسة الثانية: اسم ولقب الباحث: قرينيش وهيبة.

عنوان البحث: تأثير إستراتيجية الإدارة الرياضية على الأداء الرياضي.

تاريخ الدراسة: 2009 / 2010.

مستوى الدراسة: مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير.

مشكلة الدراسة: ما مدى تأثير إستراتيجية الإدارة الرياضية التي تنتهجها أندية القسم الأول للبطولة الجزائرية على مردودها الرياضي؟

هدف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى:

وضع دليل بين أيدي المسؤولين في قطاع الرياضة والهيئات المعنية للاستعانة به قصد تقادي الأوضاع التي لا تتلاءم مع الأهداف الرياضية، هذا إلى جانب حث المسؤولين على إعادة النظر في حالة الإدارة الرياضية القائمة على إحداث إصلاحيات على مستوى الإدارة.

الفرضيات التي تناولتها هذه الدراسة:

- 1) تأثير وظيفة التخطيط على الأداء الرياضي لدى أندية القسم الأول للبطولة الجزائرية لكرة القدم.
- 2) وظيفة التنظيم لها تأثير على الأداء الرياضي للاعبين كرة القدم للبطولة الجزائرية.
- 3) تأثير وظيفة التوجيه على الأداء الرياضي للاعبين كرة القدم للبطولة الجزائرية.
- 4) عملية اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر تؤثر فعلا على الأداء الرياضي للاعبين القسم الأول للبطولة الجزائرية.
- 5) للرقابة تأثير على الأداء الرياضي للاعبين كرة القدم الجزائرية لبطولة القسم الأول.

المنهج المتبع: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي.

مجتمع البحث: يتكون مجتمع هذه الدراسة من أفراد الطاقم الإداري للنوادي الرياضية أي مسيرين وإداريين في النوادي الرياضية للقسم الأول في كرة القدم الجزائرية.

عينة البحث: لقد اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية وقد وقع الاختيار على 5 نوادي من القسم الأول لكرة القدم من مسيرين وإداريين، والنوادي هم: نصر حسين داي، مولودية العاصمة، اتحاد الحراش، شباب بلوزداد والمركز الوطني لتجمع الفرق الرياضية العسكرية.

أدوات البحث: اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- 1) إن طبيعة التخطيط التي تعتمد عليها الإدارة الرياضية لأندية القسم الأول لكرة القدم يؤثر على مردود لاعبيها.
- 2) إن نوع التنظيم الذي تعتمده الإدارة الرياضية لأندية القسم الأول لكرة القدم لا يؤثر على مردود لاعبيها.
- 3) إن كيفية إصدار الأوامر من طرف الإدارة الرياضية لأندية القسم الأول لكرة القدم تؤثر على مردود لاعبيها.
- 4) إن عملية التوجيه المعتمدة من طرف الإدارة الرياضية لأندية القسم الأول لكرة القدم تؤثر على مردود لاعبيها.
- 5) إن عملية الرقابة المعتمدة من طرف الإدارة الرياضية لأندية القسم الأول لكرة القدم تؤثر على مردود لاعبيها.

أهم الاقتراحات

- 1) يجب توفير جميع الإمكانيات
- 2) البشرية والمادية معا وضبطها وفق معايير دولية تكون مسايرة للتطور المشهود.
- 3) إجراء دورات تكوينية للإداريين في النوادي الرياضية.
- 4) التركيز على الجوانب الاجتماعية للمسيرين والإداريين في تعاملهم مع الفرق والنوادي الرياضية.

التعليق على الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في العمل وهذا هو المنهج الذي اعتمدها نحن في دراستنا، كما اعتمدنا على العينة العشوائية في اختيار أفراد المجتمع وهي أيضا العينة التي طبقناها في بحثنا. كما تناولت هذه الدراسة أداة الاستبيان في جمع المعلومات واعتمدنا نحن أيضا على هذه الأداة. وقد اشتركت هذه الدراسة مع دراستنا في واقع التسيير الإداري في المنشآت الرياضية.

الفصل الأول: التسيير الإداري الرياضي

العناوين:

تمهيد

1. الإدارة الرياضية

2. تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي

3. مجالات الإدارة في الرياضة

4. التسيير الإداري

5. مفهوم التسيير

6. عناصر عملية التسيير

خلاصة

تمهيد

إن الإدارة الرياضية هي أساس تقدم كافة الأنشطة الإنسانية اقتصادية او سياسية أو اجتماعية أو إنسانية بدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن. والرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها، وخلال هذا التوسع وذلك التفرع كان من الضروري التثبث بالإطار العلمي في تنظيمها وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها، يعكس تقدم الدول في الرياضة مدى تقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية.

1. الإدارة الرياضية

وجدت الإدارة في المجال الرياضي منذ مدة طويلة فإقامة الألعاب الأولمبية القديمة والحديثة لدليل قاطع على أنه كانت هناك جهود متفرقة من أفراد وجماعات نسقت الإدارة فيما بينها لتحقيق الهدف وهو تنظيم وإقامة الألعاب الأولمبية الحديثة التي بدأت عام 1994 واستمرت حتى الآن مرة كل أربع سنوات والإدارة الرياضية هي تنسيق العمل بين الأفراد ولتحقيق هدف معين كما أن وجود المنظمين والمروجين والإداريين والمدربين في هذه الدورات هو دليل أيضا على وجود مفهوم الإدارة الرياضية.

ولذلك نجد أن الإدارة الرياضية كانت تمارس قديما دون وجود نظريات أو قواعد علمية إلا أن الأمر اختلف تماما الآن فأصبح من يريد العمل في مجال الإدارة الرياضية عليه أن يدرس نظريات وفنون العمل والإدارة والتخطيط وغيرها من الوظائف الأخرى في المجال الرياضي والإمكانيات في القطاعات الرياضية والاتصال الإداري فالقوانين واللوائح التنظيمية والإدارية في المجال الرياضي والسلوك الشخصي والإشراف والتوجيه والنقويم والمتابعة في الإدارة الرياضية. (حسين علي ، ص 3)

1.1 مفهوم الإدارة الرياضية:

الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة.

الإدارة الرياضية تعني الخدمة وإن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي الخدمة عن طريق الإدارة إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم.

الإدارة الرياضية هي فن وتنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق هذه الهيئات، عرف كل من De Sens Kelley .1990. And Beitel Blanten. الإدارة الرياضية على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويحية.

وقد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة سوف نرى منها:

ماري باركر: فن انجاز الأعمال بواسطة الناس

فايول Fayol: يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. فريدريك تايلور: فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، رؤيتك أي ملاحظتك ومباشرتك إياهم وهم يعلمونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا. (مروان، 2002م، ص49)

الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة أفراد المؤسسة الرياضية، باستخدام جميع الموارد لتحقيق أهداف محددة (طلحة وعدلة، 1997، ص 08)

الإدارة الرياضية تعني الخدمة، وأن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي خدمة عن طريق الإدارة، وهي عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق

تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهود أدائه، وهي كذلك تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق أهداف هذه الهيئات. (شلتوت ومعوض، ص 152)

عرف كل من دوسونس كيلي وبلاتن وباتل De Sens Kelly Blanten. Beitel الإدارة الرياضية على أنها "المهارات المرتبطة بتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويجية". (طلح وعدلة، 1997، ص 19)

2.1 مكونات الإدارة الرياضية

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

- ✓ العمل البشري.
- ✓ العمل الجماعي.
- ✓ المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- ✓ القائد الإداري. (مروان، 2002، ص 60)

3.1 المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية

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

أ. المهارات الفنية:

وقد وصفها (Kanz) بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التقنين في المجال الرياضي.

ب. المهارات الإنسانية:

القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة.

ت. مهارة الاستيعاب الفكري:

القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين وجميع العاملين في مجالاتها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشأة والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة. (مروان، 2002، ص 61)

4.1 أهمية الادارة الرياضية

تعتبر الإدارة الرياضية كباقي الإدارات الأخرى، في اعتمادها على الموارد البشرية والمادية المتاحة لها في وظائفها الإدارية المتناسقة والمنسجمة والمرئية، بدأ بالتخطيط الذي يحدد الأهداف والسياسات المسطرة والبرامج والخطوط والإجراءات والقواعد، في إطار زمني محدد، وانتقالا إلى التنظيم الذي يحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف، وتقسيمها وتوصيفها للوظائف وتوزيع المهام، ثم توجيه العاملين بإعطاء الأوامر والتعليمات والإرشادات الدقيقة والفعالة لتحقيق الأهداف العامة، وختاما بالرقابة التي يتم فيها قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من تحقيق الأهداف.

ويمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للصورة البشرية حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف

إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة، والنشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة، ويميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى، انه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري، في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذي يعيشون فيه.

وعليه فمجال التربية البدنية والرياضية يعد من أنجع مجالات التربية تأثرا في الأفراد، وترتبط أهدافها التربوية إلى حد كبير، حيث نشر جل هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة، تصبح عادات متأصلة لدى الفرد، ومن هنا تتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل المتكامل المتزن لدى الفرد وحتى التربية البدنية الرياضية، في تحقيقها لأهدافها المنشودة عن طريق إتباع أسلوب علمي، في أنشطتها وهذا يستلزم الأساليب التالية: تخطيط، وتنظيم، وتوجيه ورقابة من خلال السياسات والقرارات والإجراءات الموضوعية المحددة للإطار العام للعمل، ويتمكن العاملون بمقتضاها من التخطيط والتنظيم وصولا لتحقيق الأهداف.

فلو تناولنا الحركة الرياضية التي يعمل بها قطاع ضخم من الشباب من خلال ما في الأندية والاتحاديات واللجان والوزارات، فالضمان نجاح أي مجال من مجالاتها، يستلزم إمام العاملين بها بالأسس والوظائف التي تحكم العمل، كما يتطلب ذلك دراية ووعي بالأهداف الموضوعية، حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافية تحقيقها، فالمعلمون والموجهون والموظفون والمشرفون الرياضيون والمدربون والإداريون والمحكمون كل في مجال عمله يسعى لتحقيق أهدافه (ديادي و شيخي، 2015-2016 ، ص 35)

2. تطور الفكر الاداري في المجال الرياضي

ظهرت الحاجة لإدارة منذ نشأة الإدارة، وازدياد الاهتمام بها منذ عرف الإنسان ضرورة وأهمية التخطيط الأنشطة وتنظيمها والرقابة عليها منذ آلاف السنين، ويرجع

البعض نشأة الإدارة إلى ثلاث وأربعة آلاف سنة ماضية، ولقد تعرض الفكر الإداري إلى تطور ملموس في شكل كتابات الموثقة والعلمية خلال القرن العشرين.

وعلى الرغم أن الإدارة في مجالات التربية البدنية والرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات، فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكري الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على التطور الفكري الإداري بشكل عام، لكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطتها، وتباين مستويات العمل الإداري فيها هذا بالإضافة إلى ارتباطاتها أصلا بالعمل في الأداء البشري، الذي بدوره مملوء بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن أهم الملاحظات أن أهم روافد علم الإدارة والعلاقات الاجتماعية، تمثل هذه العلاقات والانعكاسات للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل، فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو المحطة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي صورة من أطوار نموه.

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطا وثيقا بما يحدث تطور في الفكر الإداري، على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها بل وانه يمكن القول بان الرياضة بمجالاتها المختلفة، إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية. (طلحة، عدلة، 1997، ص 19-20)

3. مجالات الادارة في الرياضة

الإدارة في المجتمعات المعاصرة اصبحت تختلف تماما عما كانت عليه منذ سنوات مضت، فقد تطورت الادارة واصبحت تمثل مجموعة متكاملة من التطور العلمي، ومن نتائج العلوم الاجتماعية، والطبيعية ومن الدراسات الاكاديمية، ومن التجارب العلمية، ومن التقنيات المستحدثة. ومن ثم أصبح لها نظرياتها وأسسها العلمية، والتي من خلالها يتم ادارة المنظمات المعاصرة.

كما ان الادارة الحديثة اصبحت وسيلة رئيسة لتحقيق اهداف المنظمات وأهداف المجتمعات، وذلك من خلال الاستفادة الكاملة من الموارد والإمكانات المتاحة وفقا لجهود بشرية تتميز بالتخطيط والتنظيم والتنسيق الجيد.

ان الادارة في ميادين التربية الرياضية والرياضة لا تختلف عن مثيلتها في الميادين الأخرى بل تتفق مع الادارة التعليمية، لكونها تستمد اسسها من طبيعة العملية التربوية والتعليمية لتحقيق أهدافها وللإدارة في ميادين التربية الرياضية والرياضة دورها في العديد من الحالات ومن أهمها: -

- ✓ علاقة الهيئة الرياضية بالمجتمع.
- ✓ علاقة الهيآت والمؤسسات الشبابية بالمجتمع.
- ✓ تطوير مناهج التربية الرياضية المدرسية بما يساير الاتجاهات المعاصرة في هذا المجال.
- ✓ تطوير برامج وأساليب التدريب الرياضي الحديث.
- ✓ تصميم برامج علمية للإعداد المهني للعاملين في المجال.
- ✓ تخطيط وإدارة المنشآت الرياضية.

4. التسيير الإداري

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

1.4. التطور التاريخي لمفهوم التسيير

1.1.4 النظرية التقليدية:

تركز مفهوم التسيير في تطبيق المنهج العلمي في الإدارة فاهتمت بدراسة العمل وتحليله عن طريقة دراسة الحركة والزمن من أجل القضاء على أشكال الضياع في الوقت واتخذت أسلوب القوة والحوافز المادية وسيلة لتأمين تطبيق تلك المناهج وأبرز

رواد هذا الفكر فريدريك تايلر الذي عمل على زرع الآلية في الإنسان لتحقيق الكفاءة الإنتاجية مع محاولة تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال.

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

2.1.4 النظرية النيوكلاسيكية:

اهتمت الإدارة في هذه الفترة بالإضافة إلى المهام المذكورة سابقا بمهمة تحسين بيئة العمل لإدراكها لأن الأحاسيس والاتجاهات تؤثر بعمق على السلوك والأداء فظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعماء ايميل مايو تأييد هذه الفكرة وصاحبها تعريف جديد للمنظمة كونها تشكل بناء اجتماعيا يهدف إلى إشباع حاجات الأفراد وركزت الإدارة في هذه المرحلة على تحقيق التوازن بين أفراد التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي وبدأت إلى التساهل شيئا فشيئا. (الطيب، 1995، ص 220)

3.1.4 النظرية السلوكية:

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

4.1.4 النظرية الحديثة:

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

إذن مهمة الإدارة حسب هذا المدخل:

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

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

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

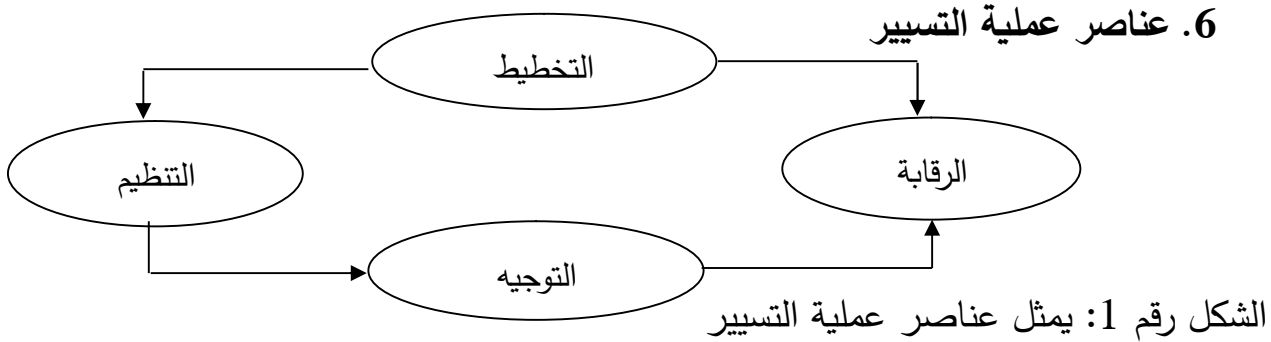
5. مفهوم التسيير

- التعريف الأول:

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط التنظيم، التوجيه، والرقابة. انه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها، هذا هو جوهر مهمة التسيير. إن التنسيق، شأنه في ذلك شأن اتخاذ القرارات ووظيفة تسييره مستمرة تصادف في مختلف الوظائف من التخطيط حتى الرقابة. (خطاب، 1985، ص 23)

- التعريف الثاني:

مهارات المسير تشمل المهارات الإدارية التكنولوجية والشخصية ومهارة التفكير بمنطق التنظيم. (خطاب، 1985، ص 23)



1.6 التخطيط في المجال الرياضي:

للتخطيط دور هام وحيوي في تحقيق الادارة الرياضية لأهدافها في المجال الرياضي اذ يمثل مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ اي عمل أو مشروع والتخطيط في المجال الرياضي هو جزء من التخطيط القومي الشامل ويعمل على تحقيق جزء من الاهداف التي تسعى اليها الخطة العامة للدولة.

ويعرف كونتز KOUNTZ التخطيط في المجال الرياضي " اختيار الاهداف ووسائل تحقيقها " وهذا التعريف يتضمن مفهوم تعدد الاهداف التي يمكن ان تتجه اليها المؤسسة وكذلك تعدد وسائل تحقيق تلك الاهداف وكذلك يعرف بكونه " العملية المقصودة المبنية على اساس الدراسات العلمية لمختلف التنبآت والتصورات للحاضر والمستقبل مع الاستفادة من الماضي ثم وضع خطة تبين اهداف النشاط الرياضي وتعمل على تحقيقها. (كمال، 2015، ص 66-67)

1.1.6 مفهوم التخطيط:

يعتبر التخطيط امر ضروري للتقليل من اهدار الموارد ولتحقيق الاهداف المحددة بسرعة وتتسم عملية التخطيط بأنها عملية إبداعية تتطلب تفكيراً وتدبراً وقد

تطرق العديد من المهتمين في مجال الادارة إلى تعريف التخطيط كل حسب المدرسة التي ينتمي إليها.

ويعرفه فايول بقوله: "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

وعرفة جاك روبرت بأنه رسم الصورة المستقبلية للمؤسسة وذلك من خلال تحديد أوجه العمل التي ينبغي إتباعها لتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية معينة. (رائد محمد السطري، ص 17 عمان)

ويعرفه إبراهيم سعد الدين: "هو مجموعة النشاط والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلي، وان التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي اختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين "

ويعرف السلمي التخطيط "هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذا الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع". (غني، 1999، ص 19)

يعرف التخطيط كمفهوم عام بأنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة وبجهد ومال. (عبد المقصود، الشافعي 2002م)

2.1.6 مبادئ وانواع التخطيط:

1. مبادئ التخطيط:

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف حيث لا بد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشق هذا المبدأ من طبيعة التنظيم فالخطة تقرر مسبقا أي هي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي.

- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط : يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف الأخرى لذا فهو أساس تحديد الأهداف كما بات العمل الضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد المطلوبين.

- مبدأ شمولية التخطيط : إن التخطيط هو وظيفة كل المديرين ابتداء من المدير العام إلى الملاحظ أو مشرف عن العمل ومن هذا يتضح أن التخطيط في أي مستوى تحكمه وإجراءات معينة، تتفاوت حسب المستوى الإداري وبالتالي فإن شمولية التخطيط تزداد كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا.

- فاعلية وكفاية التخطيط : تكون الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد وتكلفة والقياس والفعالية لا بد من قياس العلاقة بين المدخلات الموارد المستخدمة والمخرجات وفق وحدات متفق عليها كساعات العمل مثلاً. (خيتم وآخرون، 1999، ص 30)

أنواع التخطيط:

✓ الأهداف:

الغايات التي تسعى إلى تحقيقها النشاط خلال فترة زمنية معينة ولا يمنع هذا من وجود أهداف خاصة للإدارة حيث تساهم بدورها في تحقيق أهداف التنظيم.

✓ السياسات:

تعتبر وسيلة فقط لضبط الفكر والعمل التنظيمي وتوجيهها في مجال إعداد واتخاذ القرارات الموجهة للمرؤوسين وقد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفوي فهي تعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها أو تكون مختلفة حسب المستويات الإدارية ولا بد أن تكون واضحة. (عكاب جنابي والحسيناوي ص 55، 57)

✓ الإجراءات:

هي نوع من الخطط تحددها مسبقا الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل فهي بهذا الشكل مرشد للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير.

✓ القواعد:

تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد محال التصرف وفقا للموقف، مثلا استعمال أقنعة الأمان الإجباري، ممنوع التدخين داخل مكان العمل. (حنفي، أبو قحف، 1993، ص 347)

3.1.6 أهمية التخطيط ومزايا التخطيط

أ. أهمية التخطيط:

بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط. (مروان، 2002، ص 87)

أولاً: مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:

أصبح التخطيط أمراً ضروريا لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل فالمسؤول لا يستطيع وضع أهدافه فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغييرات المحتملة والنتائج المتوقعة وعلاقة ذلك بأهدافه.

ثانياً: التركيز على الأهداف:

التخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية وربطها ببعضها البعض وتقليل درجة الحرية في هذه الخطط كمدخل بها وتحقيق الهدف ويدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل:

يساعد على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كفاية لتحقيق الهدف كما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

رابعا: تسهيل عملية الرقابة:

إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف. (مروان، 2002، ص 99-100)

• مزايا التخطيط:

- ✓ يساعد في تحديد الأهداف والإنجازات الواجب الوصول إليها والتركيز عليها.
- ✓ التخطيط السليم هو أساس الرقابة، حيث أن الأهداف والإنجازات يتم التعبير عنها بواسطة معايير رسمية تساعده حقا على المقارنة بين الفعلي والمخطط وبالتالي تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.
- ✓ يدعم نظام المعلومات والاتصال على توفير المعلومات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة.
- ✓ يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، حيث يظهر التمهيدات ويساعد على انتهاز الفرص المتاحة "جانب استراتيجي".
- ✓ يساعد على التقليل من الأحداث الطارئة عن طريق التنبؤ بها والاحتياط لمواجهةها والعمل على تجنب الأزمات تقاديا لمخاطرها بمعنى مواجهة التغيير وعدم التقييم.
- ✓ يشجع على الابتكار والإبداع من خلال اشتراك عدد من المديرين في وضعه الخطة والمنافسة وإبداء الرأي.

✓ يساعد على المنطق العلمي في التفكير والتصرف، فعملية التخطيط تشمل على جمع المعلومات وتحليلها واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وهو ما يجعل عملية التخطيط أكثر فعالية.

✓ يعتبر مفتاحا للتطور والنجاح من خلال توجيه الموارد المتاحة بشكل سليم ورشيد.

✓ يزيد من حماسة وواقعية العاملين من خلال اشتراكهم في عملية التخطيط من خلال وضع الأهداف وتحدي المعايير ما يجب عمله لتحقيق أهداف المخطط.

(ماهر، ص 28،30).

4.1.6 مراحل عملية التخطيط:

- مرحلة الإعداد: تقوم بدورها بإعداد مقترحاتها والمدى الزمني للتنفيذ المشروع في حدود المادية والبشرية المتوفرة وفي ضوء البيانات والإحصاءات المتوفرة.
- مرحلة الإقرار: تقوم بعد مرحلة الإعداد ودراسة كل ما يتعلق بالخطة الموضوعية يتم إقرار الخطة للعمل بها.
- مرحلة التنفيذ: تقوم بعد اعتماد الخطة وإقرارها تتخذ الإجراءات لوضعها موضع التنفيذ وبالتعاون مع جهات التخطيط والجهات المسؤولة على التنفيذ.
- مرحلة متابعة وتقييم عملية التنفيذ: وهي تقوم بالمتابعة وتقييم الخطة ومراحل العمل فيها. (نعمان وعبد الله شرف الدين، 2010، ص 31)



شكل رقم 2: مراحل عملية التخطيط

5.1.6 خصائص التخطيط:

من الطبيعي جدا أن يكون وراء تفاوت نسبة نجاح التخطيط، من خطة لأخرى، مجموعة من العوامل والظروف التي يمكن ترجمتها في حزمة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- الدقة: تشتمل هذه الخاصية على معاني ومفاهيم كثيرة، بل تنسحب في هذه وتلك على جميع مكونات ومراحل العملية التخطيطية فهي جميعا وحتى تحقق الدقة دورها كما ينبغي، يجب الأخذ بالاعتبارات التالية: (زريق، 2001، ص12)
- التوعية الكاملة لجميع الأطراف والأفراد والجماعات.
- إعداد وهيئة القائمين بجمع البيانات والمعلومات اللازمة، لإعداد الخطة.
- توفير الإمكانيات المادية والعينية اللازمة، لتحقيق المستويات المتقدمة من الدقة.
- اعتماد خاصية الدقة في جميع مراحل التخطيط، وليس في مرحلة جمع البيانات فقط.
- الواقعية: ويعني مفهوم الواقعية في التخطيط التعامل مع الأمور المختلفة، بأحجامها وإبعادها الحقيقية فلا يجوز أبدا التقليل من حجم المشكلة أو الظاهرة المدروسة.
- المرونة: تعتبر المرونة من الخصائص الشرطية، التي يجب أن تتوفر للخطة، حتى تستطيع مواجهة جميع الظروف والمستجدات والتفاعل معها دون أن يحتاج ذلك إلى إلغاء الخطة أو يوقف العمل بها، وربما كانت المرونة تعني الاستعداد من قبل الخطة، للتكيف مع المستجدات دون التأثير على فاعليتها.
- الأولوية: تمثل الأولوية إحدى أهم الخصائص الشرطية المطلوبة، لأي خطة تنموية، وذلك لضمان أعلى نسبة من النجاح، في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وتأتي ضرورة وأهمية الأولوية في الخطة من باب المصلحة والحرص على تحقيق التنمية المنشودة. مثلا وجود مشروعين ونظرا للإمكانيات المتوفرة نلاحظ أنه لا يمكن تنفيذهما معا أو في وقت واحد فيأخذ بمبدأ الأولوية فإذا لم

يؤخذ بهذه الخاصية فانه لا يمكن تنفيذ أي من المشروعين وبالتالي تفشل الخطة عن تحقيق أهدافها.

- الشمولية: يعني مفهوم الشمولية الإحاطة التامة بجميع جوانب أخرى إلا أن ذلك قد يظهر وكأنه يتعارض مع مبدأ الأولوية للتخطيط الذي يركز على جوانب من احتياجات وتطلعات المجتمع فالشمولية تهدف إلى الابتعاد عن التجزئة، أو الفردية في المخطط المقدم، إذا أن أحد أسباب نجاح الخطة يتمثل في عدم فردية المشكلة عند الدراسة، وكذلك النظرة الضعيفة أو المحددة.

- الاستمرارية: تتطلب مراحل العملية التخطيطية التحلي بخاصية الاستمرارية إذا أن توقف العمل في قطاع معين أو نشاط معين يؤثر على نجاح الخطة ويتسبب في مشاكل عديدة منها ما يلي:
 - ✓ إحداث بلبلة في البرنامج للتنفيذ.

- ✓ فقدان المصداقية وبالتالي إضعاف الثقة لدى بعض القائمين على إعداد التخطيط.

- ✓ زيادة التكاليف الاقتصادية والاجتماعية مما يعرقل استكمال تنفيذ الخطة الموضوع.

- التنسيق: يشكل التنسيق أهم الخصائص التي تساعد في نجاح العملية التخطيطية في سائر الدول وينظر إلى ضعف التنسيق بأنه أكبر مشكلة تعيق عملية التنمية.

- التكاملية: تلعب التكاملية دورا مهما في عملية التخطيط وذلك لما تساهم به في مجالات عديدة ومؤثرة في مراحل عملية التخطيط الثلاثة وهي الإعداد والتنفيذ والمراقبة فيكفي أنها تساعد على نمو مختلف أقسام وخطوات العملية التخطيطية، وذلك بالاعتماد على بعضها البعض، وقد تزداد أهمية التكاملية أكثر في مرحلة التنفيذ، حيث تؤدي زيادة التكاملية إلى نمو المشاريع والبرامج التنموية.

ومن المميزات المهمة التي تقدمها التكاملية ما يلي:

- ✓ التوفير في التكاليف والجهود والزمن.
- ✓ تعميق وتطوير الخبرات الوطنية والمحلية، وحتى على مستوى المشروع.

6.1.6 اهداف التخطيط:

- توضيح أهداف العمل المراد تنفيذه.
 - توضيح الأهداف الفرعية المنسقة من الأهداف العامة.
 - توضيح فلسفة العمل الجماعي لإنجاز الأهداف الموضوعية.
 - تحديد المسار الذي يجب اتباعه لتنفيذ العمل.
 - التحديد الكمي والنوعي للإمكانات المادية اللازمة للتنفيذ.
 - تحديد القيادات والأفراد اللازمين لتنفيذ العمل.
 - وضع تصور لكيفية الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
 - تحديد الوقت الذي تطلبه كل مرحلة من مراحل العمل
 - التنبؤ بالمشكلات المتوقعة حدوثها ووضع الحلول لمواجهتها
 - التنبؤ بالصعوبات المحتملة وكيفية مواجهتها
 - يحدد أسلوب الرقابة المنيع للتأكد من أن ما تم تخطيطه يتم تنفيذه
 - يحدد أسلوب تكوين الهيكل التنظيمي للعمل.
 - يحقق الارتباط المنطقي بين القرارات.
 - تحديد البناء التنظيمي لبلوغ هذه الأهداف.
 - تحديد البرنامج الزمني لتحقيق تلك الأهداف.
- أي أن التخطيط الرياضي هو عملية التنبؤ ورسم السياسات ووضع الميزانيات التقديرية وإقرار الإجراءات ووضع البرامج الزمنية بغرض تحقيق الأهداف المحددة.
- (علي، ص 20، 21)

2.6 التنظيم في المجال الرياضي:

في المجال الرياضي يعد التنظيم من أبرز ملامح العمل الإداري الصحيح والتي يتداخل مع عناصر الإدارة الأخرى للسير بالمؤسسة الرياضية إلى الطريق الميسر لتحقيق أهدافها المرسومة، حيث يعرف الجميع الواجبات المكلف بها من أعلى المستويات الإدارية المعنية في الدولة ومرورا باللجان الأولمبية والاتحادات المركزية والفرعية والأندية الرياضية وحتى الفريق الرياضي الواحد بما فيه من إداريين ومدربين ولاعبين.

ولا يقتصر دور التنظيم في المجال الرياضي على إعداد الرياضيين لتحقيق أفضل الانجازات بل يتخطى ذلك ليشمل عمل المؤسسات الرياضية المختلفة والتي يعني قسم منها ببناء وإدارة المنشآت الرياضية وإدارة المنافسات الرياضية المختلفة من هيئات تنظيمية عليا ولجان تنظيمية مختلفة توزع عليا الأدوار بحيث تضمن سير الأعمال بانسيابية وعدم تقاطع الأعمال مع بعضها. (جنابي و الحسيناوي، ص 68)

1.2.6 مفهوم التنظيم

يقول هنري فايول في مفهوم التنظيم ما يلي:

أن التنظيم هو إمداد المشروع، بكل ما يساعد على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال، والمستخدمين، وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض.

ويعرفه شيلدون أن التنظيم عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الأفراد أو المجموعات القيام به، مع الماكينات أو القدرات اللازمة لتنفيذه من أجل أن تعطى الواجبات، بهذا الشكل، أحسن الطرق للتطبيق الإيجابي الكفاء المتناسق المنظم».

ويرى كونتز واوزنل أن التنظيم. هو تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف، وتجميع كل نشاط في إدارة مناسبة، بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق». (بدوي، 2001، ص 79)

وهناك العديد من التعريفات نذكر منها ما يلي:

«تعاون مجموعة من الأشخاص سواء كانت صغيرة أم كبيرة تحت قيادة رشيدة بحيث يكون لديهم رغبة أكيدة في تحقيق الأهداف المشتركة، مع قدر كاف من العناية بالعمل الإنساني».

ويعرفه كل من «كونتر» «وأدونال» Koontz and O'donnell على أنه «تجميع للأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وإسناد كل مجموعة من مجموعات العمل الى مدير تخول له السلطة اللازمة لإتمام هذا العمل، وبالتالي فإن التنظيم يحتوي على تحديد علاقات السلطة والتنسيق بينها أفقياً ورأسياً داخل هيكل تنظيمي للمنشأة».

ويعرف التنظيم على أنه «الترتيب المسبق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة المسؤولة المعهود بها الى الأفراد الذين يتولون تنفيذ تلك الأعمال».

ويعرفه لويس آلن Louis Alien على أنه «عملية تجميع وتحديد العمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسئولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف».

وباستعراض تلك التعريفات يتضح اتفاق آراء المختصين على أن التنظيم هو ذلك الإطار الذي يتم فيه تحديد الوظائف وتنفيذها بصورة منسقة من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها وتوفير البيئة والمناخ التعاوني لفريق العمل، وهو ما يمكن أن نطلق عليه الإطار التنظيمي للعمل في المؤسسة والذي يتمثل في تحديد أوجه

النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف وتجميعها في مجموعات وظيفية مستقلة يتوقف حجم المجموعة بتفاوت حجم المؤسسة والمشروع والأهداف. (طلعت وعدلة ص 64 - 65)

2.2.6 مبادئ التنظيم

كما أن هناك عدة مبادئ هامة تزيد من أهمية وفاعلية التنظيم هي:

- ✓ مبدأ ضرورة التنظيم: إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن واحد وجب تقسيم الواجبات والمسؤوليات وإعطاء السلطات المناسبة.
- ✓ مبدأ هدف التنظيم: سهر الجهود الجماعية في قالب واحد للوصول إلى الأهداف الكلية دون تضارب.
- ✓ مبدأ التخصيص في العمل: تخصيص وتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسن أدائه.
- ✓ مبدأ الوظيفة: هو أن يقوم المشروع على أساس وظائف وليس حول الأشخاص.
- ✓ مبدأ وحدة الهدف: اتفاق الأهداف القومية مع أساسيات المشروع.²
- ✓ مبدأ التجانس في العمل: تقسيم أوجه النشاط المتشابهة في العمل تجنباً للتضارب.
- ✓ مبدأ نطاق الإشراف: ويشرف كل إداري على عدد معين من المرؤوسين حتى تتحقق الفاعلية في الإشراف
- ✓ مبدأ تفويض السلطة: تفويض السلطة في المستويات الإدارية الأقل بقدر الإمكان حتى يتم تنفيذ الأعمال بسرعة وعلى خير وجه.
- ✓ مبدأ إمكانية إدارة المشروع: إعطاء الاستقلال الإداري إلى حد كبير للوحدات الإدارية إذا زادت الأعمال في المشروع بشكل يصعب إدارته.
- ✓ مبدأ مرونة التقسيم: يجب أن يكون التنظيم مرناً أي يسمح بمقابلة التغيرات التي تحدث داخل المشروع وخارجه دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية في الهيكل التنظيمي. (حسن، 1995، ص 5)

3.2.6 أسس وأشكال التنظيم

هناك بعض العوامل التي تؤثر في البناء التنظيمي لأية مؤسسة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسيم العمل بين أفرادها والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون الأفراد فيما بعضهم والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير ذلك وليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الاتجاهات ولكن نوع التنظيم الذي يتبعه في أي مؤسسة هو ذلك النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها وكقاعدة فليس هناك عامل واحد بل توجد مجموعة من العوامل التي تحدد أفضل القرارات النهائية الذي لا يتعارض مع أسس التنظيم والنظر للتنظيم من زاوية تعني الأساس الذي يقوم عليه ويمكن لمس تصميم ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم هذه الأنواع الثلاثة وهي: (عبد المقصود و الشافعي ، 2003 ، ص12)

- تنظيم على أساس جغرافي.
 - تنظيم على أساس الغرض الرئيسي.
 - تنظيم على أساس وظيفي.
- أ. أساس جغرافي:

بمقتضى هذا التنظيم فإن جميع أوجه النشاط في المؤسسة الخاصة بمنطقة معينة تجمع بين وحدة تنفيذية واحدة وهذه الوحدة مع غيرها من الوحدات المماثلة بالمناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تستمع بها الوحدات الجغرافية.

ب. أساس الغرض الرئيسي:

يبني هذا التنظيم على أساس السلعة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة فتنظيم الإدارة العامة للاستيراد مثلا يقوم على أساس نوع السلعة المستوردة وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس توجيه التلاميذ

الذين يتعاملون بينما تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة المؤداة مثل إدارة المساعدات، إدارة الضمان الاجتماعي، إدارة الأسر.

ت. أساس وظيفي:

يعني بتقسيم العمل على أساس التخصص داخل المؤسسة فكل عملية أو نشاط يشكل وظيفة متميزة تمثله وحدة مستقلة بالبناء التنظيمي مثل التخطيط والتمويل والإنتاج والإعلان.

أنواع التنظيم

4.2.6 التنظيم الرسمي:

يهتم الهيكل التكويني للمؤسسة بتحديد العلاقات والمستويات تقسيم الأعمال وتوزع الاختصاصات كما أراد المشرع أو كما ورد بالوثيقة الرسمية ويقتضي هذا التنظيم أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضمن الوحدات التي تعمل على المستوى التنفيذي، ويتمثل فيه شبكة الاتصالات الموجودة في الإدارة بمعنى القنوات الرسمية التي تمر خلالها المعلومات.

أ. التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة، وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة، فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً كما أنه يمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم.

5.2.6 فوائد التنظيم:

إن التنظيم يحقق التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية وهو كهذا يقلل من التعارض الاحتكاك بقصد تحقيق الأهداف وهو يحقق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية وكما أنه يحقق الإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية للإداريين والموظفين والعمال في المشروع، فالتنظيم يؤثر في الناس من خمس زوايا مختلفة هي: (طلعت وعدلة، 1997، ص 74)

- 1) يقسم التنظيم العمل بين العاملين، يحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهده على الدور المحدد له، كما يحدد نشاطه في إطار هذا الدور
- 2) ينقل التنظيم القرارات إلى إجراء المنظمة، ويمد الموظفين بالمؤشرات التي تمديهم في أداء العمل.
- 3) يحدد التنظيم نمطية، العمل بالاستناد إلى الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل.
- 4) يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في المؤسسة سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية بما يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين.
- 5) يحقق التنظيم تنمية وتدريب العاملين فيه، وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل. (طلعت وعدلة 1997 ص 74)

3.6 التوجيه في المجال الرياضي:

التوجيه هو أحد عناصر العملية الإدارية ويظهر جليا أثناء العمليات التنفيذية ويأتي عقب إجراء عملية التخطيط والتنظيم حيث أنه يعمل على توجيه الأفراد المعنيين في مشروع ما نحو هدف محدد. فالتخطيط والتنظيم في ذاتهما لا يؤديان إلى إتمام الأعمال فهي مراحل تجهيزية قبل التنفيذ. والتوجيه يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل، وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية، فالتوجيه ليس إلا عملية

اتصال وأسلوب قيادة ويرتبط التوجيه أيضا بوجود الدوافع والحوافز أو عدم وجودها. وعموما فإن مثل هذه الوظيفة تقتضي أن يظل المدير القائد على اتصال مستمر بمروؤوسيه وذلك بطريق مباشر أو غير مباشر ويتطلب ذلك منه أن يكون قادرا على فهم نفسية الأشخاص وكيفية معاملتهم بالطريق والوسائل التي تناسبه. (كمال، 2015، ص106)

1.3.6 مفهوم التوجيه:

ويعرفه إبراهيم عصمت وأمينة محمد بأنه: "الاتصال بالموظفين والمعلمين عن طريق رؤسائهم وتزويدهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة".

ويعرفه على الشرقاوي وعمر غنايم بأنه: "العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مروؤوسيههم للإرشاد هم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف".

ويعرفه إبراهيم الغمر بأنه: " العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم فأغلب الأعمال يتم تنفيذها تتطلب تضافر الجهود من الأفراد ويتم ذلك تحت قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال مع الأفراد وذلك بتحفيزهم بالأسلوب الملائم لحاجتهم البشرية"

ويعرفه سيد الهواري التوجيه بأنه: "الاتصال بالمروؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف، وبذلك يحل التوجيه إلى عنصرين مترابطين:

✓ الاتصال بالمروؤوسين من قبل الرئيس لإعطاء التعليمات والحصول على المعلومات).

✓ القيادة وتنمية التعاون الاختياري. (طلحة وعدلة، 1997، ص 73)

2.3.6 وظائف التوجيه:

اتفقت آراء العلماء على ثلاث وظائف للتوجيه، أجمع عليها من علماء الإدارة وحدد باحث تلك الوظائف الفرعية للتوجيه كجمال التقويم التوجيه الذي يعد أحد

الوظائف الرئيسية للإدارة الرياضية بقطاع التعليم وهي: القيادة، الدافعية، التحفيز والاتصال.

أ. القيادة:

إن إدارة أي مشروع تنحصر في تحقيق أهدافه عن طريق الجهود الجماعية المشتركة لمجموعة من الأفراد تحت قيادة رشيدة للمجموعات ولا يمكن أن تتم الأعمال على أحسن وجه بمجرد إصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين وإنما من الضروري رفع الحالة المعنوية وتنمية التعاون الاختياري بينهم ويذكر حليم المنيزي، عصام بدوي أن القيادة هي تأثير وتحريك الأفراد داخل الجماعة لتحقيق أهداف اتفقوا عليها بشرط لا تتعارض مع أهداف المجتمع. (كمال، 2015، ص 112)

ب. الدافعية:

إن ارتفاع مستوى المهارات الفنية وحده للإنسان لا يكفي لتحقيق الأهداف بل يجب أن يواكبه ارتفاع مستوى المهارات السلوكية أيضا، ولكي يسهل التعامل مع الآخرين يلزم معرفة سلوكياتهم وهي أول النقاط التي يجب على أي مدير معرفتها حتى يسهل عليه توجيه هؤلاء الأفراد. ولمعرفة السلوك يجب الإلمام بدوافعه وبالتالي لا يمكن استثارة الأفراد أي تنشيط سلوكياتهم أو تحريكها نحو الهدف المنشود إلا بعد معرفة الدوافع الأداء هذه السلوكيات وهذا يؤدي إلي رفع الروح المعنوية وتحقيق الهدف المطلوب على أفضل صورة ممكنة. لذا فالدافع يعبر عن حاجة ناقصة يريد الفرد إشباعها ويظل الفرد في حالة من القلق أو لاشعور بعدم الرضا إلى أن يتحقق إشباع هذه الحاجة بالدرجة التي يراها كافية أو مرضية. (كمال، 2015، ص 122)

ت. الاتصال:

تعد الاتصالات في أي منظمة بمثابة شريان الحياة، فالعمل الجماعي لا يمكن أن يتم بدون تبادل المعلومات بين جميع الأفراد المشتركين في أداء هذا العمل.

وبالتالي فإن المدير يقضي جزءا كبيرا من وقته في الاتصال بالأفراد الآخرين سواء كانوا رؤساء أو زملاء أو مرؤوسين ومن ثم فيجب أن يدرك الدور الذي تلعبه الاتصالات كأحد عناصر وظيفة التوجيه في التأثير على فعالية أداء العمل بالمنظمة حيث تساهم في توصيل وتوضيح أهداف وخطط وبرامج المنظمة إلى الأفراد العاملين بها وتعمل على تشكيل اتجاهات هؤلاء الأفراد نحو عملهم بما يساهم في تحفيزهم والتأثير على سلوكهم نحو أداء عملهم وتحقيق أهداف المنظمة، كما يجب على المدير أن يلم بالعناصر الأساسية المكونة لعملية الاتصالات ونظم الاتصالات المختلفة وأهم معوقات عملية الاتصالات وكيفية تحسين فعالية عملية الاتصالات. (كمال، 2015، ص 125-126)

3.3.6 مبادئ التوجيه:

- ✓ إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر وبعمله وبإحاطته الشاملة بالموقف وقدرة على مواجهته.
- ✓ تنمية الإخلاص للرئيس.
- ✓ إشعار المرؤوسين بالثقة بهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم.
- ✓ أن يكون التوجيه واضحا ومفهوما وفي اختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته على التنفيذ. (طلعت وعدلة، 1997، ص 74)

4.3.6 المقومات الأساسية للتوجيه:

- إن نجاح التوجيه يتوقف على مقومات أساسية يمكن تلخيصها بما يأتي:
- - شخصية الموجه وقدرته على القيادة.
 - - تأهيل الموجه تأهيلا يمكنه من تفهم دقائق عمله والوقوف على أحدث أساليب التوجيه.
 - - حسن تنظيم التوجيه واختيار الاسلوب المناسب.
 - - مراعاة الغرض الأول من التوجيه، ألا هو صالح المستفيد من البرنامج ومراعاة أهداف التربية الرياضية والعمل على تحقيقها عن طريق التخطيط المناسب.

- يجب أن يتبع التوجيه الأسس العلمية في أساليبه بقدر الإمكان.
- التوجيه السليم يضع في اعتباره دائما العلاقات الإنسانية.
- المرونة في تطبيق أساليب التوجيه.
- وجود خطة مدروسة للتوجيه.
- أن يعتبر التوجيه عملية إرشاد وتعاون ولا ينظر إليه كأسلوب
- لممارسة وتصيد أخطاء العاملين. (كمال 2015، ص 133 - 134)

5.3.6 الأبعاد الرئيسية لعملية التوجيه:

- انه عمل ديمقراطي يسيره التفاهم والتعاون عن طريق النصح والإرشاد بدلا من إصداره.
- انه يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم
- انه يعطي الموجه قيمته من حيث قوة أفكاره ومهاراته ومعلوماته المتجددة وخبراته المتطورة وليست من حيث مكانته وسلطته.
- انه برنامج متكامل ومحدد وهادف نحو تحسين العملية الإدارية مستخدما أساليب الاتصال المتنوعة.
- انه لا يعتبر التقييم هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتحسين الأداء وارتقاء مستواه (طلعت وعدلة، 1997، ص 85 - 86)

4.6 الرقابة في المجال الرياضي:

وهي نوع الرقابة التي يمارسها الموجهون والمدرسون ونظار المدارس وكذلك التي تمارسها الحكومة بنفسها على الأنشطة الرياضية والتي تزاولها جميع قطاعات الرياضة والتي عن طريقها تتأكد الحكومة من أن الأهداف تتحقق بكفاية وإتقان وسرعة إذ تنطوي الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء يقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل شيء، الناس والأفعال. (كمال 2015 ص 154)

1.4.6 مفهوم الرقابة الادارية:

هي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماشي وفق المخطط والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل. (زريق، 2001، ص 167)

وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة. (المصري، 1999، ص 3)

فهي الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعية وهي التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف وإنجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم أو المخطط لها والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي. (حنفي وأبو قحف، 1993، ص 80)

والرقابة هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل وكشف أي أخطاء أو تقصير أو انحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه. (عليوة، 2001، ص 35)

ويعرفها الويل: "هي التحقيق من أن كل شيء تم طبقا للخطة التي أخذت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى. (اللوزي، 2000، ص 130)

2.4.6 مبادئ الرقابة:

حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تواله وتقرير مدى كفاءة إنجازه، لا بد من وظيفة تطبق على كل مستوى

من مستوياتها الإدارية وهذه الوظيفة تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به من وظائف ونشاطات بمختلف أنواعها والتي يتم بفضلها الوصول إلى الأهداف المسطرة. (عابي واخرون، 2003، ص05)

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

أ. التركيز على الأهم:

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

ب. توفر المعلومات:

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

ت. الوقت المناسب:

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

ث. التكامل:

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

ج. الموضوعية:

يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية والا أصبحت تتسم بالتمييز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء

غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها. (ماهر وآخرون، 2001 - 2002 ص636)

ح. الدقة:

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

خ. المرونة:

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

د. التحكم الذات:

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

ذ. الملائمة:

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

ر. الاتصال:

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

ز. التجاوب:

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

س. اقتصاديا:

لا يترتب على نظام الرقابة تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات الإدارية. (ماهر وآخرون 2001-2002 ص 636)

3.4.6 أنواع الرقابة:

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

✓ الرقابة حسب المستويات الإدارية.

✓ الرقابة حسب توقيت القيام بها.

أولاً: الرقابة حسب المستويات الإدارية:

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

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة. - الرقابة على مستوى العمليات. - الرقابة على مستوى الأفراد - الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة: وتنقسم إلى:

أ. الرقابة الداخلية:

ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل هيئة عامة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه وتمس هذه الرقابة عادة جميع العمليات التي تؤديها هذه الأجهزة كما النشاط الذي تؤديه.

وتقوم فكرة الرقابة الداخلية على خلق الوسائل الرقابية الناجحة داخل المنظمة للعمل على رفع الكفاءة الأداء بالنسبة للعاملين، ويختلف الرقابة في التنظيمات حجم وطبيعة الأعمال التي تقوم بها.

وقد تمتد وسائل الرقابة الداخلية إلى إنشاء مكاتب للشكاوى تبين مواطن الضعف والقصور في نواحي الأعمال الإدارية التي يمكن معالجتها في الوقت المناسب.

ب. الرقابة الخارجية:

تتولى عملية الرقابة الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المنشأة وقد تكون هذه الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري. (ماهر وآخرون، 2001-2002، ص 340)

ت. الرقابة على مستوى العمليات:

يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ث. الرقابة على مستوى الأفراد:

ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الفرد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد.

تقارير الكفاءة التي تقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيه بصفة دورية.

ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من

الحوافز. (السيد عليوة ،2001، ص 37)

ثانيا: الرقابة حسب توقيت القيام بها:

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

- الرقابة الوقائية.
- الرقابة التاريخية.
- الرقابة المتزامنة.

-الرقابة الوقائية (التنبؤية) : وهي الرقابة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ ويعتمد نظام الرقابة عن طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحداث المعلومات المتوافرة لدى المنشأة. (الصحن وآخرون ،1999 2000 ص 343)

-الرقابة التاريخية : ويطلق عليها البعض الرقابة اللاحقة أو الخلفية ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة. (توفيق، 2002 ص 561)

-الرقابة المتزامنة : حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق الرقابة اللاحقة أدوارا عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس التقييم الأفراد. (مروان ، 2012، ص 156)

تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث أثناء التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة تحديد المشاكل وتحجيم الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية في المنشأة. (الصحن وآخرون، 1999-2000، ص343)

4.4.6 أهداف الرقابة:

- هي وظيفة إدارية تهدف إلى تمكين الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها.
- التأكد من أن القرارات التي تصدرها المنظمة من أوامر وتعليمات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي صدرت من أجلها.
- توفير المعلومات الواقعية بشأن أداء وسلوك العاملين للإدارة العليا كعنصر أساسي تعتمد عليه وظيفة التقييم والتقييم.
- كشف الانحرافات في مجال التطبيق سواء كانت بالنية للأداء أو السلوك.
- فحص صلاحية وفعالية الآلات والمعدات والأنظمة المختلفة تمهيدا لتطبيق الصيانة اللازمة.
- مساعدة الإدارة العليا في كشف إضاعة الوقت والجهد والنفقات إن وجدت قبل استفحال الأمر.
- كشف مؤشرات التغير الداخلية والخارجية من خلال عملية الرقابة في مختلف الأنظمة وحماية الإدارة
- العليا علما بهذه المؤشرات لأخذها بعين الاعتبار في تخطيطها المستقبلي. (بدوي، 2001، ص105)

5.4.6 خطوات العملية الرقابية:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط. في الحقيقة الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العملية يمكن أن تحصر في أربع خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربع هي:

1) إعداد معايير الأداء المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت المساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات. المعايير تستخدم لتحديد التقدم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنية. فيما يلي وصف لكل نوع:

أ. المعايير الإدارية: تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبر المقاييس الإدارية عن، من، متى، ولماذا العمل؟

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهري من كل الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر. (نعمان وعبد الله شرف الدين ص 60)

ب. المعايير التقنية: يحدد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواد، والآلات ومعدات السلامة والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية. مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنعين لمعداتهم.

2) متابعة الأداء الفعلي: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

3) قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة خلال الحدود المفترضة. فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. أما إذا كانت النتائج بعيدة عما هو متوقع. تصحيح الانحرافات عن المعايير: تمديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وخليط أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخية جدا أو صارمة جدا. القياسات قد تكون

غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيرا، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكام رديئة عند تحديد الإجراءات التقويمية الواجب اتخاذها.

4) تصحيح الانحرافات عن المعايير: تمديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وخلييل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخية جدا أو صارمة جدا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيرا، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكام رديئة عند تحديد الإجراءات التقويمية الواجب اتخاذها. (نعمان وعبد الله شرف الدين، ص 62)

خلاصة

يمكن القول في النهاية أنه بدون تسيير دقيق تعم الفوضى بشكل يهدد مخطط الإدارة وأهدافها، فعملية التسيير الإداري هي مجموعة من العمليات الممتزجة والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة يجب أن تكون هناك سياسة إدارية ناجحة

ومدروسة.

الفصل الثاني: المنشآت الرياضية

العناوين:

تمهيد:

1. لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية
2. المنشآت الرياضية في العصر الحديث
3. مفهوم المنشأة الرياضية
4. إدارة المنشآت الرياضية
5. خصائص المنشآت الرياضية
6. أسس تخطيط المنشآت الرياضية
7. الإمكانيات الرياضية
8. نظرة عامة حول تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر
9. النظام الداخلي والإداري للمنشأة الرياضية للحظائر المتعددة الرياضات

الخلاصة

الفصل الثاني: المنشآت الرياضية

تمهيد

المنشآت الرياضية على غرار مختلف المنشآت الأخرى وفي كل مجالات الحياة قد شهدت تطورا كبيرا واتساعا في حجمها وتعددده في وظائفها بشكل يستدعي أن تكون لتلك المنشآت إدارة رياضية، هذه الأخيرة أضحت أحد علوم الرياضة الحديثة، إذ من السهل بناء وتشبيد المنشآت الرياضية، لكن من الصعب وجود إدارة سليمة تقوم بتسييرها.

تمثل المنشآت الرياضية الجهاز الرئيسي لتسيير النشاطات الرياضية وتعمل على تطويرها وفق الإمكانيات المتوفرة لديها تحت إدارة تسهر على تحقيق أهدافها، فالمنشأة الرياضية كما يرى البعض هي بمثابة الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة، ونظرا للأهمية القصوى للمنشآت الرياضية فإن المشرع الجزائري قد خصص في القانون رقم 10/04 المؤرخ في 14 غشت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية فصلا خاصة بها حيث جاء الفصل الحادي عشر منه تحت عنوان: التجهيزات والمنشآت الرياضية، فنصت المادة 81 من هذا القانون على ما يلي: " تسهر الدولة والجماعات المحلية بعد استشارة الاتحادات الرياضية الوطنية المعنية، على إنجاز وتهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلف أشكال التربية البدنية والرياضية طبقا للخريطة الوطنية للتنمية الرياضية وفي إطار المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى.

1. لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أو من اهتم بإقامة دورات رياضي والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذ أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة ألمبيار استمرت لمدة خمسة أيام استترك فيها

أعداد كبيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال.

وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ "إستاد STADUM" كان يطلق في بداية الأمر على وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ لإستاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية: (شيحا، 1983.ص44)

1.1 ملعب البنثاتون Pentathlon

ورياضة البنثاتون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذلك الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات العدو، الوثب العالي، قذف القرص رمي الرمح، المصارعة.

2.1 ملعب الهيبودروم HYPODROME

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

3.1 البالاسترا PALASTRA

وهو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة. (أبو حسن، 1995، ص77)

4.1 الليونيدون LEONIDION

وهو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة وتقبله القرى الرياضية حاليا.

5.1 الكولوسيوم COLOSEUM

وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسياسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بنائه فاستكمل البناء ابنه الإمبراطور عام 80 قبل الميلاد تقريبا. (عبد المنعم درويش، 1998، ص 09 - 20)

2. المنشآت الرياضية في العصر الحديث

3. مفهوم المنشأة الرياضية

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتصميم وتوسيع الممارسات الرياضية. (المرسوم التنفيذي، 416-91)

أ. المدن الرياضية:

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

• الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصلالات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات الصيانة والمخازن. (عبد المقصود وآخرون، 2004، ص 105)

• الصالة المغطاة:

يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرض، وذلك الإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية...الخ.

كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها، أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكافتيريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

ب. الملاعب المفتوحة:

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء للممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب. (شيجا، 1980، ص123)

ت. مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصالات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو وكافتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم. (درويش، 1998، ص60)

يرى إبراهيم مطاوع "أن من المستلزمات الأساسية في تسيير النشاط البدني وجود الآلات واللوازم والتجهيزات، وهي بمثابة بقية اللوازم والأدوات المختبرة في النشاطات الرياضية الأخرى، وتعتبر إحدى الأساسيات التي تعين نتائج أعمال المدرب للنهوض والتقدم بمستوى الرياضي وتطويره نحو واقع أفضل. (إبراهيم المطاوع، ص48)

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية. (المرسوم التنفيذي رقم (91-416) المؤرخ في 1991/11/2 الجزائر)

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (91-415) المؤرخ في 02/11/1991 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 03/02/1993 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهياة للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية وللتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية. (المرسوم التنفيذي رقم (91-416) المؤرخ في 2/11/1991 الجزائر)

4. إدارة المنشآت الرياضية

1.4 الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية

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

- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقاً لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار. (مفتي، 1999، ص 153)
- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التقصيلات الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.
- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيداً لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي. (عبد المقصود وآخرون، 2004، ص 56)

2.4 الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية

- ✓ يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيراً في المستقبل.
- ✓ الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيراً على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.

✓ يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.

✓ إذا ما كان المنشأ الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقاً للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية. (مفتي، 1999، ص 154)

3.4 الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية

عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:

- ✓ عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.
- ✓ تكاليف الانتفاع، وصيانته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
- ✓ عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
- ✓ ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأ الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).
- ✓ يجب أن تتماشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.
- ✓ يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانته استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- ✓ تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- ✓ ضرورة وضع موزج لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.

✓ وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموجز للسياسات.

✓ وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

5. خصائص المنشآت الرياضية

الاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين: (إبراهيم محمود

عبد المقصود وآخرون، 2004، ص 89)

• أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

• أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعددة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية. (المرسوم التنفيذي رقم، (416 - 91) المؤرخ

في 1991/11/02 الجزائر).

6. أسس تخطيط المنشآت الرياضية

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وأهم هذه المبادئ التي يتم وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي: (بوداود عبد اليمين، 2006، محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بو ضياف المسيلة)

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

من خلال هذه النظرة لاختيار أنسبها لنوع الملاعب والمنشآت المطلوبة مع مراعاة النقاط التالية:

- يراعى نمو الكثافة السكانية مستقبلاً ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقعة إضافتها.
- دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريباً ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة وسهولة المواصلات المختلفة إليه مباشرة.
- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى الموقع ممهدة تمهيداً جيداً ومضاءة، سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الملعب وجميع الطرق

المحيطة بالملاعب حرصا على سلامة اللاعبين والحكام والجماهير ورجال الإعلام وغيرهم.

أ. التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات

✓ يجب أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.

✓ يجب أن تكون جميع الملاعب مفتوحة سواء ذات المسطحات الخضراء أو الأرضيات الصلبة حتى يسهل صيانة أرضياتها والتحكم في إدارتها.

✓ يجب أن تكون مباني الإدارة متقاربة وسهلة الاتصال ببعضها.

ب. عزل العوامل غير المرغوب فيها

✓ لابد من عزل أماكن الجمهور (المتفرجين) عن أرضيات الملاعب حتى لا يتسبب بعضهم في عرقلة سير اللعب.

✓ يراعى تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام تكفي لوضع الأدوات والأجهزة الفنية حتى يتسنى لهم أداء أعمالهم بكفاءة وسهولة.

ت. عوامل السلامة والأمن للملاعب

يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة، حتى لا يتعرض اللاعبين أثناء اندفاعهم خارجها لإصابات.

يجب أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة تماما عن أرض الملعب خاصة. (شيجا، 1980، ص 69)

الصحة العامة

• يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية، مع العناية التامة

بالنظافة اليومية والصيانة الدورية.

• يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها وعدم وجود فوارغ مثل غطاء زجاجات المياه الغازية أو بعض الحفر حتى لو كانت بسيطة لكيلا يتعرض اللاعبون للأضرار. (شيحا، 1980، ص 65)

ث. نواحي الإشراف

يجب أن تكون حجرات وأماكن الإشراف سهلة الاتصال بجميع ميادين النشاط داخل المنشأة ولذلك يفضل دائما أن تكون منافذ الإشراف واجهاتها من الزجاج وأن تطل على الملاعب مباشرة.

ج. الاستغلال الأمثل

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

ح. الناحية الجمالية

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

خ. الناحية الاقتصادية

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

د. توقع التوسع مستقبلا

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

يجب أن تكون المنشأة مسايرة للتطورات المعاصرة بحيث يستفاد عند تصميم المنشأة وإقامتها بأحدث المنجزات العالمية من المنشأة الرياضية التي تتصف بالقدرة الكبيرة من التطور الذي وصل إليها العالم. (الشافعي وعبد المقصود، 2003، ص 85)

ذ. الصيانة

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

7. الإمكانيات الرياضية

إننا نعيش في عصر تتباين فيه اهتمامات الدول سواء المتقدمة منها أو النامية و مع هذا التباين في الاهتمامات نجد أن الإنسان هو محورها الرئيسي و محركها الأول، إلا أن الأولوية الاهتمام الدول بالموضوع أو المشكلة يرجع إلى مدى تأثير الرأي العام به من حيث كونه ضرورة حيوية لكل مواطن أو ما إلى غير ذلك الآن رغم التربية الرياضية قديمة جدا إلا أن ظهور العلوم الخاصة و المرتبطة بها يعد أمرا حديثا نسبيا و تعتبر الإمكانيات فرعا من فروع المعرفة العلمية التي تبحث بشكل منظم في كيفية تطوير المتطلبات المختلفة سواء المادية أو البشرية الأزمة لممارسة مختلف ألوان التربية.

واقامة المنشآت الرياضية لا يمكن أن يأتي عشوائيا بل لا يمكن وجود أساسا علمي يدفعه ويوجهه ليتمكن القائمين على العمل إلى قوة دفع إلى الارتقاء بالمنشآت من أجل تحقيق أغراضه التي أقيمت من أجلها. فلا بد أن يدرك العاملون في المجالات المختلفة للتربية الرياضية إلى الارتقاء بالمستوى الرياضية

يعتمد في المقام الأول على الإمكانيات بكافة أنواعها وكلما تزايدت وارتفعت هذه الإمكانيات تزايدت وتوقفت الخبرات التي يستغلها الرياضي مما يتيح للدولة الفرص أكثر للتمثيل الرياضي المشرف في مختلف المحافل الرياضية الداخلية والخارجية، سواء على المستوى القومي أو العالمي.

1.7 تعريف الامكانيات الرياضية

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف. (درويش، 1998، ص24)

3.7 مبادئ الامكانيات الرياضية

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية | للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية. (الشافعي، 2003 ص 51)

3.7 أنواع الامكانيات الرياضية

تتعدد وتتنوع الإمكانيات في التربية البدنية والرياضة من خلال مشاهدة مختلف أنواع المسابقات والمباريات سواء كان على المستوى المحلي أو الدولي ويمكن تحديد أنواع الإمكانيات في مجال التربية البدنية على النحو التالي:

طبقا لطبيعة الإمكانيات تنقسم إلى:

- ✓ إمكانيات مادية.
- ✓ إمكانيات بشرية.
- ✓ إمكانيات طبيعية.
- ✓ إمكانيات معلومات.

-من حيث الاستخدام تنقسم إلى:

- ✓ إمكانيات مستديمة.
- ✓ إمكانيات مستهلكة. (عبد الله، 2014/2015)

5.7 أهمية الامكانيات الرياضية

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمرا حتميا لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحا في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:

(الشافعي، عبد المقصود، 2003، ص67)

توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أفضيه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.

إن تفريخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.

إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب الإمكانيات.

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

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

إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرّب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.

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

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

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

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

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

يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإبداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها أهدافها التي أنشأت من أجلها. (عبد الله، 2014/2015)

5.7 مزايا دراسة الامكانيات الرياضية

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

(أ) الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة: حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يساهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها. (عفاف عبد المنعم درويش، 1998، ص 27)

(ب) اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة: إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة التوليفة المثالية للصفات والميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

(ت) زيادة حماس العاملين بالمنشأة: إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي، لماذا يتصرف الأفراد بصورة معينة، وهناك حكمة تقول أنه يمكنك أن تقود حصانا إلى الماء،

ولكنك لا تستطيع أن ترغمه عن شرب الماء وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم. (الشافعي و عبد المقصود 2003 ، ص124-125)

(ث) **الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:** إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق والصور وبالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

(ج) **تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:** من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التواصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا سعياً لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

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

(خ) **استخدام أفضل الموارد المتاحة:** إن الحجم المتاح من الموارد لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين. (الأمر رقم 95-09، 1995، ص 32)

(د) **تحقيق أفضل الأهداف:** إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد.

8. نظرة عامة حول تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر

لقد راعت الدولة منذ الاستغلال أهمية المنشآت الرياضية في تطوير ممارسة لدى فئات واسعة من المجتمع ، ونظرا لكون هذه المؤسسات لها دور كبير في التنمية الاجتماعية بعيدا عن الدور التجاري الذي تلقىه باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى ، فقد حرصت أهداف وأسس ن لتسييرها فضلا عن ضرورة انشاء مختلف المؤسسات التربوية والتعليمية ، فقد نصت المادة 89 الباب الرابع من الأمر رقم 95-09 على احتواء المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على منشآت رياضية ومساحات اللعب وذلك طبقا للمواصفات التقنية و المقاييس الأمنية تمثل المنشآت الولائية المخولة ضمن ميزانية الدولة و المتمثلة خصوصا في الحظائر المتعددة الرياضات، في مؤسسات عمومية إدارية تنحصر مهامها في تنظيم و تسيير الممارسة الرياضية التنافسية و الجماهيرية، المدرسية و الجامعية بالإضافة أيضا إلى الهيئات العسكرية و تشكل أيضا المنشآت الرياضية في الملاعب الخاصة بممارسة رياضة كرة القدم في القاعات المتعددة الرياضات، هذا هو الشكل الذي يمكن أن تكون عليه أغلب المنشآت الرياضية المتواجدة بكافة ولايات الوطن. (الأمر رقم 95-09، 1995، ص 32)

9. النظام الداخلي والإداري للمنشأة الرياضية للحظائر المتعددة الرياضات

مديرية مكتب المركب المتعدد الرياضات، مقسمة إلى عدة وحدات وأقسام، إن القسم هو بناء من القيادة مكلف بأعمال له نفس الطبيعة من الأهمية للعمل العام الإدارة المركب، وسير هذا القسم من طرف رئيس القسم، أما الوحدة فهي هيئة مكلفة بأعمال تقام في إطار كل وحدة من المنشآت الرياضية، تسيير الوحدة من طرف رئيس الوحدة. (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية في المرسوم رقم 77-177، 1997، ص 32)

وإدارة مكتب المركب المتعدد الرياضات تحتوي على قسمين وهما:

✓ قسم الإدارة والمالية، مكلف بتسيير الموارد المالية للمكتب

✓ القسم التقني مكلف بضمان أعمال الصيانة والتصليح وتهيئة هياكل المركب المتعدد الرياضات. (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ووزارة الشباب والرياضة الأمر رقم 177-77 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحضائر المتعددة الرياضات 06 أوت 1976 المادة 6-7)

خلاصة

إن تطور المنشآت الرياضية لن يتوقف عند هذا الحد سواء كان ذلك من ناحية الخدمات أو من الناحية الجمالية التي أصبحت تصمم عليها، و إن نجاح تسيير هذه المنشآت الرياضية و تحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على عناصر عملية التسيير و على كفاءة و فعالية الإدارة المسيرة لها، و أنه لتحقيق أهداف المنشأة يجب أن يكون هناك تسيير أمثل و اتخاذ قرارات صائبة.

الفصل الثالث: منهجية البحث والإجراءات الميدانية

العناوين:

تمهيد

1. الدراسة الأساسية

2. المجتمع وعينة البحث

3. مجالات البحث

4. متغيرات البحث

5. أدوات البحث

6. الأسس العلمية للأداة المستخدمة

خلاصة

تمهيد

تمثل دراستنا لموضوع واقع التسيير الإداري في المنشآت الرياضية ، منطلق هام لمواكبة التطورات التي تشهدها التي تشهدها الإدارة العصرية في جميع المجالات و في دراستنا تطرقنا إلى عناصر عملية التسيير الإداري و الدور التي تلعبه في تسيير المنشآت الرياضية و لتأكيد هذا المنطلق لابد من إثبات صحة تطبيقه ميدانيا و من خلال هذه الدراسة سنحاول إيجاد حل للإشكالية المطروحة سابقا و ذلك بإثبات صحة فروض الدراسة أو نفيها و ذلك بجمع المعلومات النظرية ثم العمل على ترتيبها و تصنيفها و قياسها و تعديلها بطريقة منهجية متبعة من أجل استخلاص النتائج و الوقوف على ثوابت الموضوع المدروس .

وفي الجانب التطبيقي سنستعرض إلى تحديد مجالات الدراسة والمتمثلة في المجال المكاني والزمني التي تتناسب مع موضوع البحث وذلك بتحديد عينة الدراسة والتي تخدم لب الموضوع كما أن لكل دراسة أسلوب معين أو منهج مناسب مع تحديد الأدوات المناسبة لجمع المعلومات والبيانات الميدانية التي تهم موضوع البحث وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى جميع هاته الطرق للوصول إلى نتائج علمية سليمة.

الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث على إلقاء نظرة استشرافية من أجل الإلمام بجوانب دراسته الميدانية، وبصدد إجراء دراسة ميدانية لابد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها التوجه إلى ديوان المركب متعدد الرياضات بولاية بسكرة، والمنشآت التابعة له، والتي كانت ترمي إلى جمع المعلومات ومعرفة

الظروف التي ستجري فيه الدراسة، ومنه قمت بالدراسة الاستطلاعية لمديري ومسيري ديوان المركب متعدد الرياضات بسكرة والمنشآت التابعة لها وكان الغرض منها:

- ✓ التعرف على أفراد العينة قيد الدراسة وحجم العينة.
- ✓ أخذ موافقة مديري المنشآت التابعة للديوان من أجل القيام بالدراسة الميدانية واطلاعهم على موضوع الدراسة.
- ✓ التعرف على واقع التوجيهات اليومية والأجهزة والوسائل المتاحة لمباشرة العمل.

1. الدراسة الأساسية

منهج البحث

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

اعتمدنا على هذا المنهج لأنه يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنا تعبيراً كلفياً وتعبيراً كمياً، ولقد لجأنا إلى استخدام هذا المنهج من أجل فتح مجالات جديدة للدراسة التي ينقصها القدر الكافي من المعارف والمعلومات، وأيضاً تعتبر خطوات المنهج الوصفي واضحة لأنها تسمح بطرح المشكلة بطريقة موضوعية من الناحية النظرية، ثم من وضع فرضيات يتم التحقق منها خلال البحث الميداني باستعمال جمع المعطيات ثم تصنيفها وتحليلها لاستخراج النتائج.

2. المجتمع وعينة البحث

إن اختيار العينة له اهمية أساسية في أي بحث علمي، وهي تختلف باختلاف الموضوع، فصحة نتائج الدراسة أو خطئها يتوقف على طريقة اختيار العينة حيث ان العينة الملائمة للبحث من أهم المشكلات التي تواجه أي باحث، فالعينة يجب أن تحمل كل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه العينة، حتى تمثله تمثيلا صحيحا.

وحرصا منا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة بحثنا بطريقة عشوائية أي أننا لم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات، وفي بحثنا شملت جزءا من المديرين وإداري ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة والمنشآت التابعة لها، واشتملت العينة على: 30 فرد

من مديري ومسيري ديوان المركب المتعدد الرياضات ببسكرة والمنشآت التابعة له، وتم توزيع الاستبيانات عليهم واستردادهم بعد 10 أيام، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 30 استبيان.

3. مجالات البحث

أ) المجال البشري: تمثل المجال البشري لبحثنا من مديري ومسيري ديوان المركب متعدد الرياضات والمنشآت التابعة له وعددهم 30.

ب) المجال المكاني: تم اختيار ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة والمنشآت التابعة له كمجال لدراستنا، حيث تم توزيع 30 استمارة استبيان على مختلف موظفي الديوان.

ت) **المجال الزمني:** من المعروف منهجيا أن يحدد الباحث الفترة الزمنية التي نزل فيها إلى الميدان، ولذلك قمنا في إنجاز هذا في مدة قدرها 4 أشهر من بداية شهر فيفري 2019م، حتى نهاية شهر ماي 2019م، وتنقسم الفترة إلى مرحلتين:

- **المرحلة الأولى:** من بداية فيفري حتى شهر مارس وهي مرحلة البحث النظري، حيث قمنا من خلالها بجمع أهم ومختلف المعلومات حول التسيير الإداري في المجال الرياضي والمنشآت الرياضية.
- **المرحلة الثانية:** من شهر أبريل حتى شهر ماي 2019م وهي مرحلة خصصت للجانب التطبيقي، من خلال جمع المعلومات ومناقشة النتائج.

4. متغيرات البحث

أ) **المتغير المستقل:** يقصد به السبب وهو المتغير الذي يرى الباحث بناء على عدة حقائق أو شواهد ذو علاقة بحدوث الظاهرة التي يدرسها، المتغير المستقل في دراستنا هو: واقع التسيير الإداري.

ب) **المتغير التابع:** يقصد به النتيجة ويمثل المتغيرات التي تحدث أو تتغير أو تخضع بسبب المتغير المستقل، والمتغير التابع في دراستنا هو: المنشآت الرياضية.

5. أدوات البحث

اعتمدنا في هذا البحث على التقنية السائدة والشائعة وهي الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وجدناها أنجع طريقة للتحقق من إشكاليتنا التي نحن بصدد البحث فيها، فالاستبيان يعد أداة من أدوات البحث العلمي المعدة لجمع البيانات بهدف الحصول على

إجابات عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض، ويقوم الباحثون بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم.

فالاستبيان يعتبر من أكثر الأدوات استخداما لجمع البيانات والمعلومات في البحوث الاجتماعية والتربوية الرياضية. قمنا بتحضير الاستمارات الإستبائية واعتمدنا في بنائها على استمارة للإداريين ويضم الاستبيان 24 سؤال وتتمثل هذه الأسئلة في الأسئلة المغلقة.

عند القيام بتحضير الاستمارات الإستبائية قمنا بالمرور على عدة خطوات وتتمثل في:

- ✓ إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه لجمع المعلومات.
- ✓ عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختيار مدى وملاءمتها لجمع البيانات.
- ✓ تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- ✓ تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم نصائح والإرشاد، وتعديل وحذف ما يلزم.
- ✓ توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

6. الأسس العلمية للأداة المستخدمة

(أ) **الصدق:** من أجل التأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما أعد له حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من جامعة بسكرة، قمنا بتقديم نسخ من الاستبيان في صورتها الأولية ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى مناسبتها للمحاور الأربع المقترحة والاستفادة من اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل صياغة

العبارات أو حذفها، وكذلك توجيهاتهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية بحذف بعض الخصائص الشخصية.

وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداه المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي أتفق عليها معظم المحكمون، حيث تم تغيير في الصياغة اللغوية فأصبح 24 سؤال الاستبيان.

(ب) ثبات الأداة: تكمن أهمية ثبات الأداة في الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامه، فالأداة المتذبذبة لا يمكن الاعتماد عليها ولا الأخذ بنتائجها، وبالتالي ستكون نتائج الدراسة غير مطمئنة ومضلة، وفي أغلب الأحوال مضيعة للجهد والوقت والمال ويقاس ثبات أداة جمع المعلومات بطرق مختلفة ويعتمد في معظمها على حساب معامل الارتباط بين إجابات الأشخاص.

الأساليب الإحصائية:

بعد جمع الاستمارات وتنظيم الإجابات والمعطيات المتحصل عليها ارتأينا إلى التحليل الإحصائي وذلك باستعمال الأداة الإحصائية الملائمة، وبذلك استعملنا أسلوب تحويل البيانات والنتائج من حالتها الكمية إلى نسب مئوية وقد اعتمدنا في تحليلنا للمعطيات العددية للاستبيانات على القاعدة الثلاثية وذلك لاستخراج والحصول على نسب لمعطيات كل سؤال وفي مايلي قانون القاعدة الثلاثية:

$$ن = س . 100 / ت$$

ن: النسبة المئوية

س: العدد

ت: التكرار

واعتمدنا كذلك على نفس الطريقة (الطريقة الثلاثية) وهذا لتحويل النسبة
المئوية إلى دوائر نسبية لنتائج المحصل عليها.

خلاصة:

إن نجاح أي بحث مرتبط بشكل أساسي بإجراءات البحث الميدانية ونظرا لطبيعة مشكلة بحثنا هذا تطلب منا التعريف بالبحث ومنهجه المتبع والمناسب للإشكالية الرئيسية المدروسة كما حددنا في هذا الفصل عينة البحث والتي اخترناها وتمثل المجتمع الأصلي للبحث، كما اخترنا الأدوات اللازمة في عملية عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على عينات البحث، وبذلك سنقوم بعرض وتحليل هذه النتائج.

الفصل الرابع: عرض وتحليل

النتائج

عرض وتحليل نتائج المعلومات الشخصية:

الجدول رقم (01): توزيع الاستبيان حسب الجنس للإداريين

النسبة المئوية	العدد	الصنف
80	24	ذكر
20	06	أنثى
100	30	المجموع

انطلاقاً من النسب المئوية الموجودة في الجدول يتضح أن العنصر " ذكر " يمثل النسبة الكبيرة (80) من التمثيل في الإداريين لمركب بمختلف مصالحها ومكاتبها إلا أنها لا تخلو من العنصر النسوي الذي يمثل نسبة (20).

الاستنتاج: نستنتج أن أغلبية إداري المركب ذكور

الجدول رقم (02): يبين توزيع الاستبيان حسب سن الإداريين

النسب المئوية	التكرار	الأعمار
36.66	11	أقل من 30 سنة
56.66	17	30-40 سنة
6.66	02	40 سنة فما فوق
100	30	المجموع

انطلاقاً من نتائج الجدول نلاحظ أن المجال الزمني (30 - 40 سنة) يمثل النسبة الأكبر (56.66)، وكذلك نلاحظ أن المجال الزمني (أقل من 30 سنة) يمثل كذلك نسبة عالية (36.66) مما يدل على وجود عنصر الشباب، أما المجال الزمني (40 سنة فما فوق) يمثل (6.66) أي أن عنصر الأقدمية متوفر لدى الإداريين.

الاستنتاج: نستنتج من مايلي أن أغلبية إداري المركب شباب يدعمهم عنصر الخبرة

الجدول رقم (03): يبين توزيع الاستبيان حسب سنوات الخبرة للإداريين

الحالة	التكرار	النسبة المئوية
4 سنوات	09	30
من 4 إلى 10 سنوات	17	56.66
10 سنوات فما فوق	04	13.33
المجموع	30	100

من نتائج نلاحظ أن المجال الزمني من (4 إلى 10 سنوات) النسبة الأكبر (56.66)، وكذلك نلاحظ أن المجال الزمني (4 سنوات) يمثل كذلك نسبة عالية (30) مما يدل على وجود عنصر الشباب والخبرة، أما المجال الزمني (10 سنوات فما فوق) يمثل (13.33) أي أن وجود عنصر الأقدمية متوفر.

الاستنتاج: نستنتج أن عنصر الشباب موجود لدعم المركب بالنشاط مع عنصر الأقدمية من أجل الخبرة.

الجدول رقم (04): يبين توزيع الاستبيان حسب المستوى التعليمي بالنسبة للإداريين.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	06	20
تقني سامي أو مربي	16	53.33
جامعي	05	16.66
دراسات عليا	03	10
المجموع	30	100

انطلاقاً من نتائج الجدول نجد أن المستوى الدراسي لأغلبية الإداريين هو من المستوى التقني سامي ومربي شباب لأن المنشأة تعتمد على هذا النوع من التكوين أي بنسبة (53.33)، وبنسبة للمستوى الثانوي يمثل (20)، أما نسبة أقل بالنسبة للمستوى الجامعي (16.66) والدراسات العليا بنسبة قدرها (10).

الاستنتاج: نستنتج أن معظم الإداريين لهم مستوى تكويني في المركب.

عرض وتحليل نتائج الإداريين:

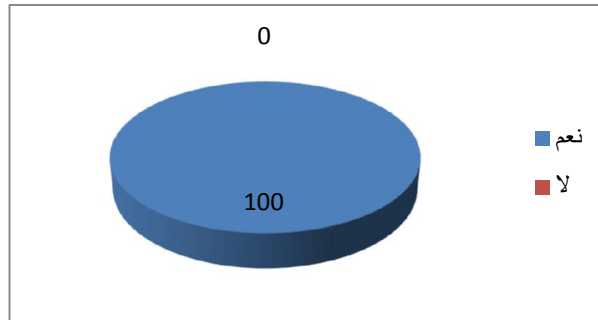
المحور الأول: التخطيط له دور هام في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية

السؤال 01: هل تقيمت في مشاركم التعليمي معلومات عن التخطيط؟

الغرض من السؤال: مدى معرفة الإداريين عن التخطيط

جدول رقم (05): يبين معرفة الإداريين بالتخطيط

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



الشكل رقم (03): تمثيل بياني يمثل مدى معرفة الإداريين عن التخطيط

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة والتي تقدر (100) من الإداريين تلقوا معلومات عن التخطيط وذلك يظهر مدى أهمية التخطيط.

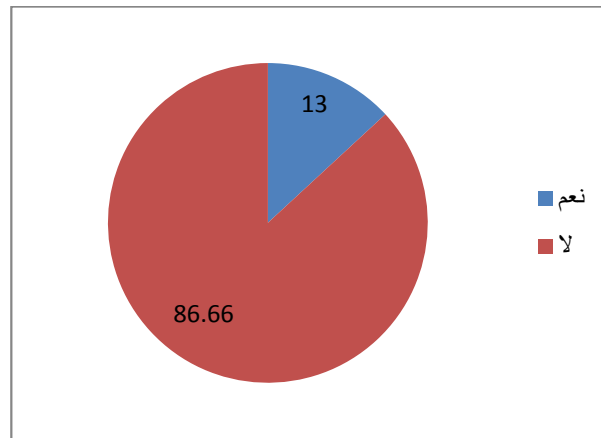
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن كل الإداريين تلقوا معلومات عن التخطيط

السؤال 02: هل يمكن الوصول الى نتائج بدون تخطيط؟

الغرض من السؤال: معرفة أهمية التخطيط في المنشأة الرياضية

جدول رقم (06): يبين إمكانية الحصول على نتائج بدون تخطيط

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	04	13.33
لا	26	86.66
المجموع	30	100



الشكل رقم (04): تمثيل بياني يمثل أهمية التخطيط في المنشأة الرياضية

تحليل النتائج:

يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة (86.66) من الإداريين يعتبرون أنه لا يمكن الوصول إلى نتائج بدون تخطيط، أما النسبة الثانية المقدرة (13.33) يعتبرون أنه يمكن الوصول إلى نتائج بدون تخطيط.

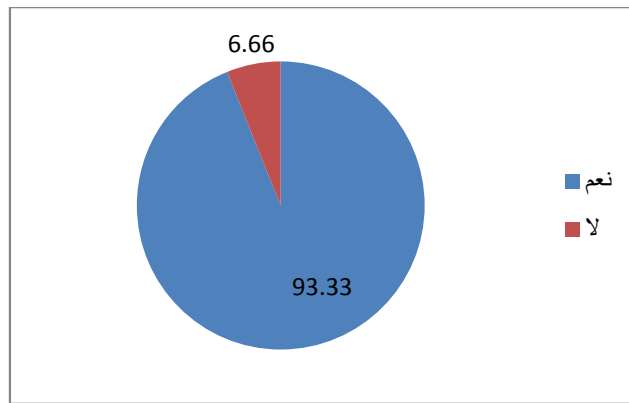
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها أنه لا يمكن الوصول إلى نتائج بدون تخطيط.

السؤال (03): هل التخطيط يبرز أهداف المنشأة؟

الغرض من السؤال: معرفة دور التخطيط في إبراز أهداف المنشأة.

جدول رقم (07): يبين دور التخطيط في إبراز أهداف المنشأة

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	82	33.93
لا	02	6.66
المجموع	30	100



الشكل رقم (05): تمثيل بياني يمثل دور التخطيط في إبراز أهداف المنشأة

تحليل النتائج:

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة والتي تقدر ب (93.33) من الإداريين يرون أن التخطيط يبرز أهداف المنشأة أما نسبة قليلة تقدر ب (6.66) يرون أن التخطيط لا دور له في إبراز أهداف المنشأة.

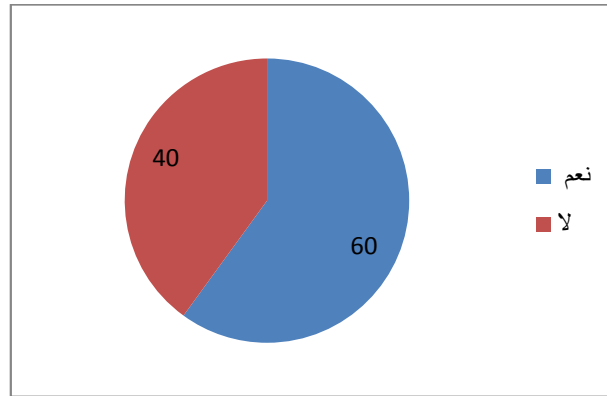
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن للتخطيط دور كبير في إبراز أهداف المنشأة.

السؤال (04): هل للتخطيط أهمية تكمن في رفع أداء الإداريين في المنشأة؟

الغرض من السؤال: معرفة أهمية التخطيط في رفع أداء الإداريين

جدول رقم (08): يبين أهمية التخطيط

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	18	60
لا	12	40
المجموع	30	100



الشكل رقم (06): تمثيل بياني يمثل أهمية التخطيط في رفع أداء الإداريين

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن (60) يرون أن التخطيط له دور في رفع أداء الإداريين أما (40) يرون أن التخطيط ليس له دور في رفع أداء الإداريين في المنشأة.

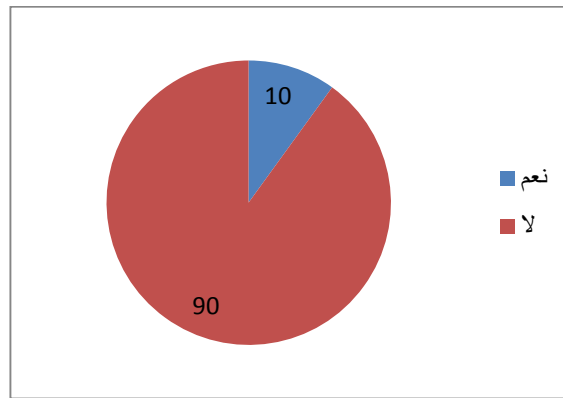
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن للتخطيط أهمية في رفع أداء الإداريين في المنشأة.

السؤال (05): في رأيك هل هناك امكانية تسيير منشأة دون تخطيط إداري؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى نجاح تسيير منشأة دون تخطيط إداري

الجدول رقم (09): يبين دور التخطيط الإداري في تسيير المنشأة الرياضية

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



الشكل رقم (07): تمثيل بياني يمثل مدى نجاح تسيير منشأة دون تخطيط إداري

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدره ب (90) من الإداريين يرون أنه لا يمكن تسيير منشأة رياضية دون تخطيط إداري أما النسبة الثانية المقدره ب (10) يرون أن تسيير المنشأة لا يحتاج إلى تخطيط إداري.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أنه لا يمكن تسيير منشأة رياضية دون تخطيط إداري.

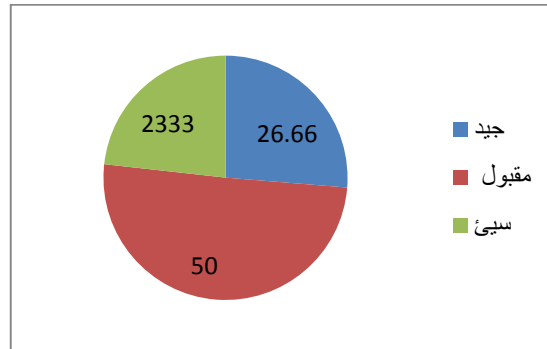
المحور الثاني: التنظيم له دور هام في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية

السؤال (06): ما رأيك في النظام المنتهج في تسييركم للمنشأة؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى نجاح النظام المنتهج في تسيير المنشأة.

الجدول رقم (10): يبين نسبة نجاح النظام المنتهج في تسيير المنشأة

الإجابات	التكرارات	النسبة
جيد	08	26.66
مقبول	15	50
سيئ	07	23.33
المجموع	30	100



الشكل رقم (08): تمثيل بياني يمثل مدى نجاح النظام المنتهج في تسيير المنشأة

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة والتي تقدر ب (50) يرون أن النظام المنتهج في تسيير المنشأة مقبول أما نسبة (26.66) يرون أن النظام المنتهج جيد، والنسبة الثالثة يعتقدون أن النظام المنتهج سيئ والتي تقدر ب (23.33).

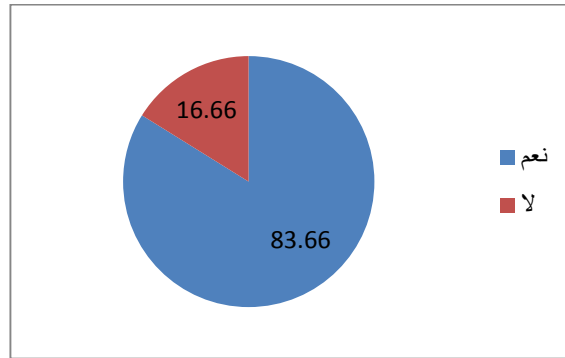
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن النظام المنتهج في تسيير المنشأة مقبول.

السؤال (07): هل التنظيم ركيزة من الركائز التي تعتمدون عليها في تحسين التسيير داخل المنشأة؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى أهمية التنظيم في تحسين التسيير داخل المنشأة.

الجدول رقم (11): يبين مدى أهمية التنظيم في تحسين التسيير داخل المنشأة.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	25	83.33
لا	05	16.66
المجموع	30	100



الشكل رقم (09): تمثيل بياني يمثل مدى أهمية التنظيم في تحسين التسيير داخل المنشأة

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر والمقدرة ب (83.66) من الإداريين يعتبرون أن التنظيم ركيزة من الركائز التي يعتمدون عليها في تحسين التسيير داخل المنشأة أما النسبة الثانية المقدرة ب (16.66) منهم لا يعتبرون أن التنظيم ركيزة من الركائز التي يعتمدون عليها في تحسين التسيير داخل المنشأة.

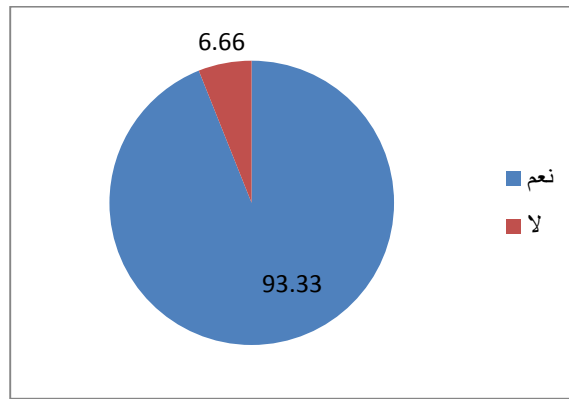
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن التنظيم ركيزة من الركائز التي يعتمدون عليها في تحسين التسيير داخل المنشأة.

السؤال (08): هل التنظيم يساعد على رفع مستوى عمل المنشأة؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة التنظيم في رفع وتطوير مستوى عمل المنشأة.

الجدول رقم (12): يبين مساهمة التنظيم في رفع وتطوير مستوى عمل المنشأة.

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



الشكل رقم (10): تمثيل بياني يمثل مدى مساهمة التنظيم في رفع وتطوير مستوى عمل المنشأة

تحليل النتائج:

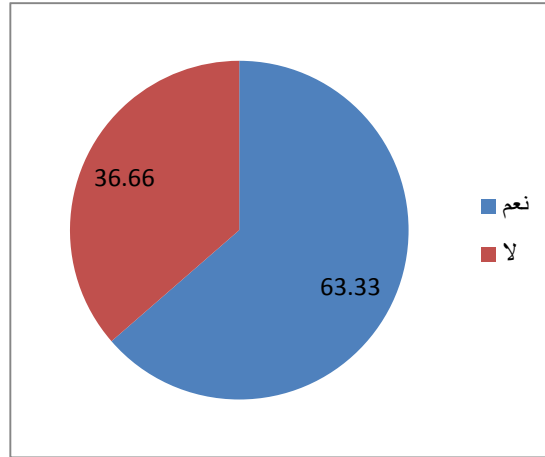
من خلال نتائج الجدول لاحظنا أن النسبة الأكبر المقدره ب (93.33) من الإداريين يرون أن التنظيم يساهم في عملية تطوير ورفع مستوى عمل المنشأة أما (6.66) من الإداريين لا يرون أن التنظيم يساهم في عملية رفع أداء ومستوى المنشأة. الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن التنظيم يساهم في عملية تطوير ورفع مستوى عمل المنشأة.

السؤال (09): هل يساهم التنظيم في تحديد الاهداف المسطرة؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة التنظيم في تحديد أهداف المنشأة.

الجدول رقم (13): يوضح مساهمة التنظيم في تحديد أهداف المنشأة.

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



الشكل رقم (11): تمثيل بياني يمثل مدى مساهمة التنظيم في تحديد أهداف المنشأة

تحليل النتائج:

من خلال نتائج الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر والتي تقدر (63.33) يرون أن التنظيم يساهم في تحديد الأهداف المسطرة للمنشأة أما (36.66) يرون أن التنظيم لا يساهم في تحديد الأهداف للمنشأة.

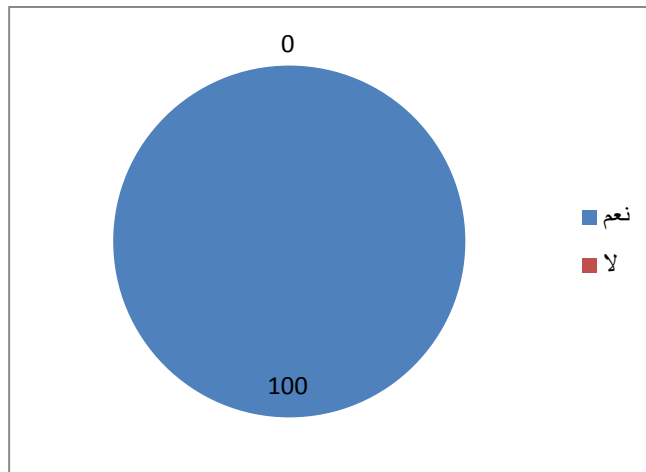
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن التنظيم يساهم في تحديد الأهداف المسطرة لنجاح المنشأة.

السؤال (10): هل التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة؟

الغرض من السؤال: معرفة أهمية التنظيم في سير العمل.

الجدول رقم (14): يبين مدى مساهمة التنظيم الجيد في سير العمل.

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



الشكل رقم (12): تمثيل بياني يمثل أهمية التنظيم في سير العمل

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن كل الإداريين والتي تقدر نسبتهم ب (100) من الإداريين يعتبرون ان التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة داخل المنشأة.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن التنظيم الجيد يعمل ويساعد على السير الحسن بصورة فعالة داخل المنشأة.

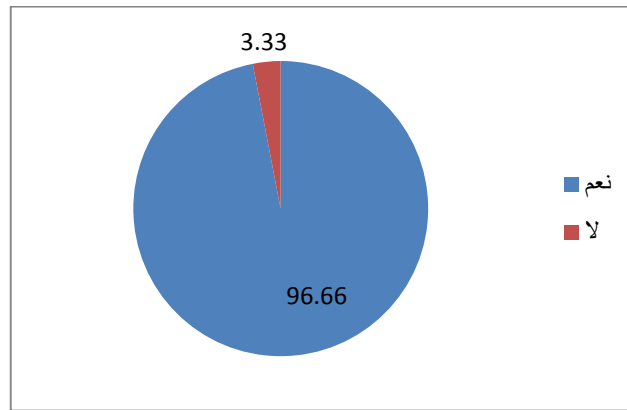
المحور الثالث: التوجيه له دور هام في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية

السؤال (15): هل التوجيه يساعد على تحسين مردود المنشأة؟

الغرض من السؤال: معرفة دور التوجيه في تحسين أداء المنشأة.

الجدول رقم (16): يبين دور التوجيه في تحسين مردود أداء المنشأة

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	29	96.66
لا	01	3.33
المجموع	30	100



الشكل رقم (13): تمثيل بياني يمثل دور التوجيه في تحسين أداء المنشأة

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أكبر نسبة والتي تقدر (96.66) من

الإداريين يرون أن التوجيه يساهم ويساعد على تحسين مردود المنشأة أما (3.33)

يرون أن التوجيه لا يساعد على تحسين مردود المنشأة.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن التوجيه يساعد ويساهم

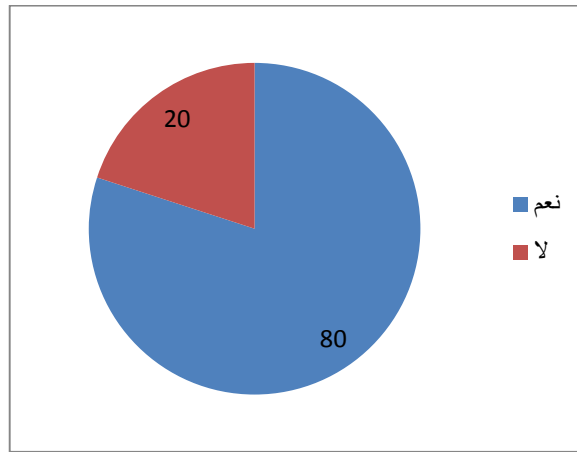
في تحسين مردود المنشأة.

السؤال (12): هل التوجيه يساهم على تحقيق الاهداف المسطرة؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة التوجيه في تحقيق الأهداف المسطرة

الجدول رقم (16): يبين مساهمة التوجيه في تحقيق الاهداف

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



الشكل رقم (14): تمثيل بياني يمثل مدى مساهمة التوجيه في تحقيق الأهداف المسطرة

تحليل النتائج:

من خلال نتائج الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر والتي تقدر (80) يرون أن التوجيه يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة للمنشأة أما (20) يرون أن التوجيه لا يساهم في تحقيق أهداف المنشأة.

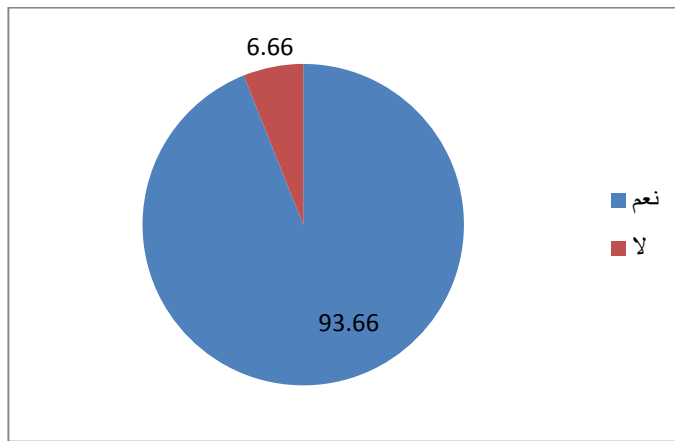
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن التوجيه يساهم ويساعد على تحقيق الأهداف المسطرة للمنشأة.

السؤال (13): هل التوجيه يقضي على الأخطاء وسوء التنفيذ؟

الغرض من السؤال: معرفة قدرة التوجيه على القضاء على الأخطاء وسوء التنفيذ.

الجدول رقم (17): يبين مساهمة التوجيه في القضاء على الأخطاء وسوء التنفيذ.

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



الشكل رقم (15): تمثيل بياني يمثل قدرة التوجيه على القضاء على الأخطاء وسوء التنفيذ

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن كل الإداريين والتي تقدر نسبتهم ب (100) يرون أن التوجيه يقضي على الأخطاء وسوء التنفيذ.

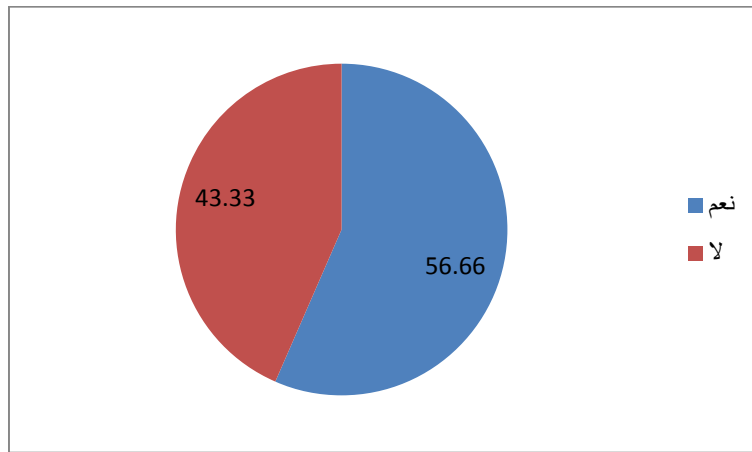
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن التوجيه يساهم في القضاء على الأخطاء وسوء التنفيذ.

السؤال (14): هل التوجيه يطور من أداء الإداريين؟

الغرض من السؤال: معرفة مساهمة التوجيه في تطوير أداء العاملين

الجدول رقم (18): يبين مدى مساهمة التوجيه لتطوير الأداء

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	17	56.66
لا	13	43.33
المجموع	30	100



الشكل رقم (16): تمثيل بياني يمثل مساهمة التوجيه في تطوير أداء العاملين

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الإداريين والتي تقدر نسبتهم (56.66) يرون أن التوجيه يطور من أداء الإداريين، أما نسبة قليلة تقدر ب (43.33) يرون أم التوجيه لا يطور من أداء الإداريين.

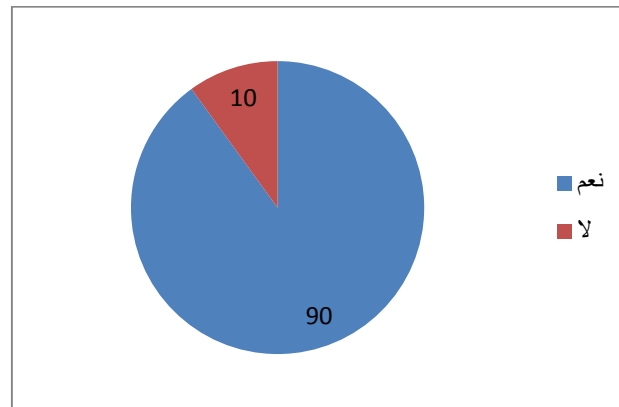
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن التوجيه يطور ويساهم في تطوير وتحسين أداء الإداريين.

السؤال (15): هل عدم وجود التوجيه يؤدي احيانا الى ضرر المنشأة؟

الغرض من السؤال: معرفة أهمية التوجيه في المنشأة

الجدول رقم (19): يبين ضرر المنشأة عند اختفاء التوجيه في تسيير المنشأة

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



الشكل رقم (17): تمثيل بياني يمثل أهمية التوجيه في المنشأة

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من الإداريين والتي تقدر (90)

يرون أن عدم وجود التوجيه يؤدي إلى ضرر المنشأة في المقابل نسبة قليلة تقدر

ب (10) يرون أن عدم وجود التوجيه لا يؤدي إلى ضرر المنشأة.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن وجود التوجيه له أهمية كبيرة للمنشأة

وأن عدم وجوده يؤدي إلى ضرر المنشأة.

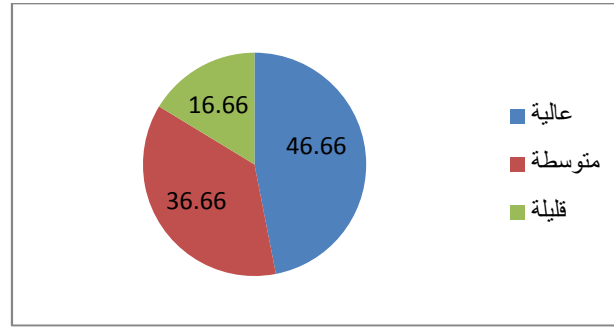
المحور الرابع: الرقابة لها دور هام في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية

السؤال (16): ما مدى اهمية الرقابة في تسيير المنشأة؟

الغرض من السؤال: معرفة أهمية الرقابة في التسيير الإداري للمنشأة

الجدول رقم (20): يبين أهمية الرقابة

الإجابات	التكرارات	النسبة
عالية	14	46.66
متوسطة	11	36.66
قليلة	05	16.66
المجموع	30	100



الشكل رقم (18): تمثيل بياني يمثل أهمية الرقابة في التسيير الإداري للمنشأة

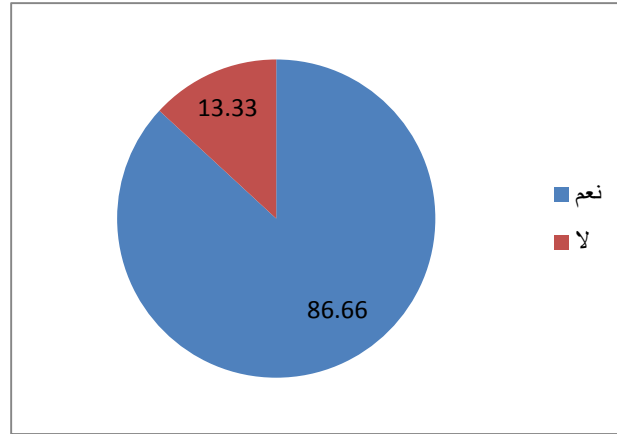
تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من الإداريين وتقدر ب (46.66) يرون أن للرقابة أهمية عالية في تسيير المنشأة يليها نسبة تقدر ب (36.66) يرون أن للرقابة أهمية متوسطة في التسيير هناك نسبة شبه منعدمة تقدر ب (16.66) يرون أنه لا أهمية للرقابة في تسيير المنشأة.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن للرقابة أهمية كبيرة وعالية في تسيير المنشأة.

السؤال (17): هل الرقابة تعمل على نجاح اهداف المنشأة؟
 الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة الرقابة في نجاح أهداف المنشأة.
 الجدول رقم (21): يبين مساهمة الرقابة في نجاح أهداف المنشأة.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	26	86.66
لا	04	13.33
المجموع	30	100



الشكل رقم (19): تمثيل بياني يمثل مدى مساهمة الرقابة في نجاح أهداف المنشأة

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تقدر ب (86.66) من الإداريين يرون أن الرقابة تعمل على نجاح أهداف المنشأة النسبة الثانية التي تقدر ب (13.33) يرون أن الرقابة لا تساهم في نجاح أهداف المنشأة.

الاستنتاج:

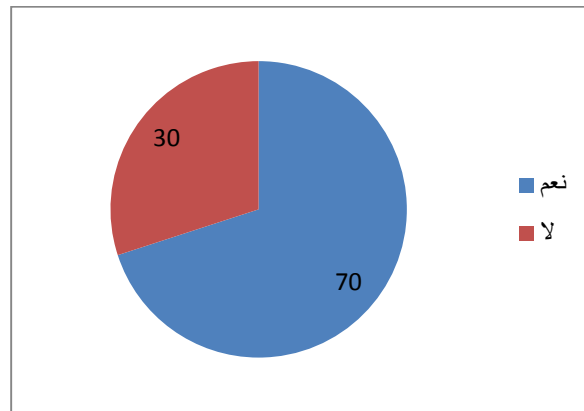
نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن الرقابة تساهم وتعمل على تحقيق نجاح أهداف المنشأة.

السؤال (18): هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ؟

الغرض من السؤال: معرفة دور الرقابة في القضاء على الأخطاء وسوء التنفيذ.

الجدول رقم (22): يبين دور الرقابة في تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	21	70
لا	09	30
المجموع	30	100



الشكل رقم (20): تمثيل بياني يمثل دور الرقابة في القضاء على الأخطاء وسوء التنفيذ

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أغلبية الإداريين والتي تقدر نسبتهم ب (70)

يرون أن الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ نسبة قليلة تقدر

ب (30) يرون أن الرقابة لا تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن الرقابة لها دور كبير في تلاشي

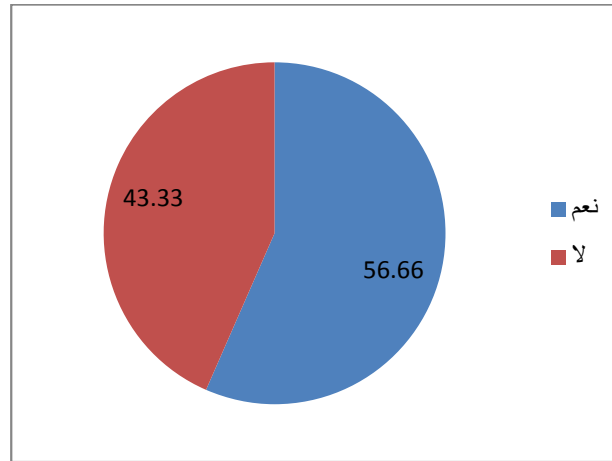
الأخطاء وسوء التنفيذ.

السؤال (19): 5 هل التسيير في المنشأة يعتمد على مبادئ رقابية؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إن كان التسيير بالمنشأة يعتمد على مبادئ رقابية

الجدول رقم (23): يبين إن كان التسيير داخل المنشأة يعتمد على مبادئ رقابية.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	17	56.66
لا	13	43.33
المجموع	30	100



الشكل رقم (21): تمثيل بياني يمثل إن كان التسيير بالمنشأة يعتمد على مبادئ رقابية

تحليل النتائج:

يتضح من خلال الجدول السابق الذكر أن ما نسبته (56.66) من الإداريين يعتبرون أن التسيير بالمنشأة يعتمد على مبادئ رقابية أما النسبة الثانية التي تقدر ب (43.33) يرون أن التسيير بالمنشأة لا يعتمد على مبادئ رقابية.

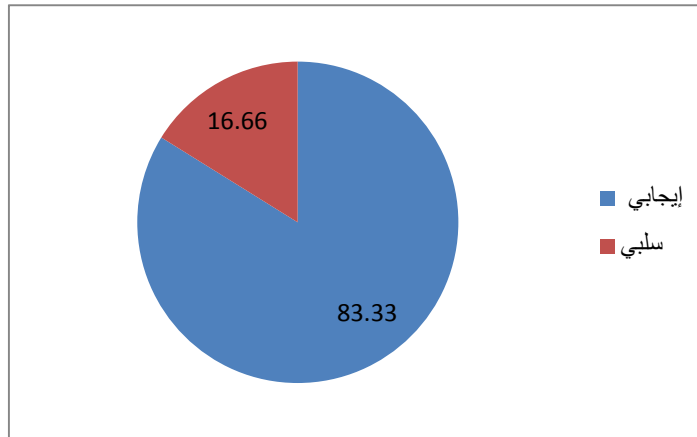
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن التسيير بالمنشأة يعتمد على مبادئ رقابية.

السؤال (20): هل الرقابة لها جانب سلبي أو ايجابي على المنشأة؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان للرقابة جانب سلبي أو إيجابي على المنشأة.

الجدول رقم (24): يبين إن كان للرقابة جانب سلبي أو إيجابي.

الإجابات	التكرارات	النسبة
إيجابي	25	83.33
سلبي	05	16.66
المجموع	30	100



الشكل رقم (22): تمثيل بياني يمثل ما إذا كان للرقابة جانب سلبي أو إيجابي على المنشأة

تحليل النتائج:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر والتي تقدر ب (83.33) من الإداريين يعتبرون أن للرقابة جانب إيجابي على المنشأة أما النسبة الثانية التي تقدر ب (16.66) يرون أن للرقابة جانب سلبي على المنشأة.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج أن للرقابة جانب إيجابي في تسيير المنشأة.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج وتفسيرها

العناوين:

1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

2. استنتاج عام

3. خلاصة عامة

4. الاقتراحات

1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري ديوان المتعدد الرياضات ببسكرة بعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا انطلاقاً من المحاور الأربعة في الاستبيان حسب الأسئلة التالية: من 1 إلى 20 للإداريين.

وبعد التمعن في هذه النتائج نأتي إلى استنتاج مدى تحقيق نفي أو ثبات الفرضية الأولى في الدراسة من خلال مختلف إجابات الأسئلة التالية: من 1 إلى 5 من الفرضية الأولى الموجه للإداريين في الدور الهام للتخطيط في المنشآت الرياضية اتضح لي مايلي:

- ✓ للتخطيط دور هام وحيوي في الإدارة الرياضية.
- ✓ التخطيط يساعد على تحقيق الغايات التي تسعى إلى إنجازها الإدارة الرياضية في ظرف وجيز.
- ✓ التخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف.
- ✓ التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ.
- ✓ التخطيط يشجع على الابتكار والإبداع.
- ✓ غياب التخطيط يؤدي إلى حدوث الأخطاء وسوء التنفيذ.
- ✓ من خلال هذا المحور يتضح لنا صدق وثبات الفرضية الأولى أي أن للتخطيط دور هام في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية.

وإن غياب عنصر التخطيط يؤثر على الجانب التسييري للمنشآت الرياضية

ومن خلال الإجابات عن الأسئلة على الفرضية الثانية: من 6 إلى 7 حول الدور الهام للتنظيم في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية، اتضح مايلي:

- ✓ التنظيم ركيزة من الركائز التي يعتمد عليها في تحسين التسيير الإداري.
- ✓ التنظيم الجيد يساعد على تحقيق أهداف المنشآت الرياضية.
- ✓ التنظيم يساعد له دور في عملية رفع وتحسين مستوى الإداريين داخل المنشأة.
- ✓ التنظيم يقوم بتسهيل سيرورة التنظيم داخل المنشأة.
- ✓ التنظيم يساهم في عملية تطوير ورفع مستوى عمل المنشأة.

فمن خلال هذا المحور يظهر جليا ثبات الفرضية الثانية ويتضح صدقها أي أن للتنظيم دور هام في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية.

وفي المحور الثالث المتعلق بالدور الهام للتوجيه في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية ومن خلال الأجوبة عن الأسئلة من 11 إلى 15 نستنتج مايلي:

- ✓ التوجيه عنصر أساسي في التسيير الإداري للمنشأة.
- ✓ التوجيه يساعد في التركيز على الأهداف.
- ✓ التوجيه يقضي على الأخطاء وسوء التنفيذ.
- ✓ التوجيه له دور هام في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- ✓ غياب التوجيه يؤثر بالسلب على سير العمل الإداري.

ومن خلال هذا المحور يتضح جليا ثبات الفرضية الثالثة أي أن للتوجيه دور هام في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية.

أما فيما يخص المحور الرابع المتعلق بالدور الهام للرقابة في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية، ومن خلال الأجوبة عن الأسئلة من 16 إلى 20 نستنتج مايلي:

- ✓ الرقابة لها أهمية عالية في تسيير المنشأة.
- ✓ الرقابة تساهم وتعمل على تحقيق نجاح أهداف المنشأة.
- ✓ الرقابة لها دور كبير في تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ.
- ✓ أن التسيير بالمنشأة يعتمد على مبادئ رقابية.
- ✓ الرقابة لها جانب إيجابي على المنشأة.

ومن خلال هذا المحور اتضح لنا جليا ثبات الفرضية الرابعة أي أن للرقابة دور هام في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية.

2. استنتاج عام:

من خلال دراستنا الميدانية وبعتمادنا على المنهج الوصفي أي باستخدام الاستبيان وتحليل النتائج وإظهار الدور الهام لعناصر التسيير الإداري في تحسين المنشآت الرياضية استنادا للفرضيات المختلفة التي وظفناها في هذا المجال وبعد مناقشة وتحليل الاستبيان، أصبحت النتائج التي تحصلنا عليها قيم ملموسة نستطيع قراءتها ومناقشتها ومقابلتها بالفرضيات التي افترضناها لنتوصل إلى صحتها أو خطئها فقد قمنا بتحويل تكرارات إجابات الاستبيان إلى نسب مئوية ثم مثلنا هذه النسب بدوائر نسبية فأصبحت النتائج المتحصل عليها نتائج ملموسة ويستطيع أي شخص قراءتها.

بعد مناقشة وتحليل الاستبيان يتبين لنا من خلال الفرضية الأولى توصلنا فعلا إلى أن التخطيط يلعب دورا هاما في المجال التسييري الرياضي للمنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المقترحة والمطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري إذ يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى من الوظائف الأخرى لهذا هو أساس نجاح أهداف المنشآت الرياضية.

ومن خلال الفرضية الثانية توصلنا فعلا إلى أن التنظيم يلعب دورا هاما في المجال التسييري الرياضي وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المقترحة والمطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري إذ يعتبر التنظيم الجيد لاستخدام أمثل للطاقات البشرية والمادية في المنشآت الرياضية.

ومن خلال الفرضية الثالثة توصلنا إلى أن التوجيه يلعب دورا هاما في المجال التسييري الرياضي للمنشآت وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المقترحة والمطروحة

في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري إذ يعتبر التوجيه عنصر أساسي في التسيير الإداري للمنشأة وأنه يساعد على التركيز على الأهداف.

ومن خلال الفرضية الرابعة توصلنا إلى أن الرقابة تلعب دورا هاما في المجال التسييري الرياضي للمنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المقترحة والمطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك الجانب النظري إذ أن للرقابة أهمية كبيرة في تسيير المناة حيث أن لها دور كبير في تلاشي الاخطاء وسوء التنفيذ وأنها تعمل على نجاح أهداف المنشأة.

وأخيرا بعد التأكد من الفرضيات التي وضعناها تبين مدى أهمية كل من التخطيط التنظيم، التوجيه والرقابة في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية والدور الهام لها في تطوير التسيير الإداري للمنشآت هذا ما أكدته الإجابات التي جاءت في الدراسة التي من شأنها أن تساهم إيجابيا في تحسين واقع المنشآت الرياضية.

3. خلاصة عامة

قد عملنا في هذا البحث على إبراز أهم الأدوار المهمة التي تلعبها عناصر التسيير الإداري الرياضي في ترقية وتحسين المنشآت الرياضية.

ومن خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني، خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن التسيير الإداري وعناصره تلعب دورا مميزا في تطور الجانب التسييري للمنشآت الرياضية، ولكن يبقى التسيير الإداري يعيش تدني ملحوظ وتراجع على مستوى المنشآت الرياضية، حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري المثقف والمتعلم الذي لديه مستوى تعليمي في هذا المجال وفق منظور الحاجات الضرورية.

وقد رأينا من خلال دراستنا الميدانية ، و باعتمادنا على المنهج الوصفي أي باستخدام الاستبيان و تحليل النتائج و إظهار دور عناصر التسيير الإداري في تحسين المنشآت الرياضية ، و استنادا للفرضيات المختلفة التي وظيفناها في هذا المجال ، أن إعدام المؤهلات الكافية لدى المسيرين و النقص الملحوظ في الإطارات الرياضية من إداريين و مسيرين في هذا المجال أدى إلى اللجوء إلى إداريين و مسيرين يفتقرون إلى التأهيل و التأطير العلمي و الأساليب الحديثة في مجال الإدارة و التسيير مما أدى إلى استعمال طرق بدائية لا يمكن أن تصنع شيء في التقدم و تحسن في تسيير المنشآت الرياضية .

ومن أجل تحسين التسيير الإداري الرياضي يجب إتباع خطوات هامة لرفع مستوى الإدارة الرياضية، ونذكر منها:

✓ إنشاء مخططات تسييره سنوية لتسيير المنشآت الرياضية.

✓ التنظيم الجيد والمحكم داخل المنشآت الرياضية.

✓ التوجيه للحد من الأخطاء وسوء التنفيذ.

✓ الاعتماد على مبادئ رقابية لتحسين التسيير في المنشآت الرياضية.

وفي الأخير يمكن القول إن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا، كان واسعا جدا وان كل ما بذلناه من جهد وكل مساهمتنا فيه بدت ضئيلة ولكن هذا لا يمنعنا من القول إننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى إجابات عن الأسئلة المقترحة في واقع التسيير الإداري في المنشآت الرياضية ونرجو ان تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى

4. الاقتراحات

عناصر التسيير هي السبب الأول والأخير في نجاح أو فشل الجانب التسييري للمنشآت الرياضية، وعليه وصلنا من خلال دراستنا إلى بعض الاقتراحات والتي نأمل أن تساعد في تحسين العمل الإداري والتسييري داخل المنشآت الرياضية.

تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير النابعة في الأفراد العاملين في المنشآت الرياضية وعلى كافة المستويات.

- وضع خطط طويلة المدى على أن تقسم هذه الخطط إلى مراحل زمنية "سنوية".
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري المثقف داخل المنشآت، وضع إدارة رياضية تهتم بتكوين الإطارات في مجال التسيير والإدارة.
- يتولى قيادة المنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة.
- وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين.
- العمل على تطبيق التقنيات الحديثة من أجل تطوير ونجاح الإدارة.
- ضرورة تجسيد جميع الإمكانيات البشرية والمادية من أجل رفع مستوى التسيير الإداري.
- وضع لجان خاصة لمراقبة سير المنشآت الرياضية وتحقيق الأهداف المسطرة.
- توفير الإمكانيات المادية لتسهيل سير عمل المنشآت الرياضية.

قائمة المراجع

والمصادر

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً/ المصادر:

(1) دنيال ريغ: معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس 1983.

ثانياً/ المراجع:

- (1) إبراهيم عبد العزيز شيما، أصول الإدارة العامة توزيع المنشآت والمعارف، الإسكندرية.
- (2) إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
- (3) إبراهيم محمود عبد المقصود، حسم أحمد الشافعي الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج 2، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، مصر، 2002.
- (4) إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية ، ط 1، 2004.
- (5) إبراهيم مطاوع، الوسائل التعليمية، مكتبة النهضة المصرية.
- (6) أحمد إبراهيم أبو حسن الإدارة والإسلام 1995.
- (7) أحمد عبد الله ، مادة الإمكانات والمنشآت الرياضية ، نموذج إجابة كلية التربية الرياضية قسم الإدارة الرياضية والترويح ، الفصل الدراسي الثاني، 27/05/2015 .2014/2015
- (8) أحمد ماهر، دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر.

قائمة المصادر والمراجع

- (9) أحمد ماهر وآخرون ، الإدارة مبادئ ومهارات الدار الجامعية الإسكندرية ، 2001، 2002.
- (10) بوداود عبد اليمين، محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بو ضياف المسيلة 2006.
- (11) الحسن الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت
- (12) السعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999
- (13) السيد عليوة، سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترك لنشر والتوزيع.
- (14) السيد عليوة، سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر لنشر والتوزيع، 2001.
- (15) ايهاب صبيح محمد زريق ، الإدارة والأسس والوظائف ، ط2 ، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2001.
- (16) حسن شلتوت، حسن معوض، التنظيم والإدارة والتربية الرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1995.
- (17) حسن شلتون ، حسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر
- (18) حسن عبد الجواد، كرة القدم دار العلم للملايين بيروت، لبنان ط1، 1995.
- (19) جمال محمد علي، التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، ط 1، مركز الكتاب للنشر، مصر.
- (20) جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.

- (21) خيتم شامة وآخرون : اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية ، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية ، جامعة المسيلة ، 1999.
- (22) دريادي محمد أمين، شيخي كمال ، دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ، مذكرة تخرج شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية 2016/2015.
- (23) رائد محمد السطري ، الإدارة الرياضية ، دار جليس الزمان للنشر والطباعة، عمان.
- (24) سلمان عكاب جنابي ، علي حسين الحسيناوي، الادارة والتنظيم في الإدارة الرياضية ، دار الرواد ليبيا.
- (25) طلحة حسام الدين ، عدلة عيسى مطر، المقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط 1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر 1997
- (26) عامر حسين علي، محاضرة 1 ، جامعة كربلاء ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة .
- (27) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الاسكندرية 1993.
- (28) عثمان محمد غنيم ، التخطيط أسس ومبادئ عامة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع الأردن ، 1999.
- (29) عايدة خطاب ، الادارة التخطيط الاستراتيجي القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1985.
- (30) عصام بدوي : موسوعة التنظيم في التربية البدنية والرياضية ، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.
- (31) عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، 2000.

قائمة المصادر والمراجع

- (32) كمال عبد الحميد، أسس الإدارة العامة وتطبيقاتها في التربية الرياضية، مركز الكتاب للنشر.
- (33) لبنى عابي وآخرون، دور الرقابة الإدارية وفعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003.
- (34) مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط 1، دار النشر عمان 2012.
- (35) مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- (36) محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- (37) محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999-2000.
- (38) مفتي إبراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعيات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999.
- (39) موسى اللوزي، تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط 1، عمان، 3000.
- (40) نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين، الإدارة الرياضية، ط 1، وزارة الثقافة الاعلام للطباعة والنشر، 2010.
- (41) يوسف قليلي وآخرون: فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الانتاجية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2002.

الجرائد والمراسم:

- (1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية في المرسوم رقم 177-77 المؤرخ في 6 أوت 1976 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحضائر المتعددة الرياضات المادة 3.
- (2) المرسوم التنفيذي رقم 09-95 المؤرخ في 25 رمضان 1415 الموافق ل 25 فبراير 1995 يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها وزارة الشباب والرياضة الباب الرابع.
- (3) المرسوم التنفيذي رقم (91-416) المؤرخ في 2/11/1991 الجزائر.

الملاحق

وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
معهد العلوم وتقنيات ونشاطات التربية البدنية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي
استمارة الاستبيان

واقع التسيير الإداري في المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات ولاية بسكرة

تحت إشرافه

الدكتور: بوعروري جعفر

المعداد الطالب

مزردي ياسين

قصد معرفة واقع التسيير الإداري في المنشآت الرياضية، يطلب منك أخي الإداري الإجابة بكل موضوعية وصراحة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) امام العبارة التي تراها مناسبة وصائبة حسب رأيك من اجل التوصل الى نتائج دقيقة تفيد دراستنا وشكرا على تفاهمكم ومساعدتكم لنا.

الملاحق

معلومات شخصية:

الجنس:

ذكر أنثى

السن:

مدة العمل في المنشأة:

4 سنوات 4 إلى 10 سنوات 10 سنوات فما فوق

المستوى التعليمي:

تقني سامي أو مربي تعليم ثانوي
جامعي دراسات عليا

المحور الأول: التخطيط له دور هام في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية

1) هل تلقيتم في مشواركم التعليمي معلومات عن التخطيط؟

نعم لا

2) هل يمكن الوصول الى نتائج بدون تخطيط؟

نعم لا

3) هل التخطيط يبرز اهداف المنشأة؟

نعم لا

4 هل للتخطيط أهمية تكمن في رفع أداء الإداريين في المنشأة؟

نعم لا

5 في رأيك هل هناك امكانية تسيير منشأة دون تخطيط اداري؟

نعم لا

المحور الثاني: التنظيم له دور هام في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية

1 ما رأيك في النظام المنتهج في تسييركم للمنشأة؟

جيد مقبول سيئ

2 هل التنظيم ركيزة من الركائز التي تعتمدون عليها في تحسين التسيير داخل المنشأة؟

نعم لا

3 هل التنظيم يساعد على رفع مستوى عمل المنشأة؟

نعم لا

4 هل يساهم التنظيم في تحديد الاهداف المسطرة؟

نعم لا

5 هل التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة؟

نعم لا

المحور الثالث: التوجيه له دور هام في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية

1) هل التوجيه يساعد على تحسين مردود المنشأة؟

نعم لا

2) هل التوجيه يساهم على تحقيق الاهداف المسطرة؟

نعم لا

3) هل التوجيه يقضي على الاخطاء وسوء التنفيذ؟

نعم لا

4) هل التوجيه يطور من اداء الاداريين؟

نعم لا

5) هل التوجيه يؤدي احيانا الى ضرر المنشأة؟

نعم لا

المحور الرابع: الرقابة لها دور هام في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية

ما مدى اهمية الرقابة في تسيير المنشأة؟

عالية متوسطة قليلة

هل الرقابة تعمل على نجاح اهداف المنشأة؟

نعم لا

هل الرقابة تساعد على تلاشي الاخطاء وسوء التنفيذ؟

نعم لا

هل التسيير في المنشأة يعتمد على مبادئ رقابية؟

نعم لا

هل الرقابة لها جانب سلبي او ايجابي على المنشأة؟

سلبي ايجابي سلبي و ايجابي

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: واقع التسيير الإداري في المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى " ديوان المركب المتعدد الرياضات بسكرة "

هدف الدراسة: معرفة أهمية عناصر التسيير ومدى مساهمتها في تحسين المنشآت الرياضية.

مشكلة الدراسة:

هل التسيير الإداري يلعب دورا هاما في تطور وتحسين الجانب الإداري للمنشآت الرياضية؟

✓ العينة دراسة مسحية وكانت متكونة من 30 إداري.

✓ تم اختيار العينة عشوائيا ولم تخضع لأي شروط.

✓ الأداة المستخدمة في الدراسة هي الاستبيان.

أهم الاستنتاجات:

- للتخطيط دور هام وحيوي في الإدارة الرياضية.
- التنظيم ركيزة من الركائز التي يعتمد عليها في تحسين التسيير الإداري.
- التوجيه عنصر أساسي في التسيير الإداري للمنشأة.
- الرقابة لها أهمية عالية في تسيير المنشأة.

أهم الاقتراحات والتوصيات:

- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري المتقف داخل المنشآت.
- وضع إدارة رياضية تهتم بتكوين الإطار في مجال التسيير والإدارة.
- وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين.
- وضع لجان خاصة لمراقبة سير المنشآت الرياضية وتحقيق الأهداف المسطرة.