

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر ببسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية
قسم التربية البدنية و الرياضية
اختصاص ادارة و تسيير رياضي
مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر

الموضوع:

واقع تسيير المنشآت الرياضية بولاية الوادي

دراسة حالة : بالديوان المركب المتعدد الرياضات بالوادي

تحت إشراف الأستاذ :

عبد المالك شتيوي

من إعداد الطالب :

سفيان جخراب

السنة الجامعية: 2015 - 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

کتابت ۱۴۱۷

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

** شكر و عرفان **

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿... وقد ربى أوزعني أن أشكر نعمك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل﴾

صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين ﴿ سورة النمل الآية 19

الحمد لله أولا وقبل كل شيء و آخرأ وبعد كل شيء ودائما دوام الحي القيوم

نتقدم بالشكر الجزيل وأسمى عبارات التقدير إلى الأستاذ المؤطر والمشرف

شتيوي عبد المالك "

كما نتقدم بالشكر إلى الذين أفادونا بمعلومات قيمة أثناء إنجاز هذه المذكرة

كما لا ننسى أن نشكر أساتذتنا الكرام في قسم الإدارة والتسيير الرياضي

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة

إلى كل هؤلاء نتقدم بأخلص التحيات وأطيب الأمنيات

** إهداء **

قال عز وجل:

﴿واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا﴾

إلى أعلى امرأة في الوجود

إلى من غمرتني بعطفها وحنانها

إلى قرّة العين أُمّي " وريدة "

إلى من كان سببا في وجودي

إلى من وهبني أعز ما أملك

إلى من علمني مبادئ الحياة وقيمها

إلى من ضحى بأعلى ما يملك كي أصل إلى ما وصلت إليه أبي الغالي " عبد الله "

والكتكوتة أمة الله والى جدتي هنية رحمها الله

إلى أعمامي وعماتي وأبنائهم وأخوالي وخالاتي وأبنائهم وكل من له صلة بعائلة جخراب

إلى جميع الأصدقاء الذين عست معهم الأيام الحلوة والمرّة داخل الجامعة وخارجها

دون أن أنسى الدكتور القدير والمشرف: شتيوي عبد المالك

إلى كل الأصدقاء الذين لم أذكر أسماءهم

الفهارس

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	شكر وعرهان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
	مقدمة
	الفصل التمهيدى
02	الإشكالية
02	التساؤل العام
02	الفرضيات
02	أهداف البحث
03	أهمية البحث
03	أسباب اختيار الموضوع
03	تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث
04	الدراسات السابقة
05	التوصيات والإقتراحات
06	خلاصة
	الجانب النظرى
	الفصل الأول: الإدارة الرياضية
09	تمهيد

فهرس الموضوعات

10	1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة
10	1-1- نشأة الإدارة
10	1-2- الإدارة في العهود القديمة
11	1-3- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية
11	1-4- تطور الإدارة الحديثة
12	2- الإدارة العامة
12	2-1- تعريف الإدارة العامة
13	3- الإدارة الرياضية
14	3-1- مفهوم الإدارة
15	3-2- مكونات الإدارة الرياضي
15	4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية
15	4-1- المهارات الفنية
15	4-2- المهارات الإنساني
15	4-3- مهارة الاستيعاب الفكري
16	5- وظائف الإدارة
16	5-1- تعريف التخطيط
17	5-2- أهمية التخطيط
17	5-3- مبادئ وأنواع التخطيط
18	5-4- المزايا الأساسية للتخطيط
19	5-5- مراحل عملية التخطيط
20	5-6- وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات
22	6- التنظيم الإداري في التربية البدنية
23	6-2- مبادئ التنظيم
25	6-3- أنواع التنظيم

26	4-6- أسس وأشكال التنظيم
27	5-6- فوائد التنظيم
28	7- الرقابة الإدارية
29	1-7- تعريف الرقابة الإدارية
30	2-7- مبادئ الرقابة الإدارية
31	3-7- أنواع الرقابة
34	خلاصة
	الفصل الثاني ادارة الموارد البشرية
36	تمهيد
37	1- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
37	2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
39	3- أهمية إدارة الموارد البشرية.
40	4- أهداف إدارة الموارد البشرية.
40	5- وظائف إدارة الموارد البشرية
54	6- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية
55	خلاصة.
	الفصل الثالث: المنشآت الرياضية
57	تمهيد
58	أولا : لمحة تاريخية عن المنشأة الرياضية
58	1- المنشآت الرياضية في العصر القديم
60	2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث
61	ثانيا : المنشآت الرياضية (تعريفها ، إدارتها ، أنواعها ، خصائصها)

61	1- مفهوم المنشأة الرياضية
62	2- إدارة المنشآت الرياضية
63	3- أنواع المنشآت الرياضية :
64	4- خصائص المنشآت الرياضية
65	ثالثا : الامكانيات الرياضية:
65	1- تعريف الإمكانيات
65	2- مبادئ الإمكانيات الرياضية
65	3- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية
66	4- مزايا دراسة امكانيات المنشأة الرياضية
68	رابعا : نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر
68	1- وضعية المنشآت الرياضية الحالية
69	2- محاولة اعطاء البديل
69	3- التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية
72	خلاصة
73	الجانب التطبيقي
74	الفصل الأول: الطرق المنهجية للبحث
75	تمهيد
76	1- الدراسة الاستطلاعية.
82	2- مجتمع الدراسة.
82	3- عينة الدراسة.
83	4- المنهج المتبع.
83	5- أداة الدراسة.
84	6- الأسس العلمية للدراسة

فهرس الموضوعات

84	7- ضبط متغيرات الدراسة.
85	8 حدود الدراسة
86	الخلاصة
	الفصل الثاني : عرض وتحليل النتائج
88	عرض و تحليل نتائج المعلومات الشخصية
90	عرض وتحليل نتائج الإداريين
113	*مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:
116	خاتمة
118	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
88	الجدول رقم (01-02): توزيع الاستبيان حسب الجنس للإداريين.
88	الجدول رقم (02-02): يبين توزيع الاستبيان حسب سنوات الخبرة للإداريين.
89	الجدول رقم (03-02): يبين توزيع الاستبيان حسب السن الإداريين.
89	الجدول رقم (04-02): يبين توزيع الاستبيان حسب المستوى التعليمي بالنسبة للإداريين.
90	جدول رقم 05-02: يبين أهمية التخطيط.
	جدول رقم 06-02: يبين مكانة التخطيط الجيد إن كان يساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية أم لا.
92	جدول رقم 07-02: يبين إمكانية التسيير الإداري بدون تخطيط
93	جدول رقم 08-02: يبين دور التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة
94	جدول رقم 09-02: يبين البرامج المؤدية إلى تحسين التسيير داخل المنشأة.
95	جدول رقم 10-2: يبين التخطيط الاستراتيجي في الفكر الإداري لذا المسير
96	جدول رقم 11-2: يبين تأثير عنصر التخطيط على إستراتيجية التسيير
97	جدول رقم 12-2 : معرفة علاقة التخطيط بالأهداف
98	جدول رقم 13-2: يبين مدى أهمية التوجيه في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
99	جدول رقم 14-2: يبين إن كانت مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود الإداريين أم لا.
100	جدول رقم 15-2: يبين إن كانت التوجيه تعمل على تسيير العمل تجاه أهداف المنشأة أم لا.
101	الجدول 16-2: يوضح فعالية التوجيه الإدارية داخل المؤسسة.

فهرس الموضوعات

102	جدول رقم 2-17: يبين ان كانت عملية التوجيه تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة
103	جدول رقم 2-18: يبين إن كان التوجيه يساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ أم لا.
104	جدول رقم 2-19: يبين هناك أساليب التوجيه داخل المنشأة الرياضية
105	الجدول 2-20: يوضح قيمة فوائد التوجيه الإداري داخل المنشأة الرياضية
106	جدول: 2-21 يوضح معرفة دور التنظيم الجيد في تحسين التسيير داخل المنشآت الرياضية
107	جدول: 2-22 يبين أهمية التنظيم في تحسين التسيير داخل المنشأة الرياضية
108	الجدول 2-23 : يبين تحديد مسؤوليات دور مهم و فعال و جيد يؤدي الى تحسين التسيير داخل المنشآت الرياضية.
109	الجدول: 2-24 يبين تأثير عملية الإتصال بين الأفراد داخل الإدارة في تنظيم المنشأة الرياضية.
110	الجدول: 2-25 يبين معرفة التنظيم بالأهداف
111	الجدول: 2-26 يبين تأثير عنصر التنظيم في عملية تطوير و رفع عمل المنشآت الرياضية.
112	الجدول: 2-27 يبين دور التنظيم في تسيير المنشآت الرياضية.

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان
20	شكل رقم 1-1 : مراحل عملية التخطيط.
22	شكل رقم 1-2- : يمثل أبعاد
46	شكل رقم 1-2 : خطوات تصفية المرشحين للوظائف
47	شكل رقم 2-2 : خطوات تصفية المترشحين للوظائف
52	شكل رقم 2-3 : نظم الحوافز
52	شكل رقم 2-4 : هيكل الأجور والحوافز

مقدمة

إذا ما أردنا للرياضة أن تزدهر وتتقدم فلا بد من أن نتخذ العلم طريقا والإدارة هي أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة الدول المتقدمة ومنشأتها ومؤسساتها في النهوض بالرياضة والتربية الرياضية، وبالرغم من أن هذه المذكرة قد حوت عناصر الإدارة الرياضية والتربية الرياضية إلا أنها عرفت في صورة تطبيقية متخذة باختصار غير المخل بالمضمون والمحتوى منهجا في عرض مادتها محاولة تحويل المادة النظرية الأكاديمية للإدارة الرياضية إلى مادة تطبيقية تتماشى مع احتياجات الرياضة والتربية البدنية والرياضية في المؤسسات والمنشآت والهيئات الرياضية.

ويعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة الثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة ونتيجة لإشباع النشاط الحكومي في القرن الحالي أصبح الاهتمام موجها لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها.

وواضح من هذا أن محور الإدارة العلمية الرياضية هو العنصر البشري وكيف يمكن أن يتحقق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة وهذه هي الحقيقة التي تضي على الإدارة طابعا خاصا باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية تسييرية من جهة، واقتصادية سياسية من جهة أخرى، ذلك يتطلب من الإدارة الحسنة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بأكفأ تسيير للإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ تسييري لعمل العنصر البشري مع أقل جهد من جانبه ويعرف العلماء "الإدارة بأنه نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد"، وكل هذا يتوقف على نمط تسيير الأفراد العاملين في المنشأة أو الهيئة وتنمية العلاقات الإنسانية وإتباع حاجاتهم والعمل على رضاهم بقدر الإمكان.

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

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

الفصل التمهيدي

الإشكالية

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 علم من العلوم الإدارية البارزة وهي علم يبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم، التخطيط في المنشآت ومن ناحية الأفراد والجمهير، ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق الذي تتبعه في تحسين تسيير المنشآت. ونظراً 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 مكاناً مناسباً للتسيير الإداري ولهذا أصبح لزاماً على الإداريين الإلمام المعرفي بالأسس العلمية الحديثة أثناء واختيار المبادئ أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة. ما هي الإستراتيجية المتبعة في التسيير الإداري للمركبات المتعددة الرياضات بالوادي؟

التساؤل العام

- ماهو واقع التسيير المنشآت الرياضية بالوادي؟

- التساؤلات الفرعية

1- ما هو دور التخطيط في تسيير المنشآت الرياضية؟

2- ماهو دور التوجيه في تسيير المنشآت الرياضية؟

3- ما هو دور التنظيم في تسيير المنشآت الرياضية؟

الفرضيات

الفرضية العامة

واقع تسيير المنشآت الرياضية

الفرضيات الجزئية

1- دور والتخطيط في تسيير المنشآت الرياضية.

2- دور التوجيه في تسيير المنشآت الرياضية.

3- دور التنظيم في تسيير المنشآت الرياضية.

أهداف البحث

يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية :

- معرفة وضعية التسيير الإداري في مركب المتعدد الرياضات
- اثر التسيير الداري على الممارسة الرياضية

- الكشف على أهمية الموارد المالية والبشرية في عملية التسيير داخل المنشأة
- التعرف على العناصر والمبادئ والأساليب التي يعتمد عليها المركب
- معرفة الطرق والأساليب الناجحة في عملية تسيير داخل المركب

أهمية البحث:

تكمن أهمية بحثنا في النقاط التالية

- دراسة دور المسيرين وما مدى تأثيرهم في المركب
- معرفتنا أهم النقائص في الإدارة
- محاولة تأكيد أهمية الإستراتيجية في التسيير داخل المؤسسة
- اهتمامنا لمستقبل الإدارة الرياضية

أسباب اختيار الموضوع :

أ- الأسباب الذاتية :

- ميولنا الشخصي لكل ما تقدمه الإدارة العامة و الإدارة الرياضية .
- تماشيا مع تخصص الإدارة و التسيير الرياضي .

ب- الأسباب الموضوعية :

- قلة الدراسات و البحوث العلمية حول هذا الموضوع بالأخص .
- قلة معرفة العناصر الرئيسية للتسيير, لاسيما ما يتعلق بالمسير .
- الحاجة الماسة لمعالجة هذا الموضوع و خاصة انه الحديث عن التسيير في الإدارة و المنشآت الرياضية
- النظر في دور اثر المنشآت الرياضية في تنمية الرياضة الجزائرية .

تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث

الإدارة الرياضية:

الإدارة الرياضية "هي مجموعة المهارات التي تشمل كل ماله صلة بالتخطيط و التنظيم و المتابعة والتمويل و التوجيه و القيادة و التقويم داخل أي منظمة أو إدارة تقدم خدمات متصلة في التربية البدنية والرياضية"

التعريف الإجرائي:هي توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها.

المؤسسة الرياضية:

هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاء هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات فيما يخص الرياضة

والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربويا وتعليميا.¹

التعريف الإجرائي: هي عبارة عن مؤسسة عمومية إدارية تنحصر مهامها في تنظيم وتسسير الممارسة الرياضية.

تعريف التسيير :

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط و التنظيم، الرقابة والتوجيه و هو باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها⁽²⁾.

- و يعرف أيضا بأنه مهارات المسير و التي تشمل المهارات الإدارية، التكنولوجية و الشخصية و مهارة التفكير بمنطق التنظيم.

الدراسات السابقة:

يعد موضوع المذكورة التي أنجزتها من المواضيع النادرة في نظرنا، وذلك بعد إطلاعنا على مختلف الأرشيفات المكتبية للمعاهد الرياضية، لأن طبيعة الموضوع صعبة نوعا ما إلا أننا وجدنا بعض المواضيع المشابهة نوعا ما لموضوع مذكرتنا هذه والتي يعالج أغلبها الإدارة الرياضية بصفة عامة ونذكر منه

-الدراسة الأولى:

- دراسة الطالب :بوزامة جمال تحت عنوان "الفاعلية التنظيمية للإدارة الرياضية وإنعكاسها على أسلوب إتخاذ القرار لدى القائد الإداري"

-تحت إشراف الدكتور: بن عكي محمد أكلي

-المستوى الدراسي: شهادة الماجستير سنة 2009/2008 جامعة الجزائر

-دراسة ميدانية: بالمركب الأولي 05 جويلية والإتحادية الجزائرية لكرة القدم

-الإشكالية: هل الفاعلية التنظيمية للإدارة الرياضية لها دور فعال في رسم الواقع الحقيقي لعملية إتخاذ القرار

من طرف القائد الإداري؟ وهل تساهم هذه الأخيرة من رفع مستوى الإداريين

- الفرضية العامة: الفاعلية التنظيمية للإدارة الرياضية لها دور فعال في رسم الواقع الحقيقي لعملية إتخاذ

القرار من طرف القائد الإداري و تساهم هذه الأخيرة من رفع مستوى الإداريين

الفرضيات الجزئية:

- إن تسطير الأهداف في المؤسسة الرياضية يلعب دورا إيجابيا في عملية إتخاذ القرار للقائد الإداري

- وضع خطط مناسبة من طرف المؤسسة الرياضية تجعل عملية إتخاذ القرار ذات معنى إيجابيا.

- توفر الإمكانيات البشرية تجعل القرارات التي يصدرها القائد الإداري ذات المردود إيجابي.

¹ - محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير (ج2)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 5.

- إن عملية الرقابة والتخطيط لها دور أساسي في بلورة قرار يخدم المؤسسة الرياضية وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي لأنه ملائم لدراسة مثل هذه المواضيع
- وتضمن أدوات البحث المقابلة و الإستبيان
- النتائج المتوصل إليها تتبين أن أبعاد الفاعلية التنظيمية لإطارات المركب الأولي 05 جويلية والإتحادية الجزائرية لكرة القدم جيدة.

- الدراسة الثانية:

_ دراسة الطالب: أحمد عوضين سنة 1995 تحت عنوان "دراسة مشكلات العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية"

المستوى الدراسي: رسالة ماجستير

-دراسة ميدانية: مركز الشباب والأندية الرياضية في محافظة الدمياط

-تهدف الدراسة: إلى معرفة مشاكل العمل الإداري المرتبط بعناصر الإدارة -التخطيط-التنظيم-التوجيه-الرقابة

والمقارنة بين مشاكل العمل الإداري بين مراكز الشباب بين القرى و المدن

وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي وإستعمل أدوات البحث المقابلات الشخصية -تحليل الوثائق- إستمارة الإستبيان

-أشارت النتائج إلى ضرورة تجسيد عناصر الإدارة الرياضية لتفادي مشاكلها

التوصيات والإقتراحات

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

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

- على المدير انتهاج السبل والوظائف الملائمة لتسيير الأمتل للمنشآت الرياضية.

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

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

- تسطير برامج عمل يضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منهجية علمية بحتة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوائق والمسببات التي تعيق تسيير المنشآت.

خلاصة :

بعد التعرض إلى الخطوات السابقة الذكر ومن خلال طرح الإشكال وصياغة الفرضيات وكذلك أسباب اختار الموضوع، كما تعرضنا إلى أهمية وأهداف البحث وكذلك تحديد المفاهيم و المصطلحات ومن خلال متغيرات البحث إلى جانب ذلك تفحصنا الدراسات السابقة لهذا تبين أن لجانب التمهيدي أهمية كبيرة في البث العلمي الذي يعتبر الأساس ولا يمكن أن يقوم البحث بدونه لأنه يساعد الباحث على الإحاطة بموضوع بحثه وفهم إبعاده ومن جهة يساعد القارئ على فهم الموضوع المتناول .

الجانب النظري

الفصل الأول:
الإدارة الرياضية

تمهيد:

يعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية، والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة لثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة، ونتيجة اتساع النشاط الحكومي في القرن الحالي، أصبح الاهتمام موجه لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها. فالإدارة تعبر عن النشاط الإنساني المركب والمستمر والذي يضطلع به أفراد ممن لهم قدرات ومهارات وخبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة وهذا يعني أن الإدارة تقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، وأن الغرض الرئيسي للإدارة يهتم بالسلوك والتصرف البشري ومن خلال هذا السلوك أن تقدم الخبرات، فالإدارة هي مشكلة الناس جميعا وبهذا يجب الاهتمام بها والعاملين فيها، ومن أجل ذلك فلا بد أن تتوفر لديهم المهارات والقابليات المعنية لحل المشكلات التي تواجههم.

1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة:¹

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعني التعرض إلى ناحيتين :

الأولى هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة وبما أن الفكر البشري في تطور مستمر فإن كل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف إلى سابقتها وما تحويه من معارف، أما الناحية الثانية فتتمثل في الناحية النظرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر لها إلى ظاهرة ما لتفسيرها والتعرف عليها، ومن ثم تسخيرها لخدمة الأفراد، فإن هذه الطريقة لا بد أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ووسائل مستحدثة للمعرفة.

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

1- فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.

2- تفادي الوقوع في نفس الأخطاء التي وقع فيها السابقون.

وأهمية دراسة نظرية الإدارة هي تحقيق النواحي التالية للمدير:

1- كيفية الربط بين المتغيرات.

2- كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.

3- كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج.

4- إمكانية التنبؤ بالتأثيرات المتوقعة.

وإذا كانت الدراسة التاريخية والدراسة النظرية للإدارة يحققان أهدافا إلا أن دراستهما معا تحقق إيجابيات منها:

- تقديم فهم أوضح للمتغيرات الاختيار الأفضل للتقارير للمواقف التطورات الحالية.

- تسهيل التنبؤ بأحوال مستقبلية في الميدان العلمي (الإداري).

1-1- نشأة الإدارة:

إن المنافسة الإدارية قديمة من قدم المجتمع الإنساني، فهناك شواهد تاريخية تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على معرفة ودراية بأفكار إدارية ثم التعبير عنها لاحقا بواسطة رواد الفكر الإداري.

1-2- الإدارة في العهود القديمة:

إذا نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تنجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال: بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000

¹ - نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دفعة 2003، ص 15.

سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد ونذكر أيضا نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء سور الصين العظيم ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي روج لها أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الفرائي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلا على ممارسة الإدارة علميا منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد.

وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط.

3-1- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة وهذا في القرن 19، وكانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع وقد تزامنت التطورات في المجالات الإدارية مع ذلك في المجالات الفنية وحتى نهاية القرن 19 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلا، أما المنظمات الحكومية والعسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ربحية ومن ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها اهتماما بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية.¹

وأيا الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماما نحو الاقتصاد؛ وتغيير النمط السابق للإدارة وكانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية و بروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة و متباينة ترتب على ذلك إن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعا جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل، وهي مشاكل التنسيق والإشراف ومع تركز المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ من نوع آخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل، والمستوى الأدنى للأجور.

4-1- تطور الإدارة الحديثة:

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية ونتيجة هذه الثورة حدثت زيادات كبيرة وهائلة في حجم الإنتاج، وأصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين و المسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة وبين الإداريين والمديرين و العمال وبناء عليه توسع نطاق الإدارة والمصنع كان يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد، واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج، كما أوجد نظام المصنع تميزا واضحا بين العامل وصاحب العمل وتطورت المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية وأصبحت تستخدم آلات متخصصة وعمال مدربين وتستقطب رؤوس أموال ضخمة، كل هذا تطلب قدرا كبيرا من عمليات التخطيط والإشراف كما استخدمت حوافز العمل لزيادة الإنتاج والإنتاجية وتم

¹ - نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص 18.

تطويرها من قبل الرواد الأوائل وتكونت في نهاية الأمر بطبقة الإداريين، تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية وظهرت الفوارق بين الملكية والسلطة وظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية أما فيما يخص الإدارة العلمية "لتايلور" فقد بدأ تطويرها مبكرا خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي وعلى سبيل المثال تم في مؤسسة إنجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق والتنبؤ والتخطيط لمواقع المصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات كما تمت دراسة تدفق الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة التكاليف واستخدام المكافآت التشجيعية وكيفية ترقية العمال، وفي هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو "روبرت أوين" وهو أحد المتصنعين البريطانيين وقد لجأ أوين إلى تحسين ظروف العمل في مصانعه وحدد حد أدنى لأعمال العاملين وزود العاملين بوجبات غذائية وخفض ساعات العمل وفتح مدارس ومراكز ممارسة الرياضة والترويح عن النفس بعد العمل.¹

2- الإدارة العامة:

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة.²

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

2-1- تعريف الإدارة العامة:

من هذا يمكن القول بأن الإدارة العامة تعني مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة وبتوجيه منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يوميا متى أردنا أن نستوثق من نفاذ القانون وحماية

¹ - د- محمد الشافعي أبوراس: القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب، ص 22.

² - إبراهيم محمود عبد المقصود: حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقها، ط1، دار الوفاء، 2003، ص 15.

الحقوق وتأدية الواجبات، وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات أدى هذا إلى كبر حجم الخدمات التي يؤديها الموظفون.

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

3- الإدارة الرياضية:¹

إن الرياضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وإن الاختصاصين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري. إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان رئيسيان متداخلين مع بعضهما:

- تحقيق إنجازات رياضية عالية.

- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هنالك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة.

لقد توضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك، وهذا لا يتمثل في مهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدولة المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة لذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين. إن التطور الذي طرق التربية البدنية والرياضية مؤخرًا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها وهي فن وعماد هذا الفن حسن التخطيط والتنظيم.

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما نوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية.

¹ - د. مروان عبد الحميد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 49.

والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصراً أساسياً من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وتهيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تحاوباً مع ظروف المجتمع والبيئة.

إن تطور مستوى الإنجازات كما ونوعاً في حقل التربية الرياضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة منها: نوعية تطوير العملية الإدارية في هذا الحقل وبمعنى آخر يمكن القول كيفما تكون القيادة تكون الإنجازات، وبذلك فيجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة لأي إداري الناجح في هذا الحقل هو بذلك القدر من الأهمية كمدرب الناجح، ذلك أن التدريب والمسابقة يمكن فقط أن تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوب وعلى أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت محدد.

3-1- مفهوم الإدارة:¹

عرفت الإدارة بتعارف أذكر منها ما يلي:

يعرفها الإداري الأمريكي (Jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعالية والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح وتناولها الإداري الأمريكي (Hemphill. J. Griffith) بأنها التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض والأهداف العامة.

ويرى (Fayal) بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. ويتناولها (Walter) فيقول إنها استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات الآتية: الإجراءات، الآلات، الأفراد، المواد، التحويل، التسويق، عمل ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحاً، كما يعرفها "حسن شلتوت" و"حسن السيد معوض" بأنها فن وتطبيق السياسة الإدارية الموضوعية في الإطار التنظيمي العام على أن يراعي هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان.

وقد نظر إليها الرئيس الراحل "جمال عبد الناصر" على أنها علم يساعد في تحريك وسائل الإنتاج لتحقيق أكفأ وأعلى نسبة نمو فيها، بينما ينظر إليها الدكتور سيد الهواري بأنها ذلك العضو في المؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج أي وجدت من أجلها تلك المؤسسة.

وقد عرفها "إدوارد بريك" بأنها مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الحظوة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة.

وبهذا فقد يرى المؤلف بأن الإدارة هي تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المرجوة.

¹ - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002، ص 52.

ويمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة للوصول إلى هدف محدد.¹

3-2- مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي (Kans) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي:

- العمل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري.²

4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

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

4-1- المهارات الفنية:

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

4-2- المهارات الإنسانية:

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

4-3- 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 وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين وجميع العاملين في مجالها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشأة والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

¹ - عصام بدوي: مرجع سابق، ص 20.

² - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 60.

5- وظائف الإدارة:

5-1- تعريف التخطيط:

تتم الإدارة في المنظمات بأربع وظائف أساسية أولها التخطيط (Plamming) وتسبق وظيفة التخطيط ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لإجراءات العمل للمنظمة ككل، ولكن قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها وهي لهذا الشكل وظيفة المسؤولين في كل المستويات الإدارية وبهذا فإن هناك اختلاف في أبعاد ونطاق ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربعة إلا في وجود التخطيط فالمسؤول عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية.¹

كما عرف البروفيسور سيرل ل. هودسون (Cyril Hudson) التخطيط ترفيها شاملا كما يلي:

التخطيط هو إنتاج خطط لعمل مستقبلي وهو أحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقرررة والتخطيط محاولة مدروسة للتأثير عليه واستغلال وإحداث السيطرة على الطبيعة والاتجاه والمدى والسرعة وتأثير التغييرات، بل ربما يكون التخطيط محاولة متمعدة لإحداث التغيير أحنذا في الاعتبار أن التغيير (مثل القرار) في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة أو أخرى على القطاعات الأخرى وعرف البروفيسور " بيثرداركر" رائد الإدارة الحديثة التخطيط بطريقة أكثر شمولية حيث ضمنه عنصر التغذية الاسترجاعية كعنصر رئيسي لضمان جودة القرارات ودقة التخطيط فقال: عملية اتخاذ قرارات بشأن عمليات المقاولات الحالية بصفة مستمرة وبطريقة منظمة بالسلع بأفضل المعارف عن المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائجها مقابل التوقعات المحتملة من خلال التغذية الاسترجاعية المنظمة والمرتبة.²

مقدمة في مفهوم التخطيط:

التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون التخطيط لها.

فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى ومن يقدم به، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول غايول "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل...³

1 - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 87.

2 - إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 12.

3 - السيد حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص 16.

5-2- أهمية التخطيط:

بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط.¹

أولاً: مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:

أصبح التخطيط أمراً ضرورياً لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل فالمسؤول لا يستطيع وضع أهدافه فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات 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.

ثالثاً: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.

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

رابعاً: 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.²

5-3- مبادئ وأنواع التخطيط:**أ- مبادئ التخطيط:**

يمكن فهم أهمية وطبيعة التخطيط من خلال أربعة مبادئ أساسية هي:

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف حيث لا بد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشترك هذا المبدأ من طبيعة التنظيم فالخطة تقرر مسبقاً أي هي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي.
- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف الأخرى لذا فهو أساس تحديد الأهداف كما بات العمل الضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد المطلوبين.

¹ - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

² - حبتن شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية،

جامعة المسيلة، 1999، ص 08.

- 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 مثلا.¹

ب- أنواع التخطيط:

وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

1- حسب الأهداف:

هي تلك 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.

2- حسب السياسات: هي 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.

3- حسب الإجراءات:

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

4- حسب القواعد:

تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد مجال التصرف وفقا للموقف، مثلا استعمال أفعلة الأمان الإجباري، ممنوع التدخين داخل مكان العمل.²

4-5- المزايا الأساسية للتخطيط:

للتخطيط الجيد مجموعة من المزايا يمكن ذكر أهميتها في:

- 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.

¹ - خبتم شامة وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 05.

² - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993، ص 347.

- 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 "جانبا استراتيجي".
- يساعد على التقليل من الأحداث الطارئة عن طريق التنبؤ بها والاحتياط لمواجهتها والعمل على تجنب الأزمات تفاديا 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.¹

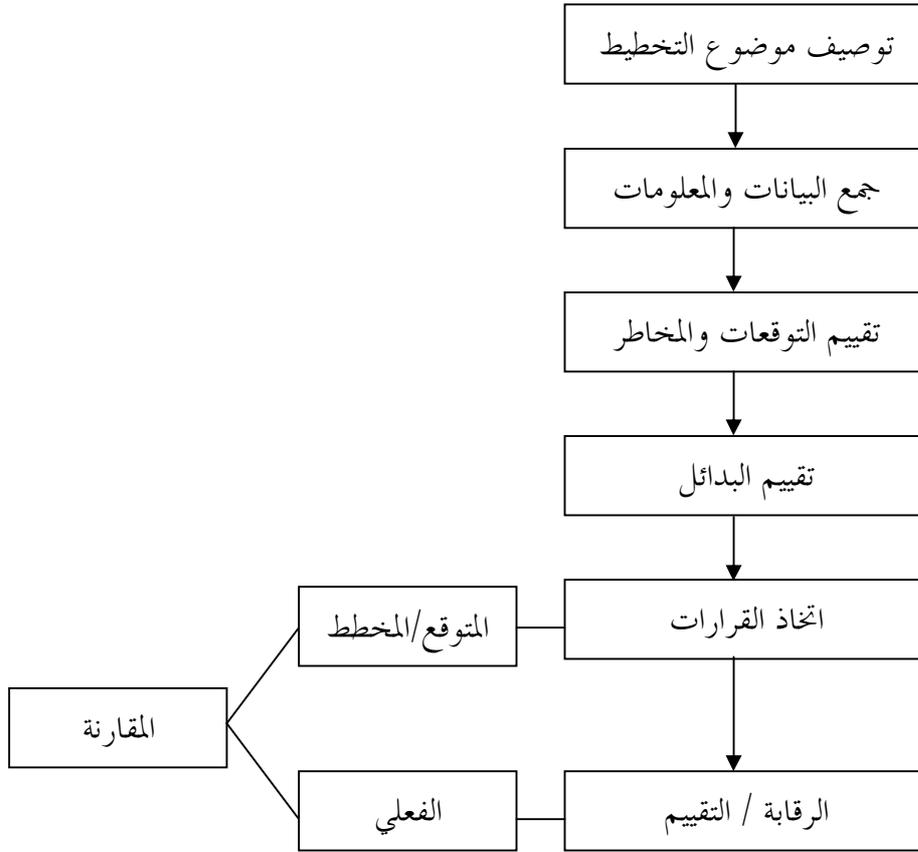
5-5- مراحل عملية التخطيط:

- من أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة والملازمة له أصبح من الضرورة بمكان ممارسة من خلال إتباع مراحل أو خطوات عامة بغض النظر عن نوعية أو مدته الزمني أو موضعه، هذه المراحل يشملها (الشكل رقم 01).²

¹ - أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والإستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر، ص 28-30 (بتصرف).

² - نفس المصدر السابق، ص 159.

شكل رقم 1-1 : مراحل عملية التخطيط.



وهناك تقسيم آخر لعملية التخطيط قدمه "فيلد Wild" حيث يقسمها إلى ستة مراحل وتمثل في:

- تحليل الهدف.
- تحليل المشكلة.
- تحليل البدائل.
- التنبؤ.
- التقييم.
- اتخاذ القرار.¹

5-6- وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات:²

إن وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات تتضمن تحديد أهداف المنظمة وأفضل الطرق لإنجازها، فالغرض الرئيسي من التخطيط هو تزويد المديرين بخطة واضحة تكون بمثابة الخطوط التنفيذية تحدد ما ينبغي عمله في

¹ - أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 10.

² - نويوة صباح وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 24.

المستقبل، هذه الخطة تحدد لكل مدير برنامج العمل المطلوب منه إنجازها في فترة زمنية مستقبلية ومنه نرى بأن العملية التخطيطية ذات أهمية قصوى باعتبارها تمثل أهم مكونات العملية الإدارية، وإذا كان للتخطيط معان فما يهمننا منها هو ما يتم داخل المنظمات من تحديد الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل لتحقيق الأهداف كما تمكننا أن نعرف التخطيط بأنه عملية مستمرة لا ينتهي على الإطلاق بحيث لا يمكن أن نصل لمرحلة نقول فيها أن التخطيط قد انتهى، والهدف النهائي للجهود التخطيطية هو النتائج المستهدفة تحقيقها، وحتى هذه النتائج ما هي إلا خطوة غير نهائية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل المنظمة، لذا فإن النتائج المحققة بعد فترة زمنية - سنة مثلا - هي "عوائد مبكرة" على تقدم الإدارة نحو الأهداف بعيدة المدى.

ولكي تكون العملية التخطيطية شاملة يجب أن تغطي خمسة أبعاد (الشكل رقم 02)

- 1- موضوع الخطة.
- 2- عناصر الخطة.
- 3- الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة.
- 4- الوحدة التي تعد عنها الخطة.
- 5- خصائص الخطة.

شكل رقم 1-2- : يمثل أبعاد الخطة.



6- التنظيم الإداري في التربية البدنية:

تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، إصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستثمارات، العلاقات الخارجية.¹

¹ - د- مروان ع الحميد إبراهيم: مرجع سبق ذكره ص 65.

إن المنظمين للأنشطة الرياضية المختلفة هو الذين يحركون وينسقون أجزاء وأطراف ذلك النشاط وتحديد أدوارهم وعلاقة الأجهزة الأخرى بذلك النشاط يقوم المنظمون بإصدار اللوائح والأنظمة التي تسيّر النشاط وفق المتطلبات المطلوبة للوائح التدريب وشروط المنافسات والاشتراكات في البطولات الداخلية والخارجية، إضافة إلى إشرافهم على وضع النماذج والرسومات البيانية والاستثمارات الفنية لحصر المعلومات وتسجيل النتائج وهم الذين يجمعون البيانات والإحصائيات التي تتطلبها الخطة وتسجل الأعضاء الذين سيمارسون النشاط ولذلك فلا بد من توفير الأسس التالية في الإداري الرياضي.

1- تأكيد استقرار الكادر الإداري طوال فترة تنفيذ النشاط.

2- إيجاد كادر إداري متفرغ لمتابع تنفيذ الجهود المبذولة.

3- أن يستوعب الجهاز التنظيمي الإداري ويعمق مراحل أهداف المخطط ويعمل على تنفيذ المراحل وتنسيق الأهداف.

4- تدريب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لترقية مستوياتهم.

إن التدريب الإداري في التربية الرياضية يعني البراعة التي تستهدف رفع كفاءة الإداري عن طريق تزويده بالمهارات أو الثقافة أو المعلومات التي تزيد من درجة الحاجة بواجباته الإدارية أو ترفع من مستوى إحساسه بأهمية التربية الرياضية، فالهدف من التدريب الرياضي وهو عملية منظمة تهدف إلى تحقيق مستوى مضيء من الكفاءة وحسن الإدارة، إضافة إلى الكمية في تنمية مهارة الإداريين وتحديد معلوماتهم وبذلك فإن كل إداري يتمتع بمسؤوليات إشرافية يجب أن يفكر بصقلها الإداري في جميع مستويات التنظيم.

6-2- مبادئ التنظيم:

1- التدرج الإداري:

يقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي متوخيا توزيعه على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز في النهاية في قمة الهرم الإداري، حيث تتجمع السلطة في النهاية على رأس القمة.¹

2- وحدة القيادة:

وهذا يعني أن يتعامل المرء المرؤوس مع رئيس واحد فقط. بما يحقق المسؤولية الإدارية وتحدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل ويزيد من فاعلية الفرد في عمله.

3- نطاق التمكّن المناسب:

1- د- مروان ع المحيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص64.

يعني ذلك المدى الذي يمكن الرئيس أن ينسق بين جهود عدد من المرؤوسين للمسؤولية أمامه مباشرة والمتصلين به دوما خلال العمل، ويكون من نتيجة التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة.

4- اللامركزية:

لها معنيان من الناحية الإدارية فهي إما تعني عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف، وبهذا تمنع تجمع العمل في نقطة معينة، كما أن في ذلك عدم إرهاق للرئيس الأعلى وكما تعني التنظيم الميداني أي: عدد الوحدات التي تعمل بعيدا عن المركز الرئيس للمنطقة واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية الوحدات العاملة في الميدان بالمركز.

5- التكامل:

وهو عبارة عن تجميع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في وحدة واحدة، وهنا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة.

6- توازن السلطة والمسؤولية:

المسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسؤولية بدون سلطة ومن هنا فإن تفويض الاختصاص يجب أن يقترن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة ما فوض له والمدير المسؤول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته.

7- التنسيق:

وهو الترتيب المنظم للمجهود الجمعي للوصول إلى وحدة العمل تهدف إلى تحقيق غرض مشترك ويمكن أن يتحقق التنسيق عندما يسود الانسجام والتناسق بين الوحدات العامة التابعة للهيئات أي أن التنسيق هو تنظيم الجهود بين مختلف الوحدات بالمنظمة وإنشاء علاقة بين هذه الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي لجهود الأفراد.

8- مرونة التنظيم وبساطته:

يجب أن لا يكون مبالغا فيه بالدرجة التي تجعله معقدا بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكيا أن يسمح بمقابلة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنشأة.

9- تحديد المسؤولية بوضوح:

يتطلب تحديد المسؤوليات كتابة التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة واضحة لا غموض فيها وهذا يحقق هدفين:

الأول: تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.

الثاني: فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها.

10- نطاق الإشراف:

يوجد في كل مركز إداري عدد معين للأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقاً للظروف المحيطة.¹

وقد ذهب "علي عباس" حبيب إلى تقسيم التنظيم الإداري إلى ثلاث مبادئ:

أولاً: التنسيق:

ومعناه توجيه الجهود القدرات البشرية نحو تحقيق الهدف المحدد بأقصى كفاية واقل نفقات واقل جهد ووقت وتملك السلطة العليا هذا الحق المتمثل فيمايلي:

أ- إصدار القوانين واللوائح التنظيمية.

ب- التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ثانياً: تدرج السلطة الرئاسية.

معناه وجود قيادة عليا تتمتع بالسلطة والتوجيه تليها مستويات أدنى من القيادات والرؤساء والمشرفين تفوضهم القيادة بعض صلاحياتهم ليتمكنوا من القيام بواجباتهم وتسألهم عن أعمالهم أمامها.

ثالثاً: تحديد الواجبات والأعباء للإدارات:

تقسم على أساس التخصيص والمقدرة النفسية والمهنية للأقسام:

- قسم استشاري يرسم السياسات.

- قسم تنفيذي.²

3-6- أنواع التنظيم:

أولاً: التنظيم الرسمي:

هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع، أو المخطط كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة، ويقضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.³

¹ - د- إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص 17.

² - د- علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مديولي، القاهرة، 1997، ص 29.

³ - د- إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص 11.

ثانيا: 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 أننا نمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم.¹

وهناك العديد من التعريفات للتنظيم غير الرسمي نذكر منها:

يعرف كل من "كونتر" و "أدوونال" على أنه تجميع للأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وإنما كل مجموعة من مجموعات العمل إلى مدير تحول السلطة والتنسيق بينهما أفقياً ورأسياً داخل هيكل تنظيمي للمنشأة، ويعرف "لويس ألن" على أنه: "عملية تجميع وتحديد للعمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.

التنظيم والهيكل التنظيمي:

ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل لأي منظمة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في فوالب محددة وأقسام معينة منها الازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي.²

4-6- 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:

- تنظيم على أساس جغرافي.
- تنظيم على أساس الغرض الرئيسي.
- تنظيم على أساس وظيفي.³

¹ - د- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة، 1997، ص64.

² - أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام ط5- 1993

³ - د- إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص12.

1- 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.

2- أساس الغرض الرئيسي:

يبني هذا التنظيم على أساس السلعة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة فتتطلب 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.

3- 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.

5-6- فوائد التنظيم:

إن التنظيم يحقق التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية وهو بهذا 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:

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 تهديهم 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.¹

¹ - طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: مرجع سبق ذكره، ص74.

التنظيم في المجال الرياضي:

إذا كان التخطيط أساس العملية الإدارية فإن التنظيم هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد للمسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة من العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيماً ملائماً. ففي مجال التربية البدنية والرياضية الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع لأنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى لأداء في أقصر وقت زائد أقل تكلفة. فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديداً واضحاً للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين أثناء التنفيذ. كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد.

7- الرقابة الإدارية:

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.¹ وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة.² فهي الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة وهي التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف وإنجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم أو المخطط لها والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي.³ 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.⁴

¹ - إيهاب صبيح محمد زريق: مرجع سبق ذكره، ص 167.

² - د- السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص 231.

³ - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص 80.

⁴ - السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترانك لنشر والتوزيع، 2001، ص 35.

ويعرفها "فويل": 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.¹

7-1- تعريف الرقابة الإدارية:

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

وهناك عاملان أساسيان لهما أهمية في نجاح عملية الرقابة وهما:

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

معنى الرقابة:

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

محاوير الرقابة:

تتم الرقابة الإدارية على نوعين من المستويات التنظيمية:

النوع الأول:

الرقابة التشغيلية: وهي تتم على مستوى التشغيل كما يهتم المسؤول باستخدام الموارد البشرية والمالية والمعلومات لتنفيذ الأهداف التنظيمية.

النوع الثاني:

الرقابة الإستراتيجية: فالحدد الثاني للرقابة الإدارية خارجي فالإدارة مسؤولة عن الإستراتيجية ونظرا لأن هذه الاستراتيجيات توضع في مستوى الإدارة العليا لذا سميت الرقابة على هذا النوع بالرقابة الإستراتيجية حيث يتولى كبار الإداريين جمع المعلومات عن المنافسين الموردين المستهلكين للمجتمع أو البيئة التي تعمل

¹ - موسى اللوزي: تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000، ص 120.

وتتعامل فيها المنظمة ومن ثم تراقب التطورات التي تؤثر على الخطط وأسلوب وطريقة تنفيذ هذه الخطط بطريقة ملائمة.¹

7-2- مبادئ الرقابة الإدارية:

حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله وتقرير مدى كفاءة إنجازها، لا بد من وظيفة تطبق على كل مستوى من مستوياتها الإدارية وهذه الوظيفة تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به من وظائف ونشاطات. يختلف أنواعها والتي يتم بفضلها الوصول إلى الأهداف المسطرة.²

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

1- التركيز على الأهم:

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

2- توفر المعلومات:

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

3- الوقت المناسب:

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

4- التكامل:

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

5- الموضوعية: يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتمييز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها.³

¹ - د- مروان ع المحيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 156.

² - لبنى عاي وآخرون: دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003، ص 5.

³ - أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001-2002، ص 636.

6- الدقة:

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

7- المرونة:

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

8- التحكم الذاتي:

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

9- الملائمة:

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

10- الاتصال:

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

11- التجاوب:

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

12- اقتصاديا:

لا يترتب على نظام الرقابة تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات الإدارية.¹

3-7- أنواع الرقابة:

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

التالية:

- الرقابة حسب المستويات الإدارية.
- الرقابة حسب توقيت القيام بها.

¹ - أحمد ماهر وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 636.

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

1- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة: وتنقسم إلى:**- 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.

- 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.¹

2- 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.

3- 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 مرؤوسيههم بصفة دورية.²

- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

¹ - احمد ماهر وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص340.

² - السيد عليوة: مرجع سبق ذكره، ص37.

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 بها 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.¹

● **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.²

● **الرقابة المتزامنة:** حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق الرقابة اللاحقة أدوارا عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدتهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس لتقييم الأفراد.³

¹ - محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000 ص 343.

² - د- جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002 ص 561.

³ - د- مروان ع المحيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 156.

خلاصة:

من البديهي أن الإدارة العامة تهدف إلى تحقيق أهداف عامة تتصل بتنفيذ السياسة العامة للدولة، أما الإدارة كعلم له أصوله، أسسه مبادئه شيء حديث من مواليد القرن العشرين ومن أشهر رواد هذا العلم (فريدريك تايلور) وبناء على ما تقدم فإنه هناك تداخلا وتشابكا في المفاهيم الإدارية التي سبق الحديث عنها وهذا الأمر طبيعي فالتشابه من سمة علم الإدارة.

فالإدارة هي المعنية والتي تعتبر المحرك الأساسي لها من خلال الأدوار التي تؤديها في التسيير الأمثل والحسن داخل المنشآت الرياضية من خلال تأديتها لجميع الأدوات التسييرية وتنميتها ووضع بعض الحوافز التي تساهم في تحسين أداء العمال في هذه الورشات.

الفصل الثاني

ادارة الموارد البشرية

تمهيد:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين، في مجال الإدارة، نظراً للأهمية الوظيفية المناطة بها والدرجة التي تلعبها هاته الموارد في عملية الإنتاج¹.

إن المتبع لتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، يجد أن لهذه الموارد أهمية بالغة وملحة، لضمان بقاء وتطور مختلف المنظمات في مختلف الميادين، وان الإدارة الناجحة في المنظمة هي التي تستطيع الوصول إلى تحقيق اغلب الأهداف، من خلال التوفيق بين مختلف الموارد المتاحة لها والتي يعتبر المورد البشري أساسها، ومن هنا كان طرحنا في هذا الفصل انطلاقاً من محاولة إعطاء التعريف الصحيح لإدارة الموارد البشرية، مروراً بذلك إلى التطور التاريخي الذي ابرز الأهمية البالغة للمورد البشري، محاولين الوصول إلى مختلف الوظائف المكونة لهاته الإدارة وفي الأخير أردنا توضيح العلاقة المترابطة بين الأهمية الكبيرة للموارد البشرية في المجال الرياضي. بمختلف ميادينه الإدارية والتدريبية.

¹ - مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص 15.

1- مفهوم ادارة الموارد البشرية :

لقد اهتم العديد من المفكرين والكتاب بموضوع إدارة الموارد البشرية، كما تبين بعضهم في تحديد التسميات حسب التطور الزمني لمفاهيم وفلسفة الإدارة، حيث ضمت تسمية إدارة المستخدمين ثم تليها إدارة الأفراد، ثم أضحت إدارة شؤون الموظفين، ثم أخيراً وانطلاقاً من سبعينات القرن الماضي أطلق عليها اسم إدارة الموارد البشرية .

وكما أن لها عدة تعاريف أطلقها المفكرون والكتاب، كل حسب طبيعة المنظمة حيث عرفت بأنها "النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب، والأجور والحوافز وتحسين الأداء، وتقييمه وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية، وصولاً إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وكذلك المجتمع"¹، وكذلك عرفت بأنها "ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة"²، فيما عرفها عبد الرحمن الهيتي بأنها "الإدارة المسؤولة عن الفعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع"³.

نستدل من مجمل هاته التعاريف على أن إدارة الموارد البشرية تكمن في تكامل مجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والمتمثلة عموماً في التخطيط الواقعي، والتوظيف الملائم بالإضافة إلى المتابعة المستمرة والتدريب الجيد لهاته الموارد البشرية.

2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن التطور الحديث لإدارة الموارد البشرية وخاصة في الدول المتقدمة، لم يكن حديث النشأة، بل مر بمراحل متعددة تدريجياً، وسوف نتناولها وفق التطور الزمني لها حسب المراحل التالية:

2-1- المرحلة الأولى "ظهور الثورة الصناعية":

تعتبر مرحلة الثورة الصناعية في أوروبا خلال القرن الثامن عشر نقطة البداية لظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية، من خلال مختلف المشاكل التي طغت على إدارة مختلف المنشآت والمنظمات، من جهة تدني قيمة العامل نظراً إلى ظهور الآلات وإحلالها مكانه، وكذلك ظهور مشاكل في مجال العلاقات الإنسانية بين العمال من خلال كثرة الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة بالإضافة إلى الحجم الساعي الكبير.

^{1,2} - مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص

62.

³ - خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005، ص 31.

2-2- المرحلة الثانية "ظهور الحركة العلمية":

يعد فدرريك تايلور Friderick Taylor الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث ساهم وزملائه Look، Gantt، Gilbreth، Lillian، Frank، وغيرهم في تطوير الفكر الإداري على صعيد العالم، حيث ركز تايلور على التعاون بين الإدارة والعاملين، فيعتقد أن القياس العملي للعمل هو دراسة العمل وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار، وتعيين الأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة لهم، وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين، وهذا ما يمكن أن يعود بزيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الإنتاج¹، وقد تلقى تايلور عدة انتقادات ركزت في مجملها على المطالبة العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون الحصول على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة إهمال العنصر البشري².

2-3- المرحلة الثالثة "نمو المنظمات العمالية":

يعتقد الكثيرون أن ظهور المنظمات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة صاحب العمل الإدارة، حيث نمت بداية من القرن العشرين في الدول الصناعية³، محاولة بذلك الدفاع على حقوق العمال من الزيادة في الأجور وخفض ساعات العمل وتوفير الظروف والوسائل المريحة للعمل، متبعين أساليب القوة والاعتماد على الإضراب والمقاطعة كقاعدة عامة لهم.

2-4- المرحلة الرابعة "الحرب العالمية الأولى":

لقد حدثت بعض التطورات في إدارة الموارد البشرية بظهور بعض المتخصصين، وكذا زيادة الاهتمام بالرعاية الاجتماعية والتدريب و الأمن الصناعي والرعاية الصحية للعمل.

وكذا إنشاء مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، حيث أنشأت أقسام موارد البشرية مستقلة، وفي حوالي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات المتخصصة، وتعتبر سنة 1920 منطلقاً جديداً لمجال إدارة الموارد البشرية، حيث أنشأت الكثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبرى والأجهزة الحكومية⁴.

2-5- المرحلة الخامسة "ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية":

حيث بينت هذه المرحلة أن العلاقات الإنسانية كميدان لإدارة الموارد البشرية وله أهمية قصوى، وذلك نتيجة الدراسات التي قام بها التون مايو Elton Mayo، حيث أثبتت أن الفرد العامل ليست أداة بسيطة،

¹ - خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 24.

^{2,3,4} - صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005،

ص 22، 23.

ولكنه شخصية متفاعلة مع محيط العمل، وكذلك ظهرت الحاجة إلى الدراسة ومعالجة المشاكل الإنسانية داخل المنشأة، وأيضاً أهمية رضا العامل على عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل¹.

2-6- المرحلة السادسة" ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا":

تعتبر الموارد البشرية نواة التطور والنشاط، حيث تشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية وظائف حديثة أبرزها التكوين، الإعلام وتنظيم المؤسسة، والضمان الاجتماعي والتقاعد المسار المهني للمورد البشري، و توسع نطاق هذه الوظائف ليشمل مختلف السياسات كالمفاوضات وممارسات النقابية، وكذلك الاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الاجتماع فيما يخص العلاقات الإنسانية، وصولاً إلى الإصلاحات المتعلقة بالمؤسسة، مما يساعد على بروز الملامح الواضحة لإدارة الموارد البشرية.

إن التطور الحاصل لإدارة الموارد البشرية في المستقبل، يضع المتبع لهذا موضوع تصور لعدة تحديات كبيرة لها نتائج مختلفة منها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، التي يجب التصدي لها، ولعل، أبرز هاته التحديات هو التوسع في استخدام الآلات الالكترونية².

3- أهمية إدارة الموارد البشرية:

انطلاقاً من التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أدركت مختلف المنظمات في جميع دول العالم، أن العامل الأكثر مساهمة في استمراريتها وتوفير الميزة التنافسية لها هو أفرادها³، وحسب ما يرى السيد الهواري 2005 "أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي مؤسسة أو منظمة وهذا إذا تم إدارتها بشكل جيد"⁴. ولقد لخصنا أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في تعزيز ما يلي :

1- الموارد البشرية أساس الاستقلال وأداة تنافسية عالمية، من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة المتعلقة بها .

2- الاختيار الجيد والتكوين المستمر لمورد البشري، تزيد من قدراته الابتكارية التي بدورها تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة⁵.

3- الحدة التنافسية في زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليفها، والتطور المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، يتطلب استقطاب العقول التي هي تحت ساحة الصراع العالمي⁶.

4- الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية .

^{1,2} - صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، المرجع السابق، ص 23، 24.

³ - آشوك شاندا، شلبي كوبرا: إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2002، ص 10.

^{4,5} - مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مرجع سابق، ص 34.

⁶ - جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 21.

5- تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية، انطلاقاً من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص بمصلحة معينة فقط.

4- أهداف إدارة الموارد البشرية :

تتجسد الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية، من خلال استغلالها لهذه الموارد أحسن استغلال، وذلك محاولة للوصول إلى تميز حقيقي ودائم في الأداء، و تحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة وحتى المجتمع، و يتضح لنا هذا أن من الأهداف إدارة الموارد البشرية، توفر الظروف المناسبة للعمل وبالتالي الرفع من إنتاجية القوى العاملة طبقاً لإمكانات المنظمة، وكما تهدف أيضاً إلى توفير الموارد البشرية بالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب، مع مراعاة الطريقة الصحيحة لبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لديهم، وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لهم، عن طريق تحفيز العاملين على التعاون أي بناء العلاقات الإنسانية، وكذا تدريبهم وتنميتهم، ومن أهداف إدارة الموارد البشرية أيضاً الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسبة منها، وكذلك تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص للجميع في المنظمة من حيث الترقية والأجور، التدريب والتطوير.

ويبرز لنا كذلك أن من تلك الأهداف، هو تحقيق مبنغيات المنظمة من خلال البحث المستمر على أفضل المهارات والمحافظة عليها، وذلك من اجل الحفاظ على استقرار واستمرارية المنظمة، وتحسين أدائها والميزة التنافسية لها¹.

5- وظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد تباين الكثير من الكتاب والمفكرين في تحديد عدد الوظائف الخاصة بالموارد البشرية بحسب طبيعة المنظمة وقد حددنا مجملها وأهمها فيما يلي:

5-1- تخطيط الموارد البشرية:

حيث تم تعريفه على انه "مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة الموارد البشرية، والتي تهدف إلى تحديد و توفير الأعداد والنوعيات المطلوبة منها لأداء أعمال معينة، في أوقات محددة، وبتكلفة عمل مناسبة آخذين بعين الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع، والعوامل المؤثرة عليها"².

من هذا التعريف يمكن أن نستخلص بعض الأهداف من عملية تخطيط الموارد البشرية، والمتمثلة في التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية، وكذا مصادرها، ودراستها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها، من حيث العدد والنوع، بالإضافة إلى تحديد السياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة، لضمان الوصول إلى مستوى سليم ومستقر داخل المنظمة، وزيادة على هذا محاولة التنبؤ بكم ونوع القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة، خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل .

¹ - مرنيز أسامة، زرواق نجيب: الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، مرجع سابق، ص 12.

^{2,3} - مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية لإدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص 132،

مما سبق تبين أن أهمية تخطيط الموارد البشرية من حيث إتاحة الفرصة للمنشأة، في تحديد أهدافها وخططها بدقة، وكذا مراجعة وتطوير سياسات وإجراءات وتطبيقات الموارد البشرية، من خلال الاحتياجات والاختيار والتعيين والتدريب، وتنظيم العمل وصولاً إلى الحوافز والمكافآت وكذا التأكد من مدى، استفادتها من المصادر البشرية المتاحة لها.

5-2- استقطاب الموارد البشرية:

5-2-1- مفهومها:

تعتبر عملية الاستقطاب احد الوظائف الهامة التي يراعى فيها جانب الدقة والنظرة المستقبلية لأفاق وأهداف المنظمة، وتعتبر البداية العملية لجذب العمالة، وتعرف على أنها "مجمّل المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة".

انطلاقاً من هذا التعريف نجد أن معظم المنظمات والإدارات الحكومية، تتضمن مكاتب خاصة بالتوظيف تابعة ضمناً للإدارة الموارد البشرية لتلك المنظمة أو الإدارة، يعمل بها متخصصون في الإعلان وكذا التوظيف وأيضاً طرق جلب العمالة، كما يمكن لهم الاستفادة من المكاتب استشارية متخصصة في جذب العمالة الوكالات المحلية للتشغيل، وهذا يجسد من المسؤول عن الاستقطاب .

5-2-2- مصادر الاستقطاب:

هناك نوعين من المصادر الاستقطاب يمكن توضيحها فيما يلي:

5-2-2-1- المصادر الداخلية:

أي الموارد البشرية المتاحة و الموجودة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء إليها في حالة الوظائف الإشرافية أو التي تحتاج إلى خبرات عمالية، ومن أهم هذه المصادر:

1- الترقية: هي الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية من طرف الفرد.

2- النقل الداخلي: ويهدف إلى تنويع خبرات العاملين فيها.

3- مخزون المهارات: هو تحديد احتياجات كل وظيفة مما تتطلبه منة خبرات وقدرات ومهارات مع مراجعة القاعدة المعلوماتية للمنظمة فيما يخص قدرات ومهارات العاملين لها ¹.

4- الإعلان الداخلي: ويتم ذلك عن طريق نشر حاجيات المنظمة بلوحات الإعلان، ويقوم العمال بدورهم في نقل الأخبار حتى خارج المنظمة، لكي يتقدم للوظيفة من يجد نفسه مؤهلاً لها، ويحدث هذا في المستويات التنظيمية الدنيا.

5- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: ويتم ذلك عن طريق العلاقات الإنسانية داخلية كانت أو الخارجية داخل المنظمة أو خارجها.

¹ - احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 225، 226، 227.

5-2-2-2- المصادر الخارجفة:

و يقصد بها تلك المصادر التي تمويل المنظمة بالموارد البشرية انطلاقا من سوق العمل وأهمها:

1- التقدف المباشر للمنظمة: أي تقدم الأفراد إلى المنظمة مباشرة، أو عن طريق البريد طلبات العمل، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل بياناتهم الكاملة، وكذلك مستواهم التعليمي و خبراتهم، ثم قدراتهم ومهاراتهم، وتصنيفها طبقا للتخصصات الوظيفية، وبعد ذلك الاتصال بأصحابها عند الحاجة.

2- الإعلان: حيث تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في وسائل الإعلام المختلفة "الجرائد اليومية، المجالات، والدوريات المتخصصة"، مع مراعاة اختيار وسيلة الإعلان المناسبة للوظيفة المطلوب شغلها.

3- وكالات ومكاتب التوظيف: توجد على ثلاث أشكال، أولها وكالات عمومية تابعة للدولة، وتشرف عليها الدولة ويكون الهدف الرئيسي لها إيجاد فرص عمل لكل عامل، وثانيها مكاتب خاصة يديرها مختصون في جذب واستقطاب العمالة، وأخيرا مواقع وكالات التوظيف الموجودة على شبكة الانترنت.

4- المدارس والجامعات: تقوم معظم المنظمات على توطيد العلاقات مع المدارس الفنية والمعاهد والجامعات من اجل تدريب العمالة أو جذب خريجيها للعمل بها

5- النقابات العمالية: يكون هذا المصدر خاصة في الدول الصناعية الرأسمالية، في المستويات الدنيا من التوظيف وذلك بإشراك النقابات في المعروض من العمالة في مهنة معينة.

6- الخدمة العسكرية: تلجأ بعض الشركات والمنظمات إلى تعيين أفراد سبق لهم أن أدوا الخدمة العسكرية وذلك بعد تسريحهم من الخدمة، وكمثال شركات النقل عندما تكون في حاجة لسائقي الوزن الثقيل.

7- الأخذ بأراء الخبراء وأساتذة الجامعة: وذلك عن طريق التوصية من طرف أصحاب الاختصاص أو الخبرة.

5-3- أساليب الاستقطاب:

تعتمد إدارة الموارد البشرية في عملية الاستقطاب على مجموعة من الأساليب ووسائل لجلب الانتباه وجذب العمالة، نذكر من أهمها:

1- الإعلان:

يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها، ويشمل هذا الأسلوب الإعلانات الداخلية الخاصة بالمنظمة، وكذلك الإعلانات في الوسائل الإعلام المكتوبة والسمعية البصرية.

2- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض:

يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة وذلك لما يملكه هؤلاء المتخصصين من معلومات كافية عن خصائص الأفراد وذلك حسب توافقهم مع الوظيفة المطلوب شغلها .

3- دعوة المرشحين لزيارة المنظمة:

وذلك من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها في مقر العمل وهذا بغرض تقديم للمجتمع نظرة عامة حول المنظمة وكمثال على ذلك ما يسمى بالأيام المفتوحة.

4- التدريب الصيفي:

وذلك من خلال تنظيم و استضافة لطلبة الجامعات أو المعاهد أو المراكز التكوينية.

5-3- الاختيار والتعيين:

تهدف جهود الاستقطاب إلى تحديد المصادر المناسبة للأفراد المؤهلين، والعمل على إثارة اهتمامهم واستمالتهم للتقدم للعمل في المنظمات، وبعد أن تقوم الجهات الإدارية بالجهود اللازمة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف العامة، يقوم بعض اللذين تم استقطابهم بالتقدم لشغل الوظائف الشاغرة. وتنته عملية الاستقطاب بتقديم الراغبين من الأفراد لشغل الوظائف العامة، ثم تأتي مرحلة الاختيار التي يتم فيها انتقاء الأفراد الأفضل والأجود و الأكفأ لشغل الوظائف الشاغرة¹.

ويعرف الاختيار والتعيين على انه: "العملية التي من خلالها يتم تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، من خلال المفاضلة بينهم بناء على أسس معينة من اجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعدادهم².

5-3-1- إجراءات أو خطوات الاختيار:

إن مجمل هاته الإجراءات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهذا ها حسب اختلاف الوظائف وحجمها، في المحمل تتضمن عملية الاختيار الخطوات التالية:

1- المقابلة المبدئية للمتقدمين:

تعتبر في كثير من الحالات الخطوة الأولى في عملية الاختيار، حيث يتم إجراء مقابلة مبدئية مختصرة مع المرشحين يتم خلالها تزويدهم بكافة المعلومات اللازمة عن المنظمة والوظائف المتقدمين لها، والإجابة عن أي استفسار لهم ومن ثم تصفية الأشخاص، وكذلك التعرف على مدى استقاء المتقدمين للشروط الأساسية العامة لشغل الوظائف المتقدمين عليها³.

2- طلبات الاستخدام:

1، 2، 3- مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 491، 502.

في حالة المرور من خلال المقابلة المبدئية للمتقدمين، يطلب منهم تقديم طلبات توظيفهم، وكذا ملئ الاستمارات الخاصة، التي تكون مطبوعة وجاهزة بشكل خاص بالمنشأة، اعتمادا على أسلوب علمي، ومن بين البيانات الأساسية والمشاركة في كل الاستمارات البيانات الشخصية مثل: الاسم، السن، الجنس، مكان الميلاد، بيانات التأهيل العلمي والخبرة السابقة¹.

3- الاختبارات:

بعد تأكد إدارة الموارد البشرية من توافر شروط العمل في الأشخاص المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، تبدأ خطوة تالية هي إجراء مجموعة من الاختبارات للمفاضلة بين المترشحين، ومن أهم هذه الاختبارات:

1- اختبارات الأداء:

يطلب من المتقدم لشغل الوظيفة معينة أداء الأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة كتجربة.

2- اختبارات الذكاء:

وهي أكثر الاختبارات استخداما، فارتباط العمل أو الوظيفة بالذكاء أمر مهم، فكلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهياكل التنظيمية، كلما كبرت درجة الذكاء المطلوبة، وعلى كل حال لا تعتبر مقاييس اختبارات الذكاء كافية للحكم على صلاحية الفرد فهي لا تقيس درجة الولاء مثلا².

3- اختبار الاستعدادات والقدرات:

والهدف منه قياس قدرة الشخص على التعلم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها مثل: القدرات اللغوية.

4- اختبارات الميول إلى العمل:

وهو قياس مدى رغبة المتقدم للوظيفة التي ستسند إليه وميله ووجه وولائه لأدائه.

5- اختبارات الشخصية:

وهو محاولة معرفة مدى توافر خصائص معينة من الخصائص الشخصية، التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها كثقة الفرد بنفسه، ومقدار تحكمه في تصرفاته.

4- المقابلات الشخصية:

تجري المنظمات مقابلات شخصية للمتقدمين لشغل الوظيفة، اعتقادا منها أن طلب الاستخدام وكذلك نتائج بعض الاختبارات قد لا تكون كافية للحكم على الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة³، ومن بين أنواعها:

¹:3- صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ص 170، 173.

²: صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 171.

✓ أ- مقابلة غير موجهة: غير مخططة ويترك فيها الحرية الكاملة للمقابل ليجمع ما يرى مناسباً من البيانات.

✓ ب- المقابلة الموجهة: يحدد فيها الإطار العام للمناقشة.

✓ ج- المقابلة المقننة النموذجية: تشبه سابقتها ولكنها تختلف في أن الأسئلة محددة مسبقاً.

✓ د- المقابلة الانفعالية: تخص الأفراد الذين يحتاجون إلى ثبات في الأعصاب والعواطف كرجال الأمن.

✓ هـ- المقابلة عن طريق اللجنة: ويكون عدد اللجنة ثلاث أشخاص عادة لتقييم صحيح للمرشح أو طالب الوظيفة، ولها رئيس يقيد برأيه عند إصدار القرار.

✓ و- المقابلة الجماعية للمتقدمين: وفي هذه المقابلة يكون عدد المترشحين من فرد إلى خمسة أفراد وذلك باعتماد أسلوب المناقشة.

5- التأكد من صحة البيانات والتحري عن طالب الوظيفة:

وذلك عن طريق الاستعلام عن صحة البيانات، التي تم تقديمها عن طريق أفراد لهم معرفة سابقة، أو من السيرة الذاتية له، أو من خلال المؤسسة التي كان يشغل بها سابقاً.

6- الترشح للتعين:

في ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية للأشخاص المتقدمين للوظائف، وبعد التشاور مع المدير المختص بالوظيفة، تقوم إدارة الموارد البشرية في المنشأة بإعداد كشوف بأسماء المترشحين الصالحين للتعين، تمهيداً لعرض الأمر على الإدارة العليا واستصدار قرارات التعيين من السلطة العليا¹.

7- الكشف الطبي:

بالإضافة إلى مؤهلات ومعارف وقدرات المترشح للوظيفة الشاغرة، لا بد من معرفة قدراته الجسمانية على أداء واجبات الوظيفة، ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال الفحص الطبي وذلك بغرض:

1- حماية الموظف ووضعه في مكانه المناسب.

2- حماية باقي الموظفين من الأمراض المعدية.

3- ضمان الاستفادة من الموظف على أكمل وجه.

4- تقليل تكاليف العمالة بتفادي مشاكل الغياب والمرض.

8- اتخاذ قرار التعيين:

بعد المراحل السابقة يصبح اتخاذ قرار تعيين المترشحين المقبولين أمراً واجباً، وذلك بفتح ملف خاص بالملتحق الجديد الموظف الجديد.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 191.

9- الالتحاق بالوظيفة:

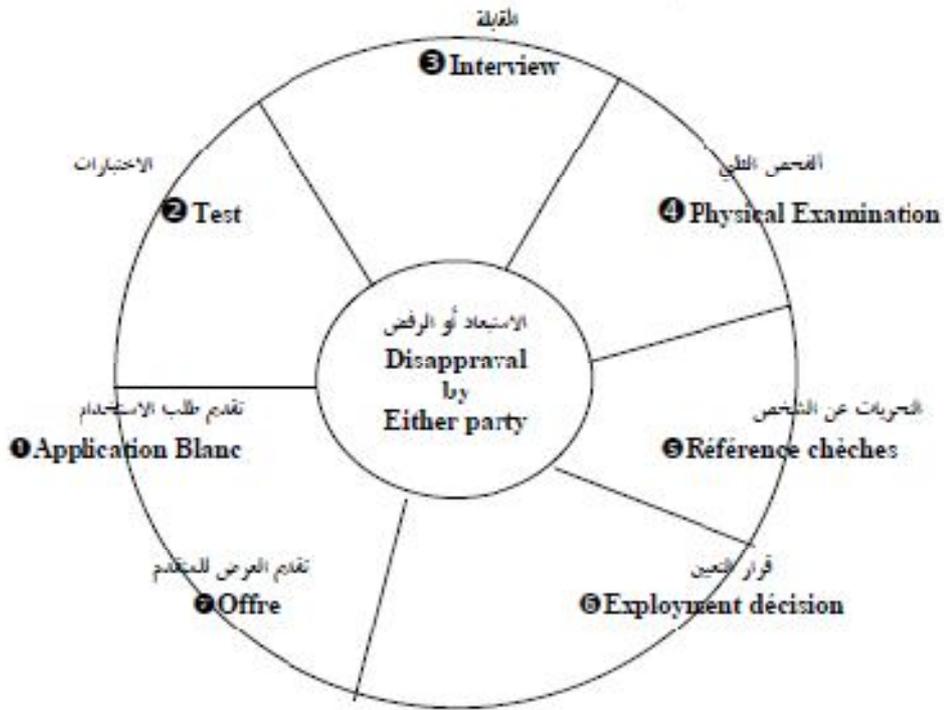
تقوم المؤسسة بإبلاغ المرشح بقرار تعيينه فور صدوره، وعليه مباشرة العمل في مدة معينة يفرضها القانون ابتداء من تاريخ صدور قرار التعيين.

10- قضاء فترة التجربة:

يخضع الموظف الجديد لفترة تجربة تحددها المؤسسة حسب طبيعة الوظيفة¹.

وفيما يلي بعض الأشكال التي تبين مراحل عملية الاختيار والتعيين.

شكل رقم 2-1 : خطوات تصفية المرشحين للوظائف².

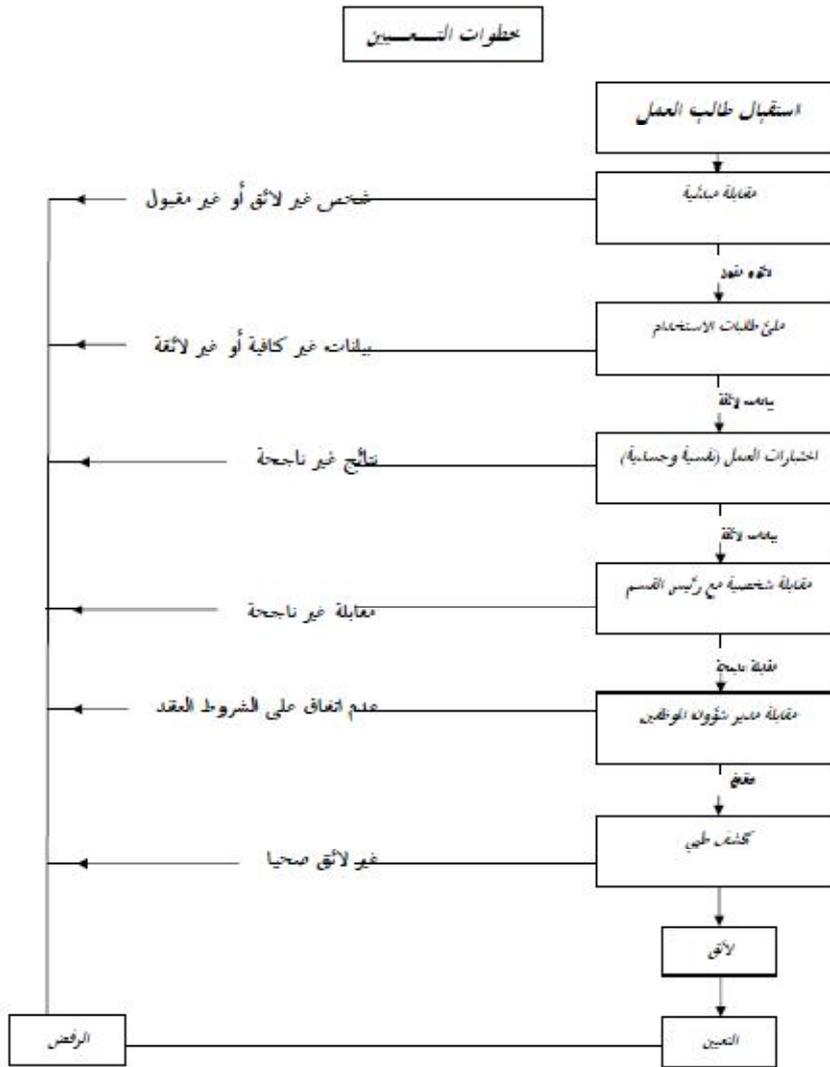


200.

¹ - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 614.

² - صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 200.

شكل رقم 2-2 : خطوات تصفية المترشحين للوظائف¹



المصدر: - صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004،

ص 197.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 197.

5-4- الأجر والحوافز:

5-4-1- الأجر:

أ- الأجر:

تعتبر الأجر من أهم العوامل التي تساعد الأفراد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، وتعتبر سياسة وضع الأجر من قبل إدارة الموارد البشرية من أهم عوامل نجاح برامج هذه الإدارة في المنظمة، وقد عرف الأجر بأنه "نصيب الفرد العامل في الإنتاج من النقد"، وكما عرف أيضا انه "تكلفة أداء العمل"¹، وهو كذلك "ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في مقابل قيامه بالعمل"².

ب- أهمية الأجر:

يعتبر موضوع الأجر من المواضيع الهامة للمنظمة والعاملين فيها والمجتمع بصفة عامة، فهي تمثل مصدرا أساسيا لدخل الفرد يساعده على تحمل أعباء الحياة، ومن هنا تأتي أهمية رسم سياسات الأجر بما يحقق التوازن بين حاجات الطرفين الفرد والمنظمة، ويخدم العلاقة المشتركة بينهما، فقد ثبت أن الرضا عن مستوى الأجر يعد عنصرا أساسيا في مستوى الرضا العام.³

ج- العوامل الأساسية في تحديد الأجر:

تكون قيمة الأجر وفقا لمختلف التباينات في مستويات الواجبات، وذلك بمساعدة عملية تقييم الوظائف وفيما يلي بعض المتغيرات التي تلعب دورا هاما في تحديد مستويات الأجر:

1- العوامل الاقتصادية:

تعتبر الظروف الاقتصادية عاملا مهما في تحديد مستويات الأجر، حيث يعتبر مستوى الدخل القومي والكساد، وكذا قدرة الحكومة على توفير الدخل الكافي لدفع الأجر، بمستوى معين يؤثر على مستويات الأجر، ومن جهة أخرى تخضع مستويات الأجر لظروف العرض والطلب في سوق العمل، وأيضا تتأثر بمستوى المعيشة ومحاولة الحفاظ على القدرة الشرائية للعمال، ومساعدتهم بصورة دورية.

2- العوامل الاجتماعية:

لم تعد الأجر وسيلة للإشباع المادي للفرد فقط، بل أصبحت وسيلة لتحديد المكانة الاجتماعية للفرد⁴، وكذلك نظرة المجتمع للفرد تتغير، فمثلا في بعض المجتمعات نجد بعض الألقاب مثل: "معالي" مرتبطة بالدرجة المالية التي يشغلها الشخص.

¹ - نظمي الشحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 63.

² - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية طبع نسر توزيع، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 277.

^{3,4} - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 863، 866.

3- القوانين الخاصة بالعمل:

وذلك من خلال مختلف القوانين الإلزامية سواء المالية و الغير المالية، التي ينبغي توفيرها للعاملين، والحد الأقصى لساعات العمل، ومعدلات العمل الإضافي وغيرها من القوانين.

4- سياسات الأجور:

وتحدد هذه السياسات الخطوط العريضة للأجور، مثل هيكله الرواتب والأجور وعدد المراتب فيه، والوظائف التي ينطبق عليها والمزايا التي يلزم توفيرها للموظفين، ومختلف الأمور التي تؤثر على ما يحصل عليه الموظفين من رواتب والعامل من أجور.

5- المساواة وتأثيرها في تحديد الأجر:

وتقسم المساواة إلى نوعين: داخلية حيث ينظر العامل أو الموظف إلى أن أجره متكافئ مع ما يبذله من جهد في العمل، ومتساوي مع الموظفين الآخرين الذين يؤديون العمل ذاته، والخارجية في أن تقارب الأجور داخليا مع الأجور في منظمات أخرى وذلك لضمان استمرار العمل.

6- متطلبات العمل:

تحديد الأجور في المقام الأول لتناسب مع مقتضيات الوظيفة وظروف العمل بها¹.

د- أنواع الأجور:

يمكن تقسيم الأجور إلى:

1- الأجر النقدي: هو عبارة عن أجر مالي ويشتمل على العلاوات والمكافآت التي حددت للفرد².

2- الأجر الحقيقي: وهو عبارة عن القوة الشرائية للأجر النقدي التي يستطيع الفرد أن يحصل على السلع والخدمات التي يمكن شراؤها بالأجر النقدي كما يمكن أن يشتمل الأجر جزءا نقديا وآخر عينييا يكون على شكل سكن أو أشياء عينية أخرى "أدوات كهربائية"³.

2-4-5- الحوافز:

أ- مفهومها:

الحوافز عبارة عن وسيلة للعمل على زيادة درجة ارتباط الفرد بالمنظمة⁴، وهي لا تعتبر بديلا عن

الأجر الأساسي ولكنها مكملة له، حيث تقوم سياسة الحوافز على مبدأ أساسي وهو الحافز مقابل الأداء⁵

¹ - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 867.

^{2,3} - نظمي الشحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 64، 65.

^{4,5} - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الكتب العربية للنشر والتوزيع الإلكتروني، 2003، ص 387، 415.

www.kotobarabia.com، يوم 20/02/2009، على الساعة: 02.35 صباحا.

ب- أهميتها:

وتتحلى أهمية الحوافز في ما يلي:

- 1- الحوافز وسيلة فعالة في زيادة درجة إشباع الفرد توفر له حاجيات إضافية معنوية أو مادية¹.
- 2- الحوافز وسيلة فعالة في زيادة درجة الارتباط أو الولاء الوظيفي للمنظمة من طرف الفرد.
- 3- تساعد الحوافز على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة كسب ثقة الأفراد.
- 4- الحوافز تنمي شعور الفرد بتميز سواء على مستوى الداخلي أو الخارجي².
- 5- تساعد الحوافز على الاستقرار الوظيفي لأفراد العاملين بالمنظمة التقليل من درجة الدوران الوظيفي.
- 6- ضمان أن المؤسسة قادرة على المنافسة في جذب الموظفين على قدر المساواة مع المؤسسات الأخرى³.

ج- أنواعها:

لقد تعددت أنواع الحوافز إلا أننا سنذكر منها:

أ- الحوافز التنظيمية:

وهي الحوافز التي تتيح وتسمح للمنظمة أو المؤسسة باستغلال مواردها البشرية أحسن استغلال، في سبيل تحقيق أهدافها وتنقسم إلى:

1- الحوافز الداخلية والخارجية:

الحوافز الداخلية هي درجة الإشباع التي يحققها الفرد من الوظيفة ذاتها، ويتحقق هذا الإشباع للفرد داخليا، مثال ذلك الشعور بالانتماء إلى شركة متميزة ولها مكانتها في سوق العمل، أما الخارجية فهي مقدار ما يحصل عليه الفرد من أموال وترقيات وفوائد أخرى، وهي تأتي من خارج الوظيفة جهة خارجية هي الإدارة⁴.

2- الحوافز المالية وغير المالية:

الحوافز المالية تدعم العائد المادي للموظف بشكل مباشر، مثل الأجور الأساسية والإضافية والمشاركة في الأرباح وتكون غير مباشرة في راتب التقاعد، والإجازات مدفوعة الأجر والإجازات المرضية

1، 2، 3- باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 167.

4، 5- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 390، 391.

وخصومات الشراء، أما الغير المالية فتتمثل في الحاجات البشرية الإضافية مثل أثاث المكتبي، راحات عمل مناسبة... الخ¹.

3- حوافز الأداء وحوافز العضوية:

حوافز الأداء هي الحوافز المباشرة من عمولات البيع، وربط بالإنتاج ونظم الحوافز الفردية والجماعية، حيث يحدد الأجر على أساس التميز في الأداء الوظيفي، أما الحوافز العضوية فتكون إضافية كالزيادات في الرواتب نتيجة لظروف سوق العمل أو الأقدمية، وسمتها الأساسية أنها تعطى بغض النظر على المستوى أداء الفرد أو الإدارة أو المنظمة².

ومما سبق نرى أن أنواع الحوافز متداخلة فيما بينها لكن لها نفس المبدأ التحفيز لتحسين وزيادة أداء الأفراد.

د- نظم الحوافز:

تقوم المنظمات بإعطاء وتقديم عدة نظم لحوافز منها الفردية والجماعية سعياً منها إلى تحسين مستوى أداء العاملين.

1- نظم الحوافز الفردية:

هي حوافز تدفع مقابل الأداء الفردي، ومن نماذجها، حوافز التميز، وأجر القطعة، والعملات.

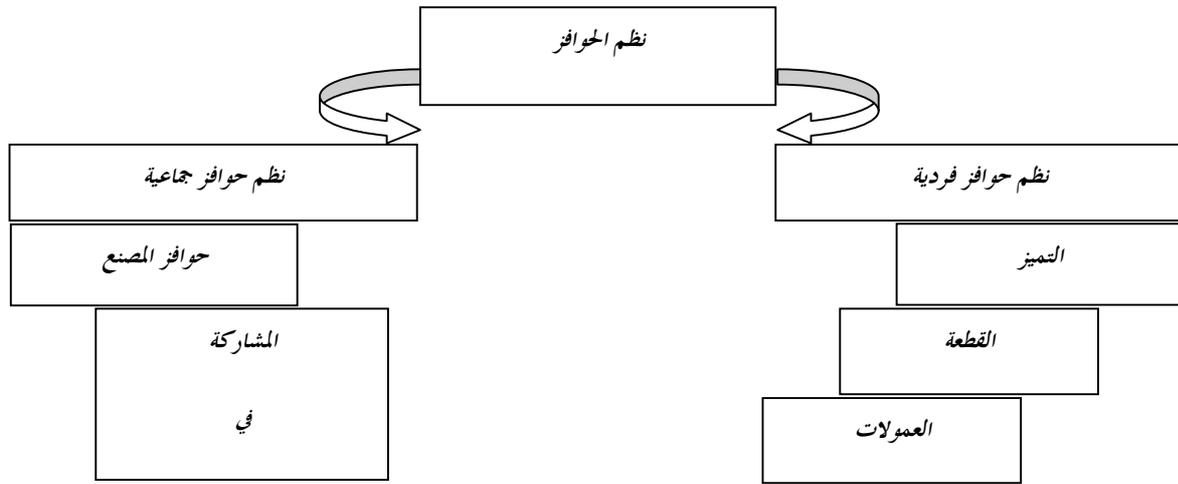
2- نظم الحوافز الجماعية:

وهي الحوافز التي تقدم لجماعات العمل، أي أن الحوافز تقدم لفريق يعمل في نشاط واحد له عدة وظائف، إذ لا يمكن تقديم الحوافز فردياً بل جماعياً، وهذا النوع من الحوافز يكون مهماً في حالة تأثر الأداء الوظيفي بالجهد الجماعي.

والشكل التالي يوضح ذلك:

^{1، 2} - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، المرجع السابق، ص 393، 416.

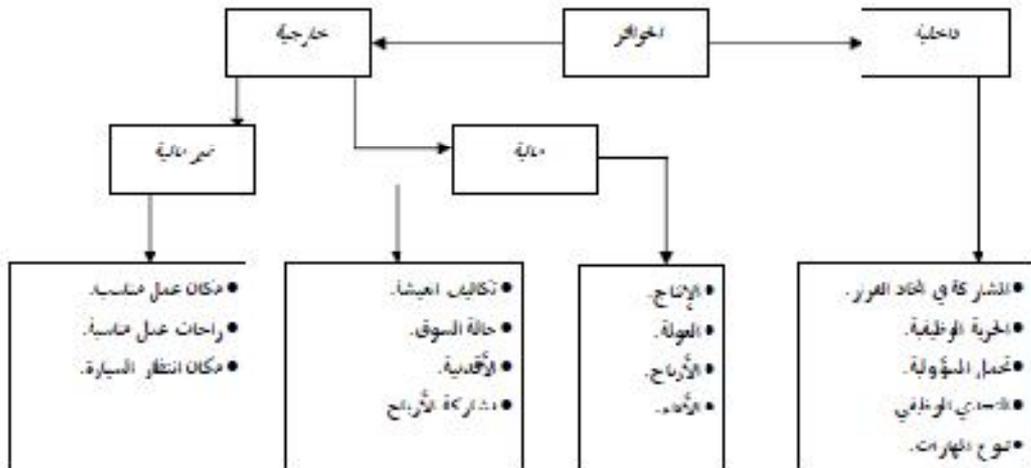
شكل رقم 2-3: نظم الحوافز¹.



المصدر:- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الكتب العربية للنشر والتوزيع الالكتروني، 2003، ص 389، www.kotobarabia.com، يوم 20/02/2009، على الساعة: 02.35 صباحا.

وفيما يلي نبين أنواع الحوافز.

شكل رقم 2-4 : هيكل الأجور والحوافز².



المصدر:- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الكتب العربية للنشر والتوزيع الالكتروني، 2003، ص 389، www.kotobarabia.com، يوم 20/02/2009، على الساعة: 02.35 صباحا.

¹ - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، المرجع السابق، ص 389.

5-5- التدريب:

هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة أداء الفرد¹، ويعتبر التدريب نشاط مهم للأفراد الجدد بالمنظمة شاغلي الوظائف الجدد، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق المدير المباشر للأفراد الجدد، كما يمثل التدريب أهمية كبيرة وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، التي تؤثر على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة²، وهذا ما يتطلب تدريباً لتحديد وتحديث المعارف سواء للعاملين الجدد أو القدامى.

والتدريب لا يكون هكذا فقط بل يقوم على عدة مراحل، بدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تخص الفئة التي ستدرب من اجل تطوير المهارات أو اكتسابها عامل قديم أو جديد إذ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المستوى الإداري إدارة عليا، وسطي، دنيا تنفيذية³.

ومن ثمة يتم وضع الأهداف الرئيسية للتدريب التي يجب توفرها على ما يمس المنظمة أو المؤسسة والفرد معا والسعي إلى تحقيقها أثناء التدريب وبعد نهايته، بفترة وتنقسم الأهداف إلى:

1- توجيهية إرشادية. 2- تنظيمية إدارية. 3- فردية. 4- أهداف النمو.

والتدريب يتم بواسطة وسائل وطرق تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة لتحقيق أهدافها ومنها³:

1- التدريب في مجال العمل،- التغيير الدوري في العمل، 3- التدريب المهني، 4- التدريب في الفصول الدراسية.

ويكون التدريب في الطرق السالفة الذكر بواسطة أساليب عدة نذكر منها:

1- المحاضرة، 2- الدراسة الميدانية، 3- جماعة المناقشة، 4- الورشة التدريبية، 5- التمارين التدريبية،

6- الجلسات العلمية، 7- الندوات، 8- المؤتمرات، 9- الحلقة الدراسية، 10- المباريات الإدارية،

11- دراسة حالة، 12- الدوران الوظيفي.

وفي النهاية وبعد كل هذا تأتي عملية التقييم، حتى يتم التعرف على مدى فائدة التدريب ونقاط الضعف الموجودة فيه، لتخلص منها وتحديد البرامج الغير الفعالة ليتم استبدالها ويتم التقييم عن طريق أربع محاور وهي⁴:

ردود الأفعال، 2- التعلم، 3- السلوك، 4- النتائج.

^{3,2} - رواية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 163، 166.

^{1,2} - رواية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، المرجع السابق، ص 166، 175.

6- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:

تعتبر الموارد البشرية بمختلف وظائفها الركيزة الأساسية في دوام وسيرورة أي منظمة، سواء كان مجال عملها إنتاجيا أو خدميا، حيث تولي الإدارات الحديثة اهتماما كبيرا بهذه الموارد، من خلال تحفيزها وتدريبها والاعتناء بها، على المدين المتوسط والطويل، ومراعاة اهتماماتها ومحاولة حل مشاكلها، ويعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات التي تتوفر على الموارد البشرية سواء كانت في المجال الإداري من خلال موظفي ومستخدمي الإدارات الرياضية أو في المجال التدريبي من حيث اللاعبين، الحكام، المدربين، والمسيرين وكذلك في المجال التربوي الرياضي من خلال مختلف الأساتذة والأخصائيين في المجال الرياضي.

وإن المجال الرياضي يعتبر مجالا غنيا وخصبا لمختلف الموارد البشرية المكونة له، لذا يجب الاطلاع على مختلف الأساليب والطرق، والمناهج الحديثة في تطوير وجلب هاته الموارد، بطريقة تخدم الجميع من منظمة وكذلك الفرد والمجتمع، فلو رأينا مثلا على مستوى الفريق، فإن اللاعبين الذين يمتلكون مهارات وقدرات تأهلهم للتألق، والوصول إلى تحقيق أفضل النتائج، نجد أن المنظمة أو بالأحرى الفريق يعمل جاهدا، من اجل الحفاظ عليهم، من خلال تدريبهم وكذا تحفيزهم، وكذلك بالنسبة لعملية الانتقاء للاعبين الجدد، التي بدورها تعتمد على مجموعة من الاختبارات والمعايير للوصول للاعب الكفاء والجيد.

والمتبع لإدارة الموارد البشرية يجد أن مختلف الوظائف والطرق والأساليب المحددة لهاته الموارد، ترتبط ارتباطا وثيقا بالمجال الرياضي في كل أقسامه.

ومن هذا الأساس تظهر الأهمية البالغة للمورد البشري في مختلف ميادين المجال الرياضي وذلك من خلال الاعتماد الكبير على هذا المورد في مختلف المهام والنشاطات الرياضية بالرغم من التطور التكنولوجي الإداري في وقتنا الحاضر.

خلاصة:

انطلاقا من هذا الفصل يتضح أن المجال الرياضي يعتمد بصفة كبيرة على الموارد البشرية، عكس بعض المجالات الأخرى، التي لها تعويض لهذا المورد البشري بالآلات مثلا، ومن هذا فان تطبيق وإتباع مختلف الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الحديثة، في الوصول إلى المطلوب من العمالة ذات المردودية الجيدة وكذا الاهتمام بها، يصبح أمرا ضروريا في المجال الرياضي، من خلال وجود مختلف الاختبارات، ومراعاة مجمل المعايير والطرق المستخدمة للوصول إلى الهدف المراد، وذلك بتحقيق نتائج ذات أداء جيد، سواء كانت إداريا عبر مختلف القرارات أو التطبيقات الميدانية من خلال نتائج الفرق، ومن هنا نستخلص أن إدارة الموارد البشرية تعتبر أساسا للعملية الإدارية الحديثة في مختلف المجالات وخاصة الرياضية منها.

الفصل الثالث:
المنشآت الرياضية

تمهيد:

لقد ظهرت المنشآت الرياضية منذ القدم نتيجة الحاجة إليها ولو أن بدايتها كانت بسيطة وليس بمعناها الحالي . غير أن ذلك إن دل على شيء فإنما يدل على أن تطور الألعاب والحركات الرياضية لدى الإنسان جعلت احتياجاته إلى أماكن رياضية خاصة بنمو ودفعته إلى تصميم أحدث المنشآت وإنجاز العديد من المشاريع الرياضية في كافة دول العالم .

لذلك لها أهمية بالغة في وقتنا الحاضر وكثرة المهتمين بهذه المنشآت وزيادة اعداد روادها بإقبال متزايد فإننا نضع أمام المهتمين مجموعة من المواضيع التي تساعد القارئ في تنمية المعرفة والحصول على المعلومة وإثراء المعرفة لمواكبة التطور السريع في حاضرنا المعاصر .

لذلك فإن النقص في الأماكن التعليمية والمنشآت الرياضية المناسبة والملاعب هي أسباب استمرار البرامج الهزيلة للتربية البدنية والرياضية وهذا لا يعني أن البرامج الجيدة والممارسة الجيدة لا يمكن أن تقوم على الإمكانيات والمنشآت القديمة والغير مناسبة وإنما يعني أنه على الأقل يمكن توافر الأرض الفضاءات الكافية لتعليم مجموعة رياضية بطريقة فعالة وبعض البرامج الممتازة التي تقام على المنشآت القديمة بينما تقدم أسوء البرامج في المنشآت الحديثة والتجهيزات الحديثة.

وإن نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة وطريقة تسييرها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط للمنشآت والإمكانات الرياضية حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير ، اتخاذ القرارات...الخ.

أولا : لمحة تاريخية عن المنشأة الرياضية

1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يعود الفضل في فكرة المنشآت الرياضية الى الاغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية تمثلت في الألعاب الأولمبية القديمة التي أقيمت 468 قبل الميلاد ، فنظرا لكثرة أعداد المشاركين من مختلف المقاطعات الاغريقية تمخضت فكرة انشاء ملاعب رياضية كبيرة تتسع لأكثر عدد ممكن من المشاهدين للاستمتاع بالمنافسات الرياضية وتشجيع الأبطال . فقد استمرت منافسات الألعاب الأولمبية قديما لمدة خمسة أيام نظرا لكثرة عدد اللاعبين المشاركين من كافة المقاطعات الإغريقية . ومنذ تلك الفترة استمرت تعمير وإنشاء الملاعب الرياضية وتحديدًا في العصر الحضارة الرومانية ، والتي تميزت بالإبداع في المنشآت الرياضية.¹ نتناول في هذا البحث دراسة المنشآت الرياضية عبر التاريخ القديم وكذلك في الحضارة الإسلامية ، وكيفية تطورها إلى أن أصبحت ما عليه حديثا .

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

وقد ذكر بعض المؤرخين أن أول ظهور المنشآت الرياضية أو ما شابهها كان عند الإغريق سنة 605 قبل الميلاد وقيل أن قبل الميلاد لم توجد أمة تحترم الرياضة مثلما فعل الإغريق ، فبلاد الإغريق كانت تمتاز بتضاريس طبيعية معتدلة وكانت وسيلتهم آن ذاك للتقرب من الآلهة ، إقامة التماثيل والتي يقومون بعبادتها والرقص تضرعا لها .

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

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

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

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

1-1- ملعب البنتاثون:

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

1-2- ملعب الهبيودروم:

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

1-3- البالاسترا:

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

1-4- الليونيديون:

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

1-5- الكولوسيوم:

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

1- عفاف عبد المنعم درويش : الإمكانيات في التربية البدنية ، منشأة المعارف ، (بدون طبعة) ، الإسكندرية ، 1998 ، ص 59.

2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

- 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 و مشتملات خاصة بما يمكن أن نوردتها فيما يلي:

أ- الملعب:

يشمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 400 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 65000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار ومكان مجهزة خاص بوسائل الاعلام ، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج ، الاشتراكات وصلالات الاستقبال ، غرف التدليك ودورات المياه ، ورشات لصيانة والمخازن.¹

ب- الصالة المغطاة:

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

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

ج - الملاعب المفتوحة:

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

د- حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة الأولمبي (21 x 50) مترا بعمق 2,10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12 x 15) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3,5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5,25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25 x 12.5) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

1 - عفاف عبد المنعم درويش : مرجع سابق ، ص 60.

ه- مناطق الإعاشة:

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

و- الخدمات المركزية :

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

ر- مراكز الشباب والساحات الخضراء :

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

وقبل البدء في اقامة هذه المنشآت يجب اجراء الدراسات الخاصة للتعرف على اعداد المستفيدين منها .¹

ثانيا : المنشآت الرياضية (تعريفها ، إدارتها ، أنواعها ، خصائصها)

1- تعريف المنشآت الرياضية :

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

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416-91) المؤرخ في 1991/11/02 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها ، والمنشآت الرياضية التي ستطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 1993/02/03 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماعية في الوسط التربوي ، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهية للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا 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 والتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا وعمليات تكوين الإطارات

1 - عفاف عبد المنعم درويش : الامكانيات في التربية البدنية ، دار النشر للمعرفة ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 23 .

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

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.

2- إدارة المنشآت الرياضية:

1-2- 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 طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين ، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.

❖ يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفصيلات 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 جيدا 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

2-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

❖ يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر ، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل .

❖ الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.

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

❖ إذا ما كان المنشأة الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.¹

¹ - مفتي إبراهيم حماد : تطبيقات الإدارة الرياضية (المدارس ، الجامعات ، الاتحادات الرياضية ، الأندية) ، مركز الكتاب للنشر ، ط 1 ، القاهرة ، 1999 ، ص (153 ، 154) .

2-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

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

❖ عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.

❖ تكاليف الانتفاع ، وصيانته ، والحفاظ عليه ، وإجراءات الأمن.

❖ عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.

2- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات ، الاستقبال ، والاجتماعات ، مكتبة ... الخ) .

3- يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة .

4- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتها استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.

5- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية ، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل ، والأدوات والأجهزة.

6- ضرورة وضع موزع لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام ، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.

7- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرققات وتدريب العاملين وموزع للسياسات.

8- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

3- أنواع المنشآت الرياضية :

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناء على ما تحتويه من اماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية ، ولهذا من الممكن تصنيفها الى عدة انواع وذلك من حيث الاتي :

❖ الاهداف : منشآت تنافسية ، منشآت تدريبية ، منشآت ترويحية ، تعليمية ، علاجية الخ

❖ الشكل العام : منشآت خارجية (مكشوفة) ، منشآت داخلية (مغطاة) .

❖ الرياضة (اللعبة) : رياضات جماعية (قدم ، سلة ، طائرة الخ)

- رياضات زوجية (تنس ، الخ) .

- رياضات فردية (العاب قوى ، الخ) .

- رياضات المنازلات (دفاع عن النفس ، مصارعة الخ) .

- رياضات مائية (سباحة , غطس , الخ) .
- رياضات استعراضية وإيقاعية (جهاز.... الخ) .
- رياضات الاطفال (ملاعب الحبي الخ)¹ .
- ❖ القانونية : منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية) , ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية (للتعليم والتدريب والترويح) .
- ❖ التباعية : منشآت حكومية (مدارس , جامعات , ساحات شعبية) , منشآت اهلية خاصة (شركات , اندية ,) , منشآت تجارية (مراكز رياضية متخصصة : دفاع عن النفس , لياقة بدنية , بولينج الخ)
- ❖ نوعية الارض : تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعة , صناعية , مدكوكة , اسفلت او بلاط , خشبية , جليدية , رملية , فلينية الخ)² .

4- خصائص المنشآت الرياضية:

- لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:
- ❖ أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس ، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع ، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.
- ❖ أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.
- وباعتبار المنشأة معدة خصيصا 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 تبعية³ .

1 - مقال أحمد الفاضل : المنشأة الرياضية ، تصميم تخطيط وإدارة ، ماخوذ من الانترنت googlepdf 2011/06/05 ، ص04 .

2 - مقال أحمد الفاضل : مرجع سابق ، 04 .

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

ثالثا : الامكانيات الرياضية:

1- تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف.¹

2- مبادئ الإمكانيات الرياضية :

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية 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.²

3- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

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

- ❖ توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أبنيه 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 كاملا 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.

1 - عفاف عبد المنعم درويش : مرجع سابق ، ص 24.

2- حسن الشافعي : مرجع سابق ، ص 51.

- ❖ إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة و صورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المدرب وتساعد له 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 والمدرب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.
 - ❖ توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.
 - ❖ إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالساحات الشعبية ، مراكز الشباب) يجد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.
 - ❖ إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.
 - ❖ إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.
 - ❖ إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخطئية.
 - ❖ يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.
- 4- مزايا دراسة امكانيات المنشأة الرياضية:

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

4-1- 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.¹

4-2- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة : إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة 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.

1- عفاف عبد المنعم درويش : مرجع سابق ، ص 27.

4-3- 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.

4-4- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

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

4-5- 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.

4-6- 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.

4-7- 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.¹

4-8- تحقيق أفضل الأهداف:

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

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

رابعا : نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر :

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

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

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

1- وضعية المنشآت الرياضية الحالية :

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

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

فكانت كنتيجة حتمية الذهاب الى حد القول بفشل تسيير هذه المنشآت الرياضية بالدرجة الأولى وعلى الاقتصاد الوطني حيث تقل المداخيل .¹

2- محاولة اعطاء البديل :

ان وضعية المنشآت الرياضية التي آلت اليها من تدهور يرجع بالدرجة الأولى الى سوء التسيير والمسيرة لها وبالتالي فشل نمط التسيير كان فاشلا تطبيقه ومواد تنظيره .

ولهذا نحاول اعطاء بعض الاقتراحات أو ايجاد البديل لإعادة اصلاح هذه المنشآت والدفع بها للخروج من دوامة الأزمة التي تحيط بها فيجب على المعنيين والسلطات اتخاذ بعض الاجراءات منها :

- ❖ التخفيض من نسبة الضرائب حتى ترتفع نسبة الارادات والمداخيل .
 - ❖ الالتزام بعمليات اعادة الترميم والصيانة لهذه المنشآت والتجهيزات الرياضية .
 - ❖ ترقية عرض مختلف الممارسات الرياضية .
 - ❖ اعادة النظر في موارد المنشآت عن طريق برنامج استثماري الى منشآت متعددة الموارد .
 - ❖ تدخل الدولة والسلطات العمومية في تقديم المساعدات والإيرادات .
 - ❖ التحفيف الفعالية الاقتصادية والعمل على الرفع من المردودية والإنتاجية لإعطاء الدفع للمنشآت الرياضية
 - ❖ توفير العتاد والتجهيزات الرياضية في السوق الوطنية .
- كذلك العمل من أجل التصدي لهذا العجز الذي يعتبر عامل توقف تنمية التطبيق الرياضي .
وذلك بالقيام ب:

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

3- التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية:

لقد أصبحت المنشآت الرياضية تمارس نظاما جديدا في تسيير شؤونها ، ويتضح ذلك من خلال ما جاء على سبيل المثال في المرسوم التنفيذي 90.48 لسنة 1990 .

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

المعدل والتمتع للأمر 71.71 المتضمن احداث المركب الأولي حيث جاء في المادة الثانية من هذا المرسوم ان مكتب المركب الأولي الذي يدعي في صلب النص المكتب وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري يتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي .

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

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

ان الشخصية المعنوية هي عامل اسناد الملكية ، كما أنه يترتب عنه سياسة التمويل الذاتي وذلك بالاعتماد على الموارد الخاصة بالمؤسسة ، وفائض الأرباح دون تدخل من الدولة .¹

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

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

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

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

أما من الناحية التسيير فان أموال المؤسسة تدار وفق الشكل التجاري معتمدة على نظام التسيير المالي والمحاسب التجاري . وبالنسبة لأموال التشغيل فألها على اختلاف أنواعها قابلة للتنازل منها والتصرف فيها وحجزها حسب القواعد المعمول بها في التجارة ، فهي محلا لمختلف التصرفات التجارية من بيع ، وتنازل

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ 30 يناير سنة 1990 ، المادة 02 المعدل والمتسم للأمر رقم 71.71 المؤرخ في 02 نوفمبر 1971 ، المتضمن أحداث المركب الأولي ، العدد 05 ، 01 فيفري 1990.

وإيجار... الخ وهذا خلافا للوضع السابق ، أين كانت أموال المؤسسات العمومية الاشتراكية هي أملاك الدولة ولا يمكن التصرف فيها ، أما الأموال الأساسية فهي خارجة عن التعاون المدني والتجاري بحيث لا يمكن لا التصرف فيه أو اكتسابها وذلك على غرار الحماية البنية المبسطة على الأموال العمومية . حفاظا باستمرارية المؤسسة العمومية في أداء مهامها.¹

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ 30 يناير سنة 1990 ، المادة 02 المعدل والمتسم للأمر رقم 71.71 المؤرخ في 02 نوفمبر 1971 ، المتضمن أحداث المركب الأولي ، العدد 05 ، 01 فيفري 1990.

خلاصة

إن تطور المنشآت الرياضية لن يتوقف عند هذا الحد سواء كان ذلك من ناحية الخدمات أو من الناحية الجمالية التي أصبحت تصمم عليها ، وإن نجاح أي إدارة وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة لها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط والتسيير للإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أدرى وأعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير أمثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها.

الجانب التطبيقي

الفصل الأول

الطرق المنهجية للبحث

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية مرحلة ضرورية من مراحل البحث، يقوم بها الباحث قصد تدعيم نتائج الجانب النظري، ومحاولة إيجاد حل للإشكال الذي طرحه من خلال إثبات صحة الفروض التي وضعها أو نفيها، وذلك بإخضاعها للتطبيق .

ويشتمل الجانب التطبيقي لبحثنا هذا على فصلين، الفصل الأول ويمثل الطرق المنهجية للبحث و التي تشتمل على الدراسة الاستطلاعية للبحث والمجال الزماني والمكاني كذا الشروط العلمية للأداة وهي الصدق والثبات والموضوعية مع ضبط متغيرات الدراسة، كما اشتمل على عينة البحث وكيفية اختيارها والمنهج المستخدم و أدوات الدراسة وكذلك إجراءات التطبيق الميداني وحدود الدراسة. أما الفصل الثاني فيحتوي على عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات.

1- الدراسة الاستطلاعية: وهي عبارة عن دراسة عملية عن طريق استعمال المقابلة المباشرة للتطلع إلى طبيعة الظاهرة المدروسة والهدف من هذه الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة الظاهرة للموضوع المدروس، وفي الأخير تأكدنا بعد هذه العملية أن هذا الموضوع ملائم للدراسة.

1*1- المجال المكاني: ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي.

- نبذة عن الديوان:

1* تعريف الديوان:

ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي تأسس طبقا للمرسوم التنفيذي 93-108 المؤرخ في 92/5/5 هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي مثبت بقواعد تنظيمية في حدود صلاحيتها الخاصة وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالشباب و الرياضة ويشرف على إدارتها مدير الديوان.

المقر: يقع ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي في حي 8 ماي 1945 بالقرب من الولاية .

2* نشاط الديوان:

يمارس الديوان النشاطات التالية .

كرة القدم . كرة اليد . كرة سلة . ألعاب القوى وهي تهدف إلى مايلي:

- المساهمة في ترقية الممارسات الرياضية و البدنية و تطويرها على مستوى الولاية

- ضمان عمل مجموع المنشآت الرياضية وهياكل الاستقبال المكونة للممتلكات الديوان و تسييرها

وصيانتها .

- ضمان صيانة المنشآت وتجهيز الديوان وانجاز كل أشغال البناء أو التهيئة أو التوسيع أو الدعم أو

الترميم في هذا المجال أو التكليف بإنجازها.

- وضع وسائلها تحت تصرف قصد ضمان التحضير والتنظيم المادي و التقني لما يؤتى .

- تنظيم المنافسات ، التظاهرات الرياضية، المحلية ، الوطنية والدولية التي تجرى داخل المنشآت الرياضية

للديوان و التدريبات التحضيرية للرياضيين.

- تعليم التربية البدنية و الرياضية والمستويات الأخرى للممارسات الرياضية والبدنية.

- تكوين الرياضيين و كذا مستخدمي التأطير و تحسين مستواهم و تجديد معارفهم.

- استقبال الرياضيين من المنتخبات المحلية و الجهوية و الوطنية ووضع الوسائل الضرورية تحت تصرفهم

لتحضيرهم وجمعهم .

- المساهمة في تنمية الممارسات الرياضية المنتشرة ضمن ممارسة الرياضة عن طريق وضع الوسائل و الهياكل

تحت تصرفها.

- تنظيم كل التظاهرات و العروض الرياضية و ترقيةها ومنها الفنية والثقافية و ضمان كل أداء للخدمة في مجال التسلية و راحة الجمهور¹.

3* هياكل ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي:

تعد الهياكل الرياضية من أهم العناصر الأساسية للديوان فهي تعمل على توزيع المرافق الرياضية على مستوى تراب الولاية وهذا من اجل تحقيق الهدف التي أنشئت من اجله كما سبق ذكرها و يظم ديوان المركب الرياضي لولاية الوادي 07 وحدة تابعة له نذكر منها.

1 - ملعب الرياضي بالشط.

2- ملعب 08 مارس 1956

3- ملعب الملحق الخاص بالتدريبات

4- المسبح النصف اولمبي قمار.

5- القاعة المتعدد الرياضات بالرياح.

6- القاعة المتعددة الرياضات بتكسب.

7- القاعة المتعدد الرياضات بجامعة.

* المخطط التنظيمي للديوان:

- مدير الديوان:

يعين مدير الديوان بقرار من الوزير المكلف بالرياضة بناء على اقتراح من الوالي و تنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها.

يساعد المدير في مهمته رؤساء أقسام ورؤساء الوحدات، يعين رؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات بمقرر من مدير الديوان، كما يكلف مدير الديوان بما يأتي.

- يضمن حسن سير الديوان .

- يبرم جميع الصفقات والاتفاقيات والعقود والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به .

- يمثل الديوان أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية .

- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين .

- يعين المستخدمين الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم وذلك في إطار القوانين الأساسية السارية عليهم

- يقترح التنظيم والنظام الداخليين للديوان .

¹(1) المادة 04 من المرسوم تنفيذي رقم 05-492 بتاريخ 22/12/2005 يتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات.

- يحضر اجتماعات مجلس الإدارة الدورة ويتولى تنفيذ مداولاته.
- يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى الوزير الوصي بعد موافقة مجلس الإدارة عليه.
- يعد مشاريع الميزانيات وبرامج النشاطات والحسابات الإدارية والمالية للمؤسسة .
- وهو الأمر بصرف الميزانية ويمكنه إن يفوض تحت مسؤوليته إمضاء إلى مساعديه الرئيسيين.

- الأمانة

يشمل الديوان على أمانة للمدير تقوم بدور أساسي في التنظيم ،استلام ،توزيع البريد الوارد ، الصادر، الاستقبال والاستعلامات، تقديم ما يطلبه المدير من موضوعات وتقارير، حفظ وتسجيل المستندات التي تتعلق بنظام الإدارة و الرد على الهاتف وتسليم البريد اليومي على المصالح المختلفة للديوان. ينظم الديوان في أقسام ووحدات .

- قسم الإدارة والمالية:

القسم هيكل يتكفل بالنشاطات المرتبطة بتسيير الديوان وسيره العام و يسيره رئيس قسم الإدارة والمالية وهو موظف يعينه مدير الديوان طبقا للقانون الأساسي للدواوين و يقوم بتسيير الموارد البشرية و تحديد مهام كل فرد كما يضم مكتب تسيير الموارد البشرية،خلية الميزانية والمحاسبة خلية وكالة الإيرادات،خلية تسيير المخزن.¹

-الوحدات التابعة للديوان

الوحدة هي هيكل يتكفل بالنشاطات التي تجري في إطار منشأة رياضية واحدة. وتهدف خصوصا إلى ضبط كفاءات التنظيم المادي والتقني للتظاهرات الرياضية و التدريب الرياضي و اقتراح كل المشاريع قصد تحقيق مرد ودية امثل لمنشآت الديوان و يسيرها رئيس الوحدة الذي يكلف من طرف مدير الديوان وهم مسئولون مرسمين مكلفون من طرف المدير للقيام بدور مدير الوحدة فلكل وحدة رئيس ومهمتهم تسيير هذه المرافق لتحقيق الأهداف التي أنشئت من اجلها .

- القسم التقني

وهو يدرس الجانب التقني أي التطبيقي وهو يشرف على أعمال الصيانة والانجازات و الترميمات بجميع أنواعها ويقوم بتقييم المنشآت و التجهيزات.

ويضم ورشة الصيانة والخلية التقنية للعشب الطبيعي والإنارة واللوح الاليكتروني.

- وكالة الإيرادات والنفقات

ويحكمها وكيل وهو موظف مرسم معين من طرف مدير الديوان وبموافقة المحاسب العمومي

(1) المادة 04 من المرسوم تنفيذي رقم 05-492 بتاريخ 22/12/2005 يتضمن تعديل القانون

طبقا للمرسوم التنفيذي 93-108 المؤرخ في 93/5/5 متعلق بترتيبات، إحداث، تنظيم وسير وكالات الإيرادات والنفقات .

ويتم تحصيل الإيرادات طبقا للتسعيرة الموافق عليها من طرف مجلس الإدارة حسب الوثائق الثبوتية إما فيما يخص تحصيل عائدات المقابلات الرياضية فيتم وفق الطريقة التالية :

- 5 دينار ضريبة الطابع عن كل تذكرة

__ للديوان 30% والرابطة 20% والجمعية النادي المستقلة 50%

و لو كالة النفقات حساب مفتوح لدى الخزينة العمومية ويتم تعبئته من ميزانية الديوان كل ثلاثي بمبلغ لا يتعدى سقفه المبلغ المتفق عليه في مقرر فتح الوكالة (بين الأمر بالصرف والمحاسب العمومي ويتم عملية صرف النفقات طبقا للأبواب والمواد المرخص بهما وذلك طبقا للتعليمات الوزارية رقم 102 المؤرخة في 91/12/31 المتعلقة باستحداث وتسيير وكالات التسيقات

-التعداد الإجمالي للموظفين :

يعد تعداد الموظفين للديوان ب 104 موظف منهم :

المناصب العليا : 04 - الموظفون الرسمين:26- المستخدمون المتعاقدون : 84

- المجالس الاستشارية واللجان التنظيمية المنتخبة في الديوان:

1*مجلس الإدارة:

مجلس الإدارة و هي الهيئة الوصية على مستوى الولاية وهي الجهة المستشارة في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بالتسيير من الناحية التنفيذية ، يسير الديوان مجلس الإدارة يديره مدير¹.

يتشكل مجلس الإدارة مما يلي : - الوالي أو ممثل عنه برتبة مدير ولائي - رئيس المجلس الشعبي الولائي أو ممثله - مدير الشباب والرياضة في الولاية- رئيس امن الولاية أو ممثله .

- أمين الخزينة في الولاية أو ممثله - رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر الولاية أو ممثله - رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر الولاية أو ممثله - مدير مركز إعلام وتنشيط

الشباب - ثلاثة ممثلين عن الرابطة الرياضية المتواجدة على مستوى الولاية.

- ممثل منتخب عن العمال و يجب أن تكون لممثل الوالي رتبة مدير ولائي على الأقل يشارك

مدير الديوان في اجتماعات مجلس الإدارة بصوت استشاري ويتولى أمانته كما يمكن لمجلس

الإدارة أن يستعين بكل شخص كفى من شأنه أن يساعده في إشغاله يعين أعضاء مجلس الإدارة

¹المادة رقم 07 من المرسوم التنفيذي رقم 05-492 اعلاه الذي يتضمن تعديل القانون الاساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات. يعدل القانون الأساسي لدواوين المركبات

لمدة ثلاثة سنوات بقرار من والي الولاية بناء على اقتراح من السلطات التي ينتمون إليها ويجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرتين في السنة بناء على استدعاء من رئيسه و كذلك يمكن أن يجتمع بطلب من 3/2 الأعضاء في دورة استثنائية .

ويداول مجلس الإدارة على الخصوص:

- التنظيم والنظام الداخليين .
- آفاق تنمية الديوان .
- البرنامج و الحصائل السنوية لنشاطات الديوان.
- مشاريع ميزانيات الديوان
- أعمال التكوين لفائدة المستخدمين.
- مشاريع توسيع الديوان وتهيئته.
- مشاريع العقود والاتفاقيات والصفقات التي يلتزم بها الديوان .
- التقرير السنوي عن النشاط والحساب الإداري وحساب التسيير التي يقدمها مدير الديوان .
- الهبات والوصايا.
- مشاريع اقتناء الأملاك المنقولة أو العقارية أو التصرف فيها أو تبادلها .
- الإيجارات والامتيازات الخاصة بالاستغلال.
- مشاريع القروض و تسعيرة الخدمات .
- يدرس ويقترح كل التدابير التي من شأنها تحسن عمل الديوان والمساعدة على تحقيق أهدافه.

2* اللجنة متساوية الأعضاء:

اللجنة المتساوية الأعضاء هي هيئة استشارية و إجبارية في بعض الحالات هدفها تسيير الموارد البشرية وبالتالي وجودها يعتبر أكثر من ضروري لحماية مصلحة الإدارة و الموظف معا و أنشئت اللجان المتساوية الأعضاء في ظل القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائري الصادر بالآمر 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966

¹ الأمر 66-133 المؤرخ في 2 جوان 1966 الذي يتضمن اختصاص اللجان متساوية الأعضاء ونشاطها وتنظيمها وعملها.

تنشأ اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء حسب الحالة لكل رتبة أو مجموعة رتب أو سلك أو مجموعة أسلاك تتساوى مستويات تأهيلها لدى المؤسسات والإدارات العامة. والغرض منها هو إشراك الموظف في تسيير

¹ المادة رقم 07 من المرسوم التنفيذي رقم 05-492 اعلاه الذي يتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات. يعدل القانون الأساسي لدواوين المركبات .

حياته المهنية وتكون بصفة استشارية في المسائل الفردية التي تخص الحياة المهنية للموظف مثل إرجاء التربص - الترقية في الدرجات - الانتداب والنقل الإجباري - الإحالة على الاستيداع - عقوبات من الدرجة الثانية. إلا في بعض الحالات فهو إجباري مثل - الإحالة على الاستيداع لإغراض شخصية أو التكوين - انتداب أو نقل الموظف - عدم قبول الاستقالة - الترقية في الدرجات والرتب - التنزيل - العزل - التسريح .

و جاء القرار المؤرخ في 09 أبريل 1984 المتضمن تحديد أعضاء اللجان المتساوية الأعضاء وأحقية إنشائها¹.

وهي تجتمع بدعوة من رئيسها أو 3/2 من أعضائها وتجتمع على الأقل مرتين كل سنة كما لا يوجد لها تحديد لعدد الجلسات فهي تجتمع كلما اقتضت الضرورة لذلك.

3* اللجنة الاستشارية:

وزيادة على الهياكل واللجان المنصوص على إنشائها قانونا وعن طريق التنظيم فان مدير ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي قام بعد المناقشة مع إدارات المؤسسة بإنشاء لجنة تنسيق استشارية الغرض منها إعداد نظام خاص بتنظيم أشغالها و تكون آراء ودراسات اللجنة استشارية لأخذ القرارات الإدارية كما تقوم هذه اللجنة باتخاذ القرارات المتعلقة بالمسائل المطروحة عليها الخاصة بحل النزاعات.

- الفرع النقابي (لم يتم ترسيمه بعد).

يشتمل ديوان المركب المتعدد الرياضات على فرع نقابي مستقل عن المدير والإدارة وينتخب بصفة ديمقراطية من طرف جميع عمال الديوان وتنحصر أهدافه في الدفاع عن المصالح المادية والمعنوية وتحسين ظروف عملهم والتصدي لمحاولة التعسف والاستغلال والحفاظ على المكتسبات الاجتماعية للعمال والسعي الدائم من اجل توفير المزيد منها وتعتبر النقابة حلقة وصل بين الإدارة والعمال وهو يتكون من (ثلاثة أعضاء يتم انتخابهم بصفة ديمقراطية من طرف العمال) .

- لجنة الخدمات الاجتماعية

أنشئت لجنة الخدمات الاجتماعية بموجب المرسوم رقم 82-303 المؤرخ في 11 سبتمبر سنة 1982 الذي يتعلق بتسيير الخدمات الاجتماعية للمستخدمين.²

تشكل لجنة الخدمات الاجتماعية من 5 أعضاء دائمين و 02 إضافيين يتمتعون بالحماية القانونية الواردة في التشريع المعمول به لصالح ممثلي العمال ويدوم تعيينهم لمدة ثلاثة سنوات وهي تقوم بتسيير الخدمات

¹القرار المؤرخ في 09 افريل 1984 المتضمن تحديد اللجان المتساوية الأعضاء وأحقية إنشائها.

²المرسوم رقم 82-303 المؤرخ في 11 سبتمبر 1982 الذي يتعلق بتسيير الخدمات الاجتماعية .

الاجتماعية كما تحصى الاحتياجات فيما يخص الخدمات الاجتماعية وتقرر نوع الأعمال الواجب القيام بها كما تعد النظام الداخلي وتصادق عليه . و تدفع الهيئة المستخدمة اشتراكا سنويا لصندوق الخدمات يقدر بنسبة 3 بالمائة من الكتلة الإجمالية المخصصة للرواتب و الأجور من ميزانية التسيير لكل سنة التي تحول إلى الحساب المفتوح باسم لجنة الخدمات الاجتماعية المشتركة بين الهيئات المستخدمة.

1*2- المجال الزمني: شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 05 أشهر من بداية جانفي 2016

حتى نهاية شهر ماي 2016 تنقسم الفترة إلى مرحلتين:

المرحلة الأولى: من بداية جانفي حتى شهر مارس وهي مرحلة البحث النظري حيث قمنا من خلالها بجمع أهم ومختلف المعلومات حول المنشأة الرياضية وكذا إستراتيجية التسيير و الإدارة العامة.

المرحلة الثانية: من شهر أفريل حتى شهر ماي 2016 وهي مرحلة خصصت للجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات ومناقشة النتائج.

2- مجتمع الدراسة: تمثل عينة البحث في بحثنا هذا إداري ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي، ونظرا لكبر حجم المجتمع وتعدد الوحدات، فقد اقتصر مجتمع الدراسة على فئة من الإداريين الذين يقومون بإدارة المنشآت الرياضية التابعة لهم.

3- عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة والتي تضم 30 إداريا، أي ما نسبته 57.5% من العدد الإجمالي البالغ 52 إداري، ما يعني أن حجم عينة الدراسة بلغ 30 إداري، تم توزيع الاستبيانات عليهم واستردادهم بعد 15 يوم، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 30 استبيان ويبين الجدول (1) حجم مجتمع وعينة الدراسة:

جدول رقم (01) حجم مجتمع وعينة الدراسة .

اسم الوحدة	عدد الموظفين	النسبة المئوية	الاستبيانات المرجعة والخاضعة للتحليل
ديوان المركب	14	6	6
القاعة المتعدد الرياضات بالرباح	06	04	04
القاعة المتعدد الرياضات بتكسب	06	04	04
القاعة المتعدد الرياضات بجامعة	05	03	03
المسبح النصف الاولمي 19 مارس	05	03	03
المسبح النصف الاولمي الدييلة	04	04	04
ملعب الشط 8 ماي بالوادي	07	04	04
الملعب الملحق	05	02	02
المجموع	52	30	30

4- المنهج المتبع: المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي: "هو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً، أو قضية موجودة حالياً، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها".

5- أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات وكانت على النحو التالي:

- 1- إعداد استبيان أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم نصائح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 5- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقييم الاستبيان إلى جزئين كمايلي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة وتتكون من 4 فقرات.

الجزء الثاني: يتناول محور الدراسة وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور:

✓ المحور الأول: يمثل التخطيط وتتكون من 8 فقرات.

✓ المحور الثاني: يمثل التوجيه ويتكون من 8 فقرات.

✓ المحور الثالث: يمثل التنظيم ويتكون من 8 فقرات.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وحسب نوعية السؤال وفق المقياس حسب الجدول التالي:

التصنيف	نعم	لا
---------	-----	----

6- الشروط العلمية للأداة:

6-1 الصدق: صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما أعد لقياسه⁽¹⁾.

كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"⁽²⁾.

وللتأكد 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 كفايتها ومناسبتها للمحاور الثلاث المقترحة. والاستفادة من اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، وكذلك توجيهاتهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية بحذف بعض الخصائص الشخصية وإضافة خصائص أخرى. وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث وتم تغيير في الصياغة اللغوية فأصبح 24 سؤال الاستبيان وتصحيح الأسئلة وبعض الفقرات والاقتراحات إلى نعم ولا، وكانت الأسئلة المطروحة مقيدة أي أنها مغلقة.

7- ضبط متغيرات الدراسة:

- تعريف المتغير المستقل:

يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتثبيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو احد الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير على متغير آخر.

(1) — فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة: أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2002، ص167

(2) — هاني بن ناصر بن حمد الراجحي: التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، دراسة ميدانية على إدارة جوازات السفر جدة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص81.

وفي دراستنا هذه فانه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة الذي هو واقع تسيير

المنشأة الرياضية

- تعريف المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فان المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة⁽¹⁾.

ومن خلال موضوع الدراسة فإنه تم تحديد (المتغير التابع: المنشأة الرياضية)

8- حدود الدراسة: اشتمل بحثنا الحدود التالية:

8-1- الحدود البشرية: شملت دراستنا عينة عشوائية بسيطة من إداري المركبات المتعددة الرياضات

لولاية الوادي

8-2- الحدود الزمنية : اقترحت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2016/2015 ابتداء من

الوقت الذي وافقت فيه اللجنة العلمية على موضوع بحثنا إلى غاية 21/ماي/2016.

8-3- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مستوى المركبات المتعددة الرياضات لولاية الوادي .

ومما لاحظناه عند تقديمنا الاستبيان لأفراد العينة أو الإداريين انه لا يمكن تعميم نتائج الدراسة على باقي

المؤسسات الرياضية (على المستوى الوطني) .

(1)- مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص134.

الخلاصة:

إن تحديد وضبط مجال الدراسة الميدانية يعتبر العنصر المهم والسبيل الذي يؤدي إلى الوصول إلى نتائج هادفة للدراسة، وقد قمنا في دراستنا هذه بضبط محالات الدراسة الميدانية على أساس الفروض التي وضعناها والتي نريد الوصول إلى تحقيقها.

وقد اتبعنا في جمع البيانات على الاستمارة الإستبائية التي سمحت لنا بالحصول على مجموعة من النتائج، والتي سنقوم بتحليلها ومناقشتها في الفصل الموالي.

الفصل الثاني :
عرض وتحليل النتائج

عرض و تحليل نتائج المعلومات الشخصية :

الجدول رقم (01-02): توزيع الاستبيان حسب الجنس للإداريين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الذكور	الصف
0.40	1.2	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 و مكاتبها إلا أنها لا تخلوا من العنصر النسوي (20%).
الاستنتاج: نستنتج إن أغلبية إداريي المركب ذكور

الجدول رقم (02-02): يبين توزيع الاستبيان حسب سنوات الخبرة للإداريين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	الحالة
0.56	1.23	33.5%	10	3 سنوات
		50 %	15	من 3 الي 10 سنوات
		22.5 %	05	10 سنوات فما فوق
		100 %	30	المجموع

من نتائج الجدول نلاحظ أن المجال الزمني من (3 الى 10 سنوات) يمثل النسبة الأكبر (50%)، وكذلك نلاحظ أن المجال الزمني (3 سنوات) يمثل كذلك نسبة عالية (33.5%) مما يدل على وجود عنصر الشباب والخبرة، أما المجال الزمني (10 سنوات فما فوق) يمثل (22.5%) أي أن وجود عنصر الأقدمية متوفر
الاستنتاج: نستنتج أن عامل الخبرة والنشاط موجود في الإدارة

الجدول رقم (02-03): يبين توزيع الاستبيان حسب السن الإداريين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	
0.70	2.26	37.5%	12	أقل 30 سنة
		40%	16	30-40 سنة
		22.5%	02	40 سنة فما فوق
		100%	30	المجموع

من نتائج الجدول نلاحظ أن المجال الزمني (30-40 سنة) يمثل النسبة الأكبر (40%)، وكذلك نلاحظ أن المجال الزمني (أقل-30 سنة) يمثل كذلك نسبة عالية (37.5%) مما يدل على وجود عنصر الشباب، أما المجال الزمني (40 سنة فما فوق) يمثل (22.5%) أي أن وجود عنصر الأقدمية متوفر لدى الإداريين. الاستنتاج: نستنتج من ما يلي أن أغلبية إداريي المركب شباب من صنف النشاط والخبرة
الجدول رقم (02-04): يبين توزيع الاستبيان حسب المستوى التعليمي بالنسبة للإداريين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	
0.85	1.63	20%	06	ثانوي
		50%	15	تقني سامي أو مربي
		16.66%	05	جامعي
		13.33%	04	دراسات عليا
		100%	30	المجموع

انطلاقاً من نتائج الجدول نجد أن المستوى الدراسي لأغلبية الإداريين هو من المستوى التقني سامي ومربي شباب وهذا راجع إلى اعتماد المنشأة على هذا النوع من التكوين أي بنسبة 50% وبنسبة أقل من المستوى الثانوي 20% ونقص في المستوى الجامعي والدراسات العليا 13%.

الاستنتاج: نستنتج أن الإداريين لهم مستوى تكويني في المركب

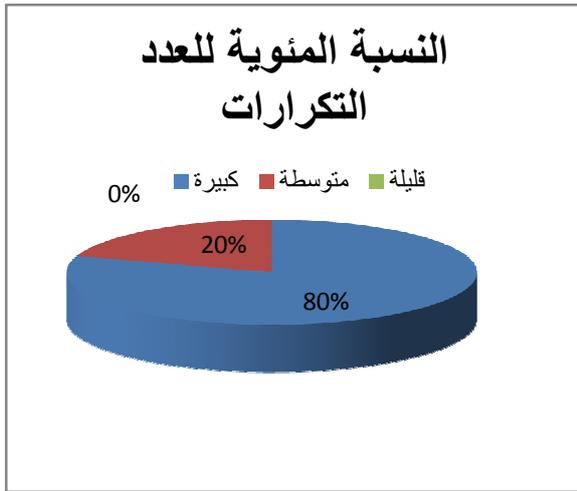
عرض وتحليل نتائج الإداريين

أخو الأول: هل التخطيط يؤثر على واقع تسيير المنشآت الرياضية؟

السؤال 01: ما مدى أهمية التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

الغرض من السؤال: معرفة أهمية التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

جدول رقم 02-05: يبين أهمية التخطيط.



النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
80%	24	كبيرة
20%	06	متوسطة
00%	00	قليلة
100%	30	المجموع

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط له أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون التخطيط ذو أهمية متوسطة داخل المنشأة.

الاستنتاج:

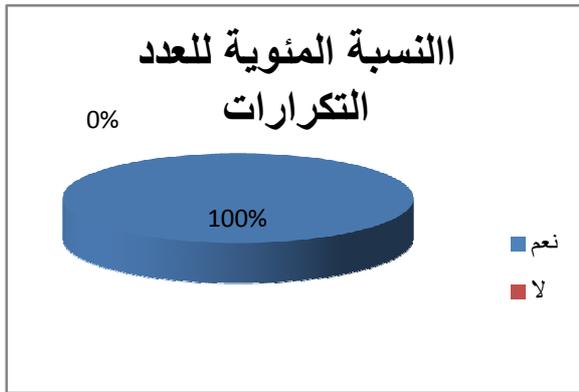
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتخطيط أهمية كبيرة في

تسيير المنشأة الرياضية وله دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

السؤال 02: هل التخطيط الجيد يساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

الغرض من السؤال 02: معرفة مكانة التخطيط الجيد إن كان يساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية أم لا.

جدول رقم 02-06: يبين مكانة التخطيط الجيد إن كان يساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية أم لا.



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

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط الجيد يساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية،

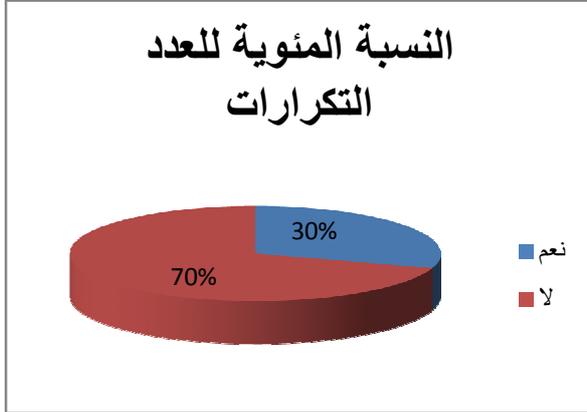
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن جل الإداريين يعتبرون أن التخطيط الجيد يساعد ويساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

لسؤال 03: في رأيك هل هناك إمكانية تسيير منشأة بدون تخطيط إداري ؟.

الغرض من السؤال: معرفة إمكانية التسيير الإداري بدون تخطيط

جدول رقم 02-07: يبين إمكانية التسيير الإداري بدون تخطيط



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

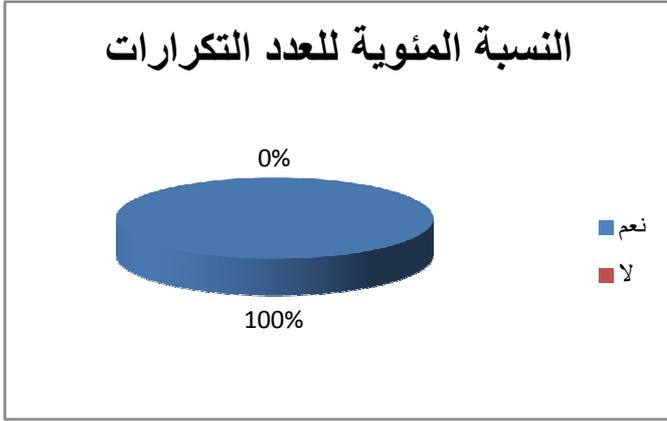
. تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدرة بـ 70% من العمال يعتبرون أن لا يمكن تسيير مؤسسة بدون عملية تخطيط ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 30% يعتبرون أنه يمكن تسيير مؤسسة بدون تخطيط

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم العمال يعتبرون أن التخطيط ضروري في العملية التسيير لتحسين إستراتيجية المؤسسة.

السؤال 04: هل التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة؟
 الغرض من السؤال: معرفة دور التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة
 جدول رقم 02-08: يبين دور التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة



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

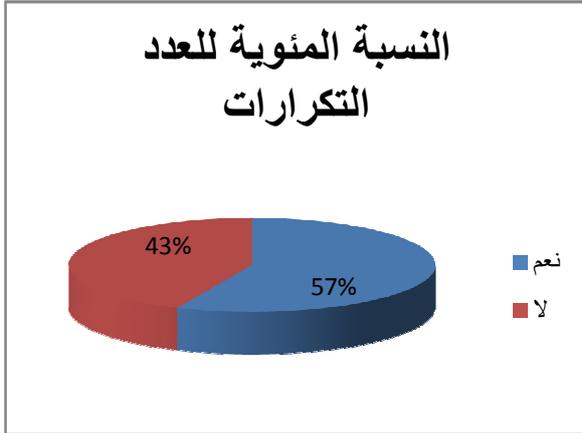
تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يرو أن التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة،

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن جل الإداريين يعتبرون أن التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة.

السؤال 05: هل تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير في المنشأة؟.
الغرض من السؤال: معرفة البرامج المؤدية إلى تحسين التسيير داخل المنشأة.
جدول رقم 02-09: يبين البرامج المؤدية إلى تحسين التسيير داخل المنشأة.



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

تحليل النتائج:

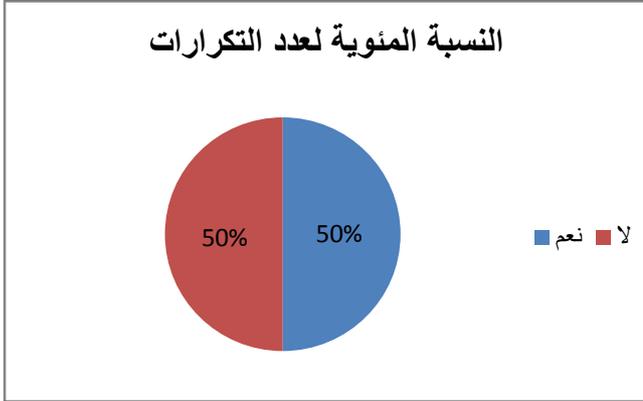
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 56.66% من الإداريين يعتبرون أن تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير داخل المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 43.33% يعتبرون أن تحديد البرامج لا يؤدي إلى تحسين التسيير في المنشأة.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن تحديد البرامج يعد أمراً مهماً في تحسين التسيير داخل المنشأة.

السؤال 06: هل التخطيط الاستراتيجي يساعد على تطوير الفكر الإداري لدى مسيري مؤسساتكم؟
الغرض من السؤال: معرفة التخطيط الاستراتيجي في الفكر الإداري لذا المسير.

جدول رقم 2-10: يبين التخطيط الاستراتيجي في الفكر الإداري لدى المسير.



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	15	50
لا	15	50
المجموع	30	100

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 50% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تطوير الفكر الإداري للمسير داخل المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 50% يعتبرون أن التخطيط لا يؤدي على الفكر الإداري للمسير في المنشأة.

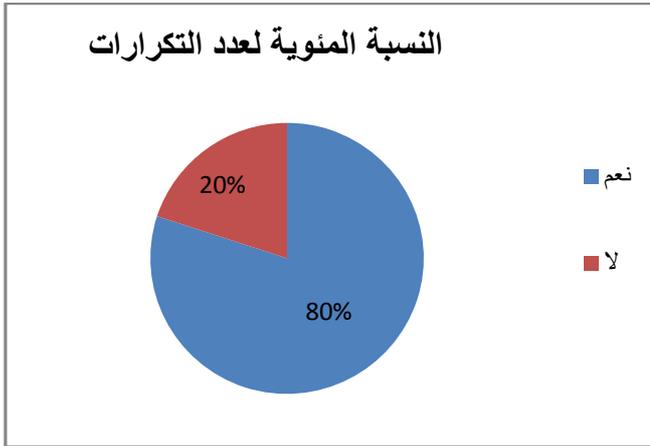
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن نصف الإداريين يعتبرون أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تطوير الفكر الإداري للمسير في المنشأة.

السؤال 07: هل غياب عنصر التخطيط يؤثر على واقع التسيير الحسن للمنشأة ؟.

الغرض من السؤال: تأثير عنصر التخطيط على واقع التسيير

جدول رقم 2-11: يبين تأثير عنصر التخطيط على إستراتيجية التسيير



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

. تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن غياب عنصر التخطيط يؤثر على واقع التسيير للمنشأة ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون أن غياب عنصر التخطيط لا يؤثر على التسيير والأهداف الموضوعية.

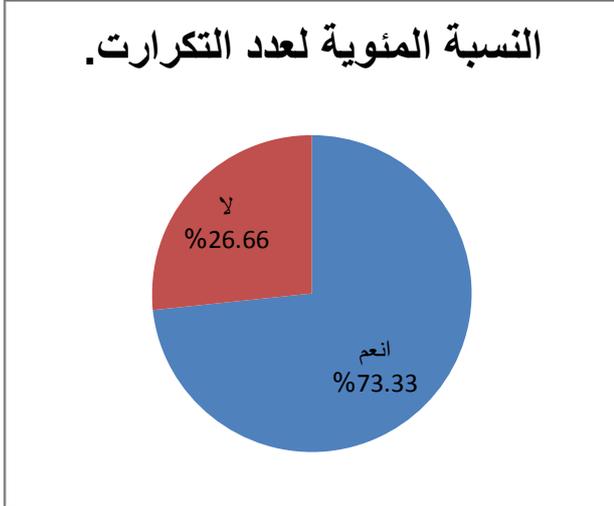
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون غياب عنصر التخطيط يؤثر على واقع التسيير في المنشأة الرياضية.

السؤال 08: هل للتخطيط علاقة بالخطط والأهداف المسطرة ؟.

الغرض من السؤال : معرفة علاقة التخطيط بالأهداف

جدول رقم 2-12 : معرفة علاقة التخطيط بالأهداف



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

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 73.33% من العمال يعتبرون أن لتخطيط علاقة كبيرة بالأهداف، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 26.66% يعتبرون ان لا يوجد علاقة بين التخطيط بالأهداف.

الاستنتاج:

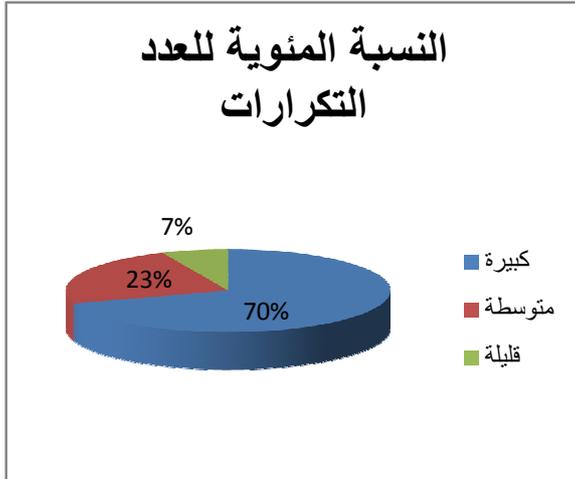
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم العمال يعتبرون ان للتخطيط علاقة كبيرة مع الأهداف المسطرة

المحور الثاني: هل وجود أساليب توجيه متبعة تحسن من عملية واقع التسيير للمنشأة الرياضية؟

السؤال 01: ما مدى أهمية التوجيه في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى أهمية التوجيه في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

جدول رقم 2-13: يبين مدى أهمية التوجيه في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.



النسبة %	التكرارات	الإجابات
70	21	كبيرة
23.33	07	متوسطة
6.67	02	قليلة
100	30	المجموع

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يعتبرون أن التوجيه لها أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 23.33% يعتبرون أن التوجيه لها أهمية متوسطة داخل المنشأة الرياضية أما النسبة الثالثة والمقدرة بـ 6.67% يعتبرون أن التوجيه لا أهمية لها داخل المنشأة الرياضية.

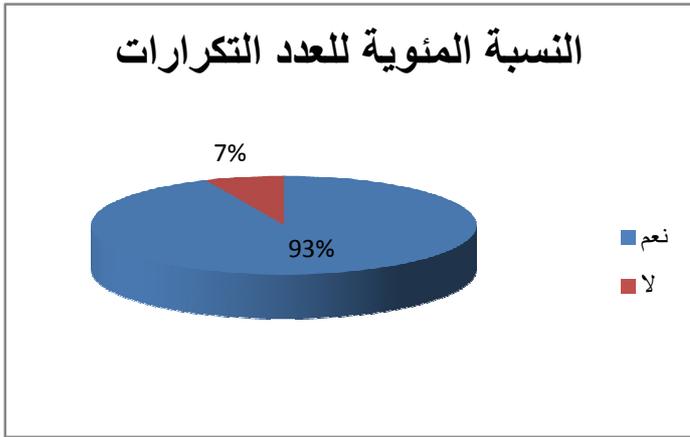
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يعتبرون أن التوجيه لها أهمية كبيرة في تسيير المنشآت الرياضية.

السؤال 02: هل التوجيه يساهم في تحسين مردود الإداريين؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان التوجيه يساهم في تحسين مردود الإداريين أم لا؟

جدول رقم 2-14: يبين إن كانت مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود الإداريين أم لا.



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

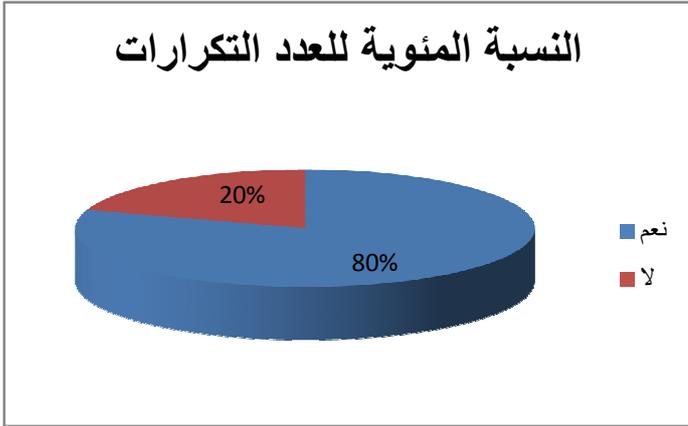
تحليل النتائج:

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

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التوجيه وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال داخل المنشآت الرياضية.

السؤال 03: هو التوجيه يعمل على تسيير العمل إتجاه أهداف المنشأة؟
 الغرض من السؤال: معرفة إن كانت التوجيه تعمل على تسيير العمل تجاه أهداف المنشأة أم لا.
 جدول رقم 2-15: يبين إن كانت التوجيه تعمل على تسيير العمل تجاه أهداف المنشأة أم لا.



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

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن التوجيه يعمل على تسيير العمل إتجاه أهداف المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون أن التوجيه يعمل على تسيير العمل إتجاه أهداف المنشأة.

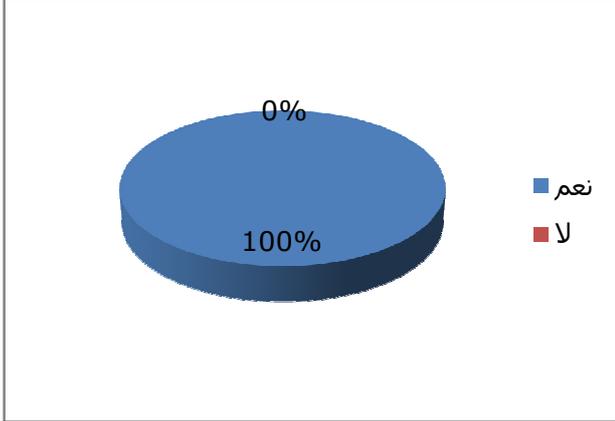
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون ان التوجيه يعمل على تسيير العمل إتجاه أهداف المنشأة

السؤال 04 : هل يوجد توجيه إداري فعال داخل المؤسسة يساعد على تقديم مردود جيد؟

- الغرض من السؤال: معرفة فعالية التوجيه الإداري داخل المؤسسة

الجدول 2-16: يوضح فعالية التوجيه الإدارية داخل المؤسسة.



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	30	%100
لا	0	%0
المجموع	30	%100

تحليل النتائج:

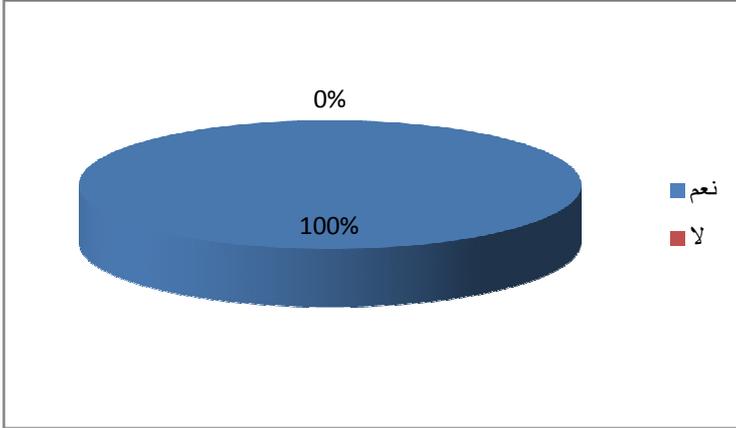
من خلال نتائج الجدول لاحظنا: أن 100% من الإداريين يرو أن التوجيه الإداري يساعد على تقديم أداء وظيفي جيد،

- من النتائج المتحصل عليها نستنتج: أنه لا بد من التوجيه الإداري فعالة تساعد على تقديم مردود جيد داخل المنشأة وتسعى إلى تطوير الرياضة.

السؤال 05: هل التوجيه يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت عملية التوجيه تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة أم لا.

جدول رقم 2-17: يبين ان كانت عملية التوجيه تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة



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

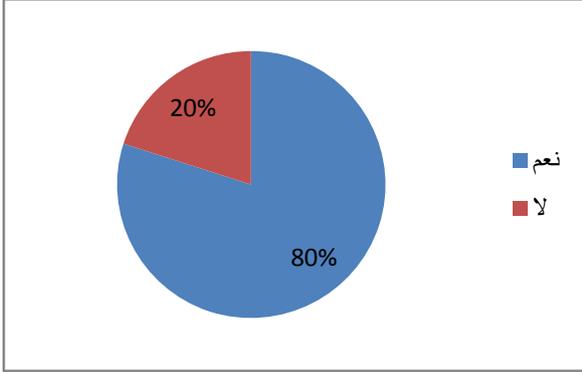
تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يعتبرون أن التوجيه يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنشأة الرياضية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن كل الإداريين يعتبرون أن التوجيه ومتابعة التنفيذ يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنشأة الرياضي

السؤال السادس 06: هل التوجيه يساعد في القضاء على الأخطاء و سوء التنفيذ؟
الغرض من السؤال: معرفة إن كان التوجيه يساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ أم لا.
جدول رقم 2-18: يبين إن كان التوجيه يساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ أم لا.



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

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن التوجيه يساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 20% يعتبرون أن التوجيه يساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ.

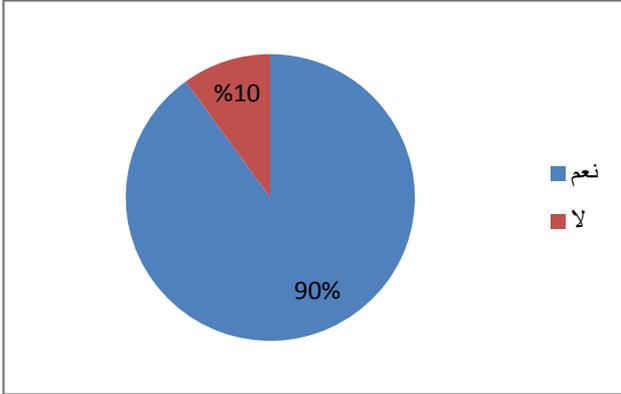
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التوجيه يساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ داخل المنشآت الرياضية.

السؤال 07: هل هناك أساليب التوجيه داخل المنشأة الرياضية ؟

الغرض من السؤال: معرفة أساليب التوجيه داخل المنشأة .

جدول رقم 2-19: يبين هناك أساليب التوجيه داخل المنشأة الرياضية



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

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90% من الإدارة تعتمد على أساليب توجيهية تساعد على تحقيق الاهداف ، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 10% يعتبرون أن الإدارة لا تعتمد على أساليب توجيهية داخل المنشأة.

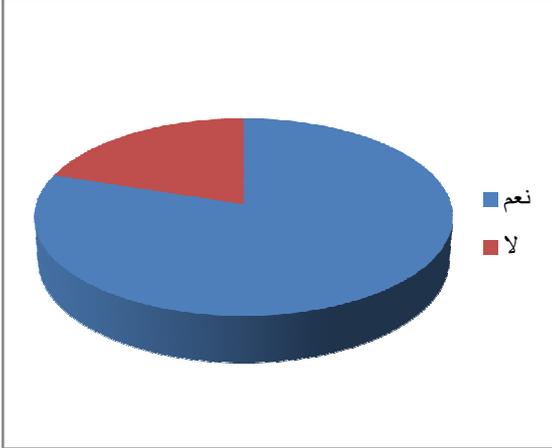
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن الإدارة تعتمد على أساليب توجيهية داخل المنشأة الرياضية.

السؤال 08: هل هناك فوائد للتوجيه الإداري داخل المنشأة الرياضية؟

– الغرض من السؤال: معرفة فوائد التوجيه الإداري.

الجدول 2-20: يوضح قيمة فوائد التوجيه الإداري داخل المنشأة الرياضية



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	24	80%
لا	06	20%
المجموع	30	100%

تحليل النتائج:

من خلال نتائج الجدول: يمكن ملاحظة أن هناك 80% من الإداريين ترى أن للتوجيه الإداري فوائد داخل المنشأة وأنها تساهم في تطوير الرياضة، أما 20% ترى أن التوجيه الإداري لا تساهم في تطوير الرياضة. – من النتائج المتحصل عليها نستنتج أن: للتوجيه الإداري فوائد إيجابية تعود على المنشأة بالمرودود الجيد وتحقيق الأهداف المنشودة.

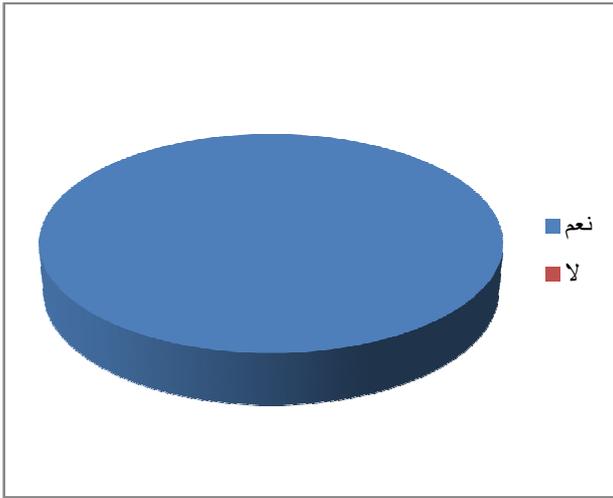
من النتائج المتحصل عليها نستنتج أن للتوجيه الإداري فوائد إيجابية تعود على المنشأة بالمرودود الجيد و تحقيق الأهداف المنشودة؟

المحور الثالث: هل التنظيم يؤثر في واقع تسيير المنشآت الرياضية؟

السؤال 1 هل التنظيم الجيد يؤدي الى تحسين التسيير داخل المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة دور التنظيم الجيد في تحسين التسيير داخل المنشآت الرياضية

جدول: 2-21 يوضح معرفة دور التنظيم الجيد في تحسين التسيير داخل المنشآت الرياضية



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

تحليل النتائج:

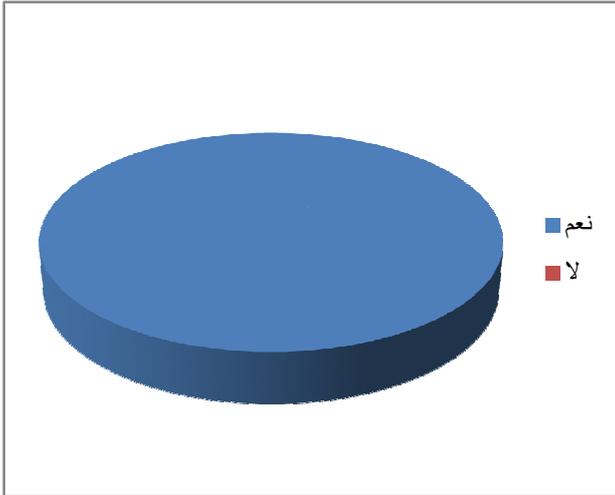
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يرون أن التنظيم الجيد يؤدي الى تحسين التسيير داخل المنشأة الرياضية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن جل الإداريين يعتبرون أن التنظيم الجيد يؤدي الى تحسين التسيير داخل المنشأة الرياضية.

السؤال 2: هل يعتبر التنظيم ركيزة من الركائز التي تعتمدون عليها في تحسين التسيير داخل المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة أهمية التنظيم في تحسين التسيير داخل منشآت رياضية
جدول: 2-22 يبين أهمية التنظيم في تحسين التسيير داخل المنشأة الرياضية



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

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين ترون أن التنظيم ركيزة من الركائز التي يعتمدون عليها في تحسين التسيير داخل المنشأة الرياضية.

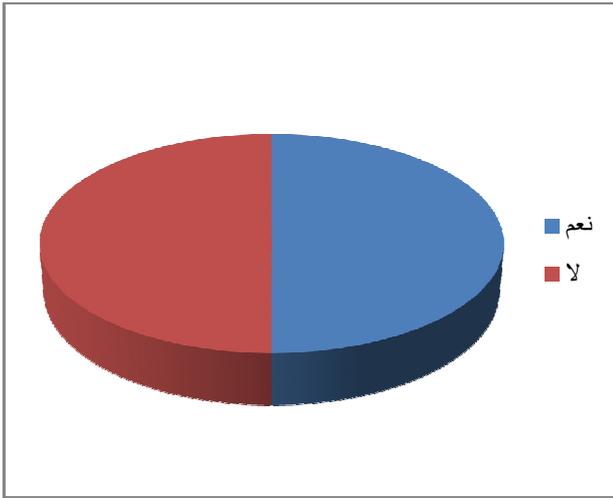
الإستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن جل الإداريين يعتبرون أن التنظيم ركيزة من الركائز التي يعتمدون عليها في تحسين التسيير داخل المنشأة.

السؤال 3: هل تحديد مسؤوليات دور مهم و فعال و جيد يؤدي الى تحسين التسيير داخل المنشآت الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة دور تحديد المسؤوليات في تحسين التسيير داخل المنشآت الرياضية.

الجدول 2-23: يبين تحديد مسؤوليات دور مهم و فعال و جيد يؤدي الى تحسين التسيير داخل المنشآت الرياضية.



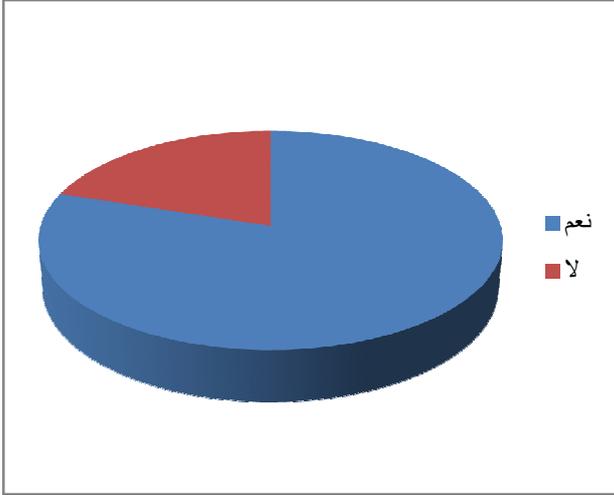
الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	15	50
لا	15	50
المجموع	30	100

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن 50% من الإداريين يعتبرون تحديد مسؤوليات دور مهم و فعال و جيد يؤدي الى تحسين التسيير داخل المنشآت الرياضية و أن 50% من الإداريين لا يعتبرون تحديد مسؤوليات دور مهم و فعال و جيد يؤدي الى تحسين التسيير داخل المنشآت الرياضية.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن نصف الإداريين يعتبرون أن تحديد مسؤوليات دور مهم و فعال و جيد يؤدي إلى تحسين التسيير داخل المنشآت الرياضية.

السؤال 4: هل يساعد الإتصال بين الأفراد في عملية تنظيم داخل المنشأة؟
الغرض من السؤال: معرفة عملية الإتصال بين الأفراد في تنظيم المنشأة الرياضية.
الجدول: 2-24 يبين تأثير عملية الإتصال بين الأفراد داخل الإدارة في تنظيم المنشأة الرياضية.



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

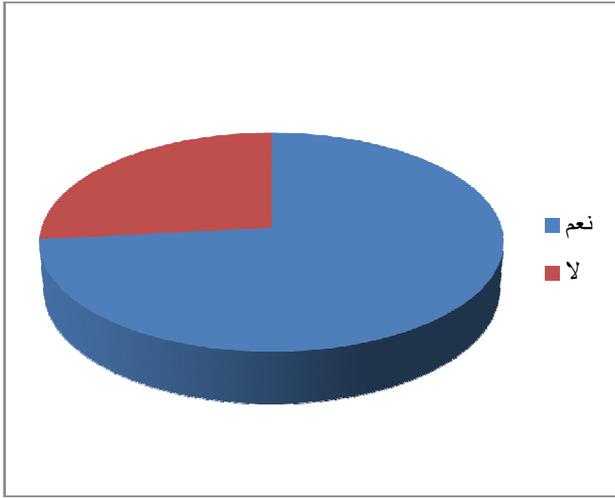
تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان أكبر نسبة **80%** من الإداريين يعتبرون أن الاتصال بين الأفراد داخل الإدارة له تأثير على تنظيم المنشآت الرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ **20%** لا يعتبرون الإتصال بين الأفراد داخل الإدارة له تأثير على تنظيم المنشآت الرياضية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عيها من الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون الإتصال بين الأفراد داخل الإدارة له تأثير على تنظيم المنشآت الرياضية.

السؤال 5: هل للتنظيم علاقة بالأهداف المسطرة؟
الغرض من السؤال: معرفة علاقة التنظيم بالأهداف
الجدول: **2-25** يبين معرفة التنظيم بالأهداف



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

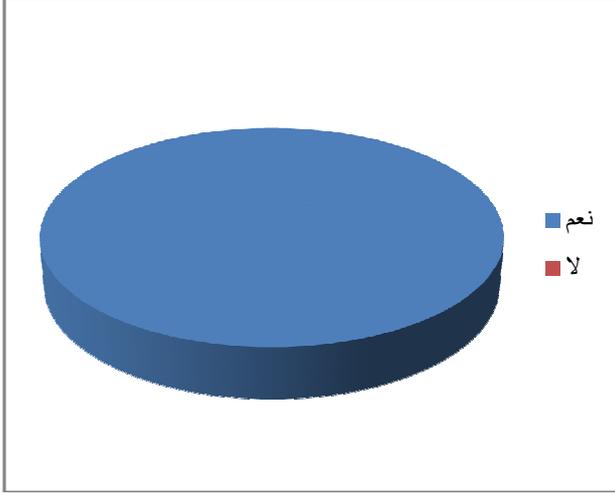
تحليل الإنتاج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة **73.33** من الإداريين يعتبرون أن للتنظيم علاقة كبيرة بالأهداف أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ **26.66%** لا يعتبرون أنه لا يوجد علاقة بين التنظيم و الأهداف المسطرة.

الاستنتاج

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتنظيم علاقة كبيرة مع الأهداف المسطرة.

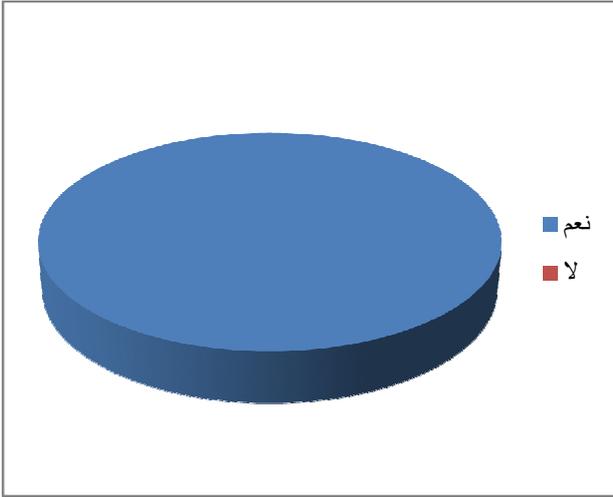
السؤال 6: هل التنظيم له تأثير في عملية تطوير ورفع مستوى عمل المنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة التنظيم في عملية تطوير ورفع مستوى عمل المنشآت الرياضية.
الجدول: 26-2 يبين تأثير عنصر التنظيم في عملية تطوير ورفع عمل المنشآت الرياضية.



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

تحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساهم في عملية تطوير ورفع مستوى عمل المنشآت الرياضية.
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن جل الإداريين يرون أن التنظيم يساهم في عملية تطوير ورفع مستوى عمل المنشآت الرياضية.

السؤال 7: هل للتنظيم دور فعال في تسيير المنشآت الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة دور التنظيم في تسيير المنشآت الرياضية
الجدول: **2-27** يبين دور التنظيم في تسيير المنشآت الرياضية.



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

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة **100%** من الإداريين يرون أن للتنظيم دور فعال في تسيير المنشآت الرياضية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن جل الإداريين يعتبرون أن للتنظيم دور فعال في تسيير المنشآت الرياضية.

التعبير:

انطلاقاً من المحاور الثلاثة في الاستبيان حسب الاسئلة التالية من (X-1)

- أن التخطيط مهم في التسيير الإداري داخل المنشأة
- و أن غياب عنصر التخطيط يؤثر على واقع تسيير المنشأة الرياضية
- الفرضية الثانية من (X-1) حول عملية التوجيه.

*مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

انطلاقاً من الدراسة التي تمت في بحثنا والتي شملت مختلف نتائج الأسئلة التي وردت في الاستبيان الموجه للإداريين والنتائج الإحصائية التي لها علاقة وطيدة لفرضيات الدراسة والتي تتمحور حول موضوع وجود إستراتيجية تسير جيد تتماشى مع الأهداف المسطرة .

وانطلاقاً من المحاور الثلاث في الاستبيان الموجه للإداريين حسب الأسئلة التالية:

- من 1 إلى 24 للإداريين .

وبعد التمعن في هذه النتائج نأتي إلى استنتاج مدى تحقيق نفي أو ثبات الفرضية الأولى في الدراسة ,ومن

خلال مختلف إجابات الأسئلة التالية : من 1 إلى 8 من الفرضية الأولى الموجه إلى

الإداريين في عملية التخطيط أتضح لي مايلي .

*التخطيط عنصر أساسي في الإدارة الرياضية.

*التخطيط يساعد علي تحديد الأهداف بدقة.

* التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ.

*غياب التخطيط يؤثر على قرارات الإدارة فتصبح قرارات عشوائية غير مركزة .

من خلال هذا المحور يتضح لنا صدق وثبات الفرضية الأولى, أي أن التخطيط مهم في التسيير داخل

المنشأة الرياضية

وان غياب عنصر التخطيط يؤثر في عملية داخل المنشأة الرياضية.

ومن خلال إجابات عن الأسئلة على الفرضية الثانية : حول عملية الرقابة اتضح جليا مايلي .

* التوجيه عنصر أساسي في الإدارة الرياضية .

* التوجيه يساعد في القضاء على الأخطاء.

* التوجيه يساعد على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب .

* التوجيه يساعد في التركيز على الأهداف.

* غياب التوجيه يؤثر سلباً على العمل المسطر.

ومن خلال هذا المحور يتضح جلياً ثبات الفرضية الثانية، أي أن الأساليب التوجيه المتبعة في التسيير داخل المنشأة تحسن من عملية التسيير للمنشأة الرياضية بالفعل

انطلاقاً من المحور الثالث حسب اجابات الأسئلة :

- أن التنظيم مهم في التسيير الإداري داخل المنشأة.

- أن غياب عنصر التنظيم يؤثر على واقع تسيير المنشأة الرياضية.

وفي الأخير وبعد التأكيد من صحة كل الفرضيات الدراسية تمت الإجابة عن الإشكالية التي طرحت ، ومن

هذا المنطلق وجب علينا الاعتماد على التخطيط و التوجيه والتنظيم كأسلوب لتسيير داخل المنشأة الرياضية.

خاتمة

الخاتمة:

من خلال دراستنا والتي تهدف إلى تحديد واقع تسيير المنشآت الرياضية ، وقد وضعنا لدراسة هذا الموضوع ثلاث فرضيات مفادها أهمية وتأثير التخطيط و أسلوب التوجيه و التنظيم المتبعة في التسيير الإداري، وكانت عينة البحث في صورتها النهائية مكونة من 30 إداري من الديوان المركب المتعدد الرياضات بالوادي والملاحق التابعة له.

ولتحقيق صحة أو نفي الفرضيات عرضنا على عيني البحث الاستبيان الموجه إلى إداري الديوان ، فبعدما قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها تأكدنا من صحة كل فرضية من خلال الإجابات على الأسئلة المطروحة في الاستبيان .

فيما يخص الفرضية الأولى والتي مفادها أهمية عنصر التخطيط في تسيير المنشآت الرياضية والفرضية الثانية مفادها ضرورة إتباع الأساليب التوجيهية في إستراتيجية التسيير الإداري للمنشأة فقد تم التأكيد من صحتها حيث أشار أغلبية أفراد العينة في الاستبيان عن أهمية التخطيط و التوجيه و التنظيم في الإدارة. ومنه فان الإدارة تتطلب وضع إستراتيجية تسيير محكمة تتوافق مع الأهداف المسطرة إضافة إلى إمكانيات البشرية والمادية لمنشأة الرياضية ومن خلال النتائج نجد أن واقع التسيير داخل المنشآت يتطلب تخطيط و تنظيم جيد وأساليب توجيهية مستمرة قصد تحسين عمل المؤسسة. وأخيرا من زرع إستراتيجية تتماشى مع الأهداف والإمكانيات البشرية والمادية للمركب حصدا نتيجة ايجابية.

وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا كان نادر الدراسة وإن كل ما بذلناه من جهد وكل مساهمتنا فيه بدأت ممتعة ولكن في الأخير يهمننا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى الإجابة على الأسئلة المطروحة في إستراتيجية التسيير الإداري بالمركب الرياضي ونرجو أن تكون هذه بمثابة مقدمة لدراسات سابقة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيخا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
- 2- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003.
- 3- أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام، ط5، 1995.
- 4- أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة.
- 5- أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001-2002.
- 6- الدكتور السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
- 7- السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترك لنشر والتوزيع، 2001.
- 8- إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 9- بوفلحة غياث: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، جامعة وهران، ط1، 1999.
- 10- الدكتور جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
- 11- خير الدين علا عويس: دليل البحث العلمي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1997.
- 12- دانيال ريغ: معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1983، ص 1875.
- 13- الدكتور طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر.
- 14- عادل حسن، ع المنعم فوزي: الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية 1964.
- 15- عايدة خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي 1985.
- 16- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993.
- 17- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر 2000.
- 18- عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998.
- 19- الدكتور علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مد يولي، القاهرة، 1997، مصر الجديدة، 1997.
- 20- فاروق عباس حيدر: تخطيط المدن والقرى، ط1، 1994.

- 21- محمد أزهر السماك وآخرون: الأصول في البحث العلمي، دار الحكمة والطباعة للنشر، الموصل، 1980.
- 22- الدكتور محمد الشافعي أبوراس: القانون الإداري، دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب.
- 23- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 24- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير ووظائف وتقنيات، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 25- محمد علي محمد: علم الاجتماع منهج علمي، ط1، دار المعارف الجامعية، القاهرة، 1986.
- 26- الدكتور محمد فركوس، الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 27- محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000.
- 28- الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002.
- 29- الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 30- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، 1999.
- 31- الدكتور مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعيات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب لنشر القاهرة 1999.
- 32- موسى اللوزي: تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000.
- 33- محمد رفيق الطيب: مدخل إلى التسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

قائمة المذكرات:

- 1- خيتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999.
- 2- دحماني مراد وآخرون: تسيير قصر بوسعادة، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2001.
- 3- لبنى عابي وآخرون: دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003.
- 4- نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دفعة 2003.

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

قائمة المرسومات

1* المرسوم تنفيذي رقم 05-492 بتاريخ 22/12/2005 يتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات.

2* الامر 66-133 المؤرخ في 2 جوان 1966 الذي يتضمن اختصاص اللجان متساوية الأعضاء ونشاطها وتنظيمها وعملها.

3* القرار المؤرخ في 09 ابريل 1984 المتضمن تحديد اللجان المتساوية الأعضاء واحقية إنشائها .

4* المرسوم رقم 82-303 المؤرخ في 11 سبتمبر 1982 الذي يتعلق بتسيير الخدمات الاجتماعية.

الملحق

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بيسكرة-

معهد العلوم وتقنيات و نشاطات التربية البدنية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان الموجه

إلى إداري المركبات الرياضية

بالوادي في إطار انجاز المذكورة الماستر في التربية البدنية والرياضية فرع تسيير منشآت الرياضية تحت

عنوان :

واقع تسيير المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية للديوان المركب

المتعدد الرياضات بالوادي

قصد معرفة بعض الوظائف الإدارية التي تساهموا في تحسين تسيير المنشآت الرياضية يطلب منك

عزيزي الإداري الإجابة بكل موضوعية وصراحة على الأسئلة

التالية بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تراها مناسبة وصائبة حسب رأيك من أجل التوصل إلى نتائج

دقيقة تفيد دراستنا وشكرا لكم تفهمكم ومساعدتكم لنا. وشكراً

تحت إشراف الدكتور:

* الدكتور: عبد المالك شتيوي

إعداد الطالب:

*سفيان جخراب

معلومات شخصية:

• السن:

• الجنس:

ذكر أنثى

• المستوى التعليمي:

تقني سامي أو مربي في الرياضة ثانوي دراسات عليا جامعي

مدة العمل في المنشأة .

من عام إلى 5 سنوات من 5 إلى 15 سنة

من 15 فما فوق

- المحور الأول: هل التخطيط يؤثر على واقع تسيير المنشآت الرياضية؟

- السؤال 01: ما مدى أهمية التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

كبيرة متوسطة

السؤال 02: هل التخطيط الجيد يساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

نعم لا

السؤال 03: في رأيك هل هناك إمكانية تسيير منشأة بدون تخطيط إداري ؟.

نعم لا

السؤال 04: هل التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة؟.

نعم لا

السؤال 05: هل تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير في المنشأة؟.

نعم لا

السؤال 06: هل التخطيط يساعد على تطوير الفكر الإداري لدى مسيري مؤسساتكم ؟

نعم لا

السؤال 07: هل غياب عنصر التخطيط يؤثر على واقع التسيير الحسن للمنشأة ؟.

نعم لا

وتحليل النتائج

الخور الثاني: هل وجود أساليب توجيه متبعة تحسن من عملية التسيير المنشأة الرياضية؟

السؤال 01: ما مدى أهمية التوجيه في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

كبيرة متوسطة

السؤال 02: هل التوجيه يساهم في تحسين مردود الإداريين؟

نعم لا

السؤال 03: هو التوجيه يعمل على تسيير العمل إتجاه أهداف المنشأة؟

نعم لا

السؤال 04: هل يوجد توجيه إداري فعال داخل المؤسسة يساعد على تقديم مردود جيد؟

نعم لا

السؤال 05: هل التوجيه يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟

نعم لا

السؤال 06: هل التوجيه يساعد في القضاء على الأخطاء و سوء التنفيذ؟

نعم لا

السؤال 07: هل هناك أساليب التوجيه داخل المنشأة الرياضية؟

نعم لا

السؤال 08: هل هناك فوائد للتوجيه الإداري داخل المنشأة الرياضية؟

نعم لا

الخور الثالث: هل التنظيم يؤثر في واقع تسيير المنشآت الرياضية؟

السؤال 1 هل التنظيم الجيد يؤدي الى تحسين التسيير داخل المنشأة الرياضية؟

تعيين الإدارة طلب خطي اختبار

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

الرياضية؟

نعم لا

وتحليل النتائج

السؤال 3: هل تحديد مسؤوليات دور مهم و فعال و جيد يؤدي الى تحسين التسيير داخل المنشآت

السؤال 4: هل يساعد الإتصال بين الأفراد في عملية تنظيم داخل المنشأة؟

ضروري غير ضروري

السؤال 5: هل للتنظيم علاقة بالأهداف المسطرة؟

نعم لا

السؤال 6: هل التنظيم له تأثير في عملية تطوير ورفع مستوى عمل المنشأة الرياضية؟

زيادة المعارف التحكم في العمل

السؤال 7: هل للتنظيم دور فعال في تسيير المنشآت الرياضية؟

نعم لا