



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية  
قسم الإدارة و التسيير الرياضي  
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص : إدارة وتسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

العنوان :

مدى مساهمة الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)  
في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية

(دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات 18 فبراير بسكرة)

تحت اشراف :  
د/لزنك أحمد

من إعداد :  
بكاري عيسى

السنة الجامعية : 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ {19}﴾ "

سورة النمل الآية 19.

وقال ﷺ: ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع  
كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث  
سواء من قريب أو من بعيد ، كما يسعدنا أن نتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر  
إلى الأستاذ المشرف \* لزنك أحمد \* الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة  
التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا البحث ، و لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر  
والعرفان

إلى كل أساتذة وطلبة المعهد istaps بسكرة

## الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

إلى رمز القوة والعطاء ، رمز الكفاح والحنان ..... أبي .....

إلى رمز الحب والعطاء ، إلى فخري وعزتي وبلسم حياتي إلى أملي و  
بسمتي ، اليك يا من تحت قدميك الجنة، حبيبتة قلبي أمي الغاليتة  
حفضك الله و أدامك تاجا فوق رأسي .

إلى اخوتي واخواتي :

إلى من كان مشرفا على مذكرتي ومشجعا لعملي

وإلى كل الأصدقاء والأحباب

إلى زملاء الدراسة ، بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و  
الرياضية بسكرة ، وقسم التسيير الرياضي خاصة ، وباقي  
التخصصات . وإلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد..

إلى كل طلبة و أهل العلم.

بكاري عيسى

## محتوى البحث:

شكر و عرفان

إهداء

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

أ ..... : مقدمة

### الجانب التمهيدي : الإطار العام للبحث

3-01 إشكالية البحث : .....

3-02 فرضيات البحث : .....

4-3 أهمية البحث: .....

4-4 أهداف البحث : .....

4-5 أسباب إختيار البحث: .....

5-06 تحديد المفاهيم والمصطلحات: .....

6-7 الدراسات السابقة والمشابهة : .....

7-8 التعليق على الدراسات السابقة والمشابهة: .....

### الجانب النظري

#### الفصل الأول: الإدارة العامة

10 ..... : تمهيد

11-1 طبيعة الإدارة. ....

11-1 ماهية الإدارة .....

12-2 أهمية الإدارة .....

13-3 تطور الفكر الإداري .....

17	4- المستويات الإدارية:
19	II- وظائف الإدارة:
19	1- مفهوم التخطيط:
23	2- وظيفة التنظيم:
26	3- وظيفة التوجيه:
28	4- وظيفة الرقابة:
31	خلاصة

### الفصل الثاني: الإدارة الرياضية

33	تمهيد:
34	I- ماهية الإدارة الرياضية:
34	1- تعريف الإدارة الرياضية:
34	2- أهمية الإدارة الرياضية:
36	3- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:
37	4- النماذج الحديثة للإدارة الرياضية :
37	4-1. الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي:
41	4-2. إدارة الوقت في المجال الرياضي:
46	II. ماهية المنشأة الرياضية :
46	1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:
48	2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:
49	3- مفهوم المنشأة الرياضية:
50	4- الإدارة في المنشآت الرياضية:
53	خلاصة:

## الجانب التطبيقي

### الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للبحث

56	تمهيد:
57	1- الدراسة الإستطلاعية:
61	2-منهج البحث:
61	3-مجتمع وعينة البحث:
62	4-حدود البحث:
63	5-متغيرات البحث:
63	6-أدوات البحث:
65	7-الأسس العلمية للأداة المستخدمة:
65	8-الأساليب الإحصائية المستخدمة:

### الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج البحث

68	تمهيد :
69	1-1- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالبيانات العامة لعينة الدراسة :
74	1-2- عرض وتحليل النتائج الخاصة بأسئلة الدراسة :

### الفصل الخامس : مناقشة و تفسير نتائج البحث

105	مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :
107	الاستنتاج العام :
109	الخلاصة العامة:
110	الإقتراحات:
112	قائمة المراجع:
	الملاحق:

مقدمة :

إن للمنظمات تحتاج إلى من يديرها على أن يكون لديهم العلم والخبرة في إدارة هذه المنظمات وتظهر أهمية الإدارة في كون الموارد المتاحة للمنظمة محدودة والمطلوب استخدامها بفعالية عالية حتى يمكن التوصل إلى تحقيق أهداف المنظمة ولا يتم تحقيق هذه الأهداف إلا إذا كانت الإدارة مبنية على أسس علمية ومنهج مفصل يدرس كل جوانب العمل الإداري ولا يختلف هذا العمل الإداري باختلاف نوع المؤسسة سواء المؤسسة الاقتصادية إنتاجية أو مؤسسة خدمية أو رياضية، وتعد الوظائف الإدارية العنصر الشخصي في حياة المؤسسة التي تعمل على تحقيق أهدافها وفي سبيل ذلك تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل جهود ممكنة، مع مراعاة العامل الإنساني أي القيادات الحازمة القادرة، وبذلك تكفل للمؤسسة نجاح يرضى عنه أصحابها وعمالها وموظفيها والمجتمع الذي تعمل فيه.

وللتعريف أكثر بأهمية هذه الوظائف الإدارية في العمل الإداري الرياضي جعلنا نختار موضوع دراستنا تحت عنوان " مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي " ، وقد تطرقنا في دراستنا إلى ثمان من الفصول النظرية وثلاث فصول تطبيقية ، يبدأ الفصل النظري الأول بتوضيح مفاهيم الإدارة وطبيعتها ، باعتبارها أنشطة تحقق أهداف المنظمة من خلال الآخرين، وكما يحتوي الفصل على وظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أما الفصل الثاني فقد تكلمنا فيه عن الإدارة الرياضية ووظائفها حيث تم فيه توضيح مفاهيم الإدارة الرياضية وطبيعتها وعلاقتها بالعلوم الأخرى كما جاء فيه دراسة لبعض الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أما في الجانب التطبيقي فقد قمنا فيه بالتحديد أكثر من خلال دراستنا في الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للبحث والفصل الرابع تناولنا فيه عرض وتحليل نتائج البحث وفي الأخير الفصل الخامس مناقشة و تفسير نتائج البحث، لنختتم بحثنا بملخص عامة و بعض الاقتراحات التي تصب في الموضوع الذي تناولناه .

الجانب التمهيدي :

الإطار العام للبحث

## 01- إشكالية البحث :

تطور مفهوم الإدارة وتعددت المداخل لدراستها وتزايدت أهميتها مع التقدم التكنولوجي الذي عاصر سنوات القرن العشرين كما أصبح للإدارة بأنواعها إطار من المعرفة النظرية ومنظومة من المهارات الفنية والذهنية المتكاملة الخاصة بها ومن ثم أصبحت هناك ضرورة لدراسة الوظائف الإدارية وتجسيدها في المؤسسات الرياضية والتمرس في فنونها فأصبحت الدول المتقدمة متميزة عن غيرها من الدول لتمييزها في علم وفن الإدارة ولعل من أهم ما يميز المدخل الحديث للإدارة لهذه الوظائف الإدارية أنه يستمد مادته من كل العلوم الإنسانية ويشتق منها ما يمكن أن يتكامل مع طبيعة وجوهر العملية الإدارية الرياضية ومن بين كل العلوم التي كان لها أثر في تطور مفهوم وظائف الإدارة وتكنولوجياها أثرت بدرجة كبيرة في علوم النفس والاجتماع وعلم النفس الاجتماعي و علم النظم كما أفادت الوظائف الإدارية في تطور ونجاح العمل الإداري الرياضي وهذا ما جعلنا نتساءل.

- ما مدى مساهمة بعض الوظائف الإدارية(التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه) في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية ؟

### الإشكالية الجزئية:

- هل تعتمد المنشأة الرياضية على آلية واضحة للبرمجة المستقبلية لنشاطاتها؟
- ما مدى إتباع المؤسسة الرياضية على أسس علمية في تنظيم عملها؟
- هل للمؤسسة الرياضية توجيه كاف على متابعة العمل الإداري؟
- هل للرقابة في المؤسسة الرياضية دور في تصحيح مسار العمل؟

## 02- فرضيات البحث :

### أ- الفرضية العامة:

التحكم في الوظائف الإدارية(التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه) يؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

### ب- الفرضيات الجزئية:

- للتنبؤات المستقبلية أثر على نشاطات المؤسسة الرياضية.
- الأسس العلمية أثر على تنظيم عمل المؤسسة الرياضية.

- لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية.

- الرقابة في المؤسسة الرياضية دور في تصحيح مسار العمل الإداري الرياضي.

### 3- أهمية البحث:

يعتبر موضوع الإدارة الرياضية من المواضيع التي لها أهمية كبيرة والتي يتطلب دراستنا نظرا للأدوار التعليمية والرياضية الهامة، التي تقوم بها في تحسين وتسيير المنشآت الرياضية وفي هذا السياق، إذا أردنا تحسين تسيير المنشآت الرياضية علينا بدراسة الوظائف الإدارية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي لا يقل دورها عن باقي الأعمال الإدارية الأخرى، فهي تحدد النتائج وصيغت العوامل المؤثرة في إدارة المنشآت والمؤسسات والهيئات الرياضية والأنماط التسييرية في منشآتنا الرياضية.

### 4- أهداف البحث :

ترمي هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الوظائف الإدارية في ظل وجود تسيير إداري محكم، ومن بين هذه الأهداف نذكر ما يلي:

- معرفة واقع الوظائف الإدارية من خلال جانب التسيير الإداري.
- الوصول إلى إبراز أهمية الوظائف الإدارية ودورها المهم في التسيير الإداري.
- التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين تسيير المنشأة الرياضية بواسطة الإدارة الرياضية.
- محاولة الوصول بتوصيات واقتراحات لرفع مستوى الإدارة من حيث التسيير الجيد والدعم العقلائي لهذه المنشآت

### 5- أسباب إختيار البحث:

من الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار هذا البحث نذكر منها:

- أهمية وظائف الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشأة الرياضية.
- التفريط في بعض أو أحد الوظائف الإدارية.
- محاولة التأكيد على أهمية الوظائف الإدارية ونجاحها في العمل الإداري الرياضي.
- موضوع الوظائف الإدارية من المواضيع الهامة المؤثرة على صيرورة العملية الإدارية في المنشآت الرياضية.

- نقص الدراسات وقتتها في هذا المجال.

## 06- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

إن المصطلحات التي يجب التطرق إليها هي كالاتي:

- الإدارة: الإدارة المشتقة من الكلمة اللاتينية - ADMINISTRATION - والتي تعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين.

-الوظائف الإدارية:( أحمد ماهر ،جلال الهجرسي وآخرون ،2010،ص 16)

- التخطيط: ويعني تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها وقد يتطلب الأمر التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد لمواجهة.

- التنظيم: ويعني تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف في وحدات إدارية وإنشاء العلاقات التنظيمية بينها وإمدادها بالوسائل المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الهدف.

-التوجيه: وتعني تعبئة وتوجيه جهود جميع العاملين بالمنظمة تجاه الهدف الرئيسي للمنظمة من خلال القيادة والحوافز والاتصالات.

- الرقابة: وتعني التأكد من مدى التزام التنفيذ بالخطط الموضوعة ومدى الكفاءة في تحقيق الأهداف.

- الإدارة الرياضية: هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات الأفراد في المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد وتحقيق الأهداف المحددة.( طلحة حسام ،عدلة عيسى مطر ،1997، ص 8)

-التسيير:

يرى "محمد رفيق الطيب" أن التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه، وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص بلوغها.( محمد رفيق الطيب 1995، ص 216.)

كما يعرفه "يوسف يصدیق": هو مسایرة التعقید والجزئیات فبدون تسییر دقیق فإن المؤسسات الضخمة والمعقدة تصبح فوضویة بشكل یهدد وجودها الحقیقی وهو یوفر درجة من الانتظام والتوافق. (یوسف یصدیق العدد 271، ص 07).

### التعریف الإجرائی:

من خلال التعریفین السابقین فإن التسییر هو عملیة یشارك فیها العلم والفن وتقنیة قیادة شؤون تنظیم وتخطيط وتدبیر وتنشیط ومراقبة الأعمال، كما یعنی إسناد جملة النشاطات والقدرات الفردیة ذات نوعیة عالیة، ویعمل على توصیل الخطة لإدراك هذه الفردیات مع تحدید مسؤولیة تكلف كل خطة.

### 7- الدراسات السابقة والمشابهة :

#### الدراسة الأولى:

دراسة بن علی حمزة، قام بدراسة مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي داخل المنشأة الرياضية، و توصلت نتائج الدراسة إلى أن التحكم في العناصر الإدارية كالتخطيط والتوجيه والرقابة يساهم في نجاح العمل الإداري الرياضي داخل المنشآت الرياضية، حيث اعتمد الباحث في إطار إنجاز بحثه على المنهج الوصفي التحليلي وعلى عينة (07) مدراء و(30) موظفين إداريين.

أما أهداف البحث فهي كالأتي:

- معرفة الأسس النظرية للوظائف الإدارية بالإضافة إلى كيفية مساهمتها ودورها في نجاح العمل الإداري الرياضي

- التطرق إلى أهم المدارس الإدارية الحديثة وكيفية مساهمة كل منها في تطور الوظائف الإدارية

- كشف الحقيقة النظرية للإدارة كمفهوم علمي يساهم في تطور المجتمعات

#### الدراسة المشابهة:

أجرى حمادي جمال سنة 2004-2005، دراسة بعنوان دور وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية، حيث اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وعلى عينة مكونة من (20) مدراء.

وأسفرت النتائج أن كلما كان الاعتناء بالأفراد داخل المنشأة والسهر الجيد على توجيههم توفر التطوير في الكفاءات ورفع في معارفهم.

#### 8-التعليق على الدراسات السابقة والمثابفة:

- كان استخدامنا واستعمالنا لهذه الدراسات السابقة و المثابفة راجع الى :
- التعرف بالفلسفة العامة على القاعدة والأساليب التي تسير عليها المنشأة و الإدارة التي تعمل بها الأفراد كمستخدمين .
  - الوصول إلى أبعد كفاءة عملية ممكنة وذلك بتوجيه ومساعدة الفرد في تحقيق رغبته وطموحه.
  - إصدار وتطبيق أساليب واضحة ويحدد في إرشاد الفرد في أداء عمله .

# الجانب النظري

# الفصل الأول: الإدارة العامة

### تمهيد :

إن أي عمل ناجح لا بد أن سبقه ويوافقه ويختمه نشاط ناجح، وكذا شأن أي العمل ناجح هادف ينبغي على الإنسان إنجاز وتزداد الحاجة، إلى مثل هذا النشاط الذي نسميه الإدارة عندما يكون العمل جماعيا لتحديد هدف نشاط المجموعة، ودور كل فرد فيها في تحقيق ذلك الهدف، وهنا تبرز الصفات الشخصية المميزة لمن يتولون قيادة المجموعة البشرية .

فالإدارة الناجحة تتطلب حسن التخطيط، ولتدابيرها وحتمية التنظيم والتنسيق وتحديد الأدوار لكل فرد فيما وفقا لشعار تقسيم العمل، وانتهاجا لتذكرة التخصيص والتخصيص مع تحديد صلاحيات محددة ولتحميل صاحبها مسؤوليات يقدرها كما تقضى الإدارة، كذلك على الإداري واجب التوجيه الصحيح وتقديم النصح والإرشاد، تحجيماً للأخطاء وتفاديا للعترات، وتجنباً للظواهر غير المرضية والمشاكل.

ومن هنا نجد أن نتائج الدراسات الحديثة أكدت أن سوء الإدارة وقصورها هو السبب الرئيسي وراء انخفاض المستوى الأداء للمؤسسات، وبالعكس بمعنى أن التأثير الإيجابي للمؤسسات جاء بفعل الإدارة الفاعلة الواعدة صاحبة الرؤية، الكافية التي خططت على مدى من منطوق موضوعي ونظمت فأضنت التنظيم ووضحت النظام المناسب، لظروفها وإمكاناتها، وحرصت على توفر قادة ومدار لديهم القدرة والخبرة والرغبة في أداء عملهم، فكانت توجهاتهم خير زاد لمرؤوسهم، وإشرافهم على العمل، نموذج للإشراف الفعال علاوة على حرصهم إحداث المتابعة والرقابة على العمل المبنية على فلسفة للاقتناص فرص ومجالات التفوق على الآخرين، وكفاءاتهم ومحاسبتهم ايجابا عليها.

## I- طبيعة الإدارة

### 1- ماهية الإدارة

الإدارة هي نشاط إنساني، يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام امثل لكافة المواد المتاحة للمنشأة، في ظل المتغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها، ولتحقيق هذا النشاط فان الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية، بدا بتحديد الأهداف المراد بلوغها، ومرورا بالتخطيط والتنظيم والتنسيق وتكوين، وتنمية الكفاءات والتوجيه والقيادة والإشراف، وانتهاء بالرقابة وتقييم الأداء(نبيل الحسيني النجار 1993، ص 15)

#### 1-1- التعريف بماهية الإدارة

- **التعاريف التقليدية :** عرفت الإدارة حتى وقت قريب، بأنها مجموعة الأنشطة الإنسانية التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف، من خلال الآخرين (أي بمشاركة الآخرين)، إلا أن هذه التعاريف تضمنت: أن من له الحق في الإدارة (المدير) تكون له سلطة التوجيه للآخرين بنية تحقيق الأهداف، وأن هذا الحق يستمد من المركز الإداري الرسمي الذي يشغله المدير على الهيكل التنظيمي عن الأنشطة الإدارية تمارس داخل إطار وحدود المنظمة دون النظر إلى البيئة المحيطة بها.

- **التعريف الحديث للإدارة :** تطور تعريف الإدارة نتيجة لظهور نظريتين حديثتين أثرتا في الفكر الإداري أثرا جوهريا هما:

\* **نظرية القيادة:** والتي تنادي بان التوجيه الفعال لجهود الآخرين لا يتوقف على ما يتمتع به الفرد من سلطات مكتسبة، من مركزه في التنظيم، ولكن على ما يتمتع به القائد الإداري كفرد من قوة التأثير تجعل الآخرين يقبلونه كموجه لجهودهم، ومحفز يدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة التي من خلالها تتحقق أهدافهم الشخصية.

\* **نظرية النظم:** والتي تنظر إلى المنشآت كنظام مفتوح، يتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة المحيطة، يأخذ مدخلات عملياته الإنتاجية منها، ويحولها إلى مخرجات مقبولة من البيئة ومطلوبة من أفراد المجتمع، وجماعاته.

كما يسعى إلى الحصول على ردود فعل البيئة، ويستخدمها في تطوير المخرجات، وبذلك تتحقق المنشأة و أهدافها الرئيسية وهي الربحية والاستمرارية في الأجل الطويل(سعيد محمد المصري، 1999، ص4).

- **المفهوم العلمي للإدارة:** هنا العديد من التعاريف للمفهوم العلمي للإدارة ولكن رغم تعددها فإننا نقدم هذا التعريف الذي يضمن أهم عناصر وخصائص الإدارة .

هي مجموعة من الأنشطة التي تمكن من انجاز الأعمال من خلال الآخرين، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، ومن هذا التعريف يمكن استنباط الخصائص الآتية للإدارة:

- أنها نشاط عام يوجد في جميع المنظمات بغض النظر عن إشكالاتها وأنواعها وأحجامها.

- أنها نشاط رسمي، أي دورها معلن رسمياً.

- أنها نشاط هام يقوم على تحقيق الأهداف.

- أنها وسيلة وليست غاية في ذاتها.

- إن هذا المفهوم ينظر إلى الإدارة في إطار مفهوم النظم، وسوف نناقش هذه الخاصية بشيء من التفصيل فيما بعد.

أنها تسعى لتحقيق الكفاءة في استغلال الموارد والفاعلية من تحقيق النتائج والأهداف.

- مفهوم الإدارة في ضوء نظرية النظم .

ينظر الاتجاه الحديث للإدارة على أنها نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في البيئة التي يوجد فيها (احمد ماهر و د/ جلال الهجرسي وآخرون 2002، ص 08)

## 2- أهمية الإدارة

تظهر أهمية النشاط الإداري متى كانت هناك جهود إنسانية جماعية موجهة، إلى تحقيق هدف مشترك أو مصلحة مشتركة، تتحقق من خلالها الأهداف الشخصية لأفراد الجماعة، وقد تبلورت هذه الأهمية نتيجة العديد من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، التي تعرض لها المجتمع الإنساني أهمها:

- ظهور المنظمات وكبر حجمها وزيادة الاتجاه إلى التخصص والبعث عن العمومية.

- انفصال الملكية عن الإدارة في المنظمات التي يتعدد فيها الملاك.

- التطورات التكنولوجية في فنون إنتاج السلع والخدمات.

- زيادة حدة المنافسة بين المنتجين في الأسواق.

- الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية مما أدى إلى ضرورة البحث عن وسائل أكثر كفاءة وفعالية لاستغلالها واستخدامها في الإنتاج.

- النظرة إلى الإدارة كعلم وفن ومهنة متخصصة .

- اختفاء أهمية الجهود الفردية، وتفوق الجهود الجماعية، التي تحتاج إلى قيادة وتواجهها ناحية الهدف لمشارك (سعيد محمد المصري، 1999، ص5).

### 3- تطور الفكر الإداري

#### 3-1- مدارس الفكر الإداري

##### 3-1-1- الفكر الإداري الكلاسيكي:

ويطلق عليه اسم المدرسة الكلاسيكية، لأنها المدرسة الأولى التي تميزت بوضع الأسس والقواعد والتقاليد العريقة، في الإدارة والتي لم تكن معروفة من قبل، وتضم هذه المدرسة الاتجاهين الفكريين التاليين (صبحي العتيبي 2002، ص 18)

\* الإدارة العلمية.

\* الإدارة البيروقراطية.

#### أولاً- الإدارة العلمية : قامت المدرسة العلمية على المرتكزات التالية:

أ- وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية: وتعني هذه العبارة الحصول على أفضل النتائج من عناصر الإنتاج كما تعني الحصول على أفضل الإيرادات المالية التي تغطي النفقات والتكاليف، وتحقيق أفضل الأرباح للمنتج وبكلمة موجزة تعني الكفاية الإنتاجية، سلعة أو خدمة بأفضل المواصفات من حيث الجودة وقل التكاليف وبجهد اقل وزمن اقل الأمر الذي يعود على رب العمل بأفضل الأرباح.

ب- البحث العلمي : تطبيق الأسلوب العلمي في تصميم العمل وتحديد أبعاده ومتطلباته، بعيداً عن التخمين والتقدير الشخصية بالنسبة للعمل أو لشاغله.

ج- تقسيم العمل: إن الهدف الذي سعت إليه الإدارة العلمية من وراء تقسيم العمل هو تحديد أدق لإبعاد النشاط، الذي يوكل إلى العامل، بحيث يمكنه التخصص فيه، مما يزيد كفاءة الإنتاجية ولا يدع مجالاً لزيادة التكلفة وعليه فإن التركيز على تقسيم العمل أدى إلى تجييع التخصص في مجال الأعمال ليس فقط بالنسبة للعمال، بل أيضاً بالنسبة للمدراء وفقاً لطبيعة النشاط الذي يتولون إدارته.

د- وضع قواعد وأصول علمية للقيام بإدارة المنظمة والعناية بإنتاجها: ركزت الإدارة العلمية على عملية المتابعة والمراقبة والحوافز المادية ووضع اللوائح الخاصة بذلك للالتزام بها.

هـ- تطبيق الأسلوب العلمي في عملية اختيار المدراء والموظفين والعاملين ضمن مبدأ تقسيم العمل والتخصص واعتماد التدريب، عملية مكتملة لزيادة كفاءة هؤلاء وسد أي نقص قد يلاحظ في قدراتهم العملية .

و- التركيز على أهمية التوجيه والتقييد والاعتماد الكلي، على العلاقات الرسمية في المنظمة ومحاربة أي علاقة خارج هذا الإطار، كونها لا تقع ضمن اللوائح العمل، والسلوك الرسمية المعتمدة .

### ثانياً- الإدارة البيروقراطية:

تتكون البيروقراطية من مقطعين هما Bureau وتعني مكتب أو الأعمال والأنشطة التي يتضمنها المكتب و Craty تعني سلطة أو حكم وبالتالي يصبح معني Bureaucraty سلطة المكتب أو حكم المكتب أو نفوذ وأسلوب العمل المكتبي، ويعود إنشاء هذه المدرسة في الإدارة إلى جهود العالم الألماني ماكس فيبر (1864-1920) Max weber وهو عالم اجتماع واقتصاد عايش الجدل القائم بين أنصار المدرسة العلمية في الإدارة ومدرسة العلاقات الإنسانية، وكعالم اجتماع كان على دارية واسعة بدور الفرد في المجتمع وتأثير المجموعة عليه وأثره في المجموعة كما كان عالم اقتصاد مهتما بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين إلى زيادتها والتقييد بمواصفات الإنتاج لذا فقد وضع أسسا علمية في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية لتحقيق الحد الأعلى من الكفاءة الإدارية والإنتاجية سميت بالبيروقراطية (صباحي العتيبي ص 20)

### 3-2- خصائص البيروقراطية المثالية التي دعا إليها ماكس فيبر.

أ- التحديد الدقيق لأهداف وسياسات وإجراءات العمل عبر قوانين وأنظمة وتعليمات تصدر في لوائح يتقيد ويلتزم بها من يقوم بأداء العمل: فالتركيز يكون على العمل لا على من يقوم بالعمل إذا يتم اختياره وفق ضرورات ومواصفات العمل كما يجري إلزامه بالتقيد بدقة بما يفرضه العمل دون استثناء.

ب- الخدمة العامة: ولا تحيز فيها لمن تطبق عليه شروط الاستفادة منها وعلى الموظف أو العامل التفريق بين دورها الرسمي في العمل وبين علاقاته ومصالحه الشخصية وعدم إفساح المجال لها بأن تؤثر في دوره الرسمي الذي تحدده القوانين والأنظمة والتعليمات الرسمية

ج- تطبيق مبدأ تقسيم الأعمال لتشجيع التخصص: وزيادة الكفاءة الإنتاجية وسهولة ضبطها ما يهدف إلى تبسيط بالسبة للعامل.

د- **تنميط الأنشطة الخاصة بالعمل:** وكذلك سياستها وإجراءاتها لتسهيل عملية مراقبة وتقسيم الأعمال وتحقيق مبدأ العدالة والمساواة سواء أكانت عملية الإنتاج أو عملية تصريف المنتج اى العاملين في المنظمة ومع المتعاملين معها .

هـ- **تدرج الوظائف في مستويات السلطة:** حرص فيبر على أن تكون السلطة في تحديد مسؤولية العاملين واضحة ومفهومة لدى الجميع كي يتم عمليا التقيد باللوائح التي يتم بموجبها تنفيذ الأعمال.

و- **تسخير المؤهلات والخبرات للوظيفة:** والتقيد بهما عبر اختيار العامل أو الموظف والابتعاد عن أية مؤثرات شخصية أو نفعية في هذا المجال.

ز- **الاعتماد على التوثيق لضبط المعاملات والرجوع إليها مستقبلا عند الحاجة:** ادخل فيبر العمل الكتابي لتدوين كافة الأنشطة المتعلقة بالعمل والتعامل المنظم لكي يسهل ضبطها والرجوع إليها مستقبلا سواء بالنسبة لإدارة المنظمة أو للعاملين فيها أو المتعاملين معها .

ح- **وضع نظام خدمة للعاملين في المنظمة:** بين كافة الأمور المتعلقة بهم منذ لحظة اختيارهم للعمل إلى حين تركهم له نهائيا مع بيان الحقوق والواجبات الخاصة بهم

ط- **السرية والالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات:** إن هذا المبدأ يعتبر من الأمور الهامة في العلاقة بين المرؤوس لكي لا يسيء تفسير واستغلال العلاقة من قبل الآخرين أو يؤدي إلى إفشاء أسرار العمل عن قصد أو عن غير قصد مهما كانت هذه الأمور بسيطة أو معروفة.

ك- **مركزية السلطة في اتخاذ القرارات أو تعديلها:** ركز فيبر على أن سلطة اتخاذ القرار أو تعديله يجب أن تبقى في يد الإدارة العليا وأنه لا مانع من خلال المشاورات أو اللجان المتخصصة المساهمة في عملة صنع القرار(صبيحي العتيبي ص 33)

### 3-3- الفكر الإداري السلوكي

لا شك أن المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يجعل سلوك العاملين معه يتطابق مع السلوك الذي يريده سواء أكان في مجال التعامل مع الآخرين وللوصول إلى ذلك لابد من دراسة ومعرفة سلوك العاملين معه حتى يمكن من التعامل معهم بنجاح وهذا ما دعت إليه مدارس الفكر الإداري السلوكي الذي نستعرضهما فيما يلي:

\* **مدرسة النظام التعاوني:** صاحب هذه المدرسة ورائدها عالم الاجتماع الأمريكي تشر برنارد 1886-1961 ركز برنارد على آليات المجموعة البرية المنظمة وذكر أن المجموعة لها خصوصياتها

التي تتميز بها الأفراد الأعضاء فيها ومهمة المدير فهم مجموعة ومعرفة مدى تأثيرها على سلوك الأفراد الذين يشكلون هذه المجموعة

#### \*مدرسة الدافعية

يرى Rudolf.sterner وهو فيلسوف اجتماعي نمساوي 1861-1935 وموجد علم Antheoposphy وهو علم أشبه بنظام ديني يركز على تطوير الإنسان وتحفيزه على البناء والتقدم.

ويرتبط بهذا المفهوم ثلاثة مفاهيم هي الحوافز والدوافع والحاجات الإنسانية وفيما يلي تحديد موجز لهذه المفاهيم التي يركز عليها مفهوم الدافعية:

- الحافز - الحاجة

### 3-4- المداخل الجزئية في الفكر الإداري

وتتميز هذه المداخل بتركيزها على نشاط في الإدارة أو ظاهرة فيها معتبرة إياها محور اهتمام الإدارة العليا والذي سيمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتعزيز مركزها في البيئة التي تعمل فيها ومن أهم هذه المداخل فيما يلي:

#### \*مدرسة اتخاذ القرارات:

تركز هذه المدرسة على عملية صنع واتخاذ وتطبيق القرار الناجح الذي يخدم ويحقق هدف هذه المنظمة وتعتبر عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية ومهمة المدير الأولى التي تحدد نجاحه وفشله من خلال اتخاذ القرارات التي يتخذها أو يطبقها ويعتبر المفكرون في هذا المجال ومعظمهم من أصول ثقافية وعلمية اقتصادية أن نظريو القارات هي تفسير بكافة إبعاد الفكر الإداري حيث يرون أن كل نشاط إداري هو نوع من صناعة القرار من معظم إتباع هذه النظرية لهم توجد النظم ومن ابرز مفكري هذه المدرسة ودعاتها "هاربرت سيموت" الذي بين أن عملية صنع القرار الناجح تنطلق من اعتبارين هما :

- الجدوى الاقتصادية للقرار بالنسبة للمنظمة كإدارة عليية وكأصحاب مشروع وقد أطلق على المدير الذي يهتم بهذه الناحية بالرجل الاقتصادي

- الجدوى النفسية والمعنوية للقرار وهي تعس مدى الارتياح النفسي والروح المعنوية ودرجة تجاوب العاملين مع هذا القرار .

وقد أطلق "سيمون" على المدير الذي يركز على هذا الجانب "بالرجل الإداري" وأشار "سيمون" إلى ضرورة الموازنة بين هذين الاعتبارين في صنع القرار واتخاذوه وهو من رواد مدرسة علم الاجتماع في الإدارة التي تهتم بسلوك المجموعة العلمية الهادفة وعلاقتها التبادلية مع الإدارة حيث أراد من المدير أن يجعل مثل هذه المجموعات المصدر الأول لاهتمام المدير عند اتخاذ القرار ليكون الرجل الاقتصادي و الإداري في أن واحد.

#### \* المدرسة الكمية في الإدارة:

من المتعارف عليه عمليا أن هناك مدخلين في الإدارة لحل المشاكل وتجاوز العقبات التي تعترض نشاط المنظمة وقد تقف في وجه تحقيق أهدافها . فهنا المدخل الكيفي حيث يستخدم المدير إلهامه ورأيه الشخصي في مواجهة المشاكل والعقبات ويعتمد على خبرته في اتخاذ القرار أو القرارات لحل أو لمواجهة ما يعترض سبيله ويتم اللجوء إلى مثل هذا الأسلوب الكيفي في الحالات التالية:

- عندما تكون الأمور أو المواضيع المراد اتخاذ القرار بشأنها بسيطة وغير معقدة.
- عندما تكون الأمور أو المواضيع المراد اتخاذ قرار بشأنها مألوفة ومتعارف عليها.
- عندما تكون تأليف حل المشاكل أو تجاوز العقبات والقرارات التي تتخذ قليلة التكاليف نسبيا.

\* **المدرسة التجريبية:** يعتبر Ernestdale رائد هذه المدرسة التي تركز على دراسة التجارب المميزة لبعض المدراء الناجحين أو محاولة استنباط سلوكية وممارسات إدارية يمكن تعميمها على منظمات مشابهة وحالات مماثلة وذلك اختصارا للجهد والنفقات والوقت وتتميز هذه المدرسة بأنها كإدارة علمية تزود المدراء بثقافات إدارية تساعدهم في معالجة ما يصادفهم من أمور نتيجة تجارب واقعية حدثت ليس مجرد فكر نظري، ولكن تطبيق القواعد العامة المستخلصة من تجارب الآخرين تتطلب قدرة تقديرية عالية فيما إذا كانت الظروف والحالات والموكلة مطابقة للمشكلة والظروف والحالات التي استنبطت منها هذه القاعدة غير أن هذه المدرسة تساهم في توثيق النشاط الإداري الناجح وأسباب نجاحه والظروف والحالات التي رافقت ذلك النشاط . (صبيحي العتيبي ص 35)

#### 4- المستويات الإدارية:

عندما تكون المنظمة صغيرة الحجم فمن الممكن أن يقوم بالعمل الإداري فرد واحد أو عدد محدود من الأفراد، لكن عندما يكبر حجم المنظمة فإن الأمر يقتضي ظهور مستويات إدارية جديدة لضمان الكفاءة في الأداء الإداري، وفي المنظمات الكبيرة الحجم يمكن ملاحظة وجود عدد كبير من

المستويات الإدارية وكلما ارتفع المستوى الإداري زاد معه نطاق المسؤولية الإدارية وزادت السلطات والصلاحيات الممنوحة لهذا المستوى، بينما كلما هبط المستوى الإداري ضاق نطاق السلطة وقلت السلطات والصلاحيات لهذا المستوى.

#### 4-1- الإدارة العليا

وتمثل مجموعة المديرين على قمة الجهاز الإداري الذين يتخذون القرارات التي تؤثر على المنظمة ككل ويرأس هذه المجموعة المدير العام للمنظمة وتتميز غالبية القرارات التي يتخذها مستوى الإدارة العليا بسميات عديدة من أهمها:

- الكلية: بمعنى أنها تؤثر في المنظمة ككل بوجه عام.
- الأجل الطويل: وهذا يعني أن قراراتهم يكون تأثيرها على المنظمة مستمرا لسنوات عديدة في المستقبل.
- الشمولية: بمعنى أن قراراتهم غالبا ما تشمل على جوانب متعددة مالية وإنسانية واجتماعية. فعلى سبيل المثال حينما قررت جامعة الكويت تحويل كلية التجارة إلى كلية العلوم الإدارية لتواجه التطورات الحديثة في دراسة الإدارة والاقتصاد والمحاسبة يمثل قرارا من قرارات الإدارة العليا .

#### 4-2- الإدارة الوسطى:

وهذا المستوى الإداري يعتبر مسئولا عن تنفيذ قرارات الإدارة العليا كما يتخذون القرارات المرتبطة بإدارة الوظائف الرئيسية بالمنظمة أو القطاعات الأساسية بها فعلى سبيل المثال يمكن اعتبار مديري الأفراد والتمويل والإنتاج والتسويق من مديري الإدارة الوسطى كذلك فان عمداء الكليات يمكن اعتبارهم إدارة وسطى على مدى مستوى الجامعة.

#### 4-3- الإدارة الدنيا والإشرافية:

وهؤلاء يتولون الإشراف على العمال التنفيذية بالمنظمة ويقومون بتنفيذ توجهات وسياسات وقرارات الإدارة الوسطى في مجال إشرافهم، كما يتخذون قرارات دورية روتينية لسير العمل اليومي في الوحدات الإدارية التي يشرفون عليها ويعد الشكل (1) أمثله من المسميات الوظيفية الشائعة في كل المستويات الإدارية الثلاثة وذلك حتى يكون لديك ألفة مع العالم الواقعي للوظائف (احمد ماهر، جلال الهجرسي وآخرون ص: 38)

## II- وظائف الإدارة:

## 1- مفهوم التخطيط:

إن السؤال عن التخطيط ومعناه كان ومازال يلاقي إلى حد ما أجوبة متعددة في الحقب الزمنية المختلفة، ومن أشخاص مختلفين ويذكر آن اينشتاين قال مرة نفس الشيء عن العلم. وهذا معناه عدم وجود اتفاق بين الباحثين والدارسين على تعريف محدد لمفهوم التخطيط. وان كان هنا شبه إجماع غير مباشر على محتوى هذا المفهوم منها:

\* يعرف قاموس أكسفورد الفعل الثلاثي خطط بالفعل صمم أو نظم مسبقاً أو سلفاً.

\* ويعرف بنتون (Benton) التخطيط كمفهوم عام على انه تحضير وإعداد ذهني للنشاط من اجل العمل أي بناء خارطة ذهنية وبتعبير بنتون فإن التخطيط يشمل كل فعل مقصود. يجب أن يتصور ويثبت في الخيال قبل أن يأخذ مكانه في الحقيقة أي يجب أن يخلق قبل أن يعمل وهذه هي قاعدة التفكير قبل العمل

وبهذا المضمون فان الناس يمارسون التخطيط في جميع الأوقات، وهذا المعنى للتخطيط يرادف المعنى في معجم أكسفورد والذي ينص على أن التخطيط هو جميع الأشياء ولجميع الناس.

\* يعرف التخطيط كمفهوم عام بأنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة بجهد ومال محددين (عثمان محمد غنيم، 1999، ص: 26)

\* فيردمان (Friedman) يعرف التخطيط على انه طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعروفة من اجل توجه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها (عثمان محمد غنيم، 1999، ص: 27)

وكمفهوم اقتصادي فان التخطيط يعرف بأنه حزمة من النشاطات المتتابعة التي يتم رسمها وتنفيذها لحل مشكلات اقتصادية معينة وهو أيضا اختيار واع للأولويات الاقتصادية (Economic priorities) بواسطة بعض المؤسسات العامة.

\* يعرف كونتزوونيل (Koohtzidannel) التخطيط بأنه اختيار مبني على مسارات بديلة للتصرف في المستقبل للمشروع ككل قسم من أقسامه (حسن عمر ص 69)

## 1-2- مبادئ التخطيط: لا بد للتخطيط لكي يون مجدياً أن يلتزم بالمبادئ التالية والتي تشكل

الإطار الفكري لمن يقوم بعملية التخطيط:

أ- أن يعتمد الطريقة العلمية في طريقة التنبؤ وفي جميع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها في استكشاف المستقبل.

ب- التركيز على الهدف المراد تحقيقه وهذا يعني أننا عندما نخطط لشيء يجب أن نوجه كافة طاقاتنا في التنبؤ على ذلك الشيء بهدف تحقيقه وعدم الانشغال بالأمر الجانبي لا تأثير أو صلة لها بالهدف الذي نخطط له.

ج- شمولية التخطيط وتعني يجب أن يشمل التخطيط كافة الأنشطة والوسائل والأساليب المتعلقة بالهدف الذي نخطط له وان توفر كافة الإمكانيات الضرورية لذلك دون نقص.

د- أولوية وأسبقية التخطيط في تنفيذ الهدف وهذا يعني أننا في سعينا للوصول إلى غاية أو هدف ما يجب نعتمد أولاً على التخطيط قبل أي وظيفة إدارية أخرى لأنها هي التي تحدد لنا الأنشطة والمسارات والإمكانيات المؤدية إلى الغاية أو الهدف (صباحي العتيبي ، ص 106)

### 1-3- أدوات التخطيط وأساليبه الفنية:

- التنبؤ العلمي.

- استخدام المشاهد أو السيناريوهات المستقبلية.

- إشارات التثبيت المرجعية.

- المشاركة بخبراء التخطيط، المشاركة والالتزام.

- الاستعانة بخبراء التخطيط.

- استخدام الإدارة بالأهداف.

### 1-4- خصائص التخطيط (موسى يوسف خميس ، 1999 ، ص 13).

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

أ- **الدقة:** تشمل هذه الخاصية على معاني ومفاهيم كثيرة، بل تنسحب في هذه وتلك على جميع مكونات ومراحل العملية التخطيطية فهي جميعا وحتى تحقق الدقة دورها كما ينبغي، يجب الأخذ بالاعتبارات التالية:

- التوعية الكاملة لجميع الأطراف والأفراد والجماعات.

- إعداد وهيئة القائمين بجمع البيانات والمعلومات اللازمة، لإعداد الخطة.
- توفير الإمكانيات المادية والعبية اللازمة، لتحقيق المستويات المتقدمة من الدقة.
- اعتماد خاصية الدقة في جميع مراحل التخطيط، وليس في مرحلة جمع البيانات فقط.
- ب- **الواقعية:** ويعني مفهوم الواقعية في التخطيط التعامل مع الأمور المختلفة، بأحجامها وإبعادها الحقيقية فلا يجوز أبداً التقليل من حجم المشكلة أو الظاهرة المدروسة.
- ج- **المرونة:** تعتبر المرونة من الخصائص الشرطية، التي يجب أن تتوفر للخطة، حتى تستطيع مواجهة جميع الظروف والمستجدات والتفاعل معها دون أن يحتاج ذلك إلى إلغاء الخطة أو إيقاف العمل بها، وربما كانت المرونة تعني الاستعداد من قبل الخطة، للتكيف مع المستجدات دون التأثير على فاعليتها.
- د- **الأولوية:** تمثل الأولوية إحدى أهم الخصائص الشرطية المطلوبة، لأي خطة تنموية، وذلك لضمان أعلى نسبة من النجاح، في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وتأتي ضرورة وأهمية الأولوية في الخطة من باب المصلحة والحرص على تحقيق التنمية المنشودة. مثلاً وجود مشروعين ونظراً للإمكانيات المتوفرة نلاحظ أنه لا يمكن تنفيذهما معاً أو في وقت واحد فيأخذ بمبدأ الأولوية فإذا لم يؤخذ بهذه الخاصية فإنه لا يمكن تنفيذ أي من المشروعين وبالتالي تفشل الخطة عن تحقيق أهدافها.
- هـ - **الشمولية:** يعني مفهوم الشمولية الإحاطة التامة بجميع جوانب أخرى إلا أن ذلك قد يظهر وكأنه يتعارض مع مبدأ الأولوية للتخطيط الذي يركز على جوانب من احتياجات وتطلعات المجتمع فالشمولية تهدف إلى الابتعاد عن التجزئة، أو الفردية في المخطط المقدم، إذا أن احد أسباب نجاح الخطة يتمثل في عدم فردية المشكلة عند الدراسة، وكذلك النظرة الضعيفة أو المحددة.
- و- **الاستمرارية:** تتطلب مراحل العملية التخطيطية التحلي بخاصية الاستمرارية إذا أن توقف العمل في قطاع معين أو نشاط معين يؤثر على نجاح الخطة ويتسبب في مشاكل عديدة منها ما يلي:
  - إحداث بلبلة في البرنامج للتنفيذ.
  - فقدان المصدقية وبالتالي إضعاف الثقة لدى بعض القائمين على إعداد التخطيط.
  - زيادة التكاليف الاقتصادية والاجتماعية مما يعرقل استكمال تنفيذ الخطة الموضوعة.
- ز- **التنسيق:** يشكل التنسيق أهم الخصائص التي تساعد في نجاح العملية التخطيطية في سائر الدول وينظر إلى ضعف التنسيق بأنه أكبر مشكلة تعيق عملية التنمية. (موسى يوسف خميس، 1999، ص14).

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

- التوفير في التكاليف والجهود والزمن.
- تعميق وتطوير الخبرات الوطنية والمحلية، وحتى على مستوى المشروع.
- خفض الواردات وذلك من خلال زيادة اعتماد بعض المشاريع الجديدة، على مشاريع قائمة.

### 1-5- أهمية التخطيط: (صبحي العتيبي ، ص 116)

\***القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات:** يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية، لتبرير عملية اتخاذ القرارات حيث انه وبدوتخطيط تصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية لا تشكل نسقا منطقيا في نشاط الإدارة.

\***مواجهة حالة عدم التأكد:** يعتبر التخطيط، محاولة للتغلب على عدم معرفة المستقبل وتطوراته عن طريق التنبؤ العلمي، وإلا فان الإنسان سوف يبقى خائفاً ومتردداً ، من القيام بأي بنشاط فتشل نتيجة ذلك حيويته وحركته.

\* **الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل:** إن وظيفة التخطيط تستوجب جمع المعلومات عن كافة الأنشطة المستقبلية وتكلفتها وبالتالي الاختيار الأنسب من حيث النوعية والتكلفة والجهد مما سيؤدي إلى الاستفادة من مبدأ الاقتصاد في النفقات والجهد والزمن.

\***التركيز على الأهداف:** رأينا في ما تقدم إن التخطيط وظيفة تسعى إلى الوصول إلى الهدف من خلال تحديد الأنشطة والإمكانات الضرورية لذلك فهي في مختلف مراحلها وخطواتها تضع الهدف أمامها وتعمل على تحقيقه.

\* **تحديد وتسهيل وظيفة الرقابة:** سنأتي لاحقاً في شرحنا لوظيفة الرقابة إلا أن الرقابة تستند دائماً على ما ورد في الخطة والتنظيم لقياس الأداء والسلوك المراقبين، فالتخطيط يحدد ما يجب أن يعمل أو ينجز ما تم عمله أو انجازه فعلاً تؤكد الرقابة.

\*ملاحظة عوامل التغيير المستقبلية: لا شك انه أثناء استقرار المستقبل، يمكن ملاحظة مؤشرات التغيير المستقبلية، وبالتالي الاستفادة منها في تحركات المنظمة المستقبلية.

## 2- وظيفة التنظيم

يعتبر التنظيم الوظيفة الإدارية المكتملة للتخطيط، حيث تحول التخطيط إلى واقع عملي قابل للتنفيذ فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة، أو التخطيط إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف.

### 2-1- تعريف التنظيم (إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، 2003، ص 09).

هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض، وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المنظمة، وتجميع كل مجموعة منها لتكوين وظيفة متخصصة، كما تتضمن هذه الوظيفة تجميع الأعمال في وحدات تنظيمية يشرف عليها ويسأل عنها رئيس أو مدير وتفويض السلطات اللازمة لهذا الرئيس المباشر ومسؤولياته، ثم تحديد العلاقات التنظيمية رأسياً وأفقياً، أي بينه وبين رؤسائه ومرؤوسيه وأيضاً بينه وبين الوحدات التنظيمية التي تقع في نفس مستواه، وعلى ذلك فكلمة التنظيم تطلق على الجهود التي تبذل بقصد:

أ- تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات ويمكن أن يتولى كل منها شخص واحد.

ب- توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر من شخص بنفس العمل.

ج- توجيه كافة الجهود نحو أهداف محدد.

التنظيم: " ويعني تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف في وحدات إدارية وإنشاء العلاقات التنظيمية بينها وإمدادها بالوسائل المادية والبرية اللازمة لتحقيق الأهداف" (احمد ماهر، جلال الهجرسي وآخرون ص 18)

### 2-2- خطوات التنظيم ( صبحي العتيبي ص 117)

- إعادة رصد الأنشطة الضرورية الواردة في الخطة أو التخطيط والتي يتم من خلالها تحقيق الهدف أو الأهداف.

- وضع الأنشطة المماثلة والمتشابهة في وحدات مستقلة، وضمن وظائف ذات أهداف جزئية محددة تحقق الهدف الجزئي للوحدة ككل، والذي يساهم بدوره بتحقيق الهدف العام للمنظمة وتوصف هذه الوظائف وفق طبيعة أنشطتها.

- توزيع الإمكانيات المتاحة في الخطة على هذه الوحدات المستقلة وفق طبيعة وحجم مساهمتها في تحقيق الأهداف.

- تفويض الصلاحيات إلى هذه الوحدات المستقلة أى إعطائها سلطة تتناسب مع الهدف الجزئي الذي تعمل على تحقيقه وتحديد مسؤولياتها في ضوء السلطة الممنوحة لها للتمكن من تحقيق الهدف.

- ربط هذه الوحدات التنظيمية ومستوياتها المختلفة مع بعضها البعض أفقياً وعمودياً من خلال تحديد علاقات السلطة وطبيعتها بين هذه الوحدات وفق مبدأ تسلسل السلطة والمسؤولية.

### 2-3- مبادئ التنظيم:

تجدر الإشارة هنا إلى أن التنظيم يخضع بشكل رئيسي إلى وجهتي نظر في الإدارة وجهة نظر التابعة للفكر الإداري الكلاسيكي التي ترى أن التنظيم عبارة عن عمليات بناء هيكل السلطة والمسؤولية في ضوء تقسيم النشاطات الضرورية إلى وحدات عمل متخصصة في الأنشطة لتحقيق الأهداف وتوزيع، الإمكانيات البشرية وغيرها من الإمكانيات المتاحة، ثم تحديد العلاقات الرسمية فيما بينها بما يخدم تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة. ( صبحي العتيبي ص118 )

أما وجهة النظر الثانية فهي عبارة عن وجهة النظر التي يتبناها الفكر الإداري السلوكي ومدرسة النظم الموقفية ، إذا تركزت وجهة النظر هذه على مجموعة العلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل جماعات العمل أي أن التنظيم يعبر عن العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل وخارج المنظمة، كوسيلة لتحقيق الهدف، وان يعكس هيكل التنظيم واقع هذه العلاقات والعناصر المختلفة ذات العلاقة بنشاط المنظمة وأهدافها. أما بالنسبة للإطار الفري الذي يجب الاسترشاد به أثناء عملية بناء الهيكل التنظيمي وتفعيله والذي نسميه بمبادئ التنظيم فيمكن إيجازه بالنقاط التالية:

أ - مبدأ تحديد الهدف: رأينا فيما تقدم أن التخطيط يعمل على تحديد الهدف العام للمنظمة خلال فترة التخطيط كما اشرنا إلى أن التنظيم ينبثق ويعتمد على التخطيط ويلتزم بما ورد فيه، أما بالنسبة إلى مبدأ تحديد الهدف فهذا يعني أن على التنظيم أن يحدد الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المتخصصة التي توصل بمجموعها إلى الهدف العام الذي وضعه التخطيط.

**ب- مبدأ شمولية التنظيم وتكامله:** يجب أن يشتمل التنظيم كافة الأنشطة الواردة في الوحدات التنظيمية لتمكين تلك الوحدات من تحقيق أهدافها بشكل متكامل ومتناسق.

**ج- مبدأ الفاعلية:** ويعني مبدأ الفاعلية أن يحقق التنظيم أهداف بأقل جهد وزمن وتكلفة ، وتقاس الفاعلية بمعيار الكفاية الإنتاجية وتفاعل العاملين في التنظيم وخدمة المجتمع ( **صبحي العتيبي ص119** )

**د- مبدأ الشرعية:** يجب أن تكون الأهداف والأساليب والوسائل التي يعتمد عليها التنظيم مشرعة ولا تتعارض مع القوانين والأنظمة والتعليمات والقيم والعادات والأعراف والتقاليد المعترف بها والمطبقة في مجال النشاط الذي يتناوله التنظيم وألا تتعارض مع أخلاقيات المهنة والمجتمع.

**هـ- مبدأ الوضوح:** يجب أن تكون الأهداف ومفردات التنظيم محددة وغير غامضة أو قابلة للتأويل كي توصل المنظمة مباشرة إلى أهدافها دون حصول تباينات أو انحرافات بسبب اللبس أو الغموض أو لسوء التفسير .

**و- مبدأ الالتزام :** يجب أن تلتزم الإدارة بدقة التنظيم وان ينطبق هذا المبدأ على كافة من لهم صلة .

**ز- مبدأ تقسيم العمل:** إن تقسيم العمل لمعرفة مكوناته وعناصره الرئيسية والفرعية والعلاقات بينها يؤدي بلا شك إلى الاستفادة من مبدأ التخصص والتكامل بين النشاطات المختلفة

**ح- مبدأ اعتماد الوظيفة لا الشخص:** يجب أن يبني الهيكل التنظيمي على أساس الوحدة الوظيفية وأنشطتها، وليس حول الأفراد وعلاقاتهم، لأن التنظيم يبني لكي يبقى ويستمر بغض النظر عن الأشخاص القائمين عليه، كما أن الوظيفة تمثل أنشطة ضرورية لتحقيق هدف جزئي، يسهم في تحقيق الهدف العام في حين أن الأشخاص يختارون للقيام بالوظائف التي يتمتعون بمحدداتها ، فالأصل هو الوظيفة لا الموظف، وهذه هي إحدى صفات المؤسسة الناجحة.

**ط- مبدأ تحديد المسؤولية:** إن المسؤولية لا تفوض ضمن مبدأ تفويض السلطة، إذا تبقى الإدارة العليا مسؤولة عن السلطات التي فوضتها، إلى المرؤوسين كي يساعدهم وعليه يجب تحديد مسؤولية هؤلاء المرؤوسين تجاه رؤسائهم، في ضوء السلطة الممنوحة لهم.

**ك- مبدأ الموازنة بين الصلاحية والمسؤولية:** إن إعطاء الموظف سلطة أكبر، مما هو مطلوب منه القيام به تفسده إعطائه سلطة أقل مما هو مطلوب منه، تعيقه ولا تمكنه من القيام بما هو مطلوب منه، حيث يكون ما هو مطلوب منه أكبر مما أعطي من سلطة، وعليه يجب أن تكون السلطة معادلة للمسؤولية كي يتمكن الموظف من إنجاز عمله وتحمل تلك المسؤولية المترتبة على ذلك.

ل- مبدأ وحدة الإشراف أو الأمر: يجب تحديد المرجع في تلقى الأوامر، والرجوع إلى مصدر إصدار الأمر في تلقى الأوامر، عند الضرورة كي لا تحدث مخالفات في العمل لتضارب التعليمات والتوجيهات.

م- مبدأ نطاق الإشراف الإداري: ويعني هذا المبدأ تحديد عدد الأفراد الذي يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد، وذلك من اجل تحقيق وظيفة المراقبة ووظيفة التوجيه بشكل رئيسي.

ن- مبدأ ديناميكية التنظيم: يجب أن يكون التنظيم مرنا وشفافا كي يتفاعل مع متغيرات البيئة، وان يجيب على متطلبات التغيير، ويستمر في تحقيق أهدافه فحركية وحيوية التنظيم وليس جهوده أمر ضروري لنجاحه (صباحي العتيبي ص 120)

### 3- وظيفة التوجيه:

#### 3-1- تعريف التوجيه :

لغة :

وجّه، يوجّه ، توجيهها ، فلان : أي انقاد واتبع

وجّه ، وتوجّه ، انقاد واتبع ، توجيهها ، أي ذهب وأقبل إليه(علي بن هادئة وآخرون 1991 ، ص 24)

توجيه : وجّه ، النصح والإرشاد(ابن منظور 1997 ، ص 161)

وجهة هي الجهة ، قال تعالى : ﴿ ولكل وجهة هو موليها ﴾ صدق الله العظيم (سورة البقرة ، الآية 148)

ومنه فالتوجيه يعني الإقبال والإلتحاق والانقياد والقصد والناحية التي يتجه إليها الفرد .

اصطلاحا :

تعريف سعد جلال : " مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله وأن يستغل إمكانيات بيئية ، فيحدد أهداف وإمكانياته من ناحية أخرى نتيجة لفهمه لنفسه ولبئته ويختار الطريقة المحققة لها بحكمة وتعقل ، فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولا عملية تؤدي إلى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه ، فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكامل في شخصيته(سعد جلال 1992 ، ص 85)

تعريف حامد عبد السلام زهران : "هو عملية مستمرة وبناءة مخططة تهدف إلى مساعدة وتشجيع الفرد لكي يعرف نفسه ويفهم ذاته وينهي شخصيته ، جسميا ، عقليا ، اجتماعيا ، انفعاليا ويفهم خبراته

ويحدد مشاكله وحاجاته ويعرف الفرص المتاحة (محمود عبد الحميد منسي وآخرون 2002 ، ص 386).

تعريف فيصل خير الزواد: " هو مجموعة الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم مشاكله ونفسه بوجه عام أو يستعمل إمكانياته وإمكانيات بيئته ثم يختار الطريق المحقق لهذه الأهداف بحكمة وتعقل (فيصل خير الزواد 1984، ص7)

**3-2- أدوات التوجيه:** للتوجيه أدوات يتم بواسطتها التحكم في سلوك المرؤوسين وأدائهم إذا ما أحسن استخدام هذه الأدوات وفق الظروف التي تعيشها المنظمة وهذه الأدوات هي:

- إصدار القرارات.

- وجود القيادة الكفاءة.

- الاتصال.

- الدافعية

- ممارسة التنسيق أثناء تنفيذ الأنشطة.

سنستعرض في هذا المجال أهم مميزات هذه الأدوات ودورها في وظيفة التوجيه.

**3-3- إصدار القرارات:** القرارات جمع قرار، والقرار يأتي من فعل قرر ويقرر، تعني أن يجد المرء ما يجب عمله، أو عدم عمله، بعد فحص الأمر فالقرار إذا هو عبارة عن أمر شفوي أو كتابي، يحدد بموجبه ما يجب عمله أو تجنبه والامتناع عنه، بعد تفحص الأمر موضوع القرار.

ويمكن تصنيف القرارات للمعايير التالية:

أ- **معايير التكرار:** ويناول هذا المعيار درجة تكرار إصدار القرارات لضمان حسن سير الأعمال وبالنسبة إلى هذا المعيار يمين فرز القرارات التالية:

- **القرارات الطارئة :** إن القرارات الطارئة، هي قرارات تفرضها الظروف الاستثنائية الغير مخطط لها وليست هذه القرارات من طبيعة النشاطات اليومية التي تقوم بها المنظمة، بل لمواجهة حالات غير متوقعة يجب التعامل معها.

- **القرارات العادية:** وهي القرارات، التي تتخذ ضمن النشاطات العادية للمنظمة من قبل الإدارة العليا لتسيير أنشطتها اليومية وفق ما تقتضيه ظروف العمل.

ب- معيار مجال التطبيق: ويقع ضمن هذا المعيار نوعان من القرارات هما:

- قرارات عامة: إن هذا النوع من القرارات يطبق على كافة العاملين في المنظمة، وليس موجهة لفئة محددة أو وحدة خاصة في المنظمة، وقد تكون قرارات عادية أو طارئة.

- قرارات خاصة: يكون هذا النوع من القرارات موجهة لشخص خاص في المنظمة أو لوحدة إدارية خاصة أو مهمة وهي ليست شمولية القرارات العامة (صبحي العتيبي ، ص 135)

#### 4- وظيفة الرقابة:

##### 4-1- مفهوم الرقابة وخصائصها:

الرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه إذ لا بد للمنشأة من قياس درجة تقدمها وتقرير مدى كفاءة إنجازها عن طريق التقويم باستعمال معايير محددة سلفا واتخاذ قرارات تصحيحية بناء على نتيجة التقويم (عبد الهادي الجوهري ، 1987، ص 14).

ويرى تسمون أن الرقابة ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط ، حيث أنه من خلال التخطيط يتم تحديد مستويات الأداء والتي في ضوءها تتم عملية القياس أو المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط يعني ذلك أن الرقابة تكشف عما إذا كان التخطيط عمليا مجديا ، أم شكلا بدون أساس وحتى يكون نظام الرقابة فعال يجب توفر نوعية خصائص نذكر منها تقديم معلومات صحيحة ، حسن توقيت المعلومات المقدمة ، الاقتصاد في التكاليف سهولة الفهم ، التركيز ، تسهيل اتخاذ القرارات (ختيم شامة وآخرون 1999 ص 31)

#### 4-2- خطوات الرقابة : تنطوي عملية الرقابة على ثلاث خطوات رئيسية هي :

أ- تحديد مستويات ومعايير الأداء للفرد للقسم ، للإدارة ، للمنظمة لكل حيث أن هذه المستويات والمعايير تختلف وتتعدد باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والأهداف التي تسعى المنظمة أو أي جزء منها إلى بلوغها ومن بينها معايير الربحية معايير تسويقية ، معايير تكنولوجية ، معايير زمنية ، معايير مالية ومعايير ترتبط بالقوى العاملة.... الخ .

ب- قياس الأداء وتحليل أسباب الانحرافات حتى تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط ثم تحديد نوع وطبيعة الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة ثم تحليل أسباب الانحرافات عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة مثلا :

هل ترجع هذه الانحرافات إلى الأفراد أم إلى خلل في الإدارة أم إلى عوامل خارجية .

ج- تصحيح الانحرافات عن طريق اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة من أجل الوصول إلى معايير الأداء المطلوبة (عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحن 1993 ، ص:558)

4-3- أنواع الرقابة: يمكن تصنيف الرقابة بالنسبة للنشاط الذي تمارس فيه إلى مايلي :

- الرقابة العملية: وتعني هذه الرقابة بالعمليات التي يتم من خلالها تحويل عناصر الإنتاج إلى منتج سواء كانت سلعة أو خدمة .

- رقابة عناصر الإنتاج : وتعني هذه الرقابة بعناصر الإنتاج قبل دخولها في عمليات الإنتاج للتأكد من مطابقتها لمواصفات الإنتاج .

- رقابة العنصر البشري : يعتبر العنصر البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج لذا يجب تركيز الرقابة عليه لكون عناصر الإنتاج الأخرى تابعة بشكل أو بآخر ، ويمكن له التحكم بها وبأنشطتها.

- رقابة المنتج: يمثل المنتج سلعة أو خدمة غاية المنظمة ومبرر وجودها في المجتمع ويجب عليه أن يكون في المستوى الذي تعهدت فيه للمجتمع.

- رقابة موجودات المنظمة الأخرى :من أبنية ومعدات ولوازم مساعدة لعملية الإنتاج بما في ذلك السجلات والمستندات والوثائق .

- المراقبة المالية: وتعني بمراقبة الموارد المالية للمنظمة من إيرادات ومصروفات ورأسمال واستثمارات... الخ. وفق الأنظمة المالية التي تحكم نشاط المنظمة في هذا المجال .

أما بالنسبة لزمان الرقابة الذي تمارس فيه يمكن ملاحظة الأنواع التالية:

- الرقابة المسبقة.

- الرقابة المتزامنة.

- الرقابة اللاحقة.

4-4- أهداف الرقابة:

أ- هي وظيفة إدارية تهدف إلى تمكين الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها.

ب- التأكد من أن القرارات التي تصدرها المنظمة من أوامر وتعليمات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي صدرت من اجلها.

ج- توفير المعلومات الواقعية بشأن أداء وسلوك العاملين للإدارة العليا كعنصر أساسي تعتمد عليه وظيفة التقييم والتقييم.

د- كشف الانحرافات في مجال التطبيق سواء كانت بالنية للأداء أو السلوك.

هـ- فحص صلاحية وفعالية الآلات والمعدات والأنظمة المختلفة تمهيدا لتطبيق الصيانة اللازمة.

و- مساعدة الإدارة العليا في كشف اظاعة الوقت والجهد والنفقات إن وجدت قبل استفحال الأمر.

ز- كشف مؤشرات التغير الداخلية والخارجية من خلال عملية الرقابة في مختلف الأنظمة وحماية الإدارة العليا علما بهذه المؤشرات لأخذها بعين الاعتبار في تخطيطها المستقبلي.

#### 4-5- خصائص الرقابة الفعالة: فيما يلي أهم خصائص الرقابة الفعالة:

- أن يكون الجهاز الرقابي ذو كفاءة وخبرة في مجال النشاط المرآب.
- يجب أن تكون الرقابة واقعية بحيث يمكن ممارستها دون الإساءة إلى الأطراف المرآبة أو النشاط المرآب
- أن تكون الرقابة اقتصادية وغير مكلفة نسبيا إذا ما قورنت بنتائج
- أن تكون الرقابة محددة وسهلة الفهم بالنسبة للمرآب (صبحي العتيبي ، ص 160)
- أن ترتبط الرقابة بسلطة ووظيفة متصلة بمراكز اتخاذ القرار كي تكون فعالة في ممارستها وفي نتائجها.
- يجب أن تكون الرقابة على نظام اتصال فعال بجانبه الرسمي وغير الرسمي لفهم الانحرافات التي قد تحدث وإمكانية تفسيرها.
- يجب أن تكون الرقابة مرنة وان تستوعب الظروف والمستجدات أثناء الممارسة.

#### 4-6- أهمية الرقابة:

- حالة الفجوة الزمنية بين القول والفعل أو بين ما يتم الاتفاق عليه وبين البدء بتنفيذه.
- التباين بين أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه(صبحي العتيبي ، ص 162)

## خلاصة

تم في هذا الفصل تحديد طبيعة الوظائف الإدارية ومفهوم الإدارة وتطور الفكر الإداري عبر التاريخ بالإضافة إلى التعرف إلى مستويات الإدارة .

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى الوظائف الإدارية واحد بواحدة بدأ من وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه ثم الرقابة وأخيرا تناولنا النماذج الحديثة للإدارة ويشار هنا إلى أنه تم تقديم مدخل الإدارة بصفة عامة حيث يمكن إسقاطها على المجال الرياضي وذلك ما يعرف بالإدارة الرياضية .  
فالإدارة الرياضية تعريف ووظائف ونماذج حديثة وهذا هو موضوع الفصل الثاني .

- فما طبيعة الإدارة الرياضية؟ .

- ماهي الوظائف الإدارية الرياضية؟ .

- ماهي أهم النماذج الحديثة للإدارة الرياضية؟ .

هذا ما سنحاول الإجابة عليه في الفصل الثاني .

# الفصل الثاني: الإدارة الرياضية

### تمهيد:

وجدت الإدارة فى المجال الرياضي منذ مدة طويلة إقامة الألعاب الأولمبية القديمة والحديثة لدليل قاطع على أنه كانت هناك جهود متفرقة من أفراد وجماعات نسقت الإدارة فيما بينها لتحقيق الهدف وهو تنظيم وإقامة الأوراق الأولمبية الحديثة التي بدأت عام 1997 واستمرت حتى الآن مرة كل أربع سنوات والإدارة الرياضية هي تنسيق العمل بين الأفراد ولتحقيق هدف معين كما أن وجود المنظمين والمروجين والإداريين والمدرسين فى هذه الدورات هو دليل أيضا على وجود مفهوم الإدارة الرياضية .

ولذلك نجد أن الإدارة الرياضية كانت تمارس قديما دون وجود نظريات أو قواعد علمية إلا أن الأمر اختلف تماما الآن فأصبح من يريد العمل فى مجال الإدارة الرياضة عليه أن يدرس نظريات وفنون العمل والإدارة والتخطيط وغيرها من الوظائف الأخرى فى المجال الرياضي والإمكانات فى القطاعات الرياضية والاتصال الإداري بالقوانين واللوائح التنظيمية والإدارية فى المجال الرياضي والسلوك الشخصي والإشراف والتوجيه والتقييم والمتابعة فى الإدارة الرياضية .

إن المؤسسة الرياضية وإدارة الأعمال فى المجال الرياضي وإدارة تنظيم وتحكيم البطولات والمسابقات الرياضية والإعلام فى المجال الرياضي والنقد الرياضي والإعداد المهني للإداري الرياضي والتنظيمات الرياضية المحلية والدولية والأولمبية وغيرها من الموضوعات التي تتصل بعمل الإداري الرياضي فى أي موقع.

## I- ماهية الإدارة الرياضية:

### 1- تعريف الإدارة الرياضية:

(الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة) (طلحة حسام الدين 1997، ص: 08).

(الإدارة الرياضية تعني الخدمة وإن من يعمل فى الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي الخدمة عن طريق الإدارة إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم (حسن شلتوت وحسن معوض ص: 152)

الإدارة الرياضية هي فن وتنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي فى الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق هذه الهيئات

عرف كل من De Sens Kelley.Blanten.And Beitel (1990) الإدارة الرياضية على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويجية.

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

ماري باركر: فن انجاز الأعمال بواسطة الناس.

**فايول fayol** : يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

فريدريك تايلور: فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، رؤيتك أي ملاحظاتك ومباشرتك إياهم وهم يعلمونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا (عصام بدوي ص 20).

### 2- أهمية الإدارة الرياضية:

تعمل الإدارة الرياضية باستغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة وذلك عن طريق بعض الوظائف الأساسية للإدارة فالتخطيط يشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات وتصميم البرامج ورسم الخطوات والإجراءات والقواعد فى إطار زمني وبيئي معين أما التنظيم فيحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف وتقسيمها وتوصيف الوظائف وتوزيع المهام والتنسيق بينها وقيادة العاملين وتوجيههم كفرق متكاملة منسجمة لتحقيق الأهداف والتأكد من أن القدرة الموضوعية قد نفذت والأهداف حققت .

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوى العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة النشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة ويتميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى انه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذين يعيشون فيه (طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر

،1997،ص25)

وعليه فمجال التربية البدنية والرياضية يعد من النجح مجالات التربية تأثيرا في الأفراد وترتبط أهدافه التربوية إلى حد كبير، حيث تترجم هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادات متأصلة لدى الفرد. ومن هنا يتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل التكامل المتزن لدى الفرد وحتى تحقيق تربية البدنية والرياضية من تحقيق أهدافها المنشودة لابد إتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها ويستلزم الأسلوب التخطيط والتنظيم والتوجيه والتابعة من خلال سياسات وقرارات وإجراءات موضوعة تحدد الإطار العام للعمل ويتمكن العاملون بمقتضاها من التخطيط والتنظيم، وصولا لتحقيق الأهداف.

فلو تناولنا الحركة الرياضية، والتي يعمل بها قطاع ضخم من الباب ما في الأندية والاتحادات واللجان والوزارات فلضمان نجاح أي مجال من مجالاتها يستلزم إلمام العاملين بها بالأسس والوظائف التي تحكم العمل، كما يتطلب ذلك دراية ووعي بالأهداف الموضوعية حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافي

في تحقيق أهدافه فالمعلمون والموجهون والموظفون والمشرفون الرياضيون والمدربون والإداريون والمحكمون كل في مجال عمله يسعى لتحقيق أهداف إدارته .

فمعلم التربية البدنية والرياضية الذي يغفل أهداف المنهج لن يتمكن من التخطيط والتنظيم والتنفيذ من اجل تحقيق الأهداف فعلية التخطيط والتنظيم تجعل من السهل على المعلم التماس مدى تحقيق الهدف كما تساهم هذه العملية في تحديد مراحل تنفيذ العمل بسهولة والانتقال من مرحلة لأخرى دون ظهور المشكلات الغير متوقعة نتيجة عن غياب التخطيط والتنظيم فلا تعني وفرة الإمكانيات المادية في تحقيق المنشأة لأهدافها ما لم يتواجد الفرد الإداري القادر على تحديد أهداف المنظمة والأسلوب

الأمثل في الوصول إليها وتوزيع الأفراد في العمل والتنسيق بين مختلف الجهود والاستغلال الجيد للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة ضمانا لتحقيق الأهداف المرسومة.

يتضح ما سبق أهمية الإدارة في المجال الرياضي فمهما بلغت قوة وصلاحيات أنشطة التربية البدنية والرياضية فلن تتمكن من الوصول إلى تحقيق أهدافها ما لم يتوفر لها القدر الكافي من التخطيط والتنظيم والتنفيذ الجيد والتوجيه والمتابعة.

### 3- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي :

ظهرت الحاجة للإدارة منذ نشأة الإدارة وازداد الاهتمام بها منذ عرف الإنسان ضرورة وأهمية التخطيط للأنشطة وتنظيمها والرقابة عليها منذ آلاف السنين ويرجع البعض نشأة الإدارة إلى ثلاثة وأربعة آلاف سنة ماضية ولقد تعرض الفكر الإداري إلى تطور ملموس في شكل كتابات الموثقة والعلمية وذلك خلال القرن العشرين. (طلحة حسام الدين. عدله عيسى مطر 1997 ص 19)

على الرغم من أن الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على تطور الفكر الإداري بشكل عام، لكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطتها وتباين مستويات العمل الإداري فيها هذا بالإضافة لارتباطها أصلا بالعمل في الأداء البشري الذي ينخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن هذه الملاحظات أن من أهم روافد علم الإدارة والعلاقات الاجتماعية وتمثل هذه العلاقات انعكاسات للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه.

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

هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدولة النامية يتركز على أنشطة هذا المجال الرياضي التطبيقية نفسها وتعتبر الإدارة عنصرا ثانويا لذا فان التاريخ لتطور الفكر الإداري الرياضي وبخاصة في الوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة وهذا يعني أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا جعل من الرياضة في

الوطن العربي مجالا يزخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعي شكلا و الإلزامي موضوعا مما أدى إلى انشغالهم بأمر بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطور وان كانت المدارس الفكرية في الإدارة علم عام، وقد تصارعت على القمة، فان انتساب حقبة تاريخية معينة لمدرسة فكرية معينة لا يعني أبدا اقتصار هذه الفترة على نشاط هذا الفكر دون غيره، فظهور أي فكر إداري جديد لا يعني إلغاء ما قبله فهو لم يكتب له الظهور، إلا من خلال تأثير ما سبقه حاله في ذلك حال المذاهب الفلسفية ومدارس علم النفس.

فأصحاب مدارس الفكر الإداري هم أشبه ما يكون بأصحاب النظريات في علوم النفس، والاجتماع إذا تناولون الإدارة من وجهة نظر صحيحة، في كل حالة وينون تصنيفاتهم وتقسيماتهم ومبادئهم على أسس منطقية. والإدارة كعلم عام اسبق من أن يكون علما تطبيقيا في مجالات الحياة المختلفة، بمعنى إن معدلات الانجاز المختلفة، التي حققها علم الإدارة، تفوق بكثير ما يمكن أن يكون قد حققه أي مجال تطبيقي، وإذا ما قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي نجد انه لم يحظى بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم، وانه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية، والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة.

#### 4- النماذج الحديثة للإدارة الرياضية :

##### 4-1. الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي:

الإدارة بالأهداف هي أسلوب علمي يجمع مختلف أساليب الإدارة التي تثبت فاعلتها ويستخدمها لتحقيق أهداف المنشأة من خلال تحقيق كل مستوى إداري لأهدافه والتي تسهم بدورها في الوصول لأهداف عليا للتنظيم ذلك أن هذا النظام إذا طبق بالأسلوب الصحيح يشكل أساسا فعالا للتطوير والتنمية الإدارية حيث يرشد الإدارة لترجمة أهدافها إلى خطة عمل متكاملة وفق ظروف الوحدات الإنتاجية ثم التطبيق الواقعي لهذه الخطة، وصولا إلى الأهداف المخططة ويرجع اغلب المتخصصين في الإدارة بالأهداف إلى بيتر دروكر. (عصام بدوي ص 104)

الذي أشار إلى أن الإدارة بالأهداف قد وجدت منذ المبكرة للتعاون بين بني الإنسان، وقد ادمج دروكر بعض العناصر لنخرج منها الفلسفة المعروفة بالإدارة بالأهداف، حددها في النقاط الآتية:

- إرساء أهداف واضحة وموجزة ومفهومة

- أن يشارك فى عملية تحديد الأهداف كل من ينتظر منهم أن يعملوا فى ظل الهيئة

- أن يكون تقييم الأداء على أساس النتائج

ويقول الدكتور السيد فى كتابه بأن الإدارة بالأهداف من خلال إدراك:

- إن احتمالات تكامل الجهود الإدارية تزداد لحد كبير فى أى مشروع إذا ما اتجهت هذه الجهود

نحو تحقيق هدف واحد واضح ومحدد ومتفق عليه

- انه كلما ازداد التركيز على النتائج التي تعود ينبغي على الفرد أو التنظيم الوصول إليها فى خلال

فترة زمنية معينة.

- انه كلما ازداد درجة المشاركة فى تحديد هذه النتائج وخطه العمل للوصول إليها من القائمين

بالتنفيذ ازدادت حوافزهم لتحقيق هذه النتائج.

#### \* مبادئ الإدارة بالأهداف:

لا يزال هناك جدل حول أسلوب ممارسة الإدارة بالأهداف، فلن تظهر بعد مجموعة مبادئ متفق عليها

فى هذا الصدد، وقد نرى بعض التداخل فى المبادئ سنتعرض لها كذلك فإنها ليست جامعة أو شاملة

وهذه المبادئ هي:

#### أ- التمييز بين الغايات والوسائل:

ويتضمن ذلك التعهد بفرض عام شامل لتحقيقه ثم تحديد مجموعة من الوسائل لانجاز هذا الفرض

واخذ كل من هذه الوسائل باعتباره غرضاً فرعياً منفصلاً وبذلك تصبح كل من الغايات والوسائل أكثر

عملية وتفصيلاً وقابلة للحكم. (عصام بدوي ص 105)

#### ب- وضوح الهدف النهائي:

إن وضوح الهدف النهائي مهم للغاية ومن المحتمل أن يكون لكل تغيير فى الظروف بعض التأثير

على طبيعة الهدف لدى بعض المستويات وبذلك فإن الفوضى قد تصيب بعض الأهداف الفرعية وتؤدي

إلى انخفاض كفاءة الأداء.

### ج- المساندة التنظيمية:

يجب أن يظهر التماسك داخل المشروع ولاسيما التي تظهر ظهورا واضحا فى أوقات وان تكون مشاركة الإدارة العليا ظاهرة لباقي التنظيم بشكل واضح.

### د- المرونة فى تطوير الأهداف الأساسية:

وتتضح هذه الظاهرة عندما يحاول مشروع ما أن يبقى على وجوده مؤسسة بعد أن ينجز مهمته الأصلية فقد يأتي وقت فى حياة كل مشروع فيفكر فى تغيير أهدافه كلية ولا يجب على نظام الإدارة بالأهداف أن يكون عديم الحساسية لهذه الغاية إذا ما اضطرت الظروف لظهورها.

### \* أهمية الأهداف الكمية وغير الكمية:

عادة ما تكون الأهداف المخططة قابلة للتغير الكمي ولن هناك بعض العوامل المؤثرة على الأداء وهي:

أ- المشاركة: لا اختلاف على أن التأثيرات الايجابية لعملية المارة فى وضع الأهداف هو احد أحجار زاوية نظام الإدارة بالأهداف

ب- أفكار من داخل التنظيم : الاستجابة بدرجة كافية للاقتراحات والمبادرات التي قد تنشأ من أي مكان داخل التنظيم

ج- الاهتمام بالفرد: لما كان تعامل الفرد مع المشروع هو منهج الإدارة الحديثة فيجب أن يكون ذلك مبدءا أساسيا فى الإدارة بالأهداف تشمل أسسه العلمية الاهتمام بالعمل البشري وتشجيعه وتطوره ونموه وبالتخطيط المناسب للقوى العاملة. (عصام بدوي ص 106)

### \* عناصر الإدارة بالأهداف:

فى ضوء ما تقدم يمكن القول أن الإدارة فى الأهداف هي نظام تطبيقي وعملي للإدارة بموجب يشترك المدير ومروؤوسه فى تحديد الغايات والأهداف ثم تحديد العناصر المسؤولة لكل موظف فى شكل نتائج منتظرة منه ومتوقع من تحقيقها يلي ذلك إعداد خطة واضحة لتحقيق النتائج ثم الاتفاق على معايير لقياس الأداء ثم قياس نتائج التنفيذ وفى نهاية الأداء يتم التقييم الإفادة فى ضبط الأداء فى المستقبل ليكون أكثر فاعلية نحوز تحقيق الأهداف إلا انه واقع التعامل فى مجالات الإدارة المختلفة فانه يمكن تلخيص العناصر الأساسية التالية والتي تعتبر ضرورية لتطبيق نجاح للإدارة بالأهداف فى الآتي:

\* الأهداف الرئيسية والفرعية: ويحدد فيها بوضوح ما الذي يجب عمله وكيفية قياسه وفي خلال أي فترة زمنية.

\* الخططة: سلسلة الأنشطة التي عندما يتم استكمالها بنجاح فإنها تؤدي انجاز الأهداف الأساسية.

\* الأداء: ما الذي يجب على الفرد أن يعمل له للوصول إلى هدفه؟

\* أحوال العمل: الظروف المحيطة في منطقة العمل.

\* معايير الأداء: العوامل التي يقاس الأداء بموجبها.

\* قياس الأداء: قياس ما يتم انجازه بناء على المعايير المتفق عليها والتي توضح ما إذا كان التنفيذ نتيجة لتحقيق الأهداف من عدمها.

\* التقييم: مراجعة الانجاز النهائي للأهداف وتحديد مدى النجاح في إحرازها ومراجعة أسباب الأداء. الجيد واتخاذ القرارات الجديدة للتغيير في ضبط الأداء في المستقبل (إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي ص 104)

\* مزايا الإدارة بالأهداف:

- توجيه اهتمامنا لأداء العاملين في المستقبل وتؤدي إلى تغيير في سلوك العاملين.
- تنمي القدرة التخطيطية لكل المديرين المرؤوسين فهي ترفع من وعي المديرين بأهداف المؤسسة.
- تجعل مهمة الإشراف والتوجيه سهلة عند إتباع منهج الإدارة بالأهداف.
- تساعد على التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية أو مستقبلية.
- يعتبر منهج الإدارة بالأهداف ذو قيمة تعليمية لأنه يرشد المديرين إلى مهارات المرؤوسين وطاقاتهم والى طرق توجيهها واستثمارها.
- تقوم بتقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين ونشر المعلومات بين الطرفين.
- تساعد على وضع مقاييس موضوعية لأداء العمل.

\* عقبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:

- عدم مرونة اللوائح.

- عدم تقدير الإدارة العليا.

- عدم الاستقرار فى إدارة الأندية وعدم كفاءة بعض مجالس الأندية.

- عدم توفر الإمكانيات وقلة الإعتمادات المخصصة للإدارة الرياضية.

#### 4-2. إدارة الوقت فى المجال الرياضي:

إن النظرة الحديثة لإدارة الوقت تركز على إدارة وقت المدير أو من يعمل فى مجال الإدارة الرياضية باعتباره صاحب سلطة يؤثر على من يليه فى الهرم الإداري إلى أن يصل هذا التأثير إلى العامل فى إدارة الوقت بالنسبة للعامل حسب النظرة الحديثة لإدارة الوقت هي مشكل رقابية يمكن التحكم فيها بسهولة من خلال وضع معايير محددة لوقت العمل وزمن ابتدائي وانتهائي وفق ما ورد فى الخطة والتنظيم أما إدارة الوقت بالنسبة للمدير هي أكثر تعقيدا نظرا لطبيعة ونشاطاته وعلاقاته برؤسائه ومرؤوسيه ومن يتعامل معهم من الزبائن وغيرهم فى بيئة العمل الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة الرياضية.

مهما كانت وظيفتك ومهما كان موقعك فى السلم الوظيفي سواء كنت موظفا رسميا أو متطوعا فى إحدى الهيئات الرياضية فإن عنصر الوقت يشكل موردا أساسيات ومهما لا بد أن نتعامل معه بحكمة ومقدرة عالية، فقد أصبح الوقت يقاس بالثانية والدقيقة بعد أن كان يقاس باليوم وحسن استخدام أى من العاملين للوقت وبصفة خاصة أى من المشرفين والمدريون أصبح هو الفيصل للضمان بتحقيق الأهداف الكاملة

فلماذا لا نجيد استخدام الوقت فى عملياتنا الإدارية؟ وبكل بساطة فإننا لا نخصص الوقت الكافي ولا الطاقة الكافية للتخطيط للاستفادة المثلى من احد المصادر الرئيسة المتاحة لنا وهو الوقت (عصام بدوي

ص 149)

\* ما هو الوقت:

الوقت هو أهم ما نملكه من مصادر ولا نستطيع تخزينه فهو من الأشياء التي يستحيل تخزينها وكل ثانية أو دقيقة أو ساعة أو يوم يمر لا يمكن استعادته والوقت لا يمكن شراؤه وكل ما نملكه هو أن تصرف فيه ونستخدمه إما بطريقة سلمية أو نتركه يمضي دون استخدام مفيد، فالوقت ثمين وكما قيل "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك" ولا يمكن تعويضه لأنه من المصادر النادرة ويمثل عنصرا ايجابيا وأساسيا للعملية الإدارية.

### \* أين يذهب الوقت:

كل مدير مسؤول عن تنفيذ حجم معين من الأعمال ولكنه يحتاج لوقت يخصصه للترويح والراحة من ضغط العمل ولن يتحقق له ذلك إلا بتنظيم وقته فمن يستطيع التحكم فى الوقت هو الذى يحصل على عشرة ساعات خارج نطاق العمل اليومي العادي دون حساب عدد ساعات النوم والمدير الناجح هو الذى يعلم أن القدرة هي التنفيذ الصحيح للوظيفة بينما الكفاءة هي القيام بالوظيفة الصحيحة، وكم من مديرين لديهم القدرة على القيام بأعباء الوظيفة ورغم انشغالهم بأعبائها إلا أنهم لا ينجزون من الأعمال إلا القليل .

فالمدير الكفاء هو الذى يستخدم وقته فى انجاز أعماله وفق أولويات يضعها لنفسه.

### \* كيف تنظم وقتك جيدا:

يعتقد كل مدير انه أحسن من ينظم وقته ويعتقد البعض أن مراكزهم الوظيفية هي التي تعكس ما يتمتعون به من قدرات وسلطة فى إدارة وتنفيذ واجبات ووظائفهم .

وإذا أردت أن تتعرف على الطريقة التي تدير بها عملك وهل هي سليمة أم لا فراجع القائمة التالية التي توضح السلبيات التي تتصف بها الإدارة الغير سليمة وكم من هذه السلبيات تنطبق على أسلوب عملك: ( عصام بدوي ص 152 )

- ليس هناك وقت إطلاقا لإنهاء الأعمال المهمة.
- تستهلك الأعمال العاجلة وقتا طويلا أكثر من الأعمال المهمة.
- الاستمرار فى العمل لساعات متأخرة .
- إنهاء بعض الأعمال المنزلية.
- ليس هناك وقت للاطلاع على معلومات الحديثة فى مجال عملي.
- القيام غالبا بأعمال الآخرين.
- الشعور بالأهمية وعدم إمكان الاستغناء عن جهودك .
- الشعور الدائم بالقلق وضغط الوقت.
- حضور اجتماعات كثيرة جدا.

### \* نصائح إدارة الوقت بفاعلية:

- حدد أهدافك أولاً ثم اكتبها وبعد ذلك ضع الأولويات.
- ركز على الأهداف وليس على الأنشطة.
- حدد هدفا واحدا على الأقل يوميا وحاول تحقيقه.
- سجل وقتك بصفة دورية حتى تستطيع تحليل كيفية استخدامك لوقتك.
- حلل كل شيء تقوم به نحو تحقيق أهدافك.
- خطط وقتك وضع خطة لكل أسبوع وما تتمنى تحقيقه.
- اكتب قائمة أعمال يومية ولا تعتمد على النمط الارتجالي.
- تأكد أن الساعة الأولى من عملك اليومي هي أكثر الأوقات إنتاجا.
- لا تهدر أوقاتك في الأشياء ذات الأهمية البسيطة. ( عصام بدوي ص 153 )

### \* 2-5- مراحل الوقت:

وهناك أربعة مراحل لعملية استخدام الوقت

- **احتياجاتنا لتنظيم استخدام الوقت:** يجب في البداية أن يكون هناك اقتناع من المدير للحاجة الملحة لإعادة تنظيم استخدام الوقت فلن يتحقق أي نجاح دون وجود هذا الدافع ، ولم ولن يضيف أي مدير جديد في طريقة أسلوب عمله الذي سيستمر من سيء إلى أسوأ.

- **تجميع المعلومات:** هناك عدة وسائل يمكن استخدامها في تجميع المعلومات والمهم أن يتم ذلك بطريقة منظمة. يعتقد بعض المديرين أنهم يتحكمون جيدا في وقتهم كما يعتقدون أيضا أنهم يعرفون أين يذهب وقتهم بالتحديد ولكنهم للأسف يعتقدون ذلك من واقع نضرتهم وحكمهم على أنفسهم أنهم أكفاء، وهذا ما يعرضهم لعدم الدقة حيث يرون ما يتمنونه فقط، وهناك فرق بين ما هو قائم وما يجب أن يقوم ويرتبط التنظيم باستخدام الوقت بتجميع المعلومات الصحيحة .

- **تحليل الوقت:** عندما تكون لدينا قائمة توضح كيفية استخدام الوقت فإننا نستطيع من خلال تحليل معلوماتها والتعرف على من سيستخدم وقته بطريقة سليمة ومن يضيع وقته ولا يستفيد منه والأسباب التي أدت إلى ذلك ، وعندما تتضح لنا هذه الأسباب يمكن وضع السياسات والخطط التي تجعلنا نتخلص منها ونوجه جهدنا للطريق الصحيح.

- **خطة العمل:** وهذه هي المرحلة الأخيرة حيث يقوم فيها المدير بوضع تصوره الجديد في نظام استخدام وقته اليومي ومعنى ذلك أن تكون هناك أولويات حقيقية للأعمال المطلوبة والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف في الوقت المتاح .

**\* السلوك الإداري في تحديد قيمة الوقت:**

يعرف السلوك بأنه سيرة الإنسان ومذهبه واتجاهه في علم النفس بأنه حاجة الاستجابة الكلية التي يبيدها كائن حي إزاء أي موقف يجابهه.

وهناك أربعة مراحل يمكن من خلالها تحديد السلوك الإداري المناسب لقيمة الوقت :

- **المرحلة الأولى :** تحليل الأنشطة تستنفذ الوقت.

- **المرحلة الثانية:** تحديد الأعمال لا تحقق عائدا أو إضافة.

- **المرحلة الثالثة:** تحديد الأعمال المكررة أو المعادة.

- **المرحلة الرابعة:** تحديد الأعمال المستفيدة في الاتصالات.

وهناك الكثير من المبادئ التي تساعدنا في تنظيم وتعديل سلوكياتنا نحو انجاز أكبر قدر من العمل بالاستخدام الأمثل لما هو متاح لدينا من الوقت ومعلومات وقدرات العاملين .

وكثيرا ما تقابلنا بعض المواقف نضطر فيها إلى تأجيل ما بأيدينا من أعمال للتفرغ لها وفي بعض الأحيان يطلب منك إبداء رأيك في موضوع لم تنتهي من دراسته، فتضطر إلى تأجيل إبداء رأيك، فنحن نؤجل جميعا بعض الأعمال من آن لآخر، ولكن هناك فرق بين تأجيل موضوع لأنه يتطلب مزيدا من الدراسة وبين تأجيل الموضوع لأنه غير مشوق أو لأنه من الموضوعات التي تتطلب جهدا كبيرا وكذلك كم مرة دخل عليك شخص وأبعدك عن تركيزك في ما تقوم به من أعمال ، من مرة أمكنك أن تقول لهم ليس لدي وقت الآن ، لذلك يجب أن تتعلم كيف تقول (لا) في الوقت المناسب. ( **عصام بدوي ص 155** )

### 4-3. الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية

\*تعريف الجودة الشاملة: (حسن احمد الشافعي، 2003، ص11).

"هي كل أنشطة ووظائف الإدارة التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها ومسؤولياتهم وتطبيقها بواسطة تخطيط الجودة وضبط الجودة وتوكيد الجودة وتحسين الجودة بداخل النظام" ( مفتى إبراهيم حماد ص20 )

ونعرفها أيضا" هو ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التعاون والمشاركة من كافة العاملين للهيئة الرياضية بهدف تحسين الخدمات والأنشطة بمهامها، مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة وتحقيق أهداف الهيئة ذاتها".

\*كيف نحقق الجودة الشاملة: يمكن أن يحقق أسلوب الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية وأن يحقق أهدافه من خلال توافر عدد من المقومات وهي كما يلي:

أ- الأداء الصحيح: وهو يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد لإنجازه .

ب- استخدام نظم المعلومات في حل المشكلات: وهو ما يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد لإنجازه

ج- التركيز على كل المعلومات والنتائج معا: وهو ما يعني الاهتمام بأسلوب العمل وطريقة تنفيذه والتدقيق في استمرار تطويره بجانب العمل على تحقيق الأهداف المرجوة وهو ما يعني الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها

د- تنمية الموارد البشرية: وهو ما يعني العمل على رقي أداء الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وذلك من خلال دورات تدريبه للإحاطة بكل ماهو جديد ومتطور في مجال التخصص الوظيفي وكذلك تحسين الظروف المحيطة بالعمل والتأكيد على انتماء العاملين للهيئة الرياضية.

\*إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية التزام كل من:

- الإدارة العليا بالمؤسسة الرياضية والإدارة الوسطى والتنفيذية. (حسن احمد الشافعي

، 2003، ص57).

- إتباع السلوك الصحيح للجودة من العاملين بالمؤسسة الرياضية.
- توفر الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو بشرية مع سلامة وصحة السجلات.
- التحكم والسيطرة على العملات لجميع الأنشطة بالمؤسسة.
- استخدام النظم الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

### \*المبادئ الأساسية لمفاهيم الجودة في المؤسسات الرياضية :

- دمج العاملين وتعليمهم لتطوير وحدة الغرض الخاص بنشاط رياضي معين أو إدارة أي جهاز إداري بمؤسسة.
- التحسن المستمر للعمليات والنظم الخاصة بالأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.
- وضع المستفيد في المقام الأول لإهتمام الإدارة في المؤسسات الرياضية . (حسن احمد الشافعي ، 2003، ص85،)

## II. ماهية المنشأة الرياضية :

### 1- المنشآت الرياضية في العصر القديم

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية. 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 STADAM وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ استاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

#### 1-1- ملعب البنتاثون:

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

### 1-2- ملعب الهيبودروم:

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

### 1-3- البالاسترا:

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم و إعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة. (عفاف ع المنعم درويش 1998، ص59)

### 1-4- الليونيديون:

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

### 1-5- الكولوسيوم:

وهو اشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفى قبل إتمام بناؤه وإستكمل إبنه الإمبراطور تيتسى 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 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما ألحق به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام. ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين فى هذا المجال وخاصة ألمانيا، فلندا، ايطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الاولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول فى إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة فى مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

## 2- المنشآت الرياضية فى العصر الحديث

### 2-1- المدن الرياضية:

تظهر أهمية المدن الرياضية، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام فى إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية وللمدن الرياضية مواصفات ومشمولات خاصة بهما يمكن أن نوردتها فيمايلي: ( عفاف ع المنعم درويش 1998، ص61)

#### 2-1-1- الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل

المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصلات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن.

#### 2-1-2- الصالة المغطاة:

يجب ألا تقل الحلبة الموجودة فى وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرض، وذلك لإمكانية استغلالها فى أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات فى 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.

#### 2-1-3- 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 فى مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

### 2-1-4- حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة أولمبي (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. ( عفاف ع المنعم درويش 1998، ص62)

### 2-1-5- مناطق الإعاشة:

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

### 2-1-6- الخدمات المركزية:

وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريدية الاستعلامات، الأمن ... الخ.

### 3- مفهوم المنشأة الرياضية:

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

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (91-416) المؤرخ فى 02/11/1991 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ فى 03/02/1993 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية فى الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهيأة للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات فى 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 أُنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية وللتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنياً ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصاً للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

#### 4- الإدارة فى المنشآت الرياضية:

يخضع العمل الإداري إلى كان موضعه مستواه إلى مجموعة قيود، سواء إستقطابه للموارد أو فى تخطيطه للعمل أو فى تحديده للأهداف بمعنى أن فعالية الإدارة ترتبط دائماً بمدى القيود المفروضة على حركتها ومدى قدرتها على مواجهة تلك القيود. 2

فالقائد الإداري الناجح هو الذي يتمكن من إستخدام ما يقع تحت سيطرته من متغيرات لمواجهة التكيف مع ما يقع تحت سيطرته من متغيرات وذلك فى سعيه الدائب نحو تحقيق الأهداف المواجهة.

والرياضة كأحد مناشط المجتمع تعتمد فى إدارتها على مجموعة من القادة المتخصصون أو متطوعون يعملون متضامنين لتنفيذ أهداف محددة قد تكون أحياناً لها صفة الاستقلالية بينما تكون مرتبطة بالأهداف العامة للدولة.

ويخضع العمل الإداري فى المجال الرياضي لعدة أسس يستطيع من خلالها تحقيق أهدافه و إذا لم يكن القائمون على هذا العمل متفهمون تماماً لدورهم أصبحت هناك صعوبة فى تنفيذ ما يوكل إليهم من أعمال و بالتالى تعثروا فى تحقيق الأهداف المرجوة.

ويقوم العمل الإداري فى المجال الرياضي على عناصر رئيسية يمكن تحديدها كالأتي:

#### ➤ البرامج :

وهي التي يصنفها المختصون فى المجالات الرياضية المتعددة الشاملة فهناك رياضة للأسوياء وهناك رياضة للمعوقين ورياضة للموهوبين على المستويات الثلاثة وهي الرياضة الإجبارية و الرياضة الإختيارية الروتينية ورياضة المستويات.

➤ المستفيدون:

وهم الأشخاص الذين نقدم لهم هذه البرامج و تحديد نوعيتهم و فئاتهم وفقا لسن البداية بكل لعبة من اللعب و أيضا وفقا لنتائج إختبارات الإنتقاء و التي تجري عليهم إذا كان ذلك يتعلق بإعدادهم للمستويات العليا أما باقي المستويات فيقصد بها الإختبارات التي تثبت قدراتهم على الإشتراك في برنامج معين.

➤ القادة:

ويشمل هذا العنصر جميع قيادات العمل الرياضي من قادة مهنيين و متطوعين و مدى ما يسند إلى كل منهم من أعمال وفقا لقدراتهم و مؤهلاتهم و خبراتهم و لا شك أن الإختيار الجيد لقادة يعد من أهم مقومات النجاح لأي عمل من الأعمال حيث أن العمل في المجال الرياضي هو في الأساس تعامل مع الإنسان وهو أصعب أنواع التعامل لذلك يجب أن يتوفر فيه العناصر التالية:

- إختيار القائد المناسب في الوقت المناسب.
- أن يكون له القدرة على تنمية صف ثان.
- وجود معايير موضوعية لعملية الإختيار.
- التأهيل العلمي.
- التأهيل الإداري.
- الموضوعات السلوكية و الشخصية.

➤ المنشآت:

ويشمل هذا العنصر جميع المنشآت الرياضية التي يحتاجها إلى التنفيذ، كما في ذلك الأدوات والأجهزة ويدخل على هذه المنشآت والأجهزة من تطوير وإستحداث و توفير عوامل الأمن والأمان والسلامة للممارسين، فلا يجب أن يكون إهتمام متجه إلى الكم في عدد الأجهزة والمنشآت ولكن يجب أن تكون إهتماماتنا بالكيف من حيث تكاملها مع بعضها البعض وخصوعها للمواصفات العالمية والإستفادة في خدمة أكبر عدد من الممارسين من مختلف النوعيات.

➤ الميزانيات:

تلعب الميزانيات دورا أساسيا في تنفيذ أي خطة و تحقيق أهدافها فهي التي تسبب النجاح وهي أيضا التي تسبب الفشل في بعض الأحيان لذلك من الواجب أن تحدد الميزانيات وفقا لمصدرها وحجمها وقواعد صرفها مع العلم أن طريقة صرف هذه الميزانية لا بد أن تكون له مردودا واضح ويعبر عن تنفيذ جزء من الخطة الموضوعة.

خلاصة:

تعد المنشآت من الملاعب والساحات والمرافق الرياضية من جهة والأجهزة والأدوات والوسائل الرياضية من جهة أخرى من المستلزمات التي تساعد على السير الحسن لهذه المرافق، كما أنها تمثل العمود الفقري للنشاط الرياضي، لكن كل هذا لا يمكن أن يخدم الرياضة والرياضيين إذا لم يكن هناك إدارة سليمة تقوم على تسيير هذه المنشأة والحفاظ عليها جاهزة لإحتضان المنافسات وإستقبال الرياضيين والجمهور.

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.

# الجانب التطبيقي

الفصل الثالث :

الإجراءات المنهجية للبحث

### تمهيد:

يمكن وصف البحث العلمي على أنه مغامرة شاقة مليئة بالنشاط والمجازفات التي تجري وقائعها بين أحضان العلم، هذه المغامرة تستدعي الصبر، الموضوعية، الجهد المتواصل، التنظيم، التخيل، الفطنة الحادة، قابلية التحكم الجيد في الظروف الجيدة. الخ، إلى غير ذلك من هذه العناصر الضرورية للنجاح.

و بعد إنهاء الدراسة النظرية لبحثنا، وذلك بالإستعانة بالمراجع والمصادر المتمثلة في الكتب، القوانين، المجالات، ورسائل التخرج ذات العلاقة بموضوع بحثنا، وذلك قصد تغطية بعض الجوانب الخاصة بدراستنا، فإننا نتطرق الآن إلى الجانب التطبيقي وفي هذا الفصل سنحاول أن نوضح أهم الإجراءات الميدانية التي اتبعناها في هذه الدراسة، من أجل الحصول على نتائج علمية يمكن الوثوق بها، واعتبارها نتائج موضوعية قابلة للتجريب مرة أخرى، وبالتالي الحصول على نفس النتائج الأولى كما هو معروف، فإن الذي يميز أي بحث علمي هو مدى قابليته للموضوعية العلمية، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا إذا أتبع صاحب الدراسة منهجية علمية دقيقة وموضوعية.

لذلك فقد قمنا بإجراء دراسة استطلاعية نتعرف فيها على ميدان التربص التطبيقي وزمانه وكذا زمان إجراء الدراسة وتوزيع الإستبيان على إداريي الديوان المتعدد الرياضات، الذي يتمحور أساسا حول الفرضية التي قمنا بوضعها، كما سنتعرف من خلال هذا الفصل الجوانب المنهجية للدراسة.

## 1- الدراسة الإستطلاعية:

تعد الدراسة الإستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد ملائمة مكان الدراسة للبحث، و التحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات و معرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها.

وفي هذا البحث تم اختبار المركب المتعدد الرياضات 18 فبراير وجميع القاعات التابعة له.

### 1-1. تقديم ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة :

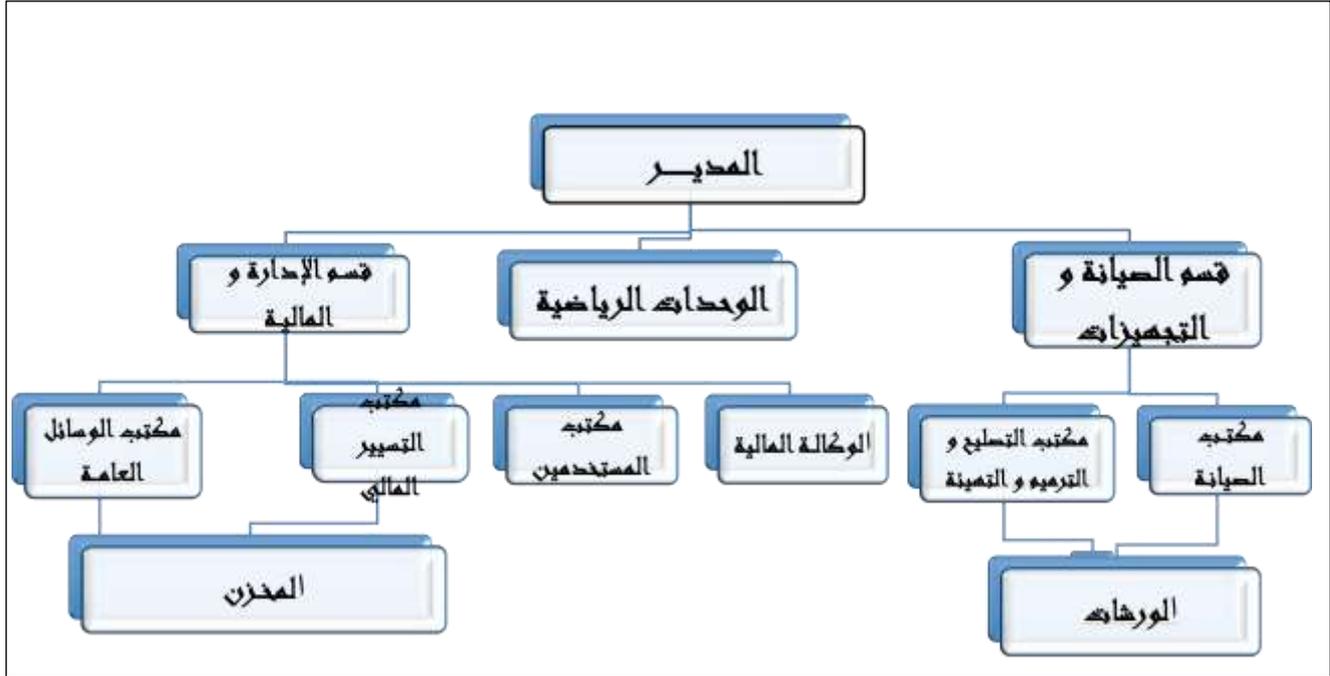
أنشأت مكاتب المركبات المتعددة الرياضات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 117/77 المؤرخ في: 06/08/1977 و المتعلق بإحداث مكاتب المركبات المتعددة الرياضات و الذي عدل في ما بعد بموجب المرسوم التنفيذي رقم 492/05 و المؤرخ في: 2005/12/22 . أحدث ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة بموجب القرار الوزاري رقم 01 المؤرخ في 1998/12/30 تطبيقا للمرسوم التنفيذي السالف الذكر. و دخل حيز العمل الفعلي خلال سنة 2002.

ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تشرف على تسيير المنشآت الرياضية الملحقه لها بموجب قرارات وزارية .

تتمثل هذه المنشآت الرياضية في ملاعب و قاعات رياضية،بالإضافة إلى المسابح و جناح الإيواء و الإسترجاع الخاص بالرياضيين.

يسير الديوان مجلس إدارة انشأ بموجب القرار رقم 1263 المؤرخ في 2001/07/22 الصادر عن السيد والي ولاية بسكرة و الذي كان آخر تحديد له بموجب القرار رقم 1676 المؤرخ في 2016/05/31.

تشكل إدارة الديوان من مدير يساعده رؤساء أقسام و رؤساء وحدات و طاقم من الموظفين و العمال، وهو خاضع للهيكل التالي:



### تشكيل إدارة الديوان

مدير الديوان			
قسم الصيانة و تقييم المنشآت و التجهيزات		قسم الإدارة و المالية	
عدد الموظفين	تعيين	عدد الموظفين	تعيين
01	رئيس قسم (مكلف)	01	رئيس قسم (مكلف)
01	حظيرة الديوان	03	مكتب المستخدمين
06	الورشات	02	مكتب التسيير المالي
		02	مكتب الأجور
		03	مكتب الوسائل العامة
		01	مكتب متابعة النوادي
		01	مكتب الاعلام والاتصال
		01	الوكالة المالية الأمانة
		01	
08	المجموع	15	المجموع

- قسم الإدارة و المالية:

يسيره متصرف إداري يقوم بمهام تأطير هذا القسم .

- مكتب المستخدمين :

يشرف هذا المكتب على العمليات التالية : مراقبة المسار المهني للمستخدمين إنطلاقا من مرحلة التوظيف إلى الترقية إلى الإحالة على المعاش، بالإضافة إلى الرقابة على الإنضباط في أوقات العمل وكذا تنظيم برنامج العطل .  
أ- القائمة التعدادية لمجموع مستخدمي الديوان.

مجموع	متعاقدين بالتوقيت الجزئي	متعاقدين بالتوقيت الكامل	مرسمين	الهيئة
104	07	56	41	ديوان المركب المتعدد الرياضات عبر الوحدات
23	00	04	19	مديرية الشباب والرياضة
03	00	03	00	ديوان مؤسسات الشباب
130	07	63	60	المجموع

- القائمة التعدادية للمستخدمين التابعين لإدارة الديوان

مجموع	متعاقدين بالتوقيت الجزئي	متعاقدين بالتوقيت الكامل	مرسمين	الهيئة
17	00	00	17	ديوان المركب المتعدد الرياضات عبر الوحدات
03	00	00	03	مديرية الشباب والرياضة
00	00	00	00	ديوان مؤسسات الشباب
20	00	00	20	المجموع

### – قسم الصيانة و تقييم المنشآت و التجهيزات:

يؤطر هذا القسم متصرف إداري، ويشرف على هذا القسم الحيوي رفقة الورشات الموضوعة تحت تصرفه بالسهر على كل ما يترتب من صيانة للإعطاب على مستوى الوحدات و التجهيز البيداغوجي و التقني للمنشآت و هذا طبعا في حدود الإمكانيات المتاحة، وذلك من اجل إعطاء الوجه اللائق لمنشآت المركب الرياضي، ومن خلال دور العمال التابعين لهذا القسم الذين كان لهم دور كبير في عدة مجالات كالترميم والصيانة وأيضا لاكتسابهم الخبرات على مختلف أشكالها.

### – وحدات الديوان

يحتوي ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة على ثمانية (08) وحدات تابعة بموجب قرارات إلحاق و (05) وحدات لم تلحق بعد وهي تحت تصرف الديوان وذلك من حيث التزويد باليد العاملة، وتقوم بتقديم الخدمات للنوادي والرياضيين والممارسين و المؤسسات تحت رئاسة مدير الديوان المركب وهي على التوالي:

#### الوحدات الملحقة بديوان المركب المتعدد الرياضات

1. ملعب 18 فبراير العالية.
2. ملعب أول نوفمبر طولقة.
3. القاعة المتعددة الرياضات خالدي محمد بسكرة.
4. القاعة المتعددة الرياضات محمد الطاهر بن مهدي العالية.
5. القاعة المتعددة الرياضات أول نوفمبر سيدي عقبة.
6. المسبح الأولمبي العالية.
7. المسبح الشبه الأولمبي بالمنشي بسكرة.
8. جناح الإيواء والاسترجاع.

#### الوحدات الغير ملحقة بديوان المركب المتعدد الرياضات

1. القاعة المتعددة الرياضات بطولقة.
2. المسبح النصف اولمي بطولقة.
3. القاعة المتعددة الرياضات بأولاد جلال.
4. المسبح النصف اولمي بأولاد جلال.
5. القاعة المتعددة الرياضات بالقنطرة.
6. القاعة المتعددة الرياضات بفوغالة.

## 2- منهج البحث:

إن مناهج البحث عديدة ومتنوعة ومتباينة تباين الموضوعات و الإشكاليات ولا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة و تشخيص الإشكالية التي يتناولها بحثنا (ذو الوظيفة) والوصفية إذ يعتمد على اتصال الباحث للميدان ودراسة ماهو قائم فيه بالفعل لذا أستخدم المنهج الوصفي الذي "يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة محل الدراسة" (بشير صالح الراشدي ص 59)

"ويمكن تعريفه بأنه ذلك العامل الذي من خلاله نقوم بتحديد طبيعة وخصائص بعض الظواهر المعينة لأجل تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات محاولين بذلك قياسها بطريقة كمية في قلبه وأسلوبه أخصائي هادفين من خلال ذلك إلى استخلاص نتائج الموضوع تنبؤاته عن تطور مختلف الظواهر" (علي عبد الواحد وافي . 1997. ص.592).

وتم إتباع الخطوات التالية :

- وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية
- التحقق من المعلومات المجموعة حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق و التحليل ذا النتائج الجيدة اعتمادا على الظروف المصاغة والمحددة سابقا بغية استخلاص التعليمات ذات النتائج الجيدة .

## 3-مجتمع وعينة البحث:

للحصول على المعلومات من المجتمع الأصلي للبحث يتعذر علينا المسح الشامل وبذلك يتم الرجوع إلى وحدات تمثل المجتمع موضوع الدراسة أو ما يسمى بالعينة وهي "المجتمع الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل، فهي بذلك نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع الكلي".<sup>1</sup>

وحرصا منا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة مقصودة " وهي مجموعة من الأفراد تؤخذ من المجتمع الأصلي بطريقة مقصودة ، ويمكن أن تستعمل العينة المقصودة عندما يكون المجتمع الأصلي قليل العدد ويمكن كذلك استخدامها عندما يكون المجتمع الأصلي قليل العدد، ويمكن كذلك استخدامها عندما تريد قصد دراسة بعينها ". (بوداود عبد اليمين ص72)

<sup>1</sup> رشيد زرواني، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1 ، دار هومة، الجزائر، 2002، ص191.

لذلك فإن اختيار عينة ممثلة تمثيلاً صحيحاً وكاملاً للمجتمع الأصلي تعتبر من أهم الخطوات، ويتكون مجتمع دارستنا من 150 فرداً من موظفي الديوان الإداريين و العاملين والمربين الرياضيين وغيرهم، وقد تم اختيار العينة بطريقة مقصودة تتكون من جميع الإداريين بديوان المركب المتعدد الرياضات البالغ عددهم 20 إدارياً وقد وقع الإختيار على هذه العينة تطابقاً مع طبيعة الموضوع، حيث تم توزيع 20 استبانة على عينة الدراسة التي قمنا باختيارها من مجتمع الدراسة وقد تم استرجاع 15 استبانة كانت منها 3 ثلاثة غير صالحة و بالتالي يصبح عدد الإستبيانات الصالحة للدراسة هو 12 اثنا عشر استبياناً، ويوضح الجدول رقم (1) أفراد عينة الدراسة المشمولين بالدراسة كالتالي:

عدد الاستبيانات الصالحة	عدد الاستبيانات الغير صالحة	عدد الاستبيانات المستلمة	عدد الاستبيانات الموزعة	فئات العاملين المشمولين بالدراسة
6	1	7	8	القسم الإداري والمالي
3	0	3	4	القسم التقني
3	2	5	5	رؤساء الوحدات الرياضية
12	3	15	17	المجموع

#### 4- حدود البحث:

إشتملت دراستنا الحدود التالية :

**1-4- الحدود البشرية :** تمثلت في عينة مقصودة تتكون من جميع الإداريين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة البالغ عددهم 20 إدارياً .

**2-4- الحدود الزمانية :** أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي (2018/2019) وذلك من بداية شهر فيفري حتى نهاية شهر ماي، أي لمدة 4 أربعة أشهر كاملة.

**4-3- الحدود المكانية :** طبقت هذه الدراسة على مستوى إدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة.

#### **5-متغيرات البحث:**

" تكتسي مرحلة تحديد وضبط متغيرات البحث أهمية كبيرة لهذا يمكن القول أنه لكي تكون فرضية البحث قابلة للتحقيق ميدانيا، أنه لا بد من العمل على صياغة وتجميع كل متغيرات البحث بشكل سليم ودقيق، إذ أنه لا بد أن يحرص كل باحث حرصا شديداً على التمييز بين متغيرات بحثه وبين بعض العوامل الأخرى التي من شأنها أن تؤثر سلبا على مسار إجراء دراسته، المتغير هو ذلك العامل الذي يحصل فيه تعديل أي تغير لعلاقته بمتغير آخر وهو نوعان :

**5-1. المتغير المستقل :** " وهو المتغير الذي يتحكم فيه الباحث عن طريق تثبيت جميع المتغيرات ما عدا متغير واحد، أو هو المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب، أو أحد الأسباب لنتيجة معينة، ودراسته قد تؤدي إلى معرفة آثاره على متغير آخر. (بوداود عبد اليمين ص141).

**5-2. المتغير التابع :** هو العامل الذي يتبع المتغير المستقل ويعرف بأنه المتغير الذي يتغير نتيجة تأثير المتغير المستقل، أو هو المتغير الذي يراد معرفة تأثير المتغير المستقل عليه."

ويمكن توضيح ذلك من خلال ضبط متغيرات دراستنا كالتالي :

- المتغير المستقل : وظائف الإدارة الرياضية ( التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة ).
- المتغير التابع : نجاح العمل الإداري الرياضي.

#### **6-أدوات البحث:**

" تعتبر الأدوات التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات المرتبطة بالموضوع الذي يقوم بدراسته من أهم الخطوات، لان وسائل وأدوات جمع البيانات المرتبطة بالموضوع يعتبر المحور الأساسي و الضروري في الدراسة وهو مرتبط بنوع الدراسة التي يقوم بها الباحث". (عمار بوحوش محمد الشيبات 1999، ص99).

وقد استخدم الباحث في جمع البيانات الخاصة بالدراسة على الأدوات التالية :

### **6-1-1- الدراسة النظرية: اعتمدنا على الوسائل التالية :**

- سجلات ووثائق من الديوان.
- الكتب والمراجع والمجلات العلمية.
- الدراسات السابقة في مجال الدراسة.
- رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة.
- مواقع الأنترنت.
- الجريدة الرسمية (قرارات وزارية، مراسيم تنفيذية، وقوانين).

### **6-2- الدراسة التطبيقية : تتم عملية جمع المادة العلمية الميدانية من مجال الدراسة الميداني عم طريق**

أدوات جمع البيانات، وتمثل الأدوات التي اعتمدنا عليها في دراستنا التطبيقية ما يلي:

### **6-2-1- المقابلة الشخصية : " المقابلة الشخصية هو الإستبيان الشفوي وتعني الإلتقاء بعدد من**

الناس وسؤالهم عم بعض الأمور التي تهم الباحث بهدف جمع إجابات تتضمن معلومات وبيانات تفيد الدراسة، فالمقابلة طريقة منظمة تمكن الفرد من التعرف على حقائق غير معروفة مسبقا وتحقق في الدراسة الميدانية" (مروان عبد المجيد إبراهيم 2000، ص171) ، وقد اعتمدنا على المقابلة الشخصية في دراستنا هذه كأسلوب لجمع البيانات عن الموضوعات الملتبسة لدينا والتي لا تتحقق إلا داخل الإطار الميداني.

### **6-2-2- الإستبيان : كما تم الإعتماد في هذه الدراسة على الإستبيان الذي يدرس ويقدم عدداً كبيراً**

من المعلومات التي نحتاج إليها للتحقق من فرضيات الدراسة، "حيث يعتبر الإستبيان من أهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات في البحوث الوصفية، وهو يسير الى الوسيلة التي تستخدم للحصول على أجوبة لأسئلة معينة في شكل استمارة يملأها المجيب بنفسه". (مروان عبد المجيد إبراهيم 2000، ص165)

"وهناك عدة أنواع للاستبيان منها المباشر وغير المباشر و سنتطرق لأنواع الإستبيان من حيث صياغة الأسئلة وتنقسم إلى:

- الإستبيان (المقيد) : إن الأسئلة في هذا النوع تكون إجاباتها محددة بنعم أو لا .
- الإستبيان المفتوح : هو عكس الإستبيان المقيد و يسمح فيه للمبحوثين بالإجابة حسب آراءهم بدلا من إجبارهم على اختيارين أو أكثر بإجابات محددة مسبقا.

- الإستبيان المقيد المفتوح : في هذا النوع يجمع بين النوعين السابقين في طريقة صياغة الأسئلة<sup>3</sup>.

وعليه فقد قمنا بإعداد الإستبيان و فق الطريقة المتعارف عليها وقدمناه إلى أستاذ من ذوي الخبرة الذي أفادنا ببحرته في تعديل الإستبيان ليخرج بشكله النهائي الصالح للاستعمال وإجراء الدراسة، و يتكون الإستبيان الذي قمنا بإعداده من اربع محاور تمثل وظائف الإدارة الأربعة ، كما حاولنا توظيف أنواع الأسئلة المذكورة سابقا بطريقة موضوعية.

### 7- الأسس العلمية للأداة المستخدمة:

#### اختبار صدق الاستبيان :

للتأكد من صدق الاستبيان قام الباحث بعرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين تتكون من (1) أساتذة ذات العلاقة بالإختصاص وقد تمت الإستجابة لآراء المحكمين وإجراء التعديلات بعد الإطلاع على المقترحات وملاحظات المحكمين واعتماد الفقرات التي نالت اتفاق المحكمين وتم تعديل بعض الفقرات وحذف أخرى وبذلك خرج الإستبيان في صورته النهائية .

### 8- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا استخدمنا طريقة الإحصائية لبحثنا لكون الإحصاء هو الوسيلة و الأداة الحقيقية التي نعالج بها النتائج على أساس فعلي يستند عليها في البحث و الاستقصاء وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي :

**النسبة المئوية :** بما أن البحث كان مختصرا على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجد أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها هو استخدام النسبة المئوية .

**طريقة حسابها** النسب المئوية تساوي : عدد التكرارات x 100 / العينة

<sup>3</sup> بوداود عبد اليمين، عطاء الله أحمد، مرجع سبق ذكره، ص76، 77، 78.

ع ← 100%

ت ← س      س = ت × 100 / ع

ع: عدد العينة

ت: عدد التكرارات

س: النسبة المئوية (عبدہ علي: صيف السامرائي .1977. ص75)

متوسط الحساب المرجح:  $\bar{x} = \frac{\sum ni \times i}{\sum ni}$        $\times i$  هو المشاهدة (الرتبة في هذه الحالة)

$ni$  هو تكرار المشاهدة (التكرار)

الفصل الرابع :

عرض وتحليل نتائج البحث

تمهيد :

نعرض في هذا الفصل تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال تطبيق الإستمارة التي تم تبويبها إلى خمسة محاور تمثل وظائف الإدارة الخمس وتطابقا مع الفرضية الموضوعية حيث نقوم في هذا الفصل بتحليل نتائج الإستبيان لإعطاء توضيحات لكل نتيجة توصلنا إليها كما نقوم بعرض نتائج أسئلة الإستبيان في جداول خاصة نقوم بتمثيلها بيانيا وفي الأخير نختتم الفصل بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الموضوعية.

### 1-1- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالبيانات العامة لعينة الدراسة :

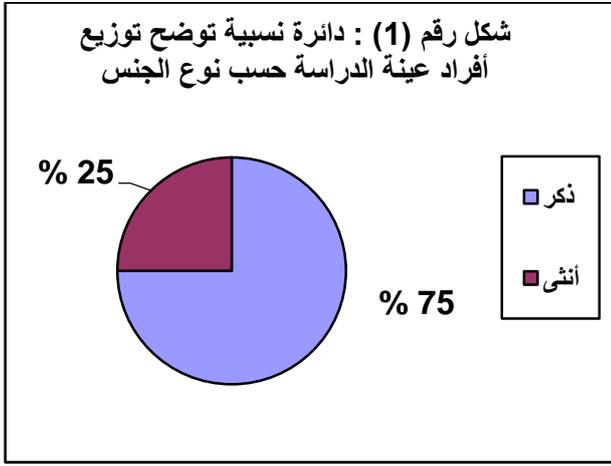
سنقوم بعرض البيانات العامة الخاصة بعينة الدراسة التي تم جمعها وترتيبها من خلال الإستبيان.

#### 1-1- الجنس :

السؤال رقم 1 : حول نوع الجنس.

الغرض من السؤال : ترتيب المبحوثين (أفراد العينة) حسب نوع الجنس.

الجدول رقم (1) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس



تحليل النتائج :

نلاحظ من خلال الجدول رقم 1 أن فئة

الذكور المستجوبين تقدر بـ : 9 أفراد، بما يعادل

نسبة 75% أما نسبة الإناث قليلة جدا أي ما يعادل نسبة 25%.

#### الإستنتاج :

نستنتج من خلال ملاحظتنا للجدول أن نسبة الذكور أكثر بكثير من نسبة الإناث وذلك أن الديوان

يعتمد في أعماله على العنصر الرجالي أكثر من العنصر النسوي، كما أن العناصر التي تلتحق بالديوان من

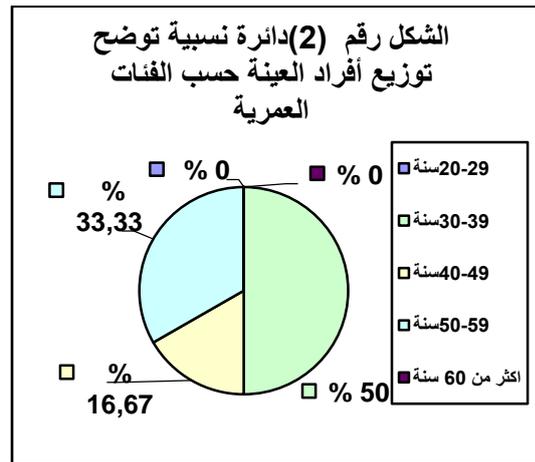
فئة الرجال على العموم.

2-1- العمر :

السؤال رقم 2 : حول العمر.  
الغرض من السؤال : ترتيب المبحوثين حسب السن.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	29-20 سنة	0	0%
	30-39 سنة	6	50%
	40-49 سنة	2	16.67%
	50-59 سنة	4	33.33%
	أكثر من 60 سنة	0	0%
المجموع		12	100%

الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية.



تحليل النتائج :

نلاحظ من خلال الجدول رقم 2 أن 06 أفراد من الفئة المستجوبة يتراوح أعمارهم ما بين (30-39) سنة أي ما يعادل نسبة 50% و 04 من أفراد من الفئة المستجوبة يتراوح أعمارهم بين (50-59) سنة أي ما يعادل نسبة 33.33% أي أن أغلبية مجتمع الدراسة هم من الكهول كما نجد 02 من أفراد العينة المستجوبة تتراوح أعمارهم بين (40-49) سنة أي بنسبة تعادل 16.67% أي أن فئة الشباب منعدمة من عينة الدراسة.

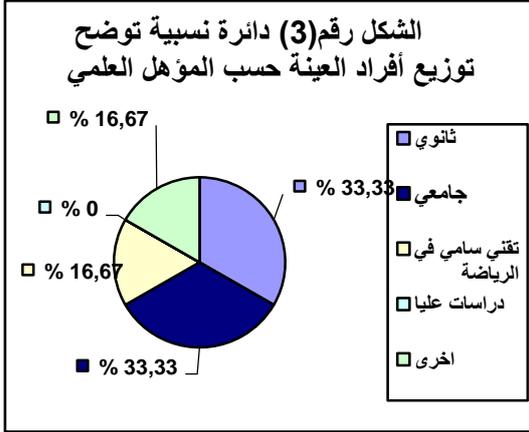
الإستنتاج : من خلال نتائج الجدول رقم 2 نستنتج أن غياب عنصر الشباب من عينة الدراسة راجع لطبيعة الأعمال التي يتطلبها الديوان و اعتماده على فئة الكهول نظرا للأقدمية التي تفيد الديوان في إنجاز أعماله بأكثر مردودية وفعالية نظرا للخبرة التي يمتازون بها وبالتالي يقدمون أفضل الخدمات للديوان.

### 1-3- المؤهل العلمي :

السؤال رقم 3 : حول المؤهل العلمي.

الغرض من السؤال : تحديد المستوى العلمي لأفراد العينة.

الجدول رقم (3) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	ثانوي	4	33.33%
	جامعي	4	33.33%
	تقني سامي في الرياضة	2	16.67%
	دراسات عليا	0	0%
	أخرى	2	16.67%
	المجموع		12

#### تحليل النتائج :

نلاحظ من خلال الجدول رقم 3 أن عدد الإداريين أفراد العينة من المستوى الجامعي يقدر عددهم بـ : 4 أي ما يعادل نسبة 33.33% ونفس النسبة تمثل عدد الإداريين ذات المستوى الثانوي تليها فئة الإداريين اللذين يجوزون على شهادة تقني سامي في الرياضة المقدرة بـ : 2 أفراد و الممثلة بنسبة 16.67% و في الأخير نجد 2 من أفراد العينة يجوزون على شهادات أخرى فيما نلاحظ غياب إداريين يجوزون على شهادات دراسات عليا.

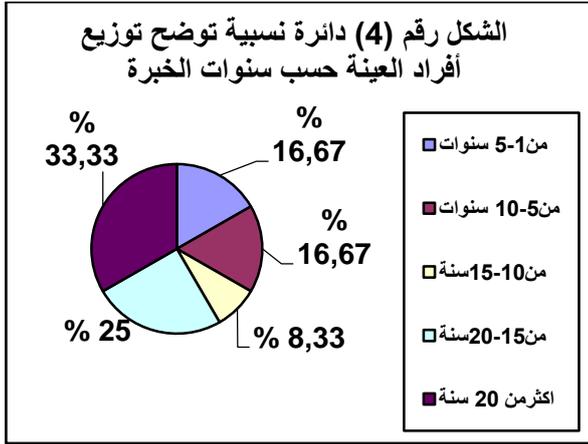
**الاستنتاج :** من خلال استقراء نتائج الجدول رقم 3 يلاحظ أن فئة الإداريين ذات المستوى الجامعي و الثانوي تمثلان أغلب الإداريين من مجموع أفراد العينة الكلي مما يدل على أن التوظيف يكون على أساس الكفاءة و الشهادة المتحصل عليها كما نستنتج أن المستوى العلمي للإداريين بالديوان منخفض نوعا ما بدليل وجود إداريين لا يجوزون على شهادات جامعية أو شهادة تعادلها.

#### 1-4- سنوات الخبرة :

السؤال رقم 4 : حول سنوات الخبرة .

الغرض من السؤال : معرفة سنوات الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



#### تحليل النتائج :

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم 4 أن 04 أفراد من عينة الدراسة تتجاوز سنوات

خبرتهم 20 سنة بنسبة تقدر بـ : 33.33% فيما يقدر عدد الإداريين ذات خبرة تتراوح بين (15-20) سنة بـ : 3 إداريين أي بنسبة 25%.

كما نجد أن إداريا واحدا تتراوح سنوات خبرته بين (10-15) سنة ونجد كذلك 16.67% من أفراد العينة البالغ عددهم 2 أفراد تتراوح سنوات خبرتهم بين (5-10) سنوات و نفس النسبة السابقة 16.67% تمثل عدد الإداريين ذات خبرة تتراوح بين (1-5) سنوات.

#### الإستنتاج :

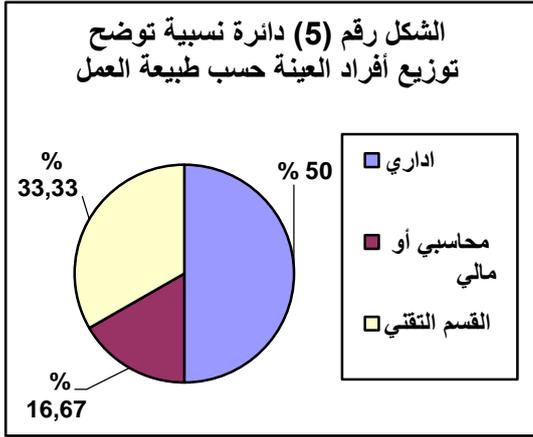
من خلال نتائج الجدول رقم 4 نستنتج أن أكبر نسبة تمثل الإداريين ذات خبرة تتجاوز 20 سنة وهذا أمر مهم وإيجابي بالنسبة للديوان فهو يجنب الديوان نفقات تدريب العاملين كما يضمن أحسن أداء للمهام التي يؤديها الديوان كما أنها تساعد على اتخاذ القرارات الصعبة.

5-1- طبيعة العمل :

السؤال رقم 5 : حول طبيعة العمل.

الغرض من السؤال : معرفة طبيعة عمل الإداريين ( أفراد العينة) .

الجدول رقم (5) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل.



المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
طبيعة العمل	إداري	6	50%
	محاسبي أو مالي	2	16.67%
	القسم التقني	4	33.33%
المجموع		12	100%

تحليل النتائج :

من خلال جمع النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 5 حول طبيعة العمل وترتيبها تبين أن 50% من الإداريين أفراد العينة البالغ عددهم 6 أفراد يشغلون مناصب إدارية كما نجد أن 4 أفراد من الباحثين الممثلين بنسبة 33.33% يقومون بشغل مناصب تقنية أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ : 16.67% فتمثل أفراد العينة الذين يشغلون مناصب محاسبية أو مالية.

الإستنتاج :

من خلال عرض نتائج الجدول السابق نستنتج أن هناك تبايناً في الأعمال التي يؤديها الإداريون بالديوان وهذا راجع إلى متطلبات المهام التي يؤديها الديوان فهو يعتمد على نسبة كبيرة من الإداريين الذين يشغلون مناصب إدارية فيما يحتاج إلى عدد متوسط من الإداريين بالنسبة للمناصب التقنية أما المناصب المحاسبية المالية فهو على العموم يحتاج إلى محاسبين.

## 1-2- عرض وتحليل النتائج الخاصة بأسئلة الدراسة :

### 1-2- المحور الأول : التخطيط

السؤال رقم 1: ما هو مفهومكم للتخطيط؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى فهم الإداريين بالديوان لمفهوم التخطيط للتأكد من صلاحية المعلومات التي سيقدمونها لنا.

### تحليل النتائج :

من خلال جمع المعلومات وفرزها نلاحظ أن معظم الإجابات حول مفهوم التخطيط تتمحور حول أن مفهوم التخطيط هو وضع الاستراتيجيات وفقا للإمكانيات المتاحة وهناك مجموعة أخرى تعرفه على أنه عملية يتم القيام بها قبل تجسيد مشروع ما وفقا لخطة واضحة تتضمن وضع الإمكانيات المتاحة وفق خطة مدروسة.

### الإستنتاج :

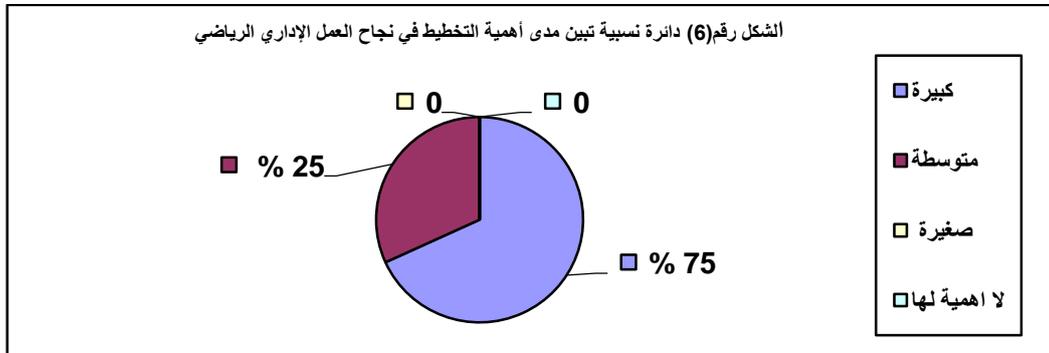
من خلال استقراء المعلومات الخاصة بالسؤال رقم 1 التي قمنا بجمعها وترتيبها تبين لنا أغلب الإداريين لهم أفكار صحيحة حول مفهوم التخطيط و بالتالي يمكن القول أن الأجوبة التي وافتنا ستكون سليمة نسبيا.

\*السؤال رقم 2: ما مدى أهمية التخطيط في نجاح العمل الإداري الرياضي؟

الغرض من السؤال : معرفة الأهمية التي يحظى التخطيط في نجاح العمل الإداري الرياضي

الجدول رقم (6): يبين إجابة الإداريين على السؤال المتعلق بمدى أهمية التخطيط في نجاح العمل الإداري الرياضي

العبارة	التكرار	النسبة المئوية %
كبيرة	9	75%
متوسطة	3	25%
صغيرة	0	0%
لا أهمية لها	0	0%
المجموع	12	100%



تحليل النتائج :

من خلال الجدول رقم 6 يتضح لنا أن أعلى نسبة من الإداريين البالغ عددهم 09 و الممثلين بنسبة 75% يعتبرون أن التخطيط له أهمية كبيرة داخل المنشآت الرياضية فيما يرى 03 إداريين و الممثلين بنسبة 25% أن التخطيط ذو أهمية متوسطة في نجاح العمل الإداري الرياضي

الإستنتاج :

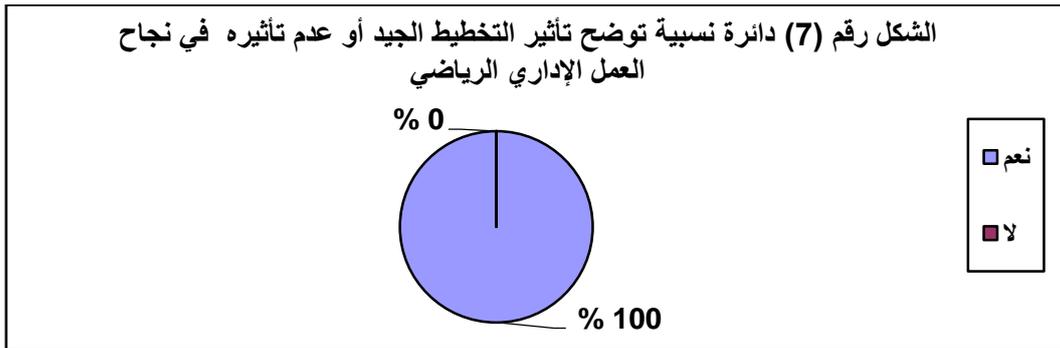
من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق نستنتج أن معظم الإداريين يتفوقون على أن للتخطيط أهمية كبيرة في نجاح العمل الإداري الرياضي.

السؤال رقم 3: هل يؤثر التخطيط الجيد في نجاح العمل الإداري الرياضي ؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان للتخطيط الجيد تأثير في نجاح العمل الإداري الرياضي.

الجدول رقم (07): يبين إجابة الإداريين على السؤال المتعلق بما إذا كان التخطيط يؤثر في نجاح العمل الإداري الرياضي أم لا.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	%100
لا	0	%0
المجموع	12	%100



تحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن جميع الإداريين أفراد العينة البالغ عددهم 12 إداريا و الممثلين بنسبة 100 % يتفقون جميعهم على أن التخطيط الجيد له تأثير في نجاح العمل الإداري الرياضي

الإستنتاج:

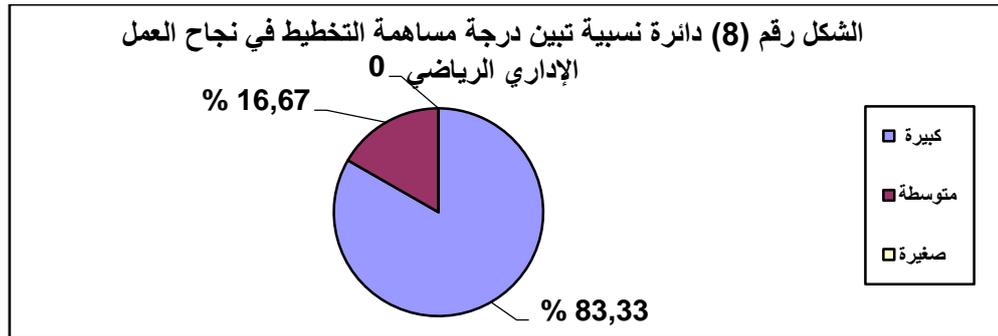
من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 7 نستنتج أن للتخطيط الجيد تأثير في نجاح العمل الإداري الرياضي

السؤال رقم 4: في حالة الإجابة بنعم ما هي درجة تأثير التخطيط الجيد في نجاح العمل الإداري الرياضي؟

الغرض من السؤال: معرفة حجم تأثير التخطيط الجيد في نجاح العمل الإداري الرياضي

الجدول رقم (8): يبين إجابة الإداريين على السؤال المتعلق بدرجة مساهمة التخطيط في نجاح العمل الرياضي.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية %
كبيرة	10	83.33%
متوسطة	2	16.67%
صغيرة	0	0%
المجموع	12	100%



تحليل النتائج :

نلاحظ من خلال الجدول رقم 8 أن 10 أفراد من عينة الدراسة والممثلين لنسبة 83.33% يرون أن للتخطيط الجيد تأثير كبير في نجاح العمل الإداري الرياضي في حين يرى 02 من أفراد العينة المستجوبة أن درجة تأثير التخطيط متوسطة في نجاح العمل الإداري الرياضي

الإستنتاج :

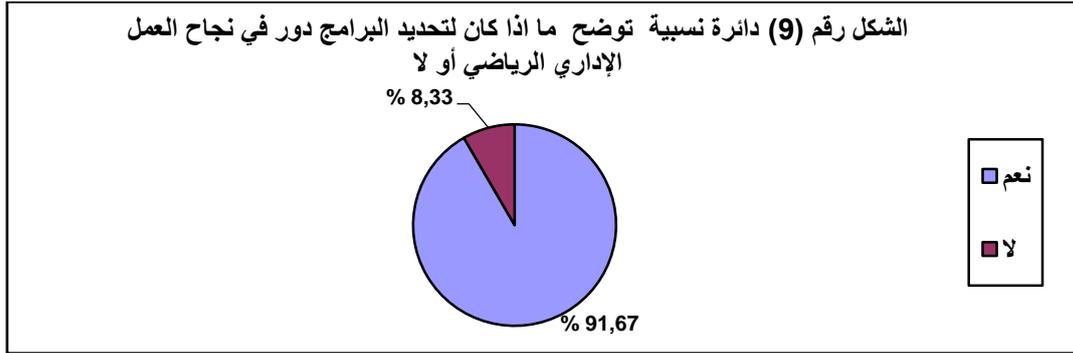
من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 8 يمكننا القول أن للتخطيط تأثير كبير في نجاح العمل الإداري الرياضي.

السؤال رقم 5 : هل تحديد البرامج يؤدي إلى نجاح العمل الإداري الرياضي ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان لتحديد البرامج دور في نجاح العمل الإداري الرياضي

الجدول رقم (9) : يبين إجابة الإداريين على السؤال المتعلق بما إذا كان تحديد البرامج يؤدي إلى نجاح العمل الإداري الرياضي أم لا .

العبارة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	11	91.67%
لا	1	8.33%
المجموع	12	100%



تحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن 11 فردا من الإداريين المشمولين بالدراسة و الممثلين لأكثر نسبة و المقدرة ب : 91.67 % يعتبرون أن تحديد البرامج يؤدي إلى نجاح العمل الإداري الرياضي الرياضية، أما النسبة الباقية والمقدرة ب 8.33 % فيعتبرون أن تحديد البرامج لا يؤدي إلى نجاح العمل الإداري الرياضي .

الإستنتاج:

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يشتركون في نقطة واحدة وهي أن لتحديد البرامج دور مهم في نجاح العمل الإداري الرياضي .

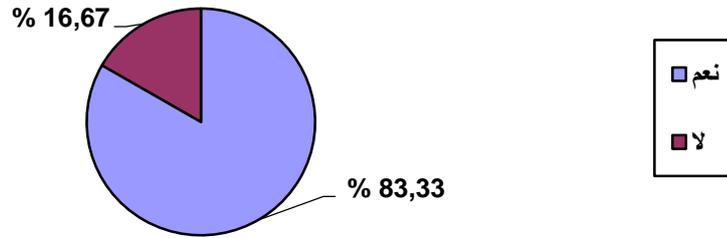
\*السؤال رقم 6 : هل تقوم منشآتكم بالتخطيط لنشاطاتها؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كانت المنشأة تقوم بالتخطيط لنشاطاتها.

الجدول رقم (10): يبين إجابة الإداريين على السؤال المتعلق بما إذا كان هناك تخطيط بالديوان.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	10	% 83.33
لا	2	%16.67
المجموع	12	%100

الشكل رقم (10) دائرة نسبية توضح وجود تخطيط لنشاطات الديوان أو لا



تحليل النتائج :

من خلال جمع جميع الأجوبة المتعلقة بالسؤال رقم 7 وترتيبها تبين لنا أن 10 أفراد من عينة الدراسة و الممثلين لنسبة %83.33 يرون أن هناك تخطيط لنشاطات الديوان فيما يرى 2 أفراد من الإداريين أن الديوان لا يقوم بالتخطيط لنشاطاته.

الإستنتاج :

بالإعتماد على نتائج الجدول رقم 10 نستنتج أن هناك تخطيط للنشاطات والمهام التي يؤديها الديوان المتعدد الرياضات.

**السؤال رقم 7 :** في حالة الإجابة بلا ما هو البديل المعتمد لديكم؟

**الغرض من السؤال :** معرفة البديل المعتمد في حالة عدم وجود تخطيط بالمنشآت الرياضية التابعة للديوان.

**تحليل النتائج :** من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالسؤال رقم 6 وفرزها وجدنا أن الفئة التي أجابت بلا في السؤال رقم 6 و التي تمثل نسبة 16.67% تشترك في أن البديل المعتمد عند غياب التخطيط يتمثل أساسا في العمل على التنسيق بين جميع العاملين.

**الإستنتاج :** من خلال تحليل أجوبة السؤال رقم 7 نستنتج أن هناك فئة من الإداريين تجهل معنى التخطيط وتجهل وجود تخطيط بالديوان.

**السؤال رقم 8 :** في حالة وجود تخطيط بالمنشأة ما هو القسم الإداري المختص؟

**الغرض من السؤال :** معرفة الجهة الإدارية المسؤولة عن التخطيط في بالديوان في حالة وجوده.

**تحليل النتائج :** من خلال جمع جميع الإجابات المتعلقة بالسؤال رقم 8 تبين لنا أن الإداريين أفراد العينة لم يشتركوا في الإجابات المتعلقة بالقسم الإداري المختص بالتخطيط فالبعض يرى أن القسم المختص هو القسم الإداري والمالي فيما يرى البعض الآخر أنه القسم التقني أما المجموعة الثالثة فتري أن القسمين الإداري والمالي والقسم التقني كلاهما يقوم بالتخطيط لنشاطاته بنفسه أي كلاهما يقومون بعملية التخطيط.

**الإستنتاج :** من خلال نتائج السؤال رقم 7 تبين لنا أن هناك تخطيط بالديوان إلا أنه لا يوجد قسم مختص يقوم بالتخطيط داخل الديوان.

**السؤال رقم 9 :** ماهي الصعوبات التي تلتقونها في غياب عملية التخطيط في الإدارة الرياضية ؟

**الغرض من السؤال :** معرفة الصعوبات التي تواجه الإداريين والمسيرين بالديوان في غياب عنصر التخطيط في الإدارة الرياضية.

**تحليل النتائج :** من خلال النتائج المتحصل عليها في السؤال رقم 9 يتبين لنا أن نسبة 25% من الإداريين يرون أن من أهم المشاكل التي تواجه المسيرين في غياب التخطيط هي التماطل في الإنجاز وسوء التسيير، فيما ترى نسبة 41.66% من الإداريين أن غياب التسيير يؤدي إلى سوء برمجة التظاهرات الرياضية والوقوع في أخطاء بالبرمجة، أما بقية الإداريين الممثلين بنسبة 33.34% يرون أن غياب التخطيط يؤدي إلى الإهمال وضعف القرارات وعدم وضوح الأهداف المسطرة.

الإستنتاج : من خلال تحليل نتائج السؤال رقم 9 نستنتج أن غياب التخطيط بالديوان يؤدي سوء تسيير البرامج وضعف القرارات وعدم وضوح الأهداف المسطرة وبالتالي فغياب التخطيط يؤدي إلى عدم نجاح العمل الإداري الرياضي.

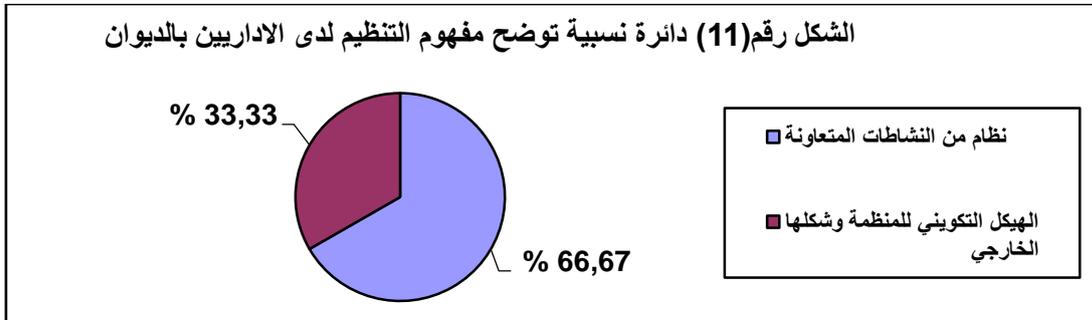
## 2-2- المحور الثاني: التنظيم

\*السؤال رقم 1 : ما رأيك في مفهوم التنظيم ؟

الغرض من السؤال : التوصل لمعرفة مفهوم التنظيم لدى الإداريين و المسيرين بالديوان.

الجدول رقم (11): يبين إجابة الإداريين على السؤال المتعلق بمفهوم التنظيم .

العبرة	التكرار	النسبة المئوية %
نظام من النشاطات المتعاونة	8	66.67%
الهيكل التكويني للمنظمة وشكلها الهندسي	4	33.33%
المجموع	12	100%



تحليل النتائج : من خلال الجدول رقم 11 يتبين أن 8 من أفراد العينة والممثلين بنسبة 66.67 % يرون أن مفهوم التنظيم هو نظام من النشاطات المتعاونة فيما يرى 4 أفراد بنسبة تقدر بـ: 33.33 % أن مفهوم التنظيم هو الهيكل التكويني للمنظمة وشكلها الخارجي.

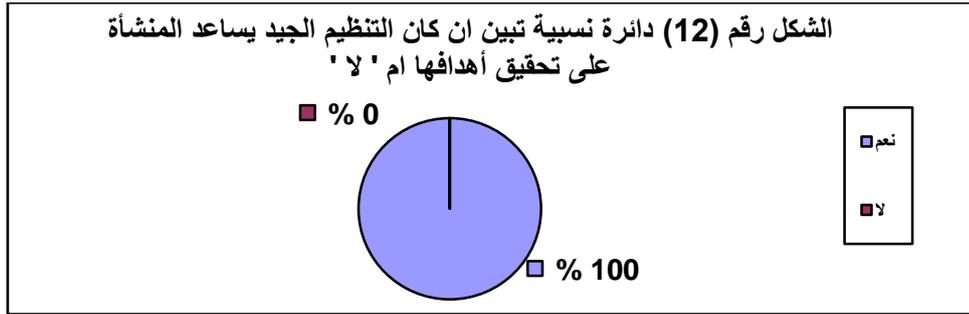
الإستنتاج : من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن الإداريين بالديوان لا يعرفون معنى التنظيم بشكله الكامل وذلك لأن التنظيم نوعين

**السؤال رقم 2 :** هل التنظيم الجيد يساعد المنشأة على تحقيق أهدافها؟

**الغرض من السؤال :** الوصول لمعرفة ما إذا كان للتنظيم دور في تحقيق أهداف المنشأة.

**الجدول رقم (12):** يبين إجابة الإداريين على السؤال المتعلق بما إذا كان التنظيم الجيد يعمل على تحقيق أهداف المنشأة أو لا.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	12	%100
لا	0	%0
المجموع	12	%100



**تحليل النتائج :**

إنطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن جميع الإداريين أفراد العينة الممثلين لنسبة %100 يرون أن التنظيم الجيد يساعد المنشأة على تحقيق أهدافها.

**الإستنتاج :**

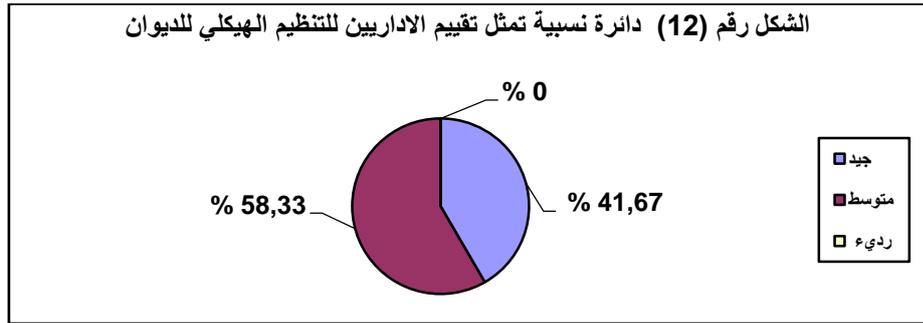
من خلال استقراء وتحليل نتائج الجدول المذكور أعلاه نستنتج أن الأخذ بالتنظيم الجيد سواء كان تنظيمًا هيكليًا أو تنظيمًا لنشاطات المنشأة (الديوان) سيساعد المنشأة بالتأكيد على تحقيق أهدافها.

السؤال رقم 3 : ما هو تقييمك للتنظيم الهيكلي داخل منشأتكم؟

الغرض من السؤال : معرفة واقع التنظيم الهيكلي للديوان المتعدد الرياضات.

الجدول رقم (12): يبين إجابة الإداريين على السؤال المتعلق بتقييم التنظيم الهيكلي بمنشأتهم.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
جيد	5	% 41.67
متوسط	7	% 58.33
رديء	0	% 0
المجموع	12	% 100



تحليل النتائج :

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن أكبر نسبة المقدرة بـ: % 58.33 تمثل الإداريين الذين يرون أن التنظيم الهيكلي بالديوان متوسط فيما يرى 5 إداريين من أفراد العينة والممثلين بنسبة % 41.67 أن التنظيم الهيكلي بالديوان جيد.

الإستنتاج :

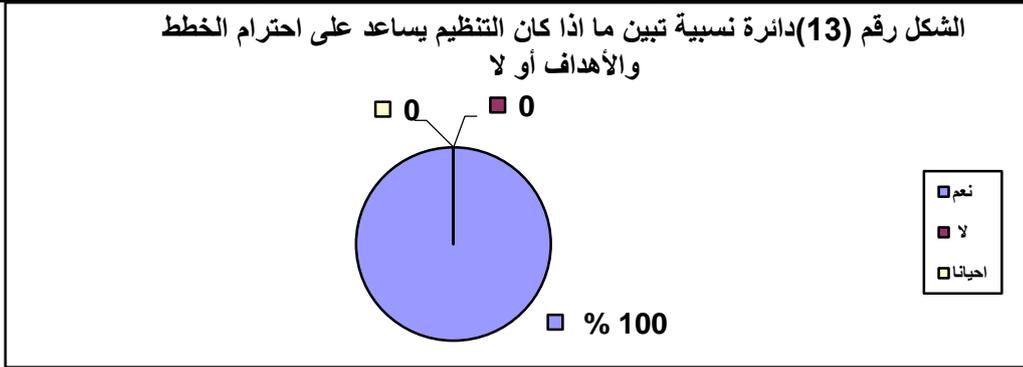
من خلال تحليل نتائج الجدول المذكور أعلاه نستنتج أن أغلب الإداريين بالديوان يرون أن التنظيم الهيكلي بالديوان جيد ومحكم.

\*السؤال رقم 4 : هل التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف ؟

الغرض من السؤال : معرفة إن كان التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف أم لا .

الجدول رقم (13): يبين إجابة الإداريين على السؤال المتعلق بما إذا كان للتنظيم دور في احترام الخطط والأهداف .

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	% 100
لا	0	% 0
أحيانا	0	% 0
المجموع	12	% 100



تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 100% من الإداريين يتفقون على أن التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعة في الخطة.

الإستنتاج :

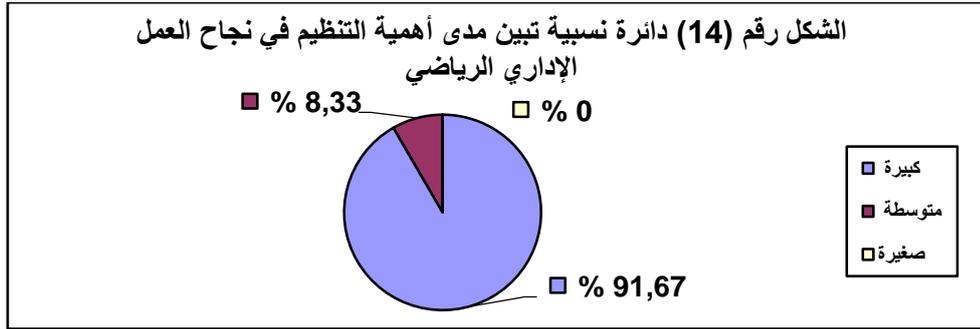
من خلال تحليل نتائج الجدول رقم 13 نستنتج أن التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف و العمل على تحقيقها.

\*السؤال رقم 5 : ما مدى أهمية التنظيم في نجاح العمل الإداري الرياضي ؟

الغرض من السؤال : التوصل لمعرفة مدى أهمية التنظيم في تحسين نجاح العمل الإداري الرياضي.

الجدول رقم (14): يبين إجابة الإداريين على السؤال المتعلق بمدى أهمية التنظيم في نجاح العمل الإداري الرياضي.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية %
كبيرة	11	91.67 %
متوسطة	1	8.33 %
صغيرة	0	0 %
المجموع	12	100 %



تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 91.67% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم له أهمية كبيرة في نجاح العمل الإداري الرياضي أما النسبة الثانية المقدرة بـ 8.33% تمثل باقي الإداريين الذين يعتبرون أن التنظيم ذو أهمية متوسطة داخل المنشأة.

الإستنتاج:

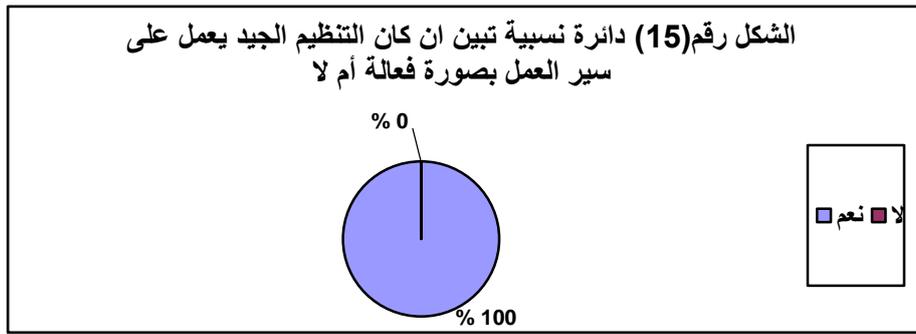
من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول نستنتج أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتنظيم أهمية كبيرة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية و بالتالي فالتنظيم يساهم في نجاح العمل الإداري الرياضي.

\*السؤال رقم 6 : هل التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة؟

الغرض من السؤال : معرفة إن كان التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة أم لا .

الجدول رقم (15): يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 6 إن كان بالتنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	12	% 100
لا	0	% 0
المجموع	12	%100



تحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن النسبة المقدرة بـ 100% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة داخل المنشأة في حين تنعدم نسبة الإداريين الذين يعتبرون أن التنظيم الجيد لا يعمل على سير العمل بصورة فعالة.

الإستنتاج :

نستنتج من تحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين من أفراد العينة يعتبرون أن التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بفعالية داخل المنشآت الرياضية.

\*السؤال رقم 7 : هل تقوم بأداء وظيفة محددة أو عدة وظائف؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان إداريو الديوان يلتزمون بمبدأ التخصص في الوظيفة أم لا.

تحليل النتائج :

من خلال جمع جميع الأجوبة المتعلقة بالسؤال رقم 7 وفرزها تبين لنا أن نسبة 58.33 % من الإداريين بالديوان يقومون بأداء عدة وظائف في حين تقدر نسبة الإداريين الذين يقومون بأداء وظيفة واحدة بـ : 41.67 %.

الإستنتاج :

نستنتج من خلال تحليل أجوبة الإداريين أفراد العينة على السؤال رقم 7 أن الإداريين بالديوان المتعدد الرياضات لا يلتزمون بمبدأ التخصص في الوظيفة الذي يعتبر مبدأ من مبادئ التنظيم وبناء على ذلك نستنتج أن نشاطات الديوان لا تحظى بالقدر الكافي من التنظيم.

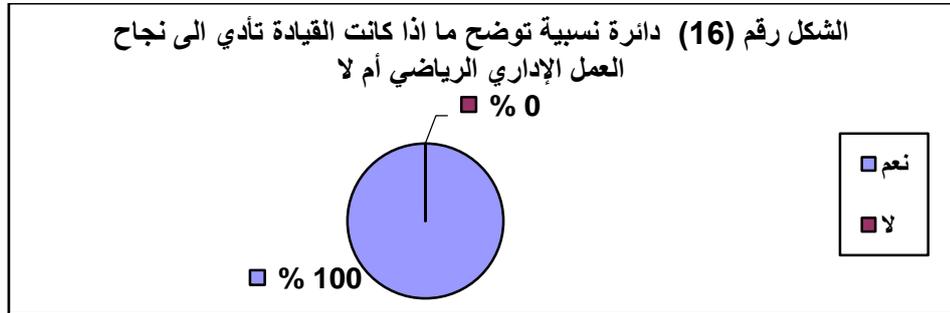
2-3-المحور الثالث : التوجيه

السؤال رقم 1 : هل التأثير في سلوك العاملين وقيادتهم يؤدي إلى نجاح العمل الإداري الرياضي ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان لتوجيه العاملين وقيادتهم دور في نجاح العمل الإداري الرياضي أم لا.

الجدول رقم (16): يبين إجابة الإداريين على السؤال المتعلق بما إذا كان للقيادة مساهمة في نجاح العمل الإداري الرياضي.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	12	% 100
لا	0	% 0
المجموع	12	% 100



تحليل النتائج :

من خلال جمع وترتيب أجوبة السؤال رقم 1 تبين لنا أن جميع أفراد العينة البالغ عددهم 12 إداريا يرون أن التأثير في سلوك العاملين وقيادتهم يؤدي إلى نجاح العمل الإداري الرياضي.

الإستنتاج :

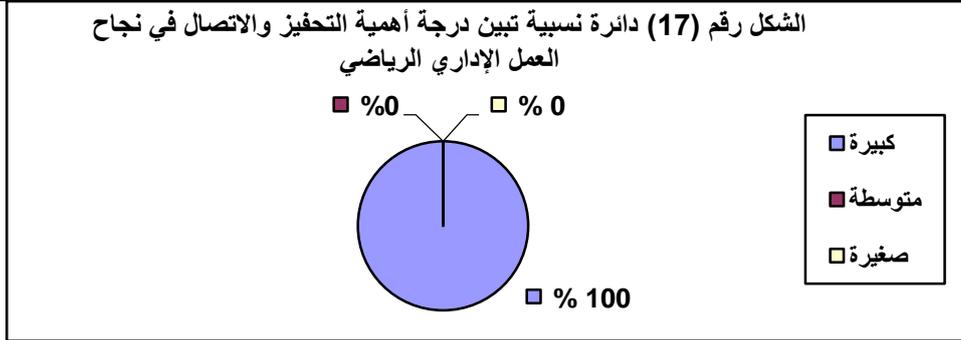
من خلال تحليل المعلومات الخاصة بالسؤال رقم 1 نستنتج أن إتباع أسلوب قيادي والقدرة على توجيه العاملين والتحكم بهم وقيادتهم بشكل يضمن تحقيق الأهداف المرسومة يؤدي إلى نجاح العمل الإداري الرياضي.

السؤال رقم 2 : ما هي درجة أهمية التحفيز والإتصال في نجاح العمل الإداري الرياضي ؟

الغرض من السؤال : معرفة حجم الأهمية التي يحظى بها تحفيز العاملين بالمنشأة و الإتصال بهم في نجاح العمل الإداري الرياضي.

الجدول رقم (17): يبين إجابة الإداريين على السؤال المتعلق بدرجة أهمية التحفيز والاتصال في نجاح العمل الإداري الرياضي

العبرة	التكرار	النسبة المئوية %
كبيرة	12	% 100
متوسطة	0	% 0
صغيرة	0	% 0
المجموع	12	%100



تحليل النتائج :

من خلال جمع أجوبة السؤال رقم 2 وترتيبها في جدول يتضح لنا أن جميع أفراد العينة المختارة والممثلين بنسبة 100 % يرون أن لتحفيز العاملين و الإتصال داخل الديوان أهمية كبيرة لنجاح العمل الإداري الرياضي.

الإستنتاج :

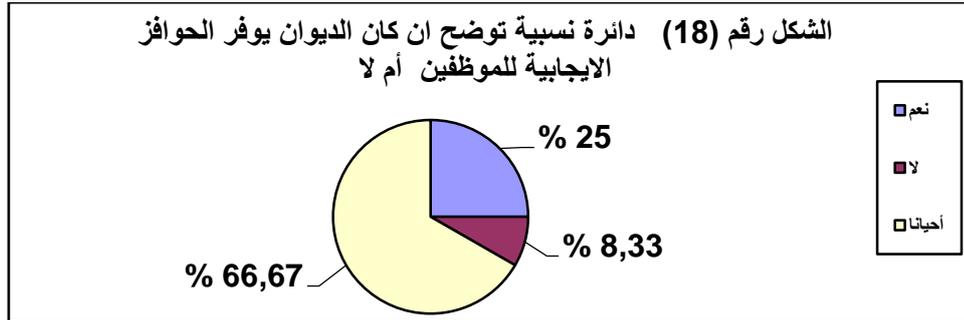
من خلال ملاحظة واستقراء الجدول السابق نستنتج أن تحفيز العاملين وتوفير نظام اتصال فعال يؤدي إلى نجاح العمل الإداري الرياضي.

السؤال رقم 3 : هل تقوم منشأتكم بتوفير الحوافز الإيجابية للموظفين؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كانت إدارة الديوان تقوم بتوفير الحوافز الإيجابية للموظفين .

الجدول رقم (18): يبين إجابة الإداريين على السؤال المتعلق بما إذا كانت إدارة الديوان تقوم بتوفير الحوافز الإيجابية للموظفين.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	3	% 25
لا	1	% 8.33
أحيانا	8	% 66.67
المجموع	12	% 100



تحليل النتائج :

من خلال الجدول المذكور أعلاه نلاحظ أن 25 % من أفراد العينة المستجوبة التي تمثل 3 إداريين أفصحوا على أن إدارة الديوان تقوم بتوفير الحوافز الإيجابية لهم في حين يرى 8 إداريين من أفراد العينة والممثلين بنسبة 66.67 % أن إدارة الديوان تقوم بتوفير الحوافز الإيجابية لهم أحيانا في حين يرى إداري واحد أن الديوان لا يقوم بتوفير الحوافز الإيجابية للموظفين.

الإستنتاج :

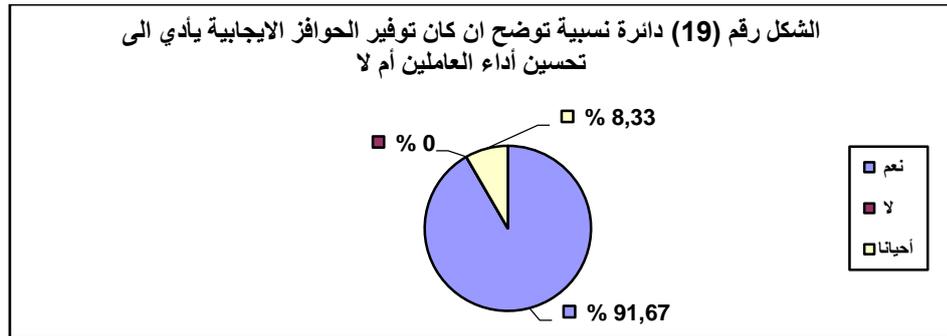
من خلال تحليل نتائج الجدول نستنتج أن إدارة الديوان المتعدد الرياضات تقوم بتوفير الحوافز الإيجابية للموظفين أحيانا فقط.

السؤال رقم 4 : هل توفير الحوافز الإيجابية يؤدي إلى تحسين أداء العاملين ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان توفير الحوافز الإيجابية يؤدي إلى تحسين أداء العاملين .

الجدول رقم (19): يبين إجابة الإداريين على السؤال المتعلق بما إذا كان توفير الحوافز الإيجابية للعاملين يساهم في تحسين الأداء.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	% 91.67
لا	0	% 0
أحياناً	1	% 8.33
المجموع	12	% 100



تحليل النتائج :

كما هو واضح في الجدول بلغ عدد الإداريين الذين عبروا أن توفير الحوافز الإيجابية يؤدي إلى تحسين أداء العاملين 11 عامل بنسبة % 91.67 أما الفئة الثانية التي تضم إدارياً واحداً الذي عبر أن توفير الحوافز الإيجابية لا يؤدي إلى تحسين أداء العاملين فيما فيما انعدمت الإجابة بلا عن هذا السؤال.

الإستنتاج :

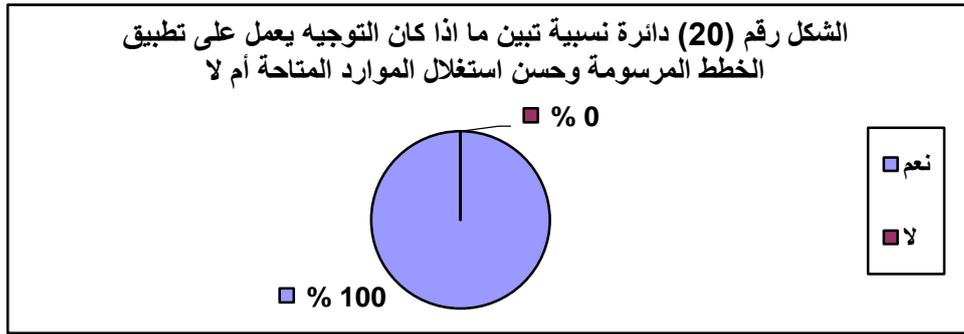
من خلال تحليل نتائج الجدول المذكور تبين أن أغلب الإداريين بالديوان يتفقون على أن توفير الحوافز الإيجابية يؤدي إلى تحسين أداء العاملين لذلك نستنتج أن الحوافز الإيجابية تعمل على توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف الديوان وبالتالي نجاح العمل الإداري الرياضي.

\*السؤال رقم 5 : هل يعمل التوجيه على سلامة التطبيق للخطط المرسومة وحسن استغلال الموارد المتاحة ؟

الغرض من السؤال : التوصل لمعرفة ما إذا كان التوجيه يعمل على تطبيق الخطط المرسومة بشكل جيد ويضمن حسن استغلال الموارد المتاحة.

الجدول رقم (20): يبين إجابة الإداريين على السؤال المتعلق بالتوجيه إن كان يعمل على سلامة تطبيق الخطط وحسن استغلال الموارد المتاحة أم لا.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	12	% 100
لا	0	% 0
المجموع	12	% 100



تحليل النتائج :

كما هو واضح بالجدول نجد أن جميع أفراد العينة من الإداريين الذين قمنا باختبارهم والبالغ عددهم 12 إداريا والممثلين لنسبة 100 % يرون جميعا أن التوجيه يعمل على سلامة التطبيق للخطط المرسومة وحسن استغلال الموارد المتاحة.

الإستنتاج :

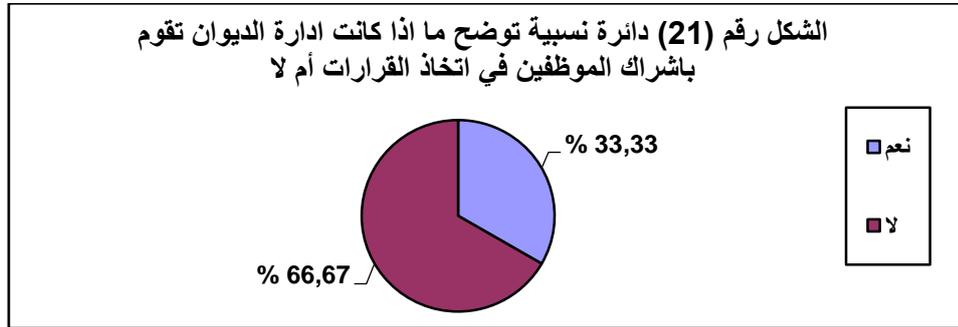
من خلال تحليل نتائج الجدول المذكور أعلاه نستنتج أن التوجيه يضمن للمنشأة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استغلال الموارد المتاحة إذا كان التوجيه سليما وبالتالي نجاح العمل الإداري الرياضي.

\*السؤال رقم 6 : هل تحت إدارة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كانت إدارة الديوان تقوم بتوفير الحوافز المعنوية وذلك بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (21): يبين إجابة الإداريين على السؤال المتعلق بما إذا كانت الإدارة تحت العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات أم لا.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	4	33.33 %
لا	8	66.67 %
المجموع	12	100 %



تحليل النتائج :

نلاحظ من خلال الجدول المذكور أعلاه أن 66.67 % من الإداريين يرون أن إدارة الديوان تقوم بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات فيما يرى 33.33 % من أفراد العينة وبالغ عددهم 4 إداريين أن الإدارة لا تحت الموظفين على اتخاذ القرارات .

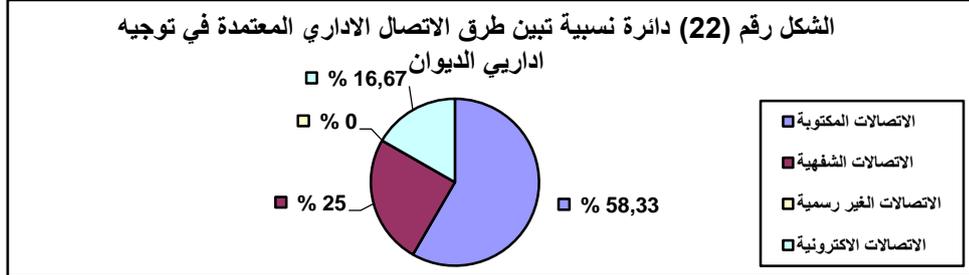
الإستنتاج : من خلال تحليل نتائج الجدول المذكور أعلاه نستنتج أن إدارة الديوان المتعدد الرياضات لا تقوم ببحث الموظفين على اتخاذ القرارات و بالتالي لا تقوم بتوفير الحوافز الإيجابية المعنوية وتكتفي بتوفير الحوافز المادية المتمثلة أساسا في زيادة الأجر بالرغم أن التحفيز المعنوي من أكثر أدوات التحفيز فعالية وقدرة على توجيه الموظفين.

السؤال رقم 7 : ما هي طريقة الإتصال الإداري المعتمدة عند توجيهكم؟

الغرض من السؤال : معرفة طريقة الإتصال الإداري الأكثر استعمالا في توجيه الإداريين بالديوان.

الجدول رقم (22): يبين إجابة الإداريين على السؤال المتعلق بطريقة الإتصال الإداري المعتمدة في توجيه بالديوان.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية %
الإتصالات المكتوبة	7	58.33%
الإتصالات الشفهية	3	25%
الإتصالات الغير رسمية	0	0%
الإتصالات الالكترونية	2	16.67%
المجموع	12	100%



تحليل النتائج : من خلال نتائج الجدول المذكور أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من الإداريين و المقدره بـ : 58.33% يرون أن طريقة الإتصال الإداري الأكثر استعمالا في توجيه الإداريين هي الاتصالات المكتوبة فيما يرى 25% من الإداريين من أفراد العينة أن طريقة الاتصال الإداري الأكثر استعمالا هي الإتصالات الشفهية بينما يرى 2 إداريين بنسبة تقدر بـ: 16.67% أن الطريقة الإتصالية المعتمدة في توجيه الإداريين هي الاتصالات الإلكترونية.

الإستنتاج : من خلال تحليل نتائج الجدول المذكور أعلاه نستنتج أن إدارة الديوان تعتمد في عملية التوجيه على الإتصال وبالخصوص الإتصالات المكتوبة المتمثلة في البريد و الفاكس والوثائق المختلفة والتي تعتبر طريقة الإتصال الإداري الأكثر استعمالا في توجيه إداريي الديوان المتعدد الرياضات.

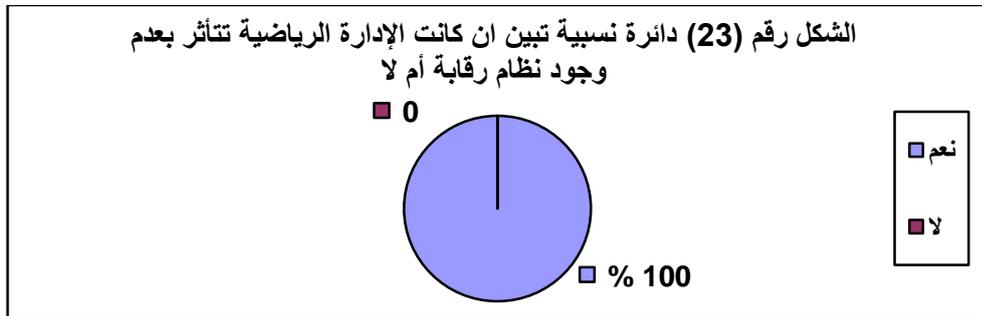
## 2-4-المحور الرابع : الرقابة

السؤال رقم 1 : هل يتأثر الإدارة الرياضية بعدم وجود نظام رقابة داخل المنشآت الرياضية ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان الإدارة الرياضية تتأثر بعدم وجود نظام رقابة داخل المنشآت الرياضية.

الجدول رقم (23): يبين إجابة الإداريين على السؤال المتعلق بما إذا كانت يتأثر الإدارة الرياضية بعدم وجود نظام رقابة داخلها.

النسبة المئوية %	التكرار	العبارة
100 %	12	نعم
0 %	0	لا
100 %	12	المجموع



تحليل النتائج :

نلاحظ من خلال الجدول المذكور أعلاه أن جميع الإداريين المستجوبين من أفراد العينة البالغ عددهم 12 إداريا قد أجمعوا على أن الإدارة الرياضية تتأثر بعدم وجود نظام رقابة داخل المنشآت الرياضية.

الإستنتاج :

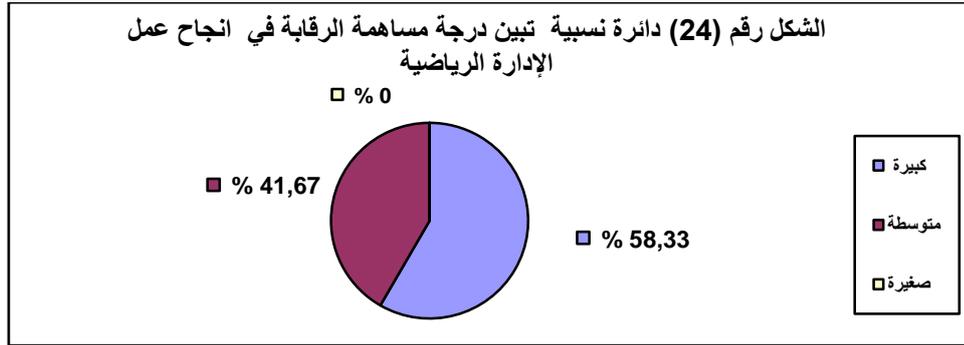
من خلال تحليل نتائج السؤال رقم 1 تبين أن وظيفة الرقابة لها تأثير على الإدارة الرياضية وغياب الرقابة يؤدي إلى سوء تسيير المنشآت الرياضية وعدم التزام الموظفين بالأعمال والمهام الموكلة إليهم و أي تنظيم لا يتوفر على نظام رقابة يعد تنظيما ناقصا وتكون الفرصة لإنتشار الفساد والفوضى.

السؤال رقم 2 : ما هي درجة مساهمة الرقابة في الإدارة الرياضية ؟

الغرض من السؤال : معرفة درجة مساهمة الرقابة في نجاح العمل الإداري الرياضي.

الجدول رقم (24): يبين إجابة الإداريين على السؤال المتعلق بدرجة مساهمة الرقابة في نجاح العمل الإداري الرياضي.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية %
كبيرة	7	58.33 %
متوسطة	5	41.67 %
صغيرة	0	0 %
المجموع	12	100 %



تحليل النتائج :

إنطلاقاً من الجدول المذكور أعلاه تبين لنا أن 58.33% من الإداريين المستجوبين المقدر عددهم بـ: 7 إداريين يرون أن الرقابة تساهم بشكل كبير في نجاح عمل الإدارة الرياضية ، فيما يرى 41.67 % من الإداريين أن الرقابة لها تساهم بشكل متوسط في نجاح عمل الإدارة الرياضية.

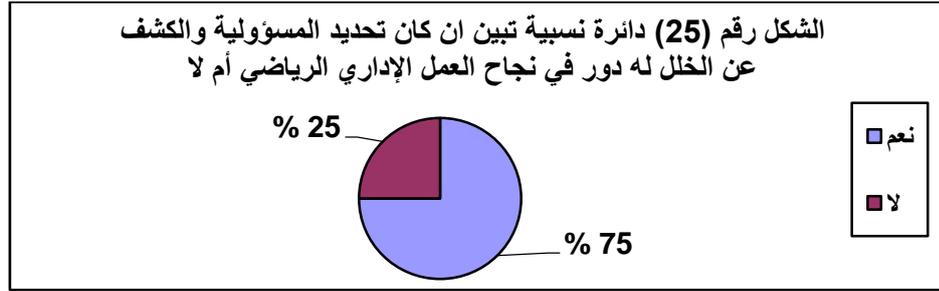
الإستنتاج : من خلال تحليل النتائج السابقة نستنتج أن الرقابة تساهم بشكل كبير في نجاح عمل الإدارة الرياضية لأن دورها هو التأكد مما تم انجازه من خطة المنظمة و بالتالي فهي تساهم في نجاح عمل الإدارة الرياضية.

السؤال رقم 3 : هل تعتمد الإدارة الرياضية على الرقابة بشكل كبير؟

الغرض من السؤال : معرفة إذا كانت الإدارة الرياضية تعتمد على الرقابة بشكل كبير أم لا.

الجدول رقم (25): يبين إجابة الإداريين على السؤال المتعلق بما إذا كانت الإدارة الرياضية تعتمد على الرقابة.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	9	75 %
لا	3	25 %
المجموع	12	100 %



تحليل النتائج :

من خلال نتائج الجدول السابق نرى أن 75 % من الإداريين المستجوبين المقدر عددهم بـ : 9 إداريين يتفقون على أن الإدارة الرياضية تعتمد على الرقابة بشكل كبير، فيما يرى 25 % من الإداريين المقدر عددهم بـ : 3 إداريين أن الرقابة لا تحظى بالأهمية القصوى في الإدارة الرياضية أي أن اعتمادها حسب رأيهم يكون متوسطاً.

الإستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول المذكور أعلاه نستنتج أن معظم الإداريين يعتبرون أن الإدارة الرياضية تعتمد على الرقابة بشكل كبير وهذا يعني أن الرقابة تساهم في نجاح العمل الإداري الرياضي.

السؤال رقم 4 : هل يلتزم زملائي بأداء دورهم الرقابي داخل الإدارة الرياضية ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان رؤساء الأقسام بالديوان يقومون بأداء دورهم الرقابي داخل الإدارة الرياضية.

الجدول رقم (26): يبين إجابة الإداريين على السؤال المتعلق بمدى اعتماد الإدارة الرياضية على الرقابة.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	10	83.33 %
لا	0	0 %
أحيانا	2	16.67 %
المجموع	12	100 %



تحليل النتائج :

من خلال تحليل نتائج الجدول المذكور أعلاه تبين أن 10 إداريين من الأفراد المستجوبين المقدرين بنسبة 83.33 % يرون أن زملاءهم بإدارة الديوان يقومون بأداء دورهم الرقابي داخل المنشأة الرياضية فيما يرى 16.67 % من الإداريين البالغ عددهم 2 أفراد أن زملاءهم بإدارة الديوان لا يقومون بأداء دورهم الرقابي أحيانا.

الإستنتاج :

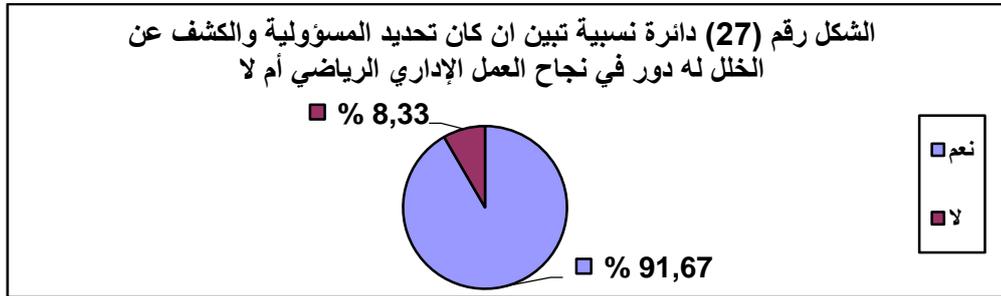
من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق نستنتج أن أغلب الإداريين رؤساء الأقسام بالديوان يؤدون دورهم الرقابي داخل إدارة الديوان.

السؤال رقم 5 : هل تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في نجاح العمل الإداري الرياضي؟

الغرض من السؤال : معرفة إن كان تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في نجاح العمل الإداري الرياضي أم لا.

الجدول رقم (27): يبين إجابة الإداريين على السؤال المتعلق بدور تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل في نجاح العمل الإداري الرياضي.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	11	91.67 %
لا	1	8.33 %
المجموع	12	100 %



تحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدرة بـ: 91.67 % من الإداريين المستجوبين يعتبرون أن تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في نجاح العمل الإداري الرياضي.

الإستنتاج :

نستنتج من خلال تحليل نتائج الجدول المذكور أعلاه أن أغلب الإداريين يعتبرون أن تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في نجاح العمل الإداري الرياضي.

السؤال رقم 6 : هل ترى أن الرقابة تحد من تحركاتك؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كانت الرقابة تحد من روح الإبداع لدى الموظفين.

الجدول رقم (28): يبين إجابة الإداريين على السؤال المتعلق بمدى تأثير لرقابة على تحركات الموظفين.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	9	75 %
لا	3	25 %
المجموع	12	100 %



تحليل النتائج :

كما هو واضح بالجدول المذكور سابقا بلغ عدد الإداريين اللذين عبروا أن الرقابة قد تحد من تحركاتهم 9 إداريين بنسبة 75 % أما الفئة الثانية التي عبرت به: لا بلغ عددهم 3 إداريين أي بنسبة تقدر به: 25% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالأولى.

الإستنتاج :

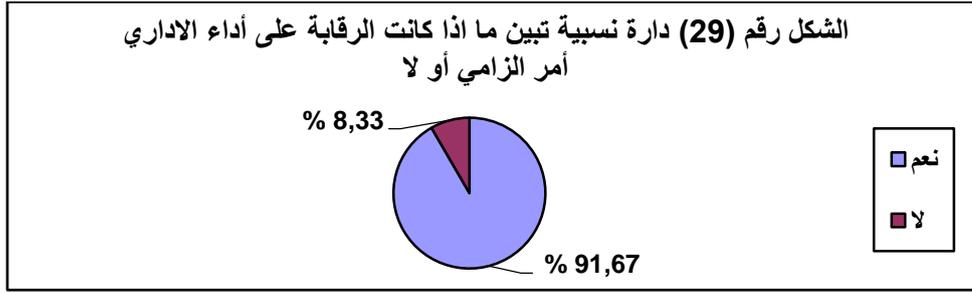
من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن الرقابة تحد من روح الإبداع لدى الإداريين فيرون أنفسهم مقيدون في أعمالهم دون إعطاء أفكارهم ووجهات نظرهم التي قد تخدم الوظيفة والديوان ككل.

السؤال رقم 7: هل ترى أن الرقابة على أداء الإداري أمر ضروري وإلزامي؟

الغرض من السؤال : التوصل لمعرفة ما إذا كنت الرقابة على أداء الإداري أمر ضروري وإلزامي.

الجدول رقم (29): يبين إجابة الإداريين على السؤال المتعلق بمدى ضرورة وإلزامية الرقابة على أداء الإداري.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	11	91.67 %
لا	1	8.33 %
المجموع	12	100 %



تحليل النتائج :

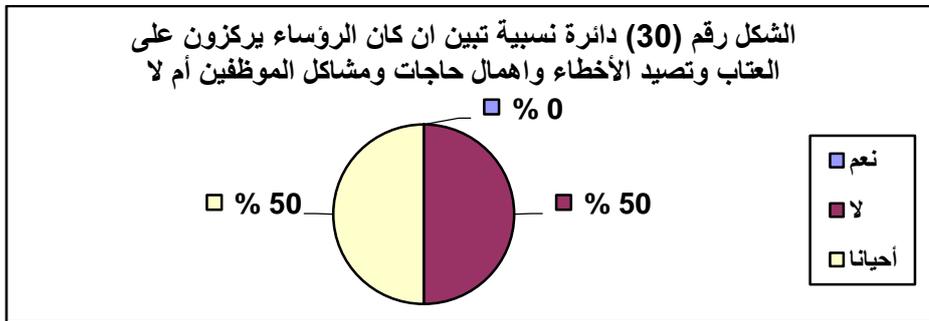
من خلال الجدول نجد أن نسبة 91.67 % من الإداريين البالغ عددهم 11 إدارياً يتفقون على أن الرقابة على أداء الإداري أمر ضروري وإلزامي في حين يرى إداري واحد بنسبة 8.33 % أن الرقابة على أداء الإداري أمر غير ضروري و إلزامي.

الإستنتاج :

نستنتج من خلال تحليل نتائج الجدول المذكور أعلاه أن أغلب الإداريين يرون أن الرقابة على أداء الإداري أمر ضروري و إلزامي.

السؤال رقم 8 : يركز رئيسي على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء ولا يهتم بمشاكل الموظفين وحاجاتهم؟  
الغرض من السؤال : الوصول لمعرفة ما إذا كان رؤساء الأقسام بالديوان يركزون على اللوم والعتاب وتصيد أخطاء الموظفين وعدم الإهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم.  
الجدول رقم (30): يبين إجابة الإداريين على السؤال المتعلق بما إذا كان رؤساء الأقسام يركزون على اللوم والعتاب وإهمال مشاكل الموظفين وحاجاتهم أم لا.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	0	0 %
لا	6	50 %
أحيانا	6	50 %
المجموع	12	100 %



تحليل النتائج : من خلال استقراء نتائج الجدول المذكور أعلاه يتضح لنا أن 6 إداريين بنسبة 50 % يرون أن رؤساء الأقسام بالديوان لا يركزون على اللوم والعتاب وتصيد أخطائهم ويهتمون بمشاكلهم وحاجاتهم في حين يرى النصف الآخر من الإداريين البالغ عددهم 6 إداريين بنفس النسبة السابقة أن رؤساء الأقسام بالديوان يقومون بلومهم وعتابهم وتصيد أخطائهم أحيانا ولا يهتمون بمشاكلهم وحاجاتهم إلا أحيانا أيضا فيما انعدمت الإجابات بنعم على هذا السؤال.

الإستنتاج : من خلال تحليل نتائج الجدول السابق و الإطلاع على نتائج السؤال رقم 9 تبين أن الإداريين بالديوان يركزون أحيانا على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء ويهتمون بمشاكل وحاجات المرؤوسين بشكل غير منتظم.

السؤال رقم 9 : إذا كان لا يستخدم هذا الأسلوب فماذا يعتمد ؟

الغرض من السؤال : معرفة الأسلوب المستخدم في حالة عدم تركيز الرؤساء على اللوم العتاب وتصيد الأخطاء

مناقشة وتحليل النتائج :

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن نسبة 50 % من الإداريين أجابوا بلا في السؤال رقم 8 ونفس النسبة أجمعت على أن الأسلوب البديل المستخدم هو التنسيق والتشاور والحوار البناء والإيجابي أو الإتصال مع المرؤوسين.

كما يتبين من خلال نتائج الجدول رقم 8 واستقراء نتائج الجدول المتعلق بسنوات الخبرة لدى الإداريين أن أغلب الإداريين الذين أجابوا بلا في السؤال رقم 8 تتراوح سنوات خبرتهم بين 1 و 10 سنوات في حين أن الإداريين اللذين أجابوا بأحيانا في السؤال رقم 8 تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى ما فوق 20 سنة.

الإستنتاج :

من خلال التحليل السابق نستنتج أن رؤساء الأقسام بالديوان يركزون على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء أحيانا كما يهتمون بمشاكل الموظفين أحيانا أيضا.

الفصل الخامس :

مناقشة و تفسير نتائج

البحث

### مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :

بعد عرض و تحليل ومناقشة نتائج الإستبيان الذي قمنا بتوزيعه على إداريي ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تشمل حقائق موضوعية للإجابة على إشكاليتنا التي تقول: ما مدى مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي؟ والتي أجبنا عليها بالفرضية التالية: التحكم في العناصر الإدارية يؤدي إلى نجاح العمل الإداري الرياضي.

ولإثبات صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء هذه الدراسة وسوف نتحقق من صحة الفرضية التي قمنا بوضعها كالتالي:

من خلال الجداول في المحور الأول المتعلق بالتخطيط و الإجابات عن الأسئلة الخاصة به تبين لنا فعلا أن للتخطيط يساهم في نجاح العمل الإداري الرياضي وهو ما يتطابق مع ما أوردناه في الجانب النظري حول التخطيط حيث يرى " بشير العلاق " :

- أن التخطيط يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جماع الأفراد في المؤسسة أو المنظمة.

- يعمل على الإستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة و يسهل عملية الرقابة وتحديد المشاكل في وقت مبكر.

- يوضح أهداف المنشأة ويعمل على زيادة الكفاءة الإدارية.

وبالتالي فجزء من الفرضية قد تحقق والمتعلق ب: للتنبؤات المستقبلية دور في نجاح العمل الإداري الرياضي.

و من خلال الجداول وإجابات الإداريين على أسئلة المحور الثاني التنظيم تبين لنا فعلا أن للتنظيم مساهمة في نجاح العمل الإداري الرياضي وهو ما يتطابق ما أوردناه في الجانب النظري وبالخصوص في مبادئ التنظيم كما نجد المغربي يرى أن التنظيم هو العملية التي يمكن من خلالها تجميع مختلف أوجه النشاط و الأعمال الضرورية لتحقيق الأهداف ووضعها في هيكل يتم شغله بالأفراد المؤهلين وتزويدهم بالموارد التي تمكن من أداء عملهم بكفاءة وفعالية وبالتالي يكون الجزء الخاص بوظيفة التنظيم قد تحقق في الفرضية الموضوعية.

ومن خلال الجداول الخاصة بأجوبة المحور الثالث التوجيه تبين لنا فعلا أن التوجيه (القيادة، التحفيز، الإتصال) يساهم في نجاح العمل الإداري الرياضي وهو ما يتطابق مع ما أوردناه في الجانب النظري فالتوجيه وظيفة أساسية للعملية الإدارية يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين و الإتصال بهم وإرشادهم

و ترغيبهم بالعمل وقيادتهم، وهو لا يرتبط بأسلوب من أساليب القيادة لكنه يرتبط أيضا بوجود الدوافع والحوافز أو عدم وجودها وبالتالي يكون جزء من الفرضية الموضوعية قد تحقق و المتمثل في وظيفة التوجيه.

ومن خلال نتائج الجدول و الإجابات عن الأسئلة الخاصة بالمحور الرابع تبين فعلا إن الرقابة تساهم في نجاح العمل الإداري الرياضي وهذا ما يتفق مع ما أوردناه في الجانب النظري فالرقابة كما يرى "فايول" أنها عملية التحقق أن كل شيء قد تم إنجازها طبقا للخطة التي أخذت و الأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن تصحيحها و تجنب الوقوع فيها مرة أخرى كما يرى "عباس علي" أن الرقابة تقلل من تكرار الأخطاء و المشكلات الناتجة عن الانحرافات السلبية و تكشف أولا بأول عن الانحرافات وتصحيحها وبذلك يكون جزء من فرضيتنا قد تحقق و المتمثل في مساهمة الرقابة الإدارية في تصحيح مسار العمل الإداري الرياضي.

وعليه فقد اكتملت وظائف الإدارة الأربعة حيث أجمعت كلها على أنها تساهم في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية و بذلك تكون فرضيتنا "التحكم في العناصر الإدارية يؤدي تحقيق أهداف المنشأة الرياضية" قد تحققت وبذلك نكون قد أجبنا على إشكالية دراستنا.

### الاستنتاج العام :

من خلال القيام بهذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- أغلب الإداريين بالديوان المتعدد الرياضات لولاية بسكرة، لهم أفكار صائبة حول مفهوم التخطيط لكن هناك فئة من الإداريين بالديوان تجهل مفهوم التخطيط كما تجهل وجود تخطيط بالديوان وهذا راجع لعدم توفر قسم خاص بالتخطيط بالديوان رغم انه مثبت في الهيكل التنظيمي.

- الإلتزام بتطبيق منهج التخطيط العلمي في الديوان يساعد على تحقيق الأهداف ويفسح المجال للتنسيق بين أنشطة الإدارات الأخرى وينظم جهود الأفراد ويمنع الإزدواجية في أداء الأعمال، كما يزيد من التفاهم والتعاون بين العاملين في الوحدات والأقسام الإدارية، كما يعمل التخطيط على اكتساب المهارات الإدارية ويساعد على التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية ذات الأثر الإيجابي أو السلبي والتحوط لمواجهتها، وبالتالي يعمل التخطيط على نجاح العمل الإداري الرياضي .

- عدم الفهم الجيد للإداريين والمسيرين بالديوان لمفهوم التنظيم، كما أن جميع إداريي الديوان لا يلتزمون بمبدأ التخصص بالوظيفة.

- التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة داخل الإدارة الرياضية ويساعد على احترام الخطط والأهداف و العمل على تحقيقها.

- إن الأخذ بالتنظيم الجيد سواء كان تنظيمًا هيكليًا أو تنظيمًا لنشاطات الديوان فهو يعمل على تحقيق أهدافه.

- إن التنظيم الهيكلي بالديوان غير محكم بشكل جيد ويحتاج إلى إعادة الهيكلة.

- يوفر التنظيم الجيد البيئة الداخلية المناسبة لممارسة الإداريين و الموظفين لأعمالهم وتحقيق أهداف مؤسستهم، مما يحسن من مستوى أدائهم بصورة ملحوظة وعدم وجود تنظيم جيد يؤدي إلى الفوضى و هدر الموارد المادية و البشرية والصراع بين الموظفين، مما قد يعرض الديوان للفشل في أداء مهامه وتحقيق أهدافه.

- إن إتباع أسلوب قيادي و القدرة على توجيه العاملين و التحكم بهم وقيادتهم بشكل يضمن تحقيق الأهداف المرسومة يؤدي إلى نجاح العمل الإداري الرياضي .

- تقوم إدارة الديوان المتعدد الرياضات بتوفير الحوافز الإيجابية المادية للموظفين أحيانا، فيما لا تقوم بتوفير الحوافز الإيجابية المعنوية إطلاقا، التي تعتبر من أكثر أدوات التوجيه فعالية وقدرة على توجيه الموظفين وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم ومنحهم قدرا من السلطة.
- طريقة الإتصال الإداري بالديوان تحتاج إلى إعادة النظر و التطوير ومسايرة التطورات الحاصلة في هذا المجال كتنبي نظام اتصال جديد أو برنامج الكتروني متخصص في هذا المجال.
- توصلنا من خلال الدراسة لمعرفة أهمية ودور التوجيه و الحوافز الإيجابية و بالتالي فإن اختيار المديرين ورؤساء الأقسام الإدارية يجب أن يعطى أهمية خاصة وعناية بالغة بعيدا عن المحسوبة أو أي اعتبارات أخرى ما عدا مهارته في التوجيه فهو سيتعامل مع العنصر البشري و هو أساس نجاح المنشآت أو فشلها ومن أهم المهارات التي يجب أن تتوفر لديه قدرته على الإتصال مع الآخرين وقدرته تحفيز رؤوسيه بطريقة تدفعهم إلى رفع مستوى أدائهم وتأدية أعمالهم بكل تفان وإخلاص.
- إن لوظيفة الرقابة تأثير كبير على نجاح العمل الإداري الرياضي .وغيابها يؤدي إلى الفشل وعدم التزام الموظفين بالمهام الموكلة إليهم وأي تنظيم لا يتوفر على نظام رقابة يعد تنظيما ناقصا وتكون الفرصة لإنتشار الفوضى لأن دورها هو التأكد مما تم إنجازه من خطة المنشأة.
- تعتمد الإدارة الرياضية على الرقابة بشكل كبير ولذلك فالإداريون ورؤساء الأقسام بالديوان يؤدون دورهم الرقابي داخله، فالرقابة على أداء الإداري أمر ضروري و إلزامي.
- إن تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في نجاح العمل الإداري الرياضي .
- تحد الرقابة من روح الإبداع لدى الموظفين بحيث يرون أنفسهم مقيدون بأعمالهم دون إبداء آرائهم ووجهات نظرهم التي قد تخدم الوظيفة والديوان ككل.
- يركز إداريو الديوان أحيانا على اللوم والعتاب وتصيد أخطاء الموظفين لتعديل سلوكهم ورفع أدائهم.
- كما تعمل الرقابة على تحسين الأداء و التأكيد على جودته، فزيادة مستوى الإهتمام بالرقابة الإدارية و المالية يمنع حدوث المشكلات وتعمل على حلها أولا بأول، كما تعمل الرقابة على الحكم العادل على مدى كفاءة ومستوى الأداء بالنسبة للموظفين وتضبط سلوكهم.
- تعتبر وظائف الإدارة وسيلة هامة يمكن للإدارة الرياضية الإعتماد عليها في وضع إستراتيجيتها وسياستها.

### خلاصة عامة:

إن الفكرة الرئيسية والمهمة التي استوحيناها من خلال بحثنا هذا واستنادا على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها وبعد تحليلنا للنتائج الكلية المتعلقة بموضوع دراستنا والمتمثل في مساهمة بعض الوظائف الإدارية في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية استنتجنا.

فيما يخص الجانب النظري أنه لا اختلاف بين الوظائف الإدارية الأخرى والوظائف الإدارية في المجال الرياضي، فالخطيط عملية شاملة تتضمن تصميم الأهداف والخطط وكل الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف متضمنة الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات، أو بشكل عام يمثل وسائل لتحقيق الأهداف.

والتنظيم وسيلة الإدارة لتقسيم العمل متكاملة وتنسيق جهود الأفراد والوحدات التنظيمية في سعيهم لتنفيذ الأهداف المخططة، والتوجيه عملية تتضمن علاقات العمل على كل المستويات، فعلاقات العمل التي توجد بين عامة من الأشخاص على نفس المستوى من العمل أو الأشخاص على مستوى أعلى أو أدنى في نفس المجموعة من العمل والتأكد من حسن تنفيذ هذه العلاقات على أفضل وجه لصالح المشروع، والرقابة ما إذا كانت الخطط قد نفذت وما إذا كان هناك تقدم نحو تحقيق الأهداف والتصرف إذا كان ذلك ضروريا لتصحيح الانحرافات والأخطاء.

أما في الجانب التطبيقي قمنا بإعداد استمارتي استبيان كانت الأسئلة فيها واضحة غير معقدة لتسهيل الإجابة على المبحوثين وفيه (12) استمارات موجهة للإداريين للإجابة على الفرضيات المطروحة وللإجابة على الإشكالية، وبعد التحليل للنتائج تبين لنا صحة الفرضيات وأن الوظائف الإدارية لها المساهمة الكبرى والأهم في نجاح العمل الإداري الرياضي.

### الإقتراحات:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها أمكن صياغة الاقتراحات والتوصيات التالية :

1- هناك حاجة ضرورية للقيام باتخاذ قرارات تتعلق بإعادة النظر في القيادات الإدارية الحالية و الاستعانة بآخرين من ذوي المؤهلات و الخبرات العلمية، وعدم الإعتماد على الوساطة و المحسوبية في التعيين.

2- هناك حاجة للتنظيم الهيكلي بإدارة الديوان تشمل مايلي :

\* تنظيم الموارد المتوفرة للديوان مثل الأموال و الموارد.

\* إعادة توزيع الموظفين على الوظائف والمستويات الإدارية كل بحسب مؤهلاته وخبراته وأخلاقياته.

\* تحديد الصلاحيات والإختصاصات لكل موظف لتمكينه من أداء مهامه.

3- العمل على تحقيق مبدأ التخصص في الوظيفة ومراعاته.

4- الحاجة إلى الإهتمام بالتطبيق العلمي السليم لوظائف الإدارة الرياضية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) وتعزيز دور التنسيق الإداري بين القيادات الإدارية في مختلف المستويات الإدارية.

5- هناك حاجة لتطوير نظام الإتصال لتحقيق جودة عملية التوجيه واتخاذ القرارات، وذلك بالإستعانة ببرامج إلكترونية قادرة على ترتيب و تصنيف البيانات لمساعدة المديرين على اتخاذ قرارات موضوعية.

6- هناك حاجة لرفع مستوى الإهتمام بالتخطيط وتخصيص مكتب خاص بالديوان يقوم بعملية التخطيط بالديوان.

7- يحتاج الديوان لوضع نظام رقابي فعال قادر على كشف الإنحرافات السلوكية و العمل على اكتشافها واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وكشف الإنحرافات الإيجابية وتدعيمها و الإفادة منها.

8- العمل على تنويع مصادر الدخل المالي للديوان لتعزيز مركزه المالي، وعدم الاعتماد على المصدر شبه الوحيد المتمثل في إعانات الدولة ومداحيل المنافسات التي تجري بالمنشآت الرياضية التابعة للديوان، فالديوان لم يستطع تغطية مصاريفه دون الإعتماد على إعانات الدولة و هو الأمر الذي يجب إعادة النظر فيه وتنويع مصادر الدخل.

9- العمل على تحفيز العاملين خاصة بالحوافز المعنوية كالترقية وتوسيع العمل و المشاركة في اتخاذ القرارات و تقدير مجهودات الموظفين بمنح شهادات تقدير و عرفان.

- 10- وضع برنامج لتكوين الإداريين غير المختصين في مجال الإدارة والتسيير.
- 11- إن للإدارة تأثير ووظائفها تلعب دوراً أساسياً ومركزاً في نجاح العمل الإداري الرياضي. وهذا يعكس أهمية ومتطلبات الفهم والتطبيق السليم لوظائف الإدارة الرياضية.

قائمة المراجع:

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: المصادر

1. قاموس ابن منظور : لسان العرب ، ط 1 ، الجزء 10 ، دار صادر ، بيروت 1997

ثالثاً: المؤلفات

2. إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن الأحمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، مصر، 2003
3. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، الجزء الثالث، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003
4. أحمد ماهر ، جلال المجرسي وآخرون: الإدارة و المبادئ والمهارات – الدار الجامعية-ط1- الإسكندرية- مصر، 2010
5. احمد ماهر و د/ جلال المجرسي وآخرون: الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية ، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2001-2002
6. أحمد ماهر وآخرون : الإدارة والمبادئ والمهارات ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر 2002
7. حسن شلتوت وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر
8. حسن عمر: التنمية والتخطيط الإقتصادي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، د/سنة
9. ختيم شامة وآخرون : إتخاذ القرار الإداري في الإنتاج بإستعمال بعض الأساليب الكمية ، العلوم التجارية والاقتصادية والتسيير ، جامعة المسيلة، الجزائر ، 1999
10. سعد جلال : التوجيه النفسي والتربوي والمهني ، ط2 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1992
11. سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة ، دار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 1999
12. سعيد يس عامر وشركائه: سلسلة التمييز الإداري ، مركز وايد للاستشارة والتطور ، مصر الجديدة، 1999

## قائمة المراجع

13. صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، دار ومكتبة الحامد ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2002
14. طلحة حسام ، عدلة عيسى مطر: مقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر – مصر الجديدة-القاهرة، 1997
15. عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحح : تنظيم وإدارة الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1993
16. عبد الهادي الجوهري : علم اجتماع الإدارة ، مفاهيم وقضايا ، دار المعارف ، ط 2 ، القاهرة، مصر ، 1987
17. عثمان محمد غنيم : التخطيط أسس ومبادئ عامة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عملن ، الأردن، 1999،
18. عصام بدوي: : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة ، مصر
19. عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998،
20. علي بن هادئة وآخرون : القاموس الجديد للطلاب ، معجم عربي مدرسي ، ط 7 ، الموسوعة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1991
21. فيصل خير الزواد : علاج الأمراض النفسية والاضطرابات السلوكية ، دار الملايين ، بيروت 84
22. محمود عبد الحميد منسي وآخرون : المدخل إلى علم النفس التربوي ، مركز الإسكندرية للكتاب 2002
23. موسى يوسف خميس: مدخل للتخطيط ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999
24. نبيل الحسيني النجار: الإدارة وأصولها وإجتها المعاصرة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، 1993

الملاحق:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص إدارة و تسيير المنشآت الرياضية

## إِسْتِمَارَةٌ إِسْتِثْنَائِيَّةٌ

في إطار إنجاز بحث لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية تخصص إدارة و تسيير المنشآت الرياضية تحت عنوان مدى مساهمة الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية" نرجو من سيادتكم ملء هذه الاستمارة بصدق وموضوعية، ونتعهد أن كامل البيانات المجمعّة بواسطة هذه الاستمارة ستكون سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية بحثية، وشكرا على تعاونكم.

إعداد الطالب : بكاري عيسى

تحت إشراف الدكتور : لزنك أحمد

السنة الجامعية 2018/2019

## البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر  أنثى

السن : (29-20)  (39-30)  (49-40) ما فوق  أكثر من 60 سنة

المؤهل العلمي : جامعي  تقني سامي في الرياضة

دراسات عليا  أخرى

طبيعة العمل: إداري  محاسبي أو مالي  القسم التقني

سنوات الخبرة:

من 1 - 5  من 5 - 10  من 10-15  من 15-20  أكثر من 20

## المحور الاول التخطيط

1- ما هو مفهومكم للتخطيط؟

.....

2- ما مدى أهمية التخطيط في نجاح العمل الإداري الرياضي ؟

كبيرة  متوسطة  صغيرة  لا أهمية لها

2- هل تقوم الإدارة باستشارتك في عملية تحديد الأهداف؟

دائما  أحيانا  أبدا

3- هل يؤثر التخطيط الجيد في نجاح العمل الإداري الرياضي ؟

نعم  لا

4- في حالة الإجابة بنعم ما هي درجة تأثير التخطيط الجيد في نجاح العمل الإداري الرياضي ؟

كبيرة  متوسطة  صغيرة

5- هل تحديد البرامج يؤدي إلى نجاح العمل الإداري الرياضي؟

نعم  لا

6- هل تقوم منشآتكم بالتخطيط لنشاطاتها؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بلا ما هو البديل المعتمد لديكم؟

.....  
.....

في حالة وجود تخطيط بالمنشأة ما هو القسم الإداري المختص؟

.....  
.....

7- ماهي الصعوبات التي تتلقونها في غياب عملية التخطيط في الإدارة الرياضية ؟

.....  
.....

### المحور الثاني : التنظيم

1- ما رأيك في مفهوم التنظيم ؟

نظام من النشاطات المتعاونة  الهيكل التكويني للمنظمة وشكلها الهندسي

2- هل التنظيم الجيد يساعد المنشأة على تحقيق أهدافها؟

نعم  لا

3- : ما هو تقييمك للتنظيم الهيكلي داخل منشآتكم؟

جيد  متوسط  رديء

4- هل التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف ؟

نعم  لا  أحيانا

5- ما مدى أهمية التنظيم في نجاح العمل الإداري الرياضي ؟

كبيرة  متوسطة  صغيرة

6- هل التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة؟

نعم  لا

7- هل تقوم بأداء وظيفة محددة أو عدة وظائف؟

.....  
.....

### المحور الثالث : التوجيه

1- هل التأثير في سلوك العاملين وقيادتهم يؤدي إلى نجاح العمل الإداري الرياضي ؟

نعم  لا

2- هل التأثير في سلوك العاملين وقيادتهم يؤدي إلى نجاح العمل الإداري الرياضي ؟

كبيرة  متوسطة  صغيرة

3- هل تقوم منشأتكم بتوفير الحوافز الإيجابية للموظفين؟

نعم  لا  أحيانا

4- هل توفير الحوافز الإيجابية يؤدي إلى تحسين أداء العاملين ؟

نعم  لا  أحيانا

5- هل يعمل التوجيه على سلامة التطبيق للخطط المرسومة وحسن استغلال الموارد المتاحة؟

نعم  لا

6- هل تحت الإدارة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات؟

نعم  لا

7- ما هي طريقة الإتصال الإداري المعتمدة عند توجيهكم؟

الإتصالات المكتوبة  الإتصالات الشفهية   
الإتصالات الغير رسمية  الإتصالات الالكترونية

### المحور الثالث : الرقابة

1- هل يتأثر الإدارة الرياضية بعدم وجود نظام رقابة داخل المنشآت الرياضية؟

نعم  لا

2- ما هي درجة مساهمة الرقابة في الإدارة الرياضية؟

كبيرة  متوسطة  صغيرة

3- هل تعتمد الإدارة الرياضة على الرقابة بشكل كبير؟

نعم  لا

4- هل يلتزم زملائي بأداء دورهم الرقابي داخل الإدارة الرياضية؟

نعم  لا  أحيانا

5- هل تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في نجاح العمل الإداري

الرياضي؟

نعم  لا

6- هل ترى أن الرقابة تحد من تحركاتك؟

نعم  لا

7- هل ترى أن الرقابة على أداء الإداري أمر ضروري وإلزامي؟

نعم  لا

8- يركز رئيسي على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء ولا يهتم بمشاكل الموظفين وحاجاتهم؟

نعم  لا  أحيانا

9- إذا كان لا يستخدم هذا الأسلوب فماذا يعتمد؟

.....  
.....

## ملخص الدراسة :

**عنوان الدراسة :** مدى مساهمة الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية، دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات 18 فبراير بسكرة

**تهدف الدراسة الى :** ترمي هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الوظائف الإدارية في ظل وجود تسيير إداري محكم.

**الفرض من الدراسة التحكم في الوظائف الإدارية(التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه) يؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.**

**العينة :** تمثلت في عينة مقصودة تتكون من جميع الإداريين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة البالغ عددهم 20 إداريا .

**الأداة المستخدمة :** تم استخدام أداة الاستبيان

**أهم الاستنتاجات :** تعتبر وظائف الإدارة وسيلة هامة يمكن للإدارة الرياضية الإعتماد عليها في وضع إستراتيجيتها وسياستها

**أهم الاقتراحات :** الحاجة إلى الإهتمام بالتطبيق العلمي السليم لوظائف الإدارة الرياضية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) وتعزيز دور

التنسيق الإداري بين القيادات الإدارية في مختلف المستويات الإدارية

**الكلمات المفتاحية :** التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، المنشأة الرياضية

### **Abstract :**

**Title of the study:** The extent of the contribution of administrative functions (planning, organization, guidance, supervision) in achieving the objectives of the sports establishment, field study at the level of the multi-sports compound's board February 18 Biskra

**The study aims at:** This study aims at shedding light on the administrative functions in the presence of an orderly administrative management.

**Assignment of the study** Control of administrative functions (planning, organization, supervision, guidance) leads to the achievement of the objectives of the sports establishment.

**The sample consisted** of a sample of all the administrative staff of the 20 Biskra Sports Complex.

**Tool used:** The questionnaire tool was used

**Key findings:** Management functions are an important means for sports management to rely on in developing its strategy and policy

**The most important suggestions:** the need to pay attention to the proper scientific application of the functions of sports management (planning, organization, guidance, supervision) and strengthen the role of administrative coordination between administrative leaders at various levels of management

**Keywords:** planning, organization, direction, control, sports establishment