



جامعة محمد خيضر بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
تخصص : ادارة وتسيير رياضي

الموضوع

اهمية التسيير الاداري في ادارة الاندية الرياضية
- دراسة ميدانية لبعض النوادي الرياضية بولاية بسكرة -

إشراف الدكتور :

بوعروري جعفر

إعداد الطالب :

✓ عون محمد عماد الدين

الموسم الجامعي: 2015 – 2016



إهداء

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم سيدنا وحبينا محمد عليه أزكى الصلاة وأفضل التسليم (ص) وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

بعدما رست سفينة هذا البحث على شواطئ الختام لا يسعني إلا أن أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى التي عجز اللسان عن وصف مآثرها نحوي إلى المرأة التي غمرتني حبا وحنانا إلى حكاية العمر إلى التي لا أدري بأي كلام أقابلها أبكلام يسكن في الأرض أم في السماء أبعبارات الليل أم بعبارات النهار .

إلى أمي الغالية.

أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم يبخل علي يوما بروحه وماله , إلى الشخص الذي يسعد بسعادتي ويحزن بحزني رمز الأبوة إلى ذلك المقام الراسخ في ذهني وأفكاري.

إلى أبي الغالي.

إلى شركائي في عرش أمي وأبي إلى الذين يدخلون القلب بلا استئذان إلى إخوتي وأخواتي وإلى كل الأهل والأقارب

إلى رفقاء دربي وشركائي .

إلى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة بسكرة خاصة الى الدكتور المشرف جعفر بوعروري والدكتور شتيوي عبد المالك والذي أكن لهم كل التقدير والاحترام

وإلى

كل طلبة قسم الإدارة والتسيير الرياضي .

إلى قارئ هذا الإهداء.

شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿﴿ عملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ﴾﴾

بفضل الله وعونه تعالى خرج هذا العمل المتواضع للنور فالحمد لله على فضله

أتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف والموجه الدكتور

" جعفر بوعروري "

على صبره معنا طيلة هذا البحث فكان خير دليل ومنبر لنا في هذا الطريق

كما أتقدم بالشكر الجزيل

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى رئيس قسم الإدارة والتسيير الرياضي الدكتور شتيوي عبد المالك

دون أن ننسى الأساتذة الكرام

كما لا ننسى الأصدقاء والذين لم ييخلوا علينا بنصائحهم القيمة وأخيرا أشكر كل من ساهم

في هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

" محمد عماد الدين "

قائمة المحتويات

/	إهداء
/	تشكرات
/	قائمة المحتويات
/	قائمة الجداول و الأشكال
5	مقدمة
الجانب التمهيدي	
6	1- الإشكالية :
6	2 - الفرضيات المستخدمة:
6	3 - أهداف الدراسة :
7	4 - اسباب اختيار الموضوع :
7	5- أهمية الدراسة :
7	6 - صعوبات البحث :
7	7- تحديد المصطلحات:
8	8 - الدراسات السابقة:
الجانب النظري	
الفصل الاول :التسيير الاداري	
14	1- الثقافة واستجابة العمال لأساليب التسيير:
15	2- التطور التاريخي لمفهوم التسيير:
15	1-2- النظرية التقليدية:
15	2-2- النظرة النيوكلاسيكية:
15	3-2- النظرية السلوكية:
16	4-2- النظرية الحديثة:
17	3- مفهوم التسيير:
18	4- عناصر عملية التسيير:
18	1-4- التخطيط:
19	2-4- التنظيم:
20	3-4- الرقابة:
21	4-4- التوجيه:

- 21 5- أنواع التسيير:
- 21 1-5- التسيير المباشر:
- 22 2-5- التسيير غير مباشر:
- 22 3-5- التسيير المشترك:
- 22 4-5- التسيير غير مشترك:
- 22 6- أنواع المسيرين:
- 22 1-6- مسيرين غير عموميين:
- 22 2-6- مسيرين عموميين:
- 22 7- وظيفة المسير:
- 23 8-آليات التسيير:
- 23 1-8- أهداف التسيير:
- 23 2-8- دور التسيير:
- 25 9- نماذج تسييرية ثلاثة:
- 27 10- بعض العمليات التسييرية التي تقوم بها الإدارة داخل المنشآت:

الفصل الثاني: الادارة الرياضية

- 32 1- الإدارة العامة :
- 32 1-1- نبذة تاريخية :
- 34 2-1- مفاهيم حول الإدارة :
- 37 3-1- مستويات الإدارة :
- 38 4-1- عناصر الإدارة :
- 39 5-1 - المبادئ العامة للإدارة :
- 41 6-1- خصائص الإدارة :
- 42 7-1- أساسيات الإدارة :
- 43 8-1- نظريات الإدارة :
- 46 2- الإدارة الرياضية :
- 47 1-2- مفاهيم حول الإدارة الرياضية :
- 47 2-2- مكونات الإدارة الرياضية :
- 47 3-2- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية :
- 48 4-2- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:

- 48 5-2- الدور الإجرائي للإدارة الرياضية :
- 49 6-2- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :
- 51 7-2- مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية :
- 51 8-2- مجالات الإدارة في التربية الرياضية:

الفصل الثالث : الأندية الرياضية

- 56 1 - الأندية الرياضية:
- 56 1.1 مفهومها:
- 56 2.1 تعريفها:
- 56 1.2.1 الإطار القانوني:
- 56 2.2.1 أنواع الأندية الرياضية :
- 56 3.2.1 مجلس إدارة النادي :
- 57 4.2.1 أهداف النادي:
- 57 5.2.1 اختصاص مجلس الإدارة للأندية:
- 60 2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:
- 60 1 - 2 المدن الرياضية:
- 61 1-3 مفهوم المنشأة الرياضية :
- 62 2-3 إدارة المنشآت الرياضية:
- 62 4- 1 الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:
- 62 2-4 الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:
- 63 3-4 الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:
- 63 5- خصائص المنشآت الرياضية:
- 64 6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:
- 65 7- تعريف الإمكانيات:
- 65 8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:
- 66 9- مبادئ الإمكانيات الرياضية:
- 66 10- أنواع الملاعب:
- 67 11- مزايا دراسة امكانيات المنشأة الرياضية:

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

73	1 - المنهج المتبع:
73	2- أدوات وتقنيات الدراسة:
74	3- ضبط أفراد العينة:
74	4- عينة الدراسة :
74	5 - متغيرات الدراسة :
75	6 - مجالات الدراسة
75	7- الوسائل الإحصائية:

الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

77	1- عرض و تحليل ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
98	2-الاستنتاجات :
99	3- الاقتراحات :
100	4- خاتمة :
	5 – قائمة المصادر و المراجع
	6 - الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
78	الجدول رقم 01: يبين اهمية الادارة في تسيير الاندية الرياضية
79	الجدول رقم 02: يبين امكانية الادارة لاتخاذ اجراءات في حالة انخفاض الاداء الرياضي و المردودية .
80	الجدول رقم 03: يبين تأثير التسيير الاداري على نتائج النوادي الرياضية .
81	الجدول رقم 04: يبين بعض العوائق الادارية في تسيير النادي الرياضي .
82	الجدول رقم 05: يوضح طبيعة تكوين رؤساء الاندية الرياضية .
83	الجدول رقم 06: يبين امكانية اعتبار الاداء الرياضي و المردودية المتحصل عليها ترجع الى عملية الادارة الرياضية
84	الجدول رقم 07: يبين احتياجات الاندية الرياضية الى مؤطرين مختصين في التسيير الاداري .
85	الجدول رقم 08: يبين اراء المسيرين حول ضعف التسيير الرياضي .
86	الجدول رقم 09: يبين مدى مساهمة المسير الاداري داخل النادي
87	. الجدول رقم 10: يبين ارتباط التسيير الاداري بالنتائج المتحصل عليها في النادي .
88	الجدول رقم 01: يبين رأي الاداريين في تخصص ادارة وتسيير اداري في تكوين العالي .
89	. الجدول رقم 02: يبين رأي الاداريين في وجود مدارس متخصصة
91	الجدول رقم 03: يبين الطريقة المعتمدة في تسيير الاندية .
92	الجدول رقم 04: يبين مدى امكانية وضع المعايير لضمان الاستقرار داخل النادي .
94	الجدول رقم 05: يبين طبيعة الاداري العامل الذي يحتاج اليه العمل الاداري لكي يكون ناجحا .
95	الجدول رقم 06 : يبين مدى استخدام الادارة للطاقات البشرية والمادية في برنامجها .
96	الجدول رقم 07: يبين قدرة الادارة على تحقيق الاستقرار بين اللاعبين والمدربين.

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
17	شكل رقم 01 : يوضح عملية التسيير
26	شكل رقم 02 : الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف
37	شكل رقم 03 يوضح مستويات الإدارة
42	شكل رقم 04 : يوضح بعض العوامل الحاكمة الموجهة لعمل الإدارة
46	شكل رقم 05 : يوضح مجالات الإدارة الرياضية
78	الشكل رقم 06 : يبين أهمية الإدارة في تسيير الاندية الرياضية
79	الشكل رقم 07: يبين امكانية الادارة لاتخاذ اجراءات في حالة انخفاض الاداء الرياضي و المردودية .
80	الشكل رقم 08: يبين تأثير التسيير الاداري على نتائج النوادي الرياضية .
81	الشكل رقم 09 : يبين بعض العوائق الادارية في تسيير النادي الرياضي
82	الشكل رقم 10: يوضح طبيعة تكوين رؤساء الاندية الرياضية .
83	الشكل رقم 11: يبين امكانية اعتبار الاداء الرياضي و المردودية المتحصل عليها ترجع الى عملية الادارة الرياضية
84	الشكل رقم 12: يبين احتياجات الاندية الرياضية الى مؤطرين مختصين في التسيير الاداري .
85	الشكل رقم 13: يبين اراء المسيرين حول ضعف التسيير الرياضي .
86	الشكل رقم 14: يبين مدى مساهمة المسير الاداري داخل النادي
87	الشكل رقم 15: يبين ارتباط التسيير الاداري بالنتائج المتحصل عليها في النادي .
88	الشكل رقم 16: يبين رأي الاداريين في تخصص ادارة وتسيير اداري في تكوين العالي
89	الشكل رقم 17: يبين رأي الاداريين في وجود مدارس متخصصة
91	الشكل رقم 18 : يبين الطريقة المعتمدة في تسيير الاندية .
92	الشكل رقم 19: يبين مدى امكانية وضع المعايير لضمان الاستقرار داخل النادي .

94	الشكل رقم 20: يبين طبيعة الاداري العامل الذي يحتاج اليه العمل الاداري لكي يكون ناجحا .
95	الشكل رقم 21 : يبين مدى استخدام الادارة للطاقت البشرية والمادية في برنامجها .
96	الشكل رقم 22: يبين قدرة الادارة على تحقيق الاستقرار بين اللاعبين والمدربين.

مقدمة

ان للرياضة مكانة في المجتمع فالنشاط الرياضي البدني كان مأخوذ منذ ظهور الانسان وبتطور العصور بدأت هذه النشاطات الرياضية تتطور شيئا فشيئا الى ان اصبحت تمارس في ميادين خاصة بها فأصبحت كل نشاط رياضي اسم خاص به وكذا قوانين تنظيمية خاصة وأصبح الرياضيون يتخصصون كل في مجاله وفقا لرغباتهم وقدراتهم وذلك بطرق منظمة ومنسقة .

وقسمة الرياضات الى رياضات فردية وجماعية حيث اولت الدولة الجزائرية اهتماما كبيرا لتطوير الرياضة خاصة كرة القدم حتى تتماشى مع تطورات العصر الرياضي حيث عرفت الرياضة مراحل متباينة وبداية متواضعة في الستينيات و السبعينيات ثم كان لها مستوى لائق في فترة الثمانينيات وبداية التسعينيات الى ان اصبحت عليه اليوم ونلمس ذلك من خلال المستوى الجيد الذي كان عليه التسيير الاداري في الاندية الرياضية والذي راجع الى الدعم الذي منحتة الدولة للأندية الرياضية من انجاز العديد من المنشآت الرياضية و التي تتطلب في حد ذاتها تسيير اداري رياضي .

ففي السنوات الاخيرة تتماشيا مع نطاق الخوصصة برزت عدة انظمة علمية ذات مستوى جيد ويرجع هذا الى وجود تسيير اداري رياضي منسق يسهر عليه مسيرين ومؤطرين ذو كفاءة عالية وهذا هو الذي تفتقده بلادنا الان في ادارة النوادي الرياضية حيث يعتمد في تسييرها اشخاص ليس لديهم كفاءة ولا تكوين في التسيير الاداري الرياضي في وقتنا هذا .

فالتسيير الاداري الرياضي لا يلقي اهتماما كبيرا من طرف المشرفين على الاندية الرياضية وهذا ما يعكس سلبا على مردودية و نتائج هذه الاندية .

ولهذا سوف اسلط الضوء على السبب الذي تدهور فيه مستوى الاندية الرياضية من خلال دراستنا لأهمية التسيير الإداري في ادارة الاندية الرياضية .

وفي دراستنا لهذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي وقبل هذا وذلك قمت

بدراسة جانب تمهيدي الذي تناولنا فيه الخلفية النظرية للإشكالية والفرضيات وأهداف البحث والتعريف

بالمصطلحات والدراسات السابقة أما الجانب النظري قد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول تطرقنا في الفصل الأول إلى التسيير الإداري، وفي الفصل الثاني الادارة الرياضية ، والفصل الثالث إلى هيكله النوادي والمنشآت الرياضية ، ثم في الجانب التطبيقي تناولنا فصلين في الفصل الأول منهجية وأدوات البحث، الفصل الثاني يحتوي على عرض النتائج وتحليلها.

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

1- الإشكالية :

ان الادارة العامة بمفهومها الواسع و الشامل استطاعت ان تشمل جميع ميادين الحياة الانسانية وتفرض وجودها بجدارة و استحقاق منقطع النظير وتتبوأ مكانة مرموقة وهامة في الكيان الانساني فلا يكاد يخلو في يومنا هذا مجال واحد من استعماله للإدارة ولذلك فان المجال الرياضي وكبقية المجالات الاخرى برزت حاجتها الى الادارة لتنظيم مختلف نشاطاته ولكن الامر اللافت للانتباه هو اننا لا نزال امام مشكلة عدم معرفتنا وتطبيقنا للإدارة الرياضية الرشيدة والواضحة و الفعالة و التي تهدف الى النجاح وتحقيق اهداف مسطرة فمع ظهور الارتجالية و العشوائية وكذلك عدم الاختصاص في مجال الادارة العامة و بالأخص في الادارة الرياضية ادى كل هذا الى ظهور النتائج السلبية و المشاكل الداخلية في النوادي الرياضية بالإضافة الى انهيار واختفاء العديد منها في ظل السياسات الغير مسؤولة ومن خلال كل ما تقدم يمكن طرح التساؤل التالي :

هل يمكن ان تكون الادارة الرياضية هي العامل الاساسي في نجاح تسيير الاندية الرياضية ؟
و الذي يتفرع الى تساؤلات جزئية :

- هل التسيير الاداري يؤثر على الاداء الرياضي ومردودية الاندية الرياضية ؟

- هل للموارد البشرية دور في ادارة النوادي الرياضية ؟

2- الفرضيات المستخدمة:

الفرضية العامة:

ان نجاح التسيير في الاندية الرياضية مرهون بمدى نجاح ادارة النادي .

الفرضيات الجزئية:

- التسيير الاداري يؤثر على الاداء الرياضي ومردودية الاندية الرياضية .
- للموارد البشرية دور في ادارة الاندية الرياضية

3- أهداف الدراسة :

يرمي بحثنا هذا إلى تسليط الضوء على النوادي الرياضية في ظل وجود تسيير إداري محكم، ومن بين هذه الأهداف نذكر ما يلي:

- معرفة واقع الادارة الرياضية من خلال جانب التسيير الإداري.
- ابراز مكانة ودور الموارد البشرية في ادارة الاندية الرياضية
- تسليط الضوء على الممارسات الادارية و التنظيمية داخل النوادي .
- ابراز الادارة في تسيير الاندية من خلال تطويرها والارتقاء بها .

- محاولة الوصول الى سياسة رشيدة للإدارة وتسيير الاندية الرياضية من خلال العمل على ابراز قيمتها و العمل على توجيهها ضمن قوانين مضبوطة .

4- اسباب اختيار الموضوع :

من خلال واقعا المعاش ونظرا لعدم الاستقرار و التذبذب في النتائج الخاصة بمختلف الاندية الرياضية الجزائرية خاصة و العربية عامة و كذلك نظرا للمتغيرات الكثيرة التي تحصل على مستوى الادارات المختلفة للاتحادات و النوادي التابعة لها وكذلك تعينها للادارين غير متخصصين في مجال الادارة الرياضية مع سوء النتائج المتحصل عليها ارتأينا من خلال بحثنا هذا تسليط الضوء على اهمية الادارة الرياضية العلمية و المقننة كحل امثل للوصول الى تسيير ناجح وفعال للأندية الرياضية .

5- أهمية الدراسة :

- أهمية التسيير الإداري في النوادي الرياضية .
- معرفة القيمة الحقيقية للإدارة الرياضية من خلال تسييرها للأندية الرياضية .
- أهمية التسيير الإداري وكذا توضيح الحالة التي هي عليها النوادي الرياضية من الناحية التسييرية والإدارية.
- الكشف عن اهمية الادارة الرياضية في تسيير الاندية للارتقاء بما نحو التطور والتحسين .

6- صعوبات البحث :

- خلال قيامنا بإنجاز هذا البحث واجهتنا عدة صعوبات ومشاكل منها .:
- نقص المراجع بالمكتبة الخاصة بمعهد الإدارة والتسيير الرياضي.
 - مصاريف البحث والتنقل.
 - صعوبة استرجاع استمارات الاستبيان وذلك لبعدها المؤسسات التعليمية عن بعضها.
 - سوء البرمجة وضيق الوقت أي عدم القدرة على التوفيق بين الدراسة، البحث الامتحانات والتربص.
 - سوء معاملة بعض عمال المكتبات في بعض الجامعات .

7- تحديد المصطلحات:

الإدارة الرياضية : حسب تعريف "سونس كيللي"، "بلاتش وبيتل 1990" هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويجية.¹

¹ - إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 41 .

التسيير الإداري: هو مساهمة التعقيدات التي تواجه الإدارة، فبدون تسيير دقيق تعم الفوضى بشكل يهدد وجود الشيء المسير إداريا وهو يوفر درجة من الانتظام والتنسيق¹.

النادي الرياضي : جمعية اهلية يكونها مجموعة من الافراد بإرادتهم المنفردة دون تدخل الدولة وتهدف الى استثمار وقت الفراغ لأعضائها عن طريق النشاط الرياضي كنشاط اساسي و نشاط اجتماعي العمل².

8- الدراسات السابقة:

اعتمدنا في دراستنا على الدراسة المشابهة التالية :

8 - 1 الدراسة الاولى :

دراسة قام بها ديلمي محمد تحت اشراف الاستاذ الدكتور عبد اليمين بوداود بعنوان "القيادة الادارية وانعكاسها على مردود وفعالية العملية الادارية على مستوى الاندية الرياضية لكرة القدم الجزائرية بحيث كان هدف الدراسة :

ابراز دور القائد الاداري داخل النادي الرياضي وتوضيح العلاقة التي يجب ان تكون بين القائد وومرؤسيه ومعرفة الدور الذي تلعبه القيادة الادارية في نجاح عملية التسيير على مستوى الاندية الرياضية لكرة القدم الجزائرية بحيث اتبع المنهج الوصفي كما استخدم الاستبيان كأداة للبحث وكان حجم العينة 25 عضو من اعضاء الاندية و 8 مدربين و اربع رؤساء فرق بحيث اسفرت الدراسة على النتائج التالية :

دور العملية الادارية في تجسيد وتفسير وتطبيق الاهداف والسياسات واستراتيجيات الاندية الرياضية وان تنفيذ القرارات ونهايتها مرتبطة ارتباطا وثيقا بمبادئ وأحكام وقواعد انشئها القانون وبالتالي تطبيق عناصر العملية الادارية وفق معايير علمية مدروسة يرجع بالإيجاب على نجاح وفعالية العملية الادارية

الدراسة الثانية :

التسيير وإدارة النوادي وبعض الفرق الرياضية بولاية مستغانم .

8-2- إشكالية الدراسة :

دارت إشكالية البحث حول السؤال الرئيسي التالي :

- هل التسيير الإداري يعتمد على الطرق العلمية لتحقيق النجاح ؟
- هل تعتمد النوادي والفرق على الإدارة الفعالة للوصول إلى مستوى أفضل ؟

8-3 أهداف البحث:

لقد تركزت الدراسة على الأهداف التالية :

¹ - عبد القادر حاكمي، واقع التسيير الإداري للرياضة المدرسية، تربية بدنية ورياضية، العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2003/2004.

² - الدكتور كمال درويش - السعدني خليل السعدني ، الاحتراف في كرة القدم ، مركز الكتاب للنشر ، مصر ، 2004 ، ص(41).

- الكشف على الوجه الحقيقي لتسيير والإدارة في بعض النوادي الرياضية .
- إبراز دور التسيير والإدارة في بعض النوادي الرياضية بولاية مستغانم .
- توضيح مدى علاقة التسيير والإدارة بالأندية الرياضية بولاية مستغانم وعلاقته بالعلوم المختلفة أي الإدارة التسيير العلمي .

4-8 فرضيات البحث :

- إرتىء الباحثين على أن تكون فرضيات بحثهم في ما يلي :
- تسيير والإدارة يعتمد على الخبرات دون الاستناد على التغيرات والاعتماد على الطرق العلمية .
 - تسيير وإدارة الرياضة تحقق بعض الأهداف , ولكن تبقى الأهداف لا تضمن استمرار والوصول إلى مستوى النخبوية.
 - الاعتماد على الخبرة في التسيير والإدارة دون الاهتمام للمعايير العلمية يؤدي إلى نقص نشاطات النوادي .

8-5 الأدوات المستخدمة في البحث :

- استخدم الباحثين في بحثهم استمارة استبيانيه موجهة للمدربين والمسيرين واستخدموا الإحصاء من أجل تحليل وترجمة النتائج وكذا المصادر والمراجع لجمع المادة الخبرية .

8-6 المنهج المستخدم :

- اعتمد الطلبة على المنهج المسحي في الدراسة .

8-7 - عينة البحث :

- كانت عينة البحث عشوائية وذلك على بعض النوادي والفرق الرياضية لولاية مستغانم ووزعت عليهم الاستمارات وكانت أربعين (40) استمارة لرؤساء الفرق والنوادي وكذا خمسين (50) استمارة للمدربين لمختلف الرياضات .

8-8- أهم النتائج :

- كانت الاستنتاجات الخاصة لكل من المسيرين 5 رؤساء للنوادي والفرق والمدربين على الشكل التالي :
- المسيرين: النقص الفادح في الإطارات العلمية المتخصصة في التسيير وإدارة الفرق الرياضية لولاية مستغانم, وهذا ما يؤثر سلبا على عملية التسيير فينعكس سلبا على الرياضة بشكل عام .
- وإهمال الهيكل التنظيمي ونقص مستوى الطاقم الإداري ,وهذا ما ينعكس على العمل الإداري في الهيئة الرياضية .

- المدربين: نقص في كفاءة القائمين على عملية التسيير وغياب الدور الفعلي في النوادي والفرق الرياضية نظرا لعدم وجود الرجل المناسب في المكان المناسب مما يؤدي إلى ضعف المستوى

الجانب النظري

الفصل الأول

التسيير الاداري

تمهيد:

تعيش الدول النامية عموماً مشكلة استيراد التنظيم والتسيير إلى جانب ظاهرة الأجهزة الصناعية إذ بالإمكان استعمال الآلات والأجهزة المستوردة من الدول الصناعية كما هي، في حين يصعب تطبيق الأساليب المستوردة للتسيير البشري ذلك لكونها نتيجة تفاعل اجتماعي، ولها ارتباط وثيق بقيم المجتمع وثقافته وانتماءاته الحضارية.

رغم أهمية الجانب البشري في التنظيمات فإن هذا الجانب بقي مهملاً إذ عادة ما يتم استيراد المصانع جاهزة، بما تتطلبه من طرق لهيكل العمل والتنظيم والتسيير.

ومن هنا ظهرت الحاجة الملحة للتعرف على الخصائص الاجتماعية للعامل ودراسة محيطه من أجل فهمه وحسن تحفيظه وتسييره، لهذا ليس من المنطقي الاستمرار في استهلاك الطرق الغربية في التسيير البشري وأصبح من الضروري البحث في أساليب جديدة للتسيير انطلاقاً من القيم المحلية وثقافة المجتمع وواقعه التاريخي والعقدي، ونسقه القيمي، ولم يعط البعد البشري في الإنتاج حقه من الأهمية وهمش البحث فيه، إذ أن الاعتقاد السائد هو أن الآلة هي التي تنتج بينما العامل تابع لها، فإذا لم نراع حاجات العامل وخصائصه ومتطلباته فإن الأجهزة المتطورة تبقى معاقة تشتغل دون طاقتها كما هو الحال بالنسبة للغالبية المؤسسات بدول العالم الثالث، وفي مرحلة حاسمة في إعادة هيكلة اقتصاد كثير من الدول النامية والعمل على اعتماد أساليب علمية في الإدارة والتسيير والتي تهدف إلى رفع مردودية المؤسسات وفعاليتها.

1- الثقافة واستجابة العمال لأساليب التسيير:

تطور علم التسيير في الغرب من خلال بحوث أجريت خاصة في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، وفرنسا وألمانيا وهي مجتمعات ذات طابع مادي صناعي يرى شيبس (Schipers: 1983: 22) " ... أنه لا يمكن تجنب الواقع أن الكثير من علم التسيير ذا اتجاه غربي، أو هو كذلك من حيث الأصل على الأقل".¹

اعتبر التسيير كأحد العلوم الدقيقة، مثله مثل الرياضيات أو الفيزياء بالإمكان تطبيقه في أي منطقة في العالم وقد أدى تطبيق أساليب التسيير الغربية في الدول النامية إلى صعوبات في تسيير مؤسسات تلك الدول، وهو ما دفع الباحثين والمسيرين إلى الاهتمام بالثقافة السائدة محليا، وإعادة النظر في مدى إمكانية تحويل طرق الإدارة والتسيير من بلد إلى آخر، ينتميان إلى حضارتين مختلفتين، أما سبب ذلك فيعود إلى فشل تحويل أساليب التسيير الأمريكية في الحصول على النتائج المتوقعة ن خلال تطبيقها بالدول النامية.

تنتج أساليب التسيير عن تفاعل التنظيمات مع محيطها الثقافي والاقتصادي حيث أشار لبتون (Lupton: 1983: 8) أن "... الواقع التقني والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمحيط التي تعيش فيه التنظيمات هي عوامل أساسية تحدد نمط العلاقات وأسلوب السلوك" أحد جوانب التسيير في المجتمعات العصرية هو الديمقراطية الصناعية، إذ أن المشاركة في صنع القرار أصبح مودة في الغرب، كما أصبحت من الأولويات التي يدافع عنها المسؤولين النقابيين، من أجل تحسين مستويات رضا العمال وفعالية التنظيمات.

فالعلاقة بين المسيرين والعمال في المجتمعات العصرية علاقات رسمية يعرف كل جانب واجبه وصلاحياته وطرق تصرفه في مختلف المواقف، يقوم العمال بواجباتهم المأجورين عليها دون اعتبار للعلاقات غير الرسمية التي تربطهم بمسيرتهم فالحياة الخاصة للمسيرين لا تؤثر كثيرا على علاقاتهم بالمستخدمين في مواقع العمل.

بينما تتأثر العلاقات بين المسيرين والعمال في الدول النامية بالثقافة المحلية والقيم التقليدية دون اعتبار للقدرات المهنية فالعلاقات الأسرية والقبلية هي التي تحدد علاقات الأفراد في مواقع العمل، ففي غالبية الحالات يرفض بعض المسيرين بسبب انتمائهم إلى قبائل مختلفة عن تلك التي ينتمي لها غالبية عمال المؤسسة.

¹ - بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، جامعة وهران، ط1، 1999، ص 53-54.

2- التطور التاريخي لمفهوم التسيير:

حظي مفهوم تسيير المؤسسات باهتمام العديد من الدراسات في مجال العلوم الإنسانية والعلوم الاقتصادية وقد تزامن تطور هذا المفهوم مع ظهور المداخل الإدارية المتعددة فكانت:

2-1- النظرية التقليدية:

تركز مفهوم التسيير في تطبيق المنهج العلمي في الإدارة فاهتمت بدراسة العمل وتحليله عن طريقة دراسة الحركة والزمن من أجل القضاء على أشكال الضياع في الوقت واتخذت أسلوب القوة والحوافز المادية وسيلة لتأمين تطبيق تلك المناهج وأبرز رواد هذا الفكر فريدريك تايلر الذي عمل على زرع الآلية في الإنسان لتحقيق الكفاءة الإنتاجية مع محاولة تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال.

وغير بعيد عن تلك الفترة ظهر فايول بما يعرف الإدارة التنظيمية التي اهتمت بتقسيم الوظائف ومركزية الأمر والتوجيه والانضباط والمساواة وحصر وظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وأضاف إليها آروييك مهمة الرقابة... الخ.¹

2-2- النظرية النيوكلاسيكية:

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

2-3- النظرية السلوكية:

تعد هذه النظرية امتدادا طبيعيا لمدرسة العلاقات الإنسانية وخاصة بعد توظيف علم النفس وعلم الاجتماع في الإدارة التي حللت سلوك الفرد داخل الجماعة فظهرت نظرية التحفيز التي تهتم بالرغبة في أداء العمل وأكد ماسلو هيرز بيرج للإدارة مهمة تحليل الجوانب الغير الإنسانية المسببة للضغوط في بيئة العمل كسياسات

¹ - محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 220.

المشروع وظروف العمل والرواتب ذاتها وهذا ما طوره ماكلان من خلال إسهاماته بنظرية الدافع والتحفيز القائمة على التحدي والتحديد.

2-4- النظرية الحديثة:

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

إذن مهمة الإدارة حسب هذا المدخل:

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

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

- تحديد الفروق بين المقاييس وإذا كانت مؤثرة وجوهريّة يجب أن يتخذ الإجراء الصحيح والمناسب...¹
وانطلاقا من هذا التحليل نصل إلى أن التسيير يتمثل في:

- تشكيل بيئة العمل.

- وضع الاستراتيجية.

- تخصيص الموارد.

- بناء التنظيم.

- تنمية المديرين.

- متابعة الإجراءات.

- التنبؤ بالحاجات.

¹ - يوسف قليلي وآخرون: فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002، ص 12.

وتتعلق عمليات التسيير بالتأقلم مع التعقيد في البيئة وتأخذ بالتخطيط ووضع الميزانيات وتتخذ من التنظيم طريقاً لتحقيق هذه الخطط وتأخذ بالرقابة أسلوباً بالتأمين لتحقيق الخطط.

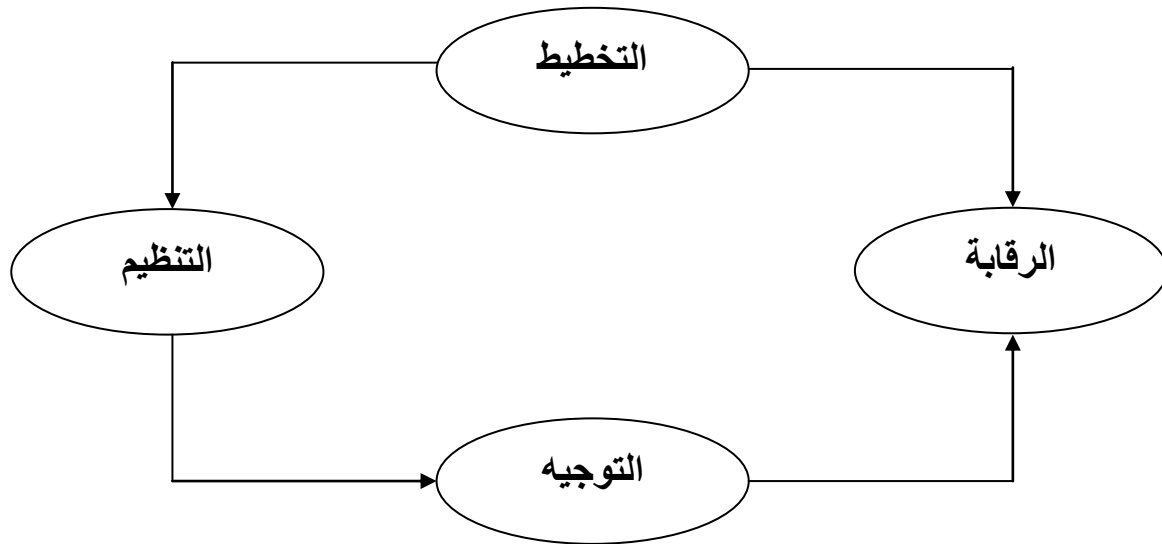
3- مفهوم التسيير:

من جملة التعاريف التي درست ووضحت مفهوم التسيير مايلي:

التعريف الأول:

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساساً التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وهو باختصار وتحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها والتسيير عملية إدارية مستمرة.¹

شكل رقم 01: يوضح عملية التسيير



هذا الشكل مخطط توضيحي يبين العلاقة التكاملية بين مختلف عمليات التسيير إذا اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد لأهداف أي التخطيط فهذا لا يعني أنها تنتهي عند الرقابة ولا بد أن نكشف على وجود انحرافات وتصحيح هذه الانحرافات وبالتالي إجراء تعديلات جذرية أو وظيفية على السياسات والإجراءات وغيرها من التخطيط بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط بعد تناول كل من التنظيم والتوجيه والتحفيز للكشف على النقائص وتداركها.

¹ - محمد رفيق الطيب: مرجع سبق ذكره، ص 216.

التعريف الثاني:

مهارات المسير تشمل المهارات الإدارية التكنولوجية والشخصية ومهارة التفكير بمنطق التنظيم...¹

التعريف الثالث:

هو كمسايرة التعقيد والجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة المعقدة تنزح لأن تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق.²

إن فالتسيير ينمي القدرة على تحقيق خطة ما تعمله التنظيم والتعبئة وخلق تركيبة نظامية ووحدة وظائف لتنفيذ شروط الخطة كما يعني بإسناد جملة النشاطات لقدرات فردية ذات نوعية عالية وتعمل على توصيل الخطة لإدراك هاته الفرديات مع تحديد مسؤولية التكلف بالخطة، وإدارة أعمال المؤسسة هي عملية يشترك فيها العلم والفن وتقنية قيادة شؤون التنظيم عن طريق أعمال تخطيط وتديير وتنشيط ومراقبة تسمح لهذه الإدارة بتحديد وإنجاز الأهداف بواسطة تجنيد أو حشد موارد باهضة الثمن ونادرة وتشغيلها وتنفيذها.

4- عناصر عملية التسيير:

4-1- التخطيط:

التخطيط في الإدارة الرياضية يعني التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي والابتعاد بعناصر العمل ومواجهة مقومات التنفيذ والعمل على تدليلها في إطار زمني محدد والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب، وكما عرفه هودجي: " التنبؤ بالأحداث المستقبلية بناء على توقعات وعمل البرامج التنفيذية لها."³

4-1-1- أنواع التخطيط:

وهو التخطيط الذي يتم على مستوى الدولة ويهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين.⁴

1 - عايدة خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1985 ، ص23.
2 - يوسف يصاديق: القيادة والتسيير، التباين التكاملي، جريدة النبا، الجزائر، العدد 271 ، ص7.
3- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر 1999 ص18-19.
4- عادل حسن، عبد المنعم فوزي: الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية، 1964، ص 20-21.

التخطيط الإداري:

وهو الذي يتم على مستوى الوحدة الإدارية وعلى كافة المستويات الإدارية وقد يكون التخطيط على مستوى المشروع ككل كما قد يكون على مستوى إدارات أو أقسام المشروع وتسمى الخطة في الحالة الأولى بالخطة الشاملة أو الرئيسية وتسمى الخطط الأخرى بالخطط الفرعية أو خطط الإدارات أو الأقسام.

التخطيط التعليمي:

هو العملية التي غايتها أن يحصل الطالب على تعليم كاف ذي أهداف واضحة وعلى مراحل محددة تحديدا منطقيا سليما، حيث يمكنه من الحصول على فرض لينمي قدراته ويتمكن من الإسهام إسهاما فعالا في تقدم البلاد في المجالات الاجتماعية الثقافية والرياضية.¹

4-2- التنظيم:

4-2-1- تعريف التنظيم:

يعني التنظيم تجمع هيكلي من الأفراد يهدف إلى تحقيق هدف مشترك كما يعني أيضا نسق العلاقات بين أجزاء تكمل بعضها البعض.

أنواع التنظيم: ينقسم التنظيم إلى نوعان هما:

التنظيم الواسع:

هو الذي يتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو مضمونها الهندسي وتحديد العلاقات والمستويات وتقييم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات وفي الهيئات الرياضية يتمثل في التنظيم الرسمي بشكل أساسي فيما حدده القانون واللوائح ويتجسد أيضا في علاقة المجلس الأعلى جهاز الرياضية كحجة إدارية مركزية بالهيئات الرياضية المختلفة ويتجسد ذلك مثلا في اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية في تحديد أعضاء المجلس ومواقعهم وسلطات المجلس والمكتب التنفيذي.²

التنظيم الفيراسطي:

يهتم بالدوافع الخاصة بالأفراد ولا يمكن توضيح تحديد مخطط باعتبار أنه يتولد تلقائيا وينبع مع احتياجات الهيئة والعاملين بها وسلوكهم هذا يعني أنه من حق الاتحادات الرياضية أو النوادي أو المؤسسات

¹ - حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة والتربية الرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي، ص 20-21.

² - حليم المنبري، عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1991، ص 41.

الرياضية أن تكون لها تنظيم داخلي يضمن تحقيق الأهداف العليا على أن لا يتعارض مع التنظيم الرسمي الذي تصنع إطاره وتحده الدولة.¹

بمعنى أنه يمكن الاتحادات إنشاء عدد في اللجان وفقا لما يراه محققا لأهدافه وإنشاء هيكل تنظيمي متضمنا أجهزة ولجان معاونة ووضع لائحة داخلية وتنظيم خاص به طالما لا يتعارض مع التنظيم الرسمي.

4-3- الرقابة:

4-3-1- تعريف الرقابة أو المتابعة:

المتابعة بمفهومها العام هي عملية رقابية مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن يجري عليه العمل داخل المؤسسة أو الوحدة التنفيذية يتم وفقا للخطة الموضوعية أو السياسات الموسومة والبرامج المقدمة.²

وتعني أيضا التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقا.³

إن المتابعة ماهي إلا عملية تقويم، والذي يعني مقارنة ما هو موجود بما يجب أن يكون والتحقق من أن فعاليات العمل تسيير وفقا للخطة المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعية وفي ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها وتحاشي تكرارها وتقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطة أو معايير الإنجاز..

ومن جهة أخرى تتضمن الرقابة جميع الأنشطة التي تقوم بها المديرون بهدف التأكد من العمليات الإدارية القائمة تتفق مع العمليات الإدارية المخطط لها فقط.

4-3-2- فوائد المتابعة (الرقابة) في الإدارة الرياضية:

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

تحقيق الرقابة:

حيث تعمل على حماية الهيئة أو المؤسسة الرياضية من الأخطاء التي تتعرض لها من العاملين فيها.

¹ - حسن مصطفى: العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية، رسالة علمية.

² - حليم المنبري - عصام بدوي: مرجع سبق ذكره، ص 62.

³ - مفتي إبراهيم حماد: مرجع نفسه، ص 123.

تحقيق تنمية الكفاية:

حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات والنظم الإدارية الموضوعية والخطط قيد التنفيذ تسيير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر ممكن لها من الكفاية.¹

4-4- التوجيه:

يعتبر التوجيه من الشروط الإدارية المهمة وإن إحدى المظاهر الأساسية والضرورية للإشراف والتوجيه هو التأكد من الأنشطة تؤدي بطريقة منسقة ومرتبطة وهو عبارة عن إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف وهذا يتطلب التحفيز.

وفي مجال التربية البدنية لا بد أن تكون لكل مؤسسة من المؤسسات أجهزة توجيهية كفؤة تقوم بمساعدة وتوجيه العاملين الجدد كل حسب اختصاصه بإشراف أصحاب الخبرة والتجربة لكي يعرفوا أو يسهلوا مهمة من يعمل من هذه الدوائر والمؤسسات إذا كانت المهدف فعلا هو إنجاح عملية الرعاية السليمة للحركة الرياضية والعاملين من اجل تطويرها ورفع مستوياتها لا بد أن يترك الموظف يعمل من اجل اكتساب الخبرة وذلك من خلال ممارسته فيجب معرفة كيفية التعامل مع الأفراد وذلك من خلال معرفة أحوالهم الشخصية والاجتماعية ثم أن يلم بطريقة التعامل مع الجماعة ودراسة أحوالهم وديمومتها بما يساعد على تطويرها وتقدمها في مجالات عملها دون كلل أو ملل ولا بد أن يعرف كيف تكون علاقات طبيعية بين أكثر من جماعة في آن واحد والسعي على مساعدتها وتمكينها من تحقيق أغراضها المرسومة وبذلك فإن الأجهزة التوجيهية هي المسؤولة عن إعداد وتعليم وتوجيه العاملين في الحقل الرياضي.

5- أنواع التسيير:

ينقسم تسيير المجموع العقاري (المنشآت)

5-1- التسيير المباشر:

هذا النوع من التسيير لا يتطلب إمكانيات مادية خاصة من طرف المجموعات المحلية بينما يمكنه أن يستدعي ويكلف شخص من أجل تسيير أشغال الصيانة والمتابعة ويكون التدخل مباشرة من طرف المسيرين.

¹ - مفتي إبراهيم حماد: مرجع نفسه، ص 124.

5-2- التسيير غير مباشر:

هو تسيير يستدعي من المؤسسات الخارجية أو إلى مختص من أجل إعادة التنظيم أو الصيانة وهذا النوع من التسيير يسمى أيضا تسيير خاص والذي يستعمل فيه المسير مؤسسة من المؤسسات للتدخل في المنشأة وهو يراقب ويوجه.

5-3- التسيير المشترك:

ويدخل في هذا النوع مسيرين أو أكثر وهذا على حساب الإمكانيات الخاصة لكل مسير بحيث تربطهم علاقة تنسيق.

5-4- التسيير غير مشترك:

هو التسيير الذي يقوم مسير واحد بوسائله ويتدخل مباشرة في المنشأة دون استعمال أي مؤسسة أخرى.

6- أنواع المسيرين:

6-1- مسيرين غير عموميين:

مثل الوكالات العقارية والجمعيات والمنظمات.

6-2- مسيرين عموميين:

مثل البلدية، ديوان الترقية والتسيير العقاري، مؤسسات رياضية.¹

7- وظيفة المسير:

يعتبر المسير المفكر الذي يقوم بتجميع المعلومات الكافية عن مشكلة خاصة تواجه منطقه ما يراد حلها ويتم ذلك بدراسة المشكلة وعلاقتها بالمشاكل الأخرى المتشابكة معها ثم عزلها. بعد ذلك يقوم المسير بتحليل المعلومات وإرساء أنسب حل للمشكلة مع وضع برنامج زمني ينفذ على مراحل وذلك للوصول إلى الهدف المنشود ولا يغيب عن البال أن هناك عوامل تعرقل عملية التسيير وتتمثل في:

- طغيان الجانب الشخصي (المنافع الشخصية).

- الاعتبارات السياسية.

- الحالة الاقتصادية والاجتماعية.

8- آليات التسيير:

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

¹ - دحماني مراد وآخرون: تسيير قصر بوسعادة، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2001، ص 09.

إن التنسيق شأنه في ذلك شأن إتحاد القرارات، فالوظيفة التسييرية مستمرة تسير مختلف الوظائف الأخرى من التخطيط حتى الرقابة تتناول التنظيم باعتبار إجراء من العملية التسييرية، تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها بما تتمثل عليه هذه البنية من تقنيات إدارية، ومناصب عمل، علاقة سلطة وغيره.¹

يشكل التسيير من منظم حركي عملية دائرية فلو اعتبرنا أن هذه العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط، فإنه لا يمكن أن يعتبرها تنتهي عند الرقابة، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود (أخطاء).
تتطلب تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط كذلك فإن العلاقة بين عملية التسيير والتنظيم هي أيضا علاقة دائرية مبنية على أساس التفاهم المتبادل، ذلك أن عملية التسيير لدى تطبيقاتها تنتج التنظيم الذي لا يتواصل سيره إلا بالتوجيه.

8-1- أهداف التسيير:

من بين الأهداف التي يسعى التسيير الحديث الوصول إليها ما يلي:

- ضمان سير الأنشطة الإنتاجية وفق ما جاء في البرنامج الإنتاجي.
- إيجاد صيغ مثلى لاستعمال عوامل الإنتاج من يد عاملة، مواد أولية، رؤوس أموال، تكنولوجيا، استعمالا عقلا尼亚 بدون تبذير أو نقص.
- إنتاج المنتج بنمط خاص مع ضمان تسويقه.
- تلبية رغبات وحاجيات المستهلك من حيث الكم، الكيف والزمن.

8-2- دور التسيير:

وظيفة الإنتاج تتضمن إنتاج (توفير) في المدة المحددة للكمية المطلوبة من طرف الزبائن، حسب سعر التكلفة، ونوعية محددة، فالإنتاج هو هدف كل مؤسسة أو منشأة، مع توفير منافع وخدمات للمستهلكين وحصول الزبائن على السلعة يجب أن يكون في الوقت المطلوب ليس قبله ولا بعده، لأن التنسيق يعرض المؤسسة أو المنشأة إلى تجميد مالي والتأخير يعرضها إلى مخالفة (غرامة) والتسيير الجيد يستلزم أنه كلما كانت الاستمرارية في الاستهلاك يقابلها الاستمرارية في العمل والإنتاج.

¹ - فاروق عباس حيدر: تخطيط المدن والقرى، ط1، 1994، ص 11.

ولذلك نرى أنه من المهام الأساسية للمسير البحث عن أقل تكلفة للإنتاج والعمل، والسيرة الحسنة للمؤسسة مرهونة بنوعية المادية المنتجة لذلك يستوجب دراسة حول المنتج (الشكل، النوع، اللون، الخدمة... الخ).¹

¹ - د- محمد فرкос: الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 04.

9- نماذج تسييرية ثلاثة: ¹

يقدم مايلز (Miles) ثلاث نماذج تسييرية متدرجة من النموذج التقليدي إلى النموذج الحديث.

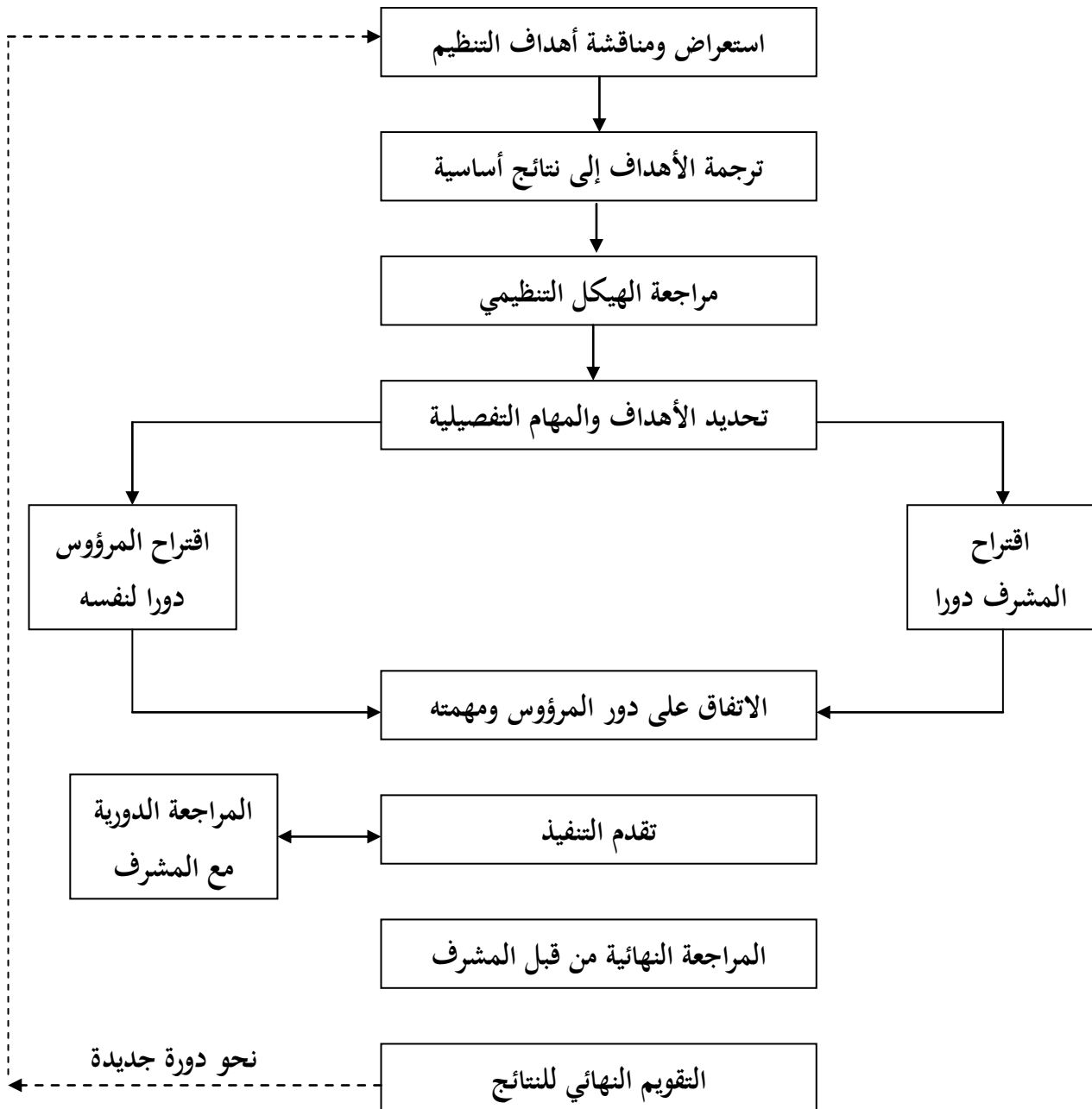
نموذج الموارد البشرية	نموذج العلاقات الإنسانية	النموذج التقليدي
		الافتراضات:
<ul style="list-style-type: none"> - العمل ليس مكروها أصلا إنما يريد الأفراد المساهمة في تحقيق الأهداف يشاركون في وضعها. - لدى معظم الناس قدرة على الإبداع والرقابة، والرقابة والتوجيه الذاتي أكثر مما تتطلبه أعمالهم الاعتيادية. 	<ul style="list-style-type: none"> - يريد الأفراد أن يشعروا بأهميتهم وبأنهم مفيدون. - يريد الأفراد الاعتراف بهم كأشخاص متميزين. - الحاجات المشار إليها أعلاه أكبر أهمية من المال في مجال تحفيز الأفراد. 	<ul style="list-style-type: none"> - كراهية العمل المتواصل في نفوس معظم الناس. - العمل الذي يقدمه الأشخاص أقل أهمية لديهم عما يحصلون عليه. - لا يوجد سوى أشخاص قلائل يرغبون ويستطيعون أداء أعمال تتطلب الإبداع ومراقبة النفس.
		السياسات التسييرية:
<ul style="list-style-type: none"> - المهمة الأساسية للمسير هي تعبئة واستخدام الموارد البشرية المتاحة. - عليه أن يخلق الجو الملائم لكي يساهم الأعضاء بكل ما يستطيعون المساهمة به. - عليه أن يسمح بالمشاركة الكاملة في القضايا المهمة ويوسع باستمرار ممارسة التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية على مستوى مرؤوسيه. 	<ul style="list-style-type: none"> - المهمة الأساسية للمسير هي إشعار كل فرد بأنه مفيد ومهم. - عليه أن يحيط مرؤوسيه علما بما يجري ويستمع لاعتراضاتهم على خططه - عليه أن يسمح لمرؤوسيه بممارسة قدر من التسيير والمراقبة الذاتيين فيما يتعلق بالقضايا الروتينية. 	<ul style="list-style-type: none"> - المهمة الأساسية للمسير هي مراقبة مرؤوسيه والإشراف عليهم بشكل دقيق - على المسير أن يجزأ الأعمال إلى مهام بسيطة متكررة وسهلة الفهم. - عليه أن يعد إجراءات تفصيلية ويطبقتها بحزم وإنصاف.
		التوقعات:
<ul style="list-style-type: none"> - يؤدي توسيع نفوذ المرؤوسين وممارستهم للتوجيه والرقابة الذاتيتين إلى تحسين مباشر في كفاية العمليات. - يتحسن الرضا عن العمل كنتاج عرضي لكون المرؤوسين يستخدمون فيه طاقاتهم بكاملها. 	<ul style="list-style-type: none"> - يؤدي تزويد المرؤوسين بالمعلومات وجعلهم معنيين باتخاذ القرارات العادية إلى تنمية شعورهم بالانتماء والأهمية. - يؤدي إشباع حاجات السابقة إلى ارتفاع معنويات المرؤوسين وتقليل مقاومتهم للسلطة الرسمية وتعاونهم بمحض إرادتهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - يمكن الأفراد أن يتعارضوا عن نوعية العمل إذا كان الأجر عاليا والرئيس منصفًا. - إذا بسطت المهام بشكل كاف وتمت مراقبة المرؤوسين بدقة فإنهم ينتجون وفقا للمعايير المطلوبة.

الجدول رقم 1 : النماذج التسييرية الثلاثة

1 - محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير ووظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1995، ص 154.

الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف:

شكل رقم 2: الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف¹



¹ - - محمد رفيق الطيب: مرجع سبق ذكره، ص 20.

10- بعض العمليات التسييرية التي تقوم بها الإدارة داخل المنشآت:

نأخذ منها على سبيل المثال:

المادة 08: الإدارة العامة:

وتتكفل بما يلي:

- تحضير العمليات المتعلقة بميزانية الإدارة المركزية وتنفيذها.
- تسيير الوسائل البشرية والمادية للإدارة.
- تنفيذ مخطط تكوين مستخدمي القطاع بالاتصال مع الهياكل المعنية.
- إعداد التقارير الدورية وتقوم تنفيذها.
- ضمان تسيير الذمة المالية والحفاظة عليها.
- وضع قواعد وإجراءات متابعة ومراقبة المساعدات والإعلانات الممنوحة للحركة الجموعية وتضم مديريات فرعية:

1- المديرية الفرعية للموارد البشرية:

وتكلف بما يأتي:

- توظيف الموارد البشرية للإدارة وتسييرها.
- تنظيم أعمال التكوين المستخدمين وتجديد معارفهم ومتابعة ذلك.
- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية بالاتصال مع الهياكل المعنية والسهر على تنفيذه.

2- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة:

وتكلف بما يلي:

- ضمان تنفيذ ميزانتي التسيير والتجهيز للمنشأة.
- تقدير الحاجات المالية للمنشأة واقتراحها.
- ضمان إعداد الصفقات العمومية للقطاع ومتابعتها.
- وضع الاعتمادات الضرورية لسير الحسن للإدارة وأقسام المنشأة.¹

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

خلاصة:

لقد أصبح للتسيير أهمية بالغة في مختلف مجالات الحياة وخاصة الأمور الإدارية حيث يعتبر التسيير العمل الأساسي الذي تعتمد عليه الدول التي تود النجاح والتقدم بمنشآتها الرياضية إلى تقديم خدمات أفضل، إن التسيير هو عملية إدارية تستند على تجارب ميدانية إدارية وهو عبارة عن مجموعة مفصلة من القرارات التي تتم على مستويات مختلفة وفي مجالات متنوعة وهي تتعلق بتحديد الأهداف، وهناك عدة شروط أساسية يجب توفرها في عملية التسيير هي التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه.

الفصل الثاني

الإدارة الرياضية

تمهيد:

يعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية، والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة للثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة، ونتيجة اتساع النشاط الحكومي في القرن الحالي، أصبح الاهتمام موجه لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها.

وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أول دول أنشأت وطبقت علم الإدارة العامة فيما، ثم نقلته عنها بقية الدول المتحضرة والرواد الأوائل في هذا العلم هم بلا شك الكتاب الأمريكيون وعلى رأسهم "كان وودرو ويلسون Woodrow welson " الذي لعب دورا هاما في وضع منهج علمي لعلم الإدارة عام 1887، ويعرفها بأنها العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب وهذا ما تهدف إليه الإدارة.

ولقد اتفق الناس على وضع أنظمة خاصة بهم للوصول إلى أغراض معينة وأهداف واضحة وبلا شك أن هذه الأنظمة باختلاف الخدمات التي تقدم إليهم مثال ذلك الاتحادات، الأندية، المدارس، الجمعيات حيث أن هذه المنظمات لا يمكن أن تدار بمجهود فردية كما أن الإدارة لا يمكن أن تعمل بشكل مثالي إلا بنجاح هذه التنظيمات، وهذا يعتمد اعتمادا تاما على نوع متخصص من القيادة.

فالإدارة تعبر عن النشاط الإنساني المركب والمستمر والذي يضطلع به أفراد ممن لهم قدرات ومهارات وخبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة وهذا يعني أن الإدارة تقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، وأن الغرض الرئيسي للإدارة يهتم بالسلوك والتصرف البشري ومن خلال هذا السلوك أن تقدم الخبرات، فالإدارة هي مشكلة الناس جميعا وبهذا يجب الاهتمام بها والعاملين فيها، ومن أجل ذلك فلا بد أن تتوفر لديهم المهارات والقابليات المعنية لحل المشكلات التي تواجههم.

1 / الإدارة العامة :

1-1 / نبذة تاريخية :

منذ فجر التاريخ بدأ الإنسان يعمل لسد حاجاته المعيشية ورفع مستواه وقدراته وقد كان الصيد والزراعة النشاطين الأولين للإنسان وبعدها ظهر النشاط التجاري في صورته المختلفة سعياً وراء المنفعة الناتجة من مبادلة السلع الفائضة عن الحاجة بسلع أخرى مع الآخرين , وظهر النشاط الصناعي كمرحلة اقتصادية بهدف زيادة المنفعة واتساع نطاق ومجالات استخدامها وبلي ذلك ظهور مجموعة أنشطة الخدمات بأشكالها المختلفة ويرتبط التطور الاقتصادي أساساً بمدى تقدم هذه الأنشطة الاقتصادية وتعقدتها وتشعبها وازدياد حجمها وارتباطها ليس فقط في المدينة أو في القطر الواحد إنما في جميع أنحاء العالم . وقد رافق تطور الأنشطة وتنوعها تطور آخر في النواحي التكنولوجية والفنية فبدأ بالعصور البدائية الأولى التي تمت فيها العديد من الاكتشافات الأساسية والأولية وانتقالاً من العصر الذي بدأت تحل فيه الآلة محل الإنسان بإطراء سواء كان هذا في عصر البخار أو الكهرباء أو الذرة .

وقد كان الأساس في هذه التطورات التي تمت في جميع النواحي هو زيادة الإنتاجية الخاصة بالفرد للمجهود المبذول نفسه وبالتالي المساهمة في رفع مستوى المعيشة وزيادة الرفاهية ومهما كانت نوعية الآلات ومجالات استخدامها في الزراعة والصيد والصناعة والخدمات بأنواعها فإن الهدف لا يزال واحداً وهو إما الحصول على إنتاج أكبر بالمدخول نفسه أو الحصول على المنتج نفسه بمدخول أقل وينطبق هذا على كل أنواع الآلات الأخرى التي تهدف في النهاية إلى زيادة الرفاهية ومستوى المعيشة عن طريق استعمالها في المجالات المختلفة لقد بدأت مشكلة الإدارة بجوانبها المختلفة من الوقت الذي اختار فيه صاحب المؤسسة مساعدتها . فالتنظيم والإدارة أمران أساسيان للحصول على نتائج والتوصل إلى أهداف في عمل الجماعة وتزداد هذه المشاكل تعقيداً وتتعاظم أهميتها بازدياد حجم المؤسسة وارتفاع عدد الموظفين والعمال فيها ضمن التنظيم وتوزيع العمل الشفوي إلى التنظيمات المعقدة والأقسام وتوزيع العمل بين الأفراد والأقسام على أساس أوراق مكتوبة ومصممة لتوضيح أعمال كل فرد وفريق وارتباطها بالآخرين العاملين بالمؤسسة .

ونتيجة لذلك ازداد ضغط مشاكل التخطيط والرقابة الإدارية والمشاكل الأخرى المتنوعة عنها والمرتبطة بها وبدأت دراسات الإدارة بطريقة علمية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وقد تطورت الوسائل والأساليب الإدارية بسرعة مع ارتفاع وازدياد المشاكل الإدارية وتعقيدها ضمن الإدارة العلمية ودراسة الزمن والحركة إلى العلوم السلوكية ودراسة الدافعية وسلوك الأفراد والجماعات وارتباطاتها بالإنتاجية إلى دراسة اتخاذ القرار وكيفية تحليل وحل المشاكل الإدارية باستعمال الإحصاء والرياضيات مع استخدام العقل الإلكتروني في هذه المشاكل.¹

¹ - د. مروان عبد المجيد إبراهيم : " إدارة البطولات والمنافسات الرياضية " , الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع , ط 1 , عمان , 2002 , ص : 52.

ترجع جذور الإدارة إلي الماضي البعيد مثلها مثل المهن القديمة كالقانون والطب والتعليم ولكن المظاهر المهنية للإدارة لم تظهر إلا في سنين حديثة نسبيا باعتبارها أن تطوير الوسائل العلمية وتحديد هادفة التنفيذ جعلت الإدارة مهنة باعتبارها أن المهنة هي مؤسسة تعتمد على مجموعة من المعرفة التي أثبتت التجارب صحتها والتي تستخدم لخدمة الآخرين ومن ثم يجب على الباحث في مجال الإدارة أن يتعرف على ما كتبه الأوائل في مجال البحث العلمي والذين ساهموا بنصيب وافر في توضيح المفاهيم التي ينطوي عليها العلم وفي تحديد أركانه وأساسياته والذين كان لهم الفضل الأول في تنمية المعلومات الإدارية إلي حالة أصبحت فيها الإدارة مهنة منظمة.

ماهية الإدارة :

"الإدارة" "management" : هي نشاط إنساني يرمي إلي تحقيق نتائج معينة باستخدام أمثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة في ظل المتغيرات والظروف البيئية (الداخلية والخارجية) المحيطة بها .ولتحقيق هذا النشاط فإن الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية بدءا بتحديد الأهداف المراد بلوغها ومرورا بالتخطيط والتنظيم والتنسيق وتكوين وتنمية الكفاءات والتوجيه والقيادة والإشراف وانتهاء بالرقابة وتقييم الأداء .

فالتخطيط يعني به مجموعة العمليات أو الطرق التي تحدد الأهداف علاوة على كيفية إنجازها كما أوضح ذلك "هامبتون" والتنظيم لفظ له مرادفات كثيرة لمعاني قد تبدو وأنها متباينة ولكنها في الحقيقة تشابك لتعطي هدفا مطلوبيا واحدا متمثلا في النظام "système" " أو المنظمة "organisation" أو عملية "process" أو مرحلة "opération" وكلها اتجاهات فكرية صائبة حيث يتم استخدام المناسب منها طبقا للموقف وحسب الهدف المحدد وتبعا للمستوى التنظيمي .

إن التنظيم الفعال يجب أن يعمل من خلال إطار تحقيق هدف عام مشترك بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن وتحت مضلة تحرك فريق العمل بطريقة منسقة ليصبح الشكل معبر عن توافر النظام والمضمون محقق للغايات المستهدفة .

والتوجيه ينظر إليه باعتباره العملية المعبرة عن أداء الإشراف على الأفراد والأنشطة من خلال التنظيم وهو ما عبر عنه "شاردون" "وشيرمان".وعلى هذا يجب أن نعتبر المشرف على أن مستوى من المستويات التنظيمية في المنشأة مديرا للأفراد وموجهها لأدائهم في العمل وقائدا لجماعة العمل على هذا المستوى

أما الرقابة فتعد إحدى الوظائف الإدارية الهامة التي ترمي إلي قياس وتصحيح أداء الأعمال أو الأنشطة للتأكد من ملائمة معدلات إنجاز الخطط لنظائرها المستهدفة وهو ما عبر عنه "كونتر وآخرون" .ومن الغرض السابق لمفهومنا عن الإدارة نصل إلي حقيقة هامة مؤداها أن هناك أربعة وظائف هامة تتسم بالترابط وهي :

- | | |
|-------------------|---------------------------------|
| 1/ *وظيفة التخطيط | 2/ *وظيفة التنظيم |
| 3/ *وظيفة التوجيه | 4/ *وظيفة الرقابة. ¹ |

¹ - أ.د. نبيل الحسيني النجار : " الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة " , الشركة العربية للنشر والتوزيع , الدقي , 1993 , ص: 15,16.

1-2/ مفاهيم حول الإدارة :

الإدارة هي نظام هادف ومتكامل يشتمل على مكونات جزئية حيث يسهم كل جزء منها في تحقيق هدف فرعي ومن ثم فإن محصلة هذه الأهداف الفرعية تمثل الهدف العام الكلي للمنشأة وعليه فإن الإخفاق الذي قد يحدث في أداء أي وظيفة منها سينعكس أثره بالتبعية على النظام كله .

فالإدارة إذن نشاط إنساني متكرر ومستمر نجده في كل المنظمات وعلى كل المستويات والإدارة تمثل العنصر الحركي الأساسي والقوة الواقعة الرئيسية في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي كل مظاهر النشاط الإنساني والمنطق الأساس للإدارة أنها عملية مستمرة تحتوي على العديد من الأنشطة وتستخدم أشكالاً متنوعة من المواد بعضها مادي وبعضها الآخر إنساني وذلك وصولاً إلى أهداف محددة .

ونتعرض أيضاً لتعريف الإدارة من خلال وجهات نظر مجموعة من العلماء والمتخصصين في المجال وقبل ذلك نود أن نلقي الضوء على التعريف اللفظي لهذه الكلمة:

إدارة (يدير) "manage": تعني يخطط وينظم نشاطات أو أعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة الإدارة هي "management": فن أو علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة وقد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة نسوق منها :

أبو الفكر الإداري "تايلور": أن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله , ثم رؤيتك إياهم يعملونه بأحسن طريقة وأرخصها .¹

ويعرفها الإداري الأمريكي "jenson": بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح .²

ويعرفها "فايول": يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة . وتتناولها "موسوعة العلوم الاجتماعية": بأنها عملية خاصة بتنفيذ الأغراض والإشراف على تحقيقها وهي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهود الإنساني الذي يبذل في هذه العملية.³ والإدارة وفقاً لرأي "سيد الهواري": هي عملية اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الأفراد في استخدامهم العناصر المادية والبشرية لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه.

❖ الفرق بين الإدارة العامة وبين أنواع الإدارات الأخرى:

الإدارة العامة وإدارة الأعمال : من المفهوم السابق للإدارة العامة أنها تؤدي خدمات في إطار السياسة العامة للدولة أما إدارة الأعمال تعني إدارة أوجه النشاط الاقتصادي الخاص المهادف إلى تحقيق فائض من الأرباح

¹ - د. محمد صبحي حسنين: "القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية", دار الفكر العربي, ط3, القاهرة, 1995, ص: 211.

² - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية", دار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع, ط1, عمان, 2002, ص: 52.

³ - مصطفى حسين باهي: "سيكولوجية الإدارة الرياضية", مركز الكتاب للنشر, ط1, القاهرة, 2001, ص: 25.

وهي بذلك تهتم بالتركيز على التنظيم والإدارة في الميدان الاقتصادي والإدارة العامة وثيقة الصلة بالعلوم السياسية أما إدارة الأعمال فهي وثيقة الصلة بالدراسات الاقتصادية .

ونلاحظ أن كلا النوعين من الإدارة يتشابهان من عدة نواحي حيث تتماثل المفاهيم والطرق المستعملة في كل منهما في أحيان كثيرة ويمكن أن نضيف أيضا كلا النوعين من الإدارة قد أثر في النوع الآخر بمعنى أن هناك تأثير متبادل بينهما فالإدارة العامة أقدم كثيرا من إدارة الأعمال حيث سبقتها بألاف السنين . وفي القرن الثامن عشر وجدت أمامها أجهزة حكومية راسخة القدم وكانت هذه الأجهزة برغم نشاطها المحدود تمثل إدارة ضخمة جدا بالنسبة لحجم المشروعات الجديدة التي استفادت بدورها من أنماط والأنظمة الحكومية القائمة وخلال القرن التاسع عشر بدأ التأثير بين الإدارتين يأخذ اتجاها عكسيا فإدارة الأعمال الموجهة نحو الربح لم تدخر جهدا في سبيل تطوير أساليبها وتحسين طرقها بهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بينما بقيت الإدارة العامة محافظة تؤدي خدماتها دون تطوير أو إصلاح نذكر مثلا في المجال الرياضي عن الإدارة العامة وإدارة الأعمال نجد أن النشاط الرياضي الموجه نحو الشباب من خلال المؤسسات التعليمية والهيئات والتنظيمات المختلفة إنما يهدف إلى أداء الخدمات الرياضية والترويحية والأنشطة المختلفة في حدود السياسة العامة للدولة . أما إدارة الأعمال التي تبغي الربح فهي تأخذ الأنشطة الرياضية وسيلة لذلك وتعمل على إدارة هذه الأنشطة بمفهوم إدارة الأعمال التي تسعى للربح بأي وسيلة أي كانت .

إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة :

يوجد مجال آخر يقع بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال وهذا النوع من الإدارة يشمل أوجه النشاط الإداري الذي يتوافر في بعض المنظمات الدينية مثل جمعية الشباب المسلمين وفي منظمات الهيئات المختلفة مثل نقابات المعلمين والمهندسين والأطباء وفي الجمعيات والمؤسسات التي تهدف إلى رعاية مصالح أعضائها من النواحي الاجتماعية والثقافية والترويحية والرياضية مثل (الاتحاديات , الأندية الرياضية) ويمكن تقويم نجاح هذا النوع من الإدارة بمدى رضا الأعضاء المنتمين إلى المنظمة هذا الرضا يمكن تبنيه عادة من نتائج عمليات الانتخاب الدوري لأعضاء مجالس الإدارة أو من قرارات الجمعية العمومية لكل هيئة أو منظمة .

الإدارة والعلوم الأخرى :

وبما أن علم الإدارة يهدف أساسا إلى تنظيم القوى البشرية لتحقيق الأهداف العامة لذلك فإنه علم متعدد الجوانب فهو يرتبط بعلم القانون فيجب أن يؤدي الإداري عمله بالأجهزة الحكومية في حدود أحكام والقوانين بها وإلا اعتبرت تصرفاته غير مشروعة مما يعرضه للمسؤولية وهو مرتبط أيضا بعلم السياسة لاتصاله المباشر بالأهداف العامة للدولة كما يشترك علم الاقتصاد في دراسة العامة للدولة وتحليل ميزانيتها . كما يتأثر بعلم الاجتماع من حيث أن الظروف الاجتماعية اسود الدولة كارتفاع وانخفاض المستوى المعيشي والثقافي والصحي.¹

¹ - د. إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها) " , دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , ط1 , الإسكندرية , 2003 , ص : 19,18,17.

الإدارة علم أم فن؟

اختلف الكتاب والممارسون في الإدارة من حيث كونها علمًا خالصًا أم فنًا خالصًا أم مزيجًا من العلم والفن؟

الإدارة فن خالص:

ويرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تتطلب مهارات ومواهب إنسانية، خاصة يتم تنميتها بالممارسة والخبرة المكتسبة، لأن الإدارة تتعامل مع البشر الذين يختلفون في مكوناتهم وسلوكهم، وهذا التعامل يحتاج مهارة وموهبة من المديرين، وكما يوجد 'مبدعون' في أي مجال فإن هناك مديرون ماهرون في مجالهم.

الإدارة علم خالص:

ويرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة هي علم استخدام الجهد الإنساني، حيث إن العلم يقوم على جميع المعلومات والبيانات والملاحظات وتنظيمها وتفسيرها بغرض الوصول إلى حقائق وقواعد وقوانين عامة، لتفسير الظواهر والتنبؤ بحدوثها، ويرى هؤلاء أن الإدارة المعاصرة لها جوانب من العلم، فالكثير من الظواهر التنظيمية أصبحت تخضع للبحث وتختبر علميًا، كما أن الأسلوب أو المنهج العلمي في التفكير أصبح مستخدمًا في كثير من مجالات وأنشطة الإدارة.

وإن اختلف الأسلوب العلمي في مجال الإدارة شأنه في ذلك شأن العلوم الإنسانية عن مجالات العلوم الطبيعية.

الإدارة علم وفن:

فنحن إذا اعتبرنا الإدارة فنًا، فإن هذا لا يعني إنكار وجود العلم فيها، لأن أي فن لا بد وأن يعتمد على علم مساند، وأي فن لا بد له من علم ودراسة تصقله، كما أن العمل العلمي البحث عند تطبيقه عمليًا؛ فلا بد من وجود مهارات ومواهب معينة حتى يمكن تطبيقه بنجاح، وهذه المواهب والمهارات هي التي تمثل الجانب الخلاق لدى الممارس.

والإداري في أي موقع أو مجال يحتاج للإلمام بعلوم أخرى بجانب خبراته الإدارية كالإحصاء والاقتصاد وعلم النفس، وغيرها من العلوم.¹

¹ - د. عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية والرياضة"، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001، ص: 23.

1-3/ مستويات الإدارة :

قديمًا كانت المشروعات صغيرة ولم تكن تحتاج إلى عدد كبير من الأشخاص لإدارتها ومع دخول عصر الثورة الصناعية اتسعت المشروعات وتطورت المؤسسات وازداد عدد القائمين على إدارتها الأمر الذي جعل من الضروري ترتيبهم في مستويات يعلو كل مستوى المستوى الآخر ومن ثم تحددت مستويات الإدارة بثلاث مستويات وهي :

- الإدارة العليا : top management :

وتعتبر ومستوى التخطيط وتشمل رئيس الجمهورية والوزراء ونوابهم والمحافظين ووكلاء الوزارات ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء المصالح.¹

- الإدارة الوسطى : middle management :

وهو المستوى الذي يلي الإدارة العليا ويشمل هذا المستوى رؤساء الأقسام ومديري المناطق ويعتبر هذا المستوى بمثابة حلقة الوصل بين ما تريد تحقيقه الإدارة العليا من سياسات عامة وخطط وما تقوم بتنفيذه الإدارة الإشرافية وبالتالي فإن عدد الإداريين في الإدارة الوسطى غالبًا ما تكون أكبر من الإدارة العليا.²

- الإدارة المباشرة : first level management :

وتعتبر مستوى التنفيذ وتشمل رؤساء الوحدات الميدانية ومساعدتهم وعلى ذلك فالإدارة العامة مشتركة على جميع المستويات وتعني عناية خاصة بالتخطيط إذ أن المدير في مختلف هذه المستويات هو المسئول عن القيام بالتخطيط والإدارة وسيلة تستخدم لغرض الوصول إلى تحقيق أهداف معينة .



شكل 03 يوضح مستويات الإدارة

1 - د. حسين أحمد الشافعي: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)", دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر, ط 1, الإسكندرية, 2003, ص: 22.

2 - د. مصطفى حسين باهي: "سيكولوجية الإدارة الرياضية", مرجع سابق, ص: 27.

1-4/ عناصر الإدارة :

التخطيط : يعتبر التخطيط من المراحل الإدارية لأنه يوضح مقدما العناصر الواجب استخدامها سواء كانت هذه العناصر مادية أو بشرية ويحدد الوقت اللازم لتنفيذ جزء من أجزاء العمل مع ربط هذه الأجزاء ببعضها الآخر والتخطيط يرسم صورة العمل في المجالات المختلفة ويحدد مسارها وبدونه تصبح الأمور غير هادفة وهو ضروري لأنه يزيد من الكفاءة والفاعلية الإدارية وذلك بتحقيق الأهداف المطلوبة .

أ/ مفهوم التخطيط : هناك عدة مفاهيم لمعنى التخطيط فقد نظر إليه "سيد الهوا ري" بأنه مرحلة من التفكير في المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانيات والاحتياجات والاستعداد للمستقبل ويتطلب وضع الأهداف , والتنبؤات , إعداد الموازنات , وضع برامج العمل والجداول , الإجراءات ... والتخطيط هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى . ويعرف بأنه التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة .

ويرى المؤلف بأن التخطيط بأوسع معانيه وأشملها هو عملية التفكير في المستقبل والاستعداد له طبقا لأهداف مثبتة.

التنظيم : يعتبر التنظيم من الخصائص المميزة لحياتنا اليومية في الوقت الحاضر والذي ابتدعه الإنسان قديما ولا يمكن لأي عمل أن يسير بكفاءة عالية دون تنظيم فهو يساعد على توفير الوسائل التي يتمكن الأشخاص من خلالها بالعمل وقبل البدء في أي عمل من الأعمال لا بد من رسم الطريقة التي تسير عليها ويجب تنظيم ذلك في إطار يتضح الهدف من خلاله.

مفهوم التنظيم : هناك عدة مفاهيم حول التنظيم فالبعض يرى أنه نظام يفهم من آخرون بأنه التخطيط وهو بذلك الخطوة الطبيعية التالية للتخطيط وهو الإطار الذي بداخله أي جماعة متجهة نحو غرض معين . والتنظيم هو وضع نظام للعلاقات بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وهو يتطلب تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد مسؤوليات المناصب وتحديد العلاقات التنظيمية واختيار المديرين وتطويرهم . ويرى آخرون بأن التنظيم هو تعبير عن نظام اجتماعي من وضع الإنسان وهو يعبر عن مجموعة من العلاقات التي تسود بين الأفراد القائمة في التنظيم.

ويرى المؤلف بأنه عبارة عن الإطار الذي يتحرك بداخله مجموعة من العاملين على مستويات مختلفة والكفاءة والمسؤولية لغرض التفاوت لتحقيق غرض ما.¹

¹ - د. مروان عبد المجيد إبراهيم : " إدارة البطولات والمنافسات الرياضية " , مرجع سابق , ص: 54,55.

التوجيه : يعتبر التوجيه من الشروط الإدارية المهمة وهو إحدى المظاهر الأساسية والضرورية للإشراف والتوجيه وهو التأكد من أن الأنشطة تؤدي بطريقة منسقة ومرتبطة وهو عبارة عن إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف لتحقيق الأهداف.

وفي مجال التربية الرياضية لا بد لكل مؤسسة من المؤسسات أجهزة كفاءة وتوجيهية تقوم بمساعدة وتوجيه العاملين الجدد كل حسب اختصاصه وبذلك تكون الأجهزة التوجيهية هي المسؤولة عن إعداد وتعليم وتوجيه العاملين في الحقل الرياضي من رواد وقادة ومدربين واختصاصيين وعلى مختلف مستوياتهم ومراتبهم وللأجهزة التوجيهية دور فعال ومهم ومؤثر بحياة الأمة والوطن فهي بالإضافة إلى قيامها بالتعليم والتدريب وحقل أذهان الشباب فإنها تدفع بالحركة الرياضية وروادها وقادتها نحو التقدم والازدهار .

الرقابة : تعتبر الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية ويرى "السيد الهواري" بأنها التأكد من النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف والتي تقرر ذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياسا دقيقا للأداء ثم تشخيص المشكلات وعلاجها والرقابة هي مقياس وتعني تصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المنشأة والخطط الموضوعة قد تم تحقيقه.

وتعتبر الرقابة مهمة أساسية بل ضرورية ملحة لكل جهاز يعمل في الدولة أو خارجها والهدف منها هو التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه أهداف الرقابة الإدارية والتي تعني متابعة عمليات التنفيذ لتوضيح مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد.

وفي مجال التربية الرياضية يجب على كل العاملين الأخذ بعين الاعتبار مهمة المتابعة والمراقبة لأنها عملية من شأنها أن تساعد على تلاقي الأخطاء وسوء التنفيذ ويتم ذلك ضمن التنظيم والواجبات الملقاة على عاتق الأجهزة العاملة التي توجب قيام جهاز أو أكثر للمتابعة والمراقبة ويمكن أن يتم عن طريق تشكيل اللجان واختيار من هم أهلا لها.¹

1-5/ المبادئ العامة للإدارة :

يرى "فايول" أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أفراد التنظيم أو الجماعات الإنسانية فيه أن نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية يستند على وجود عدد من الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها المبادئ أو القواعد ولقد استخدم "فايول" لفظ "مبادئ" بدلا من قواعد أو قوانين فمن الصعب في مجال الإدارة استخدام مؤثرات ثابتة يجب الالتزام بها حرفيا وعلى ذلك فالمبادئ تعتبر أكثر مرونة في مجال التربية الرياضية ويرى "فايول" أنه من الضروري تفهم كيفية استخدام المبادئ العامة للإدارة في مجال التطبيق وقد توصل "فايول" إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة :

¹ - د. مروان عبد المجيد إبراهيم : " إدارة البطولات والمنافسات الرياضية " , مرجع سابق , ص : 56.

تقسيم العمل: يرى "فايول" أن الغرض الرئيسي من تطبيق مبدأ تقسيم العمل هو تحسين أداء العمل رفع إنتاجية الأفراد وذلك عن طريق الجهد المبذول ويرى أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل يلائم جميع الأعمال التي تشمل على مجموعة معينة من الأفراد.

السلطة والمسؤولية: تعرف السلطة بأن لها الحق في إصدار الأوامر إلي الغير والقوة التي تعمل لأجل فرض الطاعة على الآخرين داخل أي تنظيم وأنه من الضروري التفرقة بين السلطة الرسمية للإداري والتي يكتسبها من مركزه داخل التنظيم وبين السلطة الشخصية ويرى "فايول" أننا كلما تدرجنا في التسلسل الإداري كلما زادت درجة الصعوبة في تحديد المسؤوليات.

الامتثال للنظام : ويقصد به الطاعة والقبول والجهد والسلوك والمظاهر الخارجية التي تنطوي عليها العقود القائمة بين المؤسسة وموظفيها والجيوش تؤمن بهذا المبدأ إيماناً تاماً ففيها يكون مبدأ الامتثال للنظام وهو القوة الرئيسية في الجيش , كذلك يجب أن تكون العلاقات بين القادة والمرؤوسين حسنة واحترام مبدأ الامتثال للنظام يجب أن لا يقتصر فقط على المستويات الدنيا في التنظيم بل يجب أيضاً أن يسود بين كبار رجال الإدارة .

وحدة القيادة : هذا المبدأ ينص على ضرورة أن يتلقى الموظف أوامر من رئيس واحد فقط ويرى "فايول" إن انتهاك هذا المبدأ سيؤدي إلي انهيار السلطة واختلال العمل وتعدّد مبدأ الامتثال للنظام وفقدانه الأهمية فعندما يتلقى الشخص نفسه أوامر من أكثر من رئيس واحد فسوف تسود الفوضى وتتغير الأمور وتصبح المؤسسة كأنها منظمة حيوانية .

وحدة التوجيه : ويعبر عن هذا المبدأ وجود رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من الأنشطة التي لها الأهداف نفسها ويعتبر من الشروط الأساسية للعمل الرياضي لوحدة العمل والتنسيق والقوة وتركيز الجهود .

مكافأة الأفراد : تعتبر بمثابة السعر الذي يدفع للخدمات التي يؤديها يجب أن تكون عادلة كلما أمكن أن تؤثر بدرجة كبيرة على تقدم الأعمال وبهذا يصبح اختيار طريقة الدفع من الوسائل الهامة في تحديد مكافأة الأفراد.

المركزية : تتصل المركزية بالنظام الطبيعي مثلها مثل تقسيم العمل ومعنى ذلك أنه في كل جسم سواء كان حيوانياً أو اجتماعياً نجد أن الإحساسات تتجه نحو الذهن أو الجزء الموجه وهذان العنصران يصدران الأوامر إلي جميع أجزاء الجسم الحي .

السلم الإداري : يتكون من سلسلة الرؤساء التي تتفاوت من أعلى سلطة إلي أقل مستويات إدارية ويقال: إن هذا الطريق يحدد الحاجة إلي إيجاد وسائل لنقل البيانات والمعلومات من ناحية ويحدد من ناحية أخرى بمبدأ وحدة القيادة¹.

¹ - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: " الإدارة والتنظيم في التربية البدنية " , مرجع سابق , ص: 25,26,27 .

مبدأ النظام : يتوقف مبدأ النظام على القاعدة التي تنص على ضرورة إعداد مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه وتنطبق هذه القاعدة على النظام الإنساني ولكي يسود النظام الاجتماعي داخل التنظيم فإن المكان الذي يجب أن تضع فيه الفرد أن يكون مناسب كما أن الفرد يجب أن يكون صالحا لشغل المكان على أساس أن الشخص الملائم في المكان المناسب.

العدالة : يقول "فايول" أن هناك فرق بين العدالة والعدل باعتبار أن العدل هو وضع الأشياء موضع التنفيذ وأن العدالة تنشأ من الجمع بين العدل والعطف.

روح الجماعة : يقول "فايول" أن في الإتحاد قوة ومن رأيه على رؤساء الأعمال أن يفكروا بعمق على أساس هذا المثل وأن الانسجام والإتحاد بين أفراد المؤسسة من القوى العظيمة ويترتب على الإدارة أن تبذل جهدها لتحقيق هذا المثل فتنمية روح الجماعة والتمسك بها وهي من مصلحة التنظيم باعتبارها قوة تعمل على تماسك أجزاء التنظيم وتظافر الجهود والقوى لتحقيق العدالة.

1-6/ خصائص الإدارة :

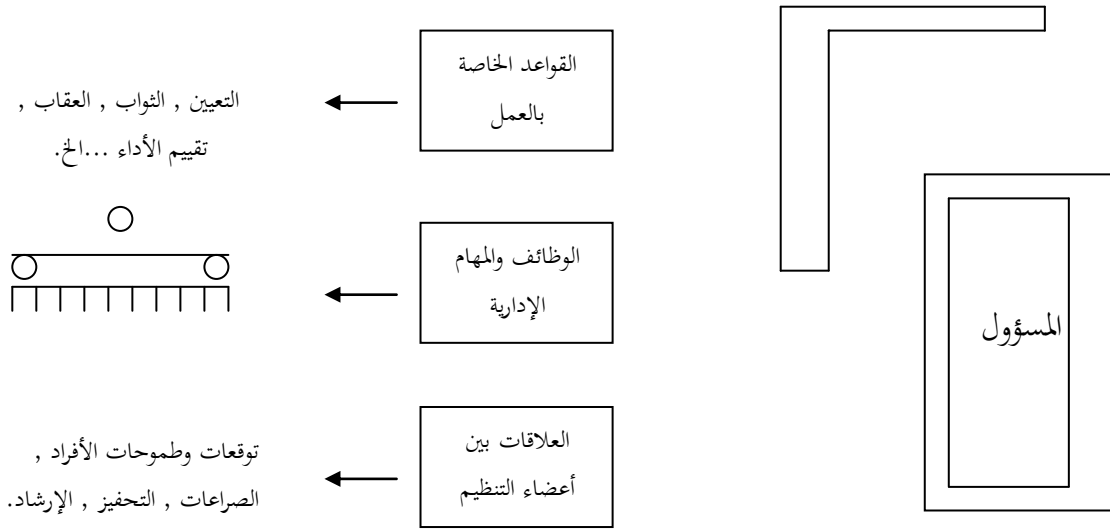
* إن الإدارة ليست مجرد تنفيذ للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها عن طريق آخرين وأن مجرد كون أحد أفراد يرأس عددا من المرؤوسين لا يجعل منه مسؤولا فالإدارة بالضرورة تنطوي على تحقيق أهداف بواسطة جهود المرؤوسين ويجب على الفرد التغلب على الميل نحو أداء الأشياء بنفسه ويبدأ في تحقيق الأشياء عن طريق جهود الجماعة ومن هذا المنطلق يمكن القول أن النشاط الإداري (العمل الإداري) يختلف عن العمل وعن النشاط التنفيذي وإذا كان هو الذي يحدد الأهداف بينما يقوم آخرون بتحقيقها فإن هذا يضيف على الإدارة صفة التمييز .

* إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمراريتها هو بقاء منظمات خدمة البيئة والتي تسعى لإشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة فهي الإدارة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤوليات لحاجة معينة.

* تنطوي الإدارة كعملية على العديد من الوظائف أو المهام التي يقوم بها المسئول وهي : التخطيط, التنظيم, التوجيه, التحفيز, التنشيط, واتخاذ القرارات والرقابة, وإذا ما تم قبول الرأي القائل بأن جميع المسؤولين بغض النظر عن جنسياتهم وتباين الأنشطة التي يقومون بها فإن هذا يضيف خاصة أخرى هل الإدارة علم أم فن وطبعا الإدارة تجمع بين العلم والفن.

* إن الإدارة نشاط إنساني متكامل وهادف فعند تطبيقها تتعامل مع الجماعة وتسعى في الوقت نفسه إلى تحقيقه أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من المهام في ضوء قواعد معينة أي أن العلاقات بين ومع جماعات العمل والمرؤوسين والمهام المنظمة للعمل هي من بين العوامل المهمة والموجهة للأداء.¹

¹ - د. مروان عبد المجيد إبراهيم : " إدارة البطولات والمنافسات الرياضية " , مرجع سابق , ص : 60.



شكل 5 : يوضح بعض العوامل الحاكمة الموجهة لعمل الإدارة .

*تتصف الإدارة أيضا بالتغيير فبيئة الأعمال متغيرة والعنصر البشري متغير بطبيعة الحال وحاجاته وطموحاته أكثر تغييرا كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة يتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته.

*إن الإدارة الفعالة تستلزم دائما استخدام أنواع معينة من المعرفة والمهارة والإجراءات وإذا كانت المهارة الفنية مهمة جدا لتنفيذ العمل المعين فإن دور المسؤول لا يستلزم بالضرورة خبرة فنية متخصصة كما أن الخبرة والمهارة الفنية تضيق الكثير إلى قدرة المسؤول إلا أن دخول ميدان العمل يتطلب من الفرد تخصص آخر وهو أن يدير بفاعلية فالمهارة التشغيلية الضرورية لأداء العمل التشغيلي المتخصص لا تعتبر كافية لعمل الإدارة .

1-7/ أساسيات الإدارة :

- **الاتصال (communication):** تعرف وظيفة الاتصال بأنها عملية تبادل المعلومات وتعرفها الجمعية الأمريكية للإدارة بأنها التصرف الذي ينتهي بتبادل المعاني ويعتبر الاتصال من العمليات التي تحتاج إلى تخطيط كما يتطلب حصر الخطوات الرئيسية في تخطيطها وموضوع الاتصال ليس هو المعالجة التفصيلية له وإنما تحديد الوسيلة التي تحتاجها الإدارة عن طريق الاتصال لتحقيق الأهداف قصيرة الأجل والطويلة لها .

- **القرارات الإدارية (managerial dicissions):** تنشأ عملية اتخاذ القرارات حينما يقوم الإداري بتحديد أهدافه يحاول وضع الأساليب التي تمكنه من تحقيقها وبدون قرارات فإن الوظائف الأساسية للإدارة لا يمكن إن تنشأ وحدها .

ويمكن تعريف اتخاذ القرارات بأنها عملية الاختيار المبنية على بعض المقاييس التي. تتصف بسلوك معين كبديل لبدائل أخرى ممكنة وممارسة عملية اتخاذ القرارات تكسب الفرد خبرة تساعده في الوصول إلى الوسائل الملائمة لاتخاذ قرار سليم.¹

¹ - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: " الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية " , مرجع سابق , ص : 30,32.

- **المسؤوليات (the responsibilities):** إن المسؤوليات الإدارية هي التزامات الأفراد الإداريين للأداء الملائم للوظائف الإدارية وتكون نتيجة أداء الاختصاصات الإدارية خلق المنافع بطريقة ليست مباشرة والمسؤولية مسألة فردية أن تؤدي بطريقة ملائمة.

- **السلطات (authorities):** تعتبر السلطة هي الحق الذي يمكن الفرد من الوفاء بالتزاماته المعنية وهي من مشتقات المسؤولية ... والهدف و السلطة الإدارية من مستلزمات القيادة في أي نظام إذا ما أردنا للقيادة أن تكون فعالة وقد عرفت السلطة بأنها حق الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة على أنشطة الآخرين أما سلطة التنظيم فلها الحق في إنشاء الظروف والعلاقات بين الوظائف لتنفيذ الخطة أما فيما يخص سلطة الرقابة فلها الحق في تحريك العمل المخطط حينما يتطلب ممارسة الإجراءات التأديبية وتعتبر السلطة من مشاكل الهيكل التنظيمي ويكون غرضها هو تمكين الأفراد من القيام بأعباء المسؤوليات المفوضة إليهم.

- **التنسيق (cordination):** يقال " أن العملية المنسقة هي العملية المتجانسة والمتعادلة والمتداخلة مع بعضها البعض نحو تحقيق هدف مشترك ولهذا نعتبر أن تحقيق التنسيق من الأهداف الأصلية لكل إداري سواء كان تخطيطا , تنظيما , توجيها أو رقابة , ويعتبر من العناصر المهمة التي تسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية لأي عمل ويجب على الإداري أن يأخذها بعين الاعتبار عند ممارسة القيادة الإدارية وأن انعدام الفهم الكامل لما يقوم به الفرد كثيرا ما يؤدي إلى التنسيق السيئ .

- **الإجراءات الإدارية :** هناك جماعات مهنية كثيرة العدد تعمل في الأنشطة الكتابية ويتكون هذا الجيش الضخم من الكتبة ومديري الآلات المكتبية وواضعي البرامج ومن في حكمهم ويطلق على أداء هذه الأنشطة اصطلاح الإجراءات والنظم وتعرف بأنها الوسائل التي بمقتضاها يمكن تحريك الأعمال المتكررة ودفعها للامام.

1-8/ نظريات الإدارة :

أولا: النظرية التقليدية: (نظرية X):

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك كالتالي :

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل
- الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل
- يفضل الإنسان دائما أن يجد شخصا يقوده يوضح له ماذا يعمل
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل ,أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل.¹

¹ - د. عصام بدوي : " موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية " , مرجع سابق , ص : 34,35.

- لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف
- إن الأجر والمزايا المادية هي من أهم حوافز العمل أي أن الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى.
- تلك هي فروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة طريقة خاصة في معاملة الأشخاص تتفق وتلك النظرية إلى الإنسان وطبيعته.
- هناك العديد من التجارب العملية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لاتطاع ويتجاهلها الأفراد وقد يتصرفون في الاتجاه المضاد وكذلك تبين للباحثين في ميدان علاقات العمل أن الإنسان ليس كسولا بطبعه بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة وإذا كان الإنسان بطبعه كسولا فكيف نفسر إقبال أحد المسؤولين على عمله لفترات طويلة وإذا كان الأجر هو المحدد الأساسي لسلوك الفرد وهو الدافع الوحيد له على العمل فكيف نفسر رفض بعض الأشخاص العمل لفترات إضافية إذن فهم يرفضون فرصة الحصول على المعدلات آجر أعلى.
- إن تلك المظاهر للسلوك الإنساني توضح فشل التفسير الذي تقدمه النظرية التقليدية كما يتضح في حالات أو مواقف إنسانية متعددة لذلك لابد من البحث عن التفسير آخر يقدمه ما كجرو ويدافع عنه.

النظرية الحديثة: (نظرية Y):

- بالنظر إلى فشل النظرية التقليدية في رسم الصورة الحقيقية لطبيعة الإنسان فإن النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة من الفروض التي تفسر بعض المظاهر السلوك الإنساني وهي :
- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ.
 - الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية والمخاطرة.
 - الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.
 - الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج إيجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان يعمل ليس خوفا من العقاب ولكن أملا في المكافأة.
 - ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان في أثناء العمل إذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ويترك للفرد اختيار سبل الوصول إليها وهو جدير باختيار أفضل السبل والوسائل.
 - ليس بالخبز وحده يعيش الإنسان والفرد يعمل للحصول على أجر ولكنه يعمل أيضا لإشباع حاجات ورغبات أخرى بخلاف الأجر والمزايا المادية يعمل من أجل الحصول على مركز اجتماعي مرموق والرضا عن الإنجاز الشخصي.¹

¹ - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: " الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية "، مرجع سابق، ص : 35,36.

تلك الفروض للنظرية الحديثة ساهمت في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث تجاه ما يسمى "بالعلاقات الإنسانية" وأصبح أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل والتعبير هو الأساس من ناحية أخرى فإن مجموعة النظم الاجتماعية ترى في الإدارة نظاما اجتماعيا متكاملا ومن ثم فإن منظمة الأعمال ينظر إليها أنها مزيجاً من العلاقات الاجتماعية والأنماط الحضارية التي تنشأ بين جماعات الأفراد المكونة لها وبالتالي فإن مفاهيم التعاون والتفاعل الاجتماعي تلعب دوراً بارزاً في تحريك فلسفة الإدارة ناحية اكتشاف العوامل والظروف المساعدة على تجميع الأفراد وإيجاد روابط وثيقة بينهم.

ويتميز تفكير مجموعة النظام الاجتماعي بالشمول والتكامل ويعمل على البحث عن وسائل إدماج الفرد كعضو في جماعة وتوثيق علاقات الجماعات وزيادة درجة التفاعل بينها.

نظرية الإدارة التنظيمية :

كان "هنري فايول" يقوم بإسهامه إلى الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة وهو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية ووصف وتحليل الوظائف الإدارية وسرد مبادئ التنظيم وبعد "فايول" كتب "جيمس موفي" "وألان رايلي" عن مبادئ التنظيم ويليهم "ليندال أوريك" بعمله وكتاباتاه عن التنظيم والإدارة وهؤلاء الكتاب الثلاثة هم الرواد الذين وضعوا أسس ومبادئ التنظيم الإداري.

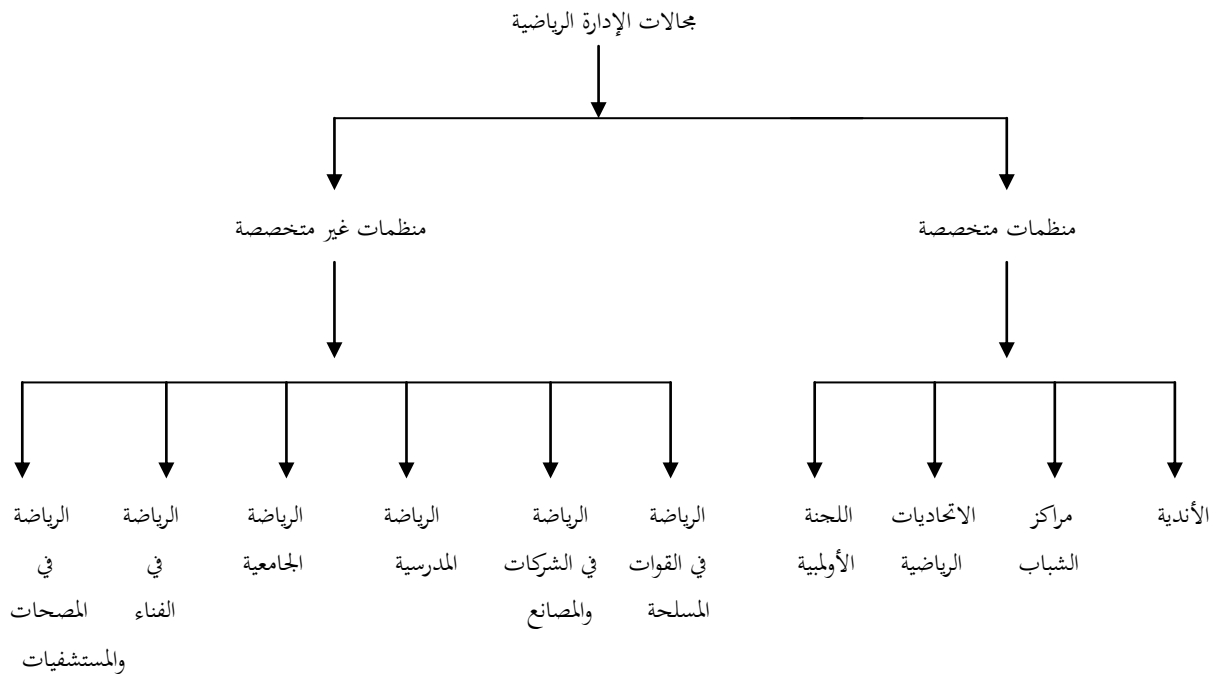
لقد كان "فايول" أحد العاملين في حقل الإدارة لمدة طويلة والمهتمين برفع قيمتها ومستوى العمل فيها وحاول اكتشاف مبادئ عامة للإدارة على أن تكون مرنة وتعتبر أساساً للتفكير والتقدير في تطبيقات الحياة العملية بواسطة المديرين واهتم فايول بمبادئه كأساس وبداية العمل في هذا المجال وليس كنهاية إذ ذكر إمكانية زيادة المبادئ وتجاهل البعض الآخر كما ركز على أن اختيار المبدأ للتطبيق يرتبط أساساً بفن الإداري وخبرته وقدراته.¹

¹ - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية"، مرجع سابق، ص: 36,37,38.

2/ الإدارة الرياضية :

تعد الإدارة الرياضية في الأساس عملية اجتماعية وفنية في ذات الوقت فهي عملية اجتماعية لكونها تتعامل مع الكائن البشري وفق مجموعة من المتغيرات وفنية لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة النشاط الممارس وما يرمي إليه من أهداف وتستخدم الإدارة الرياضية عناصر الإدارة ونظريتها وتستفيد من التطور الفكري الإداري كي يحقق أفضل عائدا اجتماعي وتربوي وثقافي واقتصادي للمجتمع وتعتمد على فترة زمنية كبيرة على العمل التطوعي دون تأهيل علمي كافي.

والإدارة الرياضية تعمل في العديد من المؤسسات كما أنها تمثل حركة العديد من المؤسسات ويظهر ذلك في الشكل التالي الذي يوضح مجالات الإدارة الرياضية من خلال نوعين من المنظمات الأولى منظمات في المجال الرياضي والثانية مؤسسات غير متخصصة في المجال الرياضي.



شكل 05: يوضح مجالات الإدارة الرياضية.¹

¹ - محمد متولي عفيفي: "سيكولوجية الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، ط 1، القاهرة، 2001، ص: 30، 31.

2-1/ مفاهيم حول الإدارة الرياضية :

الإدارة الرياضية : هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات.

كما يعرفه أيضا بأنها توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها.¹

وقد عرفها كل من "blanten "et "beitel": على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية.²

2-2/ مكونات الإدارة الرياضية :

لقد حلل الإداري الأمريكي "kanz" الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية هي :

- | | |
|-------------------|-------------------------------------|
| أ/ العامل البشري | ب/ العمل الجماعي |
| ج/ القائد الإداري | د/ المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها |

2-3/ المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية :

لقد أشاد الإداري الأمريكي "kanz" بأنها الإدارة الناجحة تعتمد على مايلي :

- **المهارة الفنية :** وقد وصفها الإداري "kanz" بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفنن في المجال الرياضي .

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

- **مهارة الاستيعاب الفكري :** القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض .

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين وجميع العاملين في مجالها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشآت والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

على هذا يرى المؤلف أن الإدارة من وجهة النظر الرياضية تعني استخدام العلم في تنظيم وتدريب السلوك الإنساني والتي تسعى لاستخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق الإنجازات الرياضية .

1 - أ.د. مفتي إبراهيم حماد: " تطبيقات الإدارة الرياضية", مركز الكتاب للنشر, ط1, القاهرة, 1999, ص: 17.

2 - د. عصام بدوي: " موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية", مرجع سابق, ص: 17.

2-4/ صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كمايلي:

الشمول : بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها .
التكامل : ويعني أن يتولى كل جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم حيث يؤدي مهام محددة متخصصة مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام الإدارية للهيئة الرياضية ككل بحيث تتحقق النتائج المرجوة.
المستقبلية: وتعني ذلك أن ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط بل للمستقبل أيضا من خلال أهداف وتطلعات في زمن آت وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

الانفتاح : ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها وتتأثر بها وتؤثر فيها .¹

2-5/ الدور الإجرائي للإدارة الرياضية :

يتمثل الدور الإجرائي من الإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها وهذه الأدوار تتم في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة الرياضية وهي كمايلي :

* وضع خطة متكاملة تشمل كل من الاستراتيجيات والسياسيات والإجراءات والأساليب والوسائل والبرامج المطلوب تنفيذها وكافة القوى البشرية الإمكانات المادية والعينية في فترة زمنية مستقبلية.
 * وضع هيكلية لتنظيم العناصر والقوى البشرية والمادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية وتنسيق الأداء والترابط بينها لتحقيق التكامل والتماسك والتلاحم بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى وفاعلية من أجل تحقيق هدف الهيئة الرياضية.

* حث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يساهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه.

* إيجاد نظام رقابي يتطابق مع العمليات والإجراءات على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها الذي يضمن حسن سير العمل مع تصحيح الانحرافات .

* التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الرأسي أو الأفقي من أجل الوصول إلي الهدف المحدد بأفضل الوسائل والفعاليات وبأقل تكاليف ممكنة.

¹ - أ.د. مفتي إبراهيم حماد : " تطبيقات الإدارة الرياضية " , مرجع سابق , ص : 18, 19.

2-6/ المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون نظر لحجمها وطبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية وتتلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة فيما يلي:

* **مبدأ التوازن** : يجب أن تكون المؤسسة الرياضية ابتداءً من اللجنة الأولمبية أو الاتحاديات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها ونجد أن مهام الرئيس الإداري هو التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته .

* **مبدأ التبسيط** : يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة وتحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل ممكن ومن مزايا المؤسسات الصغيرة مثلاً : سرعة البث في الأمور بعكس الحال في المؤسسات الكبيرة كاللجنة الأولمبية الوطنية بسبب أن التصرف يتناول أشخاص عدة وتعمل هذه المؤسسة إلى حد كبير بمقتضى التعليمات المكتوبة والتقارير والسجلات وهذا ما يبطئ العمل ويزيد النفقات .

* **مبدأ التخصص** : يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية ويطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً وشاملاً في نواحي النشاط المختلفة ويستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول أن القلة من الأفراد يتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد فتنمك من إنجاز أشياء قليلة بدقة إذا كان مجال نشاطهم صغيراً.

* **مبدأ التنميط** : يجب أن نحدد أحسن طريقة ونعبر عنها بوحدة محددة أو أنماط ثم نستخدم كنموذج في العمليات وفي التخطيط والرقابة.

* **مبدأ الحوافز المادية** : يجب أن تتناسب المكافآت مباشرة وقيمة العمل المنجز ويشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس ما أنجزه من أعمال بالنسبة إلى المستويات الموضوعه.

* **مبدأ العلاقات الإنسانية**: تنجح الإدارة أو تفشل على حسب طريقة معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها فكل منهما يرغب في ازدهار المؤسسة وكلاهما المعادلة العادلة فالإدارة في معاملتها مع الأشخاص والأشخاص في اتصالهم بالإدارة. تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون لأن الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات.

* **مبدأ التخطيط** : يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ لكي نصل إلى عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة والتخطيط يحل محل الحدس والتخمين وبذلك يقلل من الاعتماد على الحظ وينطوي التخطيط على اتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله والكيفية التي ينفذ بها لأن التخطيط يرتب العمل ويحدد مراحل تتابعه.¹

¹ - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: " الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية "، مرجع سابق، ص : 53,54.

* **مبدأ الرقابة :** يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة لتضمن تنفيذ الخطط ويجب على الأشخاص القائمين بالعمل أن يكون لديهم من الوسائل ما يمكنهم من ضمان التنفيذ ومن ملاحظة سير العمل وبعد إعداد الخطط وإصدار التعليمات لتنفيذها .

* **مبدأ القيادة :** تعتبر القيادة الحكيمة هي أهم عامل فردي في نجاح العمليات كافة وتنطوي القيادة الحكيمة على القدرة في عمل ما يقرر الشخص عمله وعلى امتلاك الشخصية والقدرة على كسب تعاون وولاء الآخرين وعلى المهارة في قيادة جهود الأشخاص والرقابة عليها .

* **مبدأ السلطة والمسؤولية:** إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل الأعمال داخل نطاق سلطته لا يمكن اعتبار الشخص مسؤولاً عن نتائج معينة إلا إذا كانت له سلطة القيادة والإشراف على الوسائل التي تستخدم للوصول إلى تحقيقها وإذا أردنا أن نجعل فرداً مسؤولاً عن استمرار عمل معين أو عن تنفيذ مهمة ما فيجب أن نزوده بالسلطة اللازمة للإشراف على الأشخاص الذين يمارسون هذا النشاط وتوجيه جهودهم لاستخدام الوسائل والإمكانات التي تساعدهم في الوصول إلى الهدف. ونلاحظ أن الإداري لا يعتبر مسؤولاً عن أعماله فقط بل أيضاً عن أعمال مرؤوسيه فإن الإداري يعتبر مسؤولاً عن الأخطاء التي تحدث لسوء اختياره للفرد حيث أن الإداري مسؤولاً عن نتائج عمل الآخرين الذين تحت إشرافه فالضرورة تقتضي إعداد المرؤوسين وتدريبهم ومعرفة المهام التي يصلحون لها .

* **مبدأ اتخاذ القرارات :** يجب اتخاذ القرارات عند أدنى مستوى تنظيمي لتسهيل القيام بالأعمال وتتخذ القرارات بواسطة الإداريين والمراقبين والمختصين بالنشاط المعين الذين يقومون بتنفيذ عمل ما إلا في الحالات غير العادية فيتطلب فن الإدارة إعداد وتدريب إداري المستقبل لأنه في هذه الحالة تظهر القيادة الصحيحة والقدرة في الحكم على صلاحية الأفراد للقيام بمهام معينة.

* **مبدأ استخدام القدرة الإدارية:** تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ ولو طبق هذا المبدأ فإن الإداريين يتحررون من التفصيلات ويتمكنون بواسطة التقارير المرفوعة إليهم من مرؤوسيهم تتبع جميع الوظائف المسؤولين عنها فالإداري يترك الأشياء التي تسير في مجراها الطبيعي ويركز اهتمامه على المسائل التي تتفاوت والمستويات الموضوعية.

2-7/ مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية :

لكي يكون التغيير ناجح في إدارة الهيئات الرياضية لا بد من توفر عدد من المقومات وهي كمايلي:

* تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة النابعة من الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وتوصيلها إلى الرؤساء وإيجاد نظام للحفز على البحث عن مثل تلك الأفكار إذا ما كانت قابلة للتفكير .

* دعم تكامل المعارف أما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي والممارسة اليومية المستمرة للمشكلات النفسية والإنسانية داخل الهيئة ذاتها أو خارجها.¹

¹ - أ.د. مفتي إبراهيم حماد : " تطبيقات الإدارة الرياضية " , مرجع سابق , ص : 23.

* ترسيخ المرونة والمقدرة على التكيف حتى يمكن تقبل التغيير والتكيف معه.

* الاستناد إلى المعلومات حول التغيير المنشود من حيث أهدافه وأنواعه ومدى تأثيره ونتائجه المتوقعة وهذا يرجع أساسا إلى نظم المعلومات المتوفرة .

2-8/ مجالات الإدارة في التربية الرياضية:

تتعامل إدارة التربية الرياضية مع ثلاث مجالات رئيسية وهي :

أ/ البرامج .

ب/ الإمكانيات

ج/ العاملين (القادة)

وهذه المجالات الثلاثة للتربية الرياضية تعتبر مجالات متداخلة وغير مستقلة كلا منها عن الآخر فالبرنامج يظل كلمات على الورق دون وجود الإمكانيات المتاحة ثم يأخذ طريقة ضئيلة أو كافية لا فائدة منها إن لم يحسن استخدامها وكذلك تقع على العاملين المسؤولية النهائية في حسن استخدام الإمكانيات وتنفيذ البرامج.¹

¹ - أ. د. مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية", مرجع سابق, ص: 18, 19.

خلاصة:

لقد عرف الإنسان الإدارة عبر العصور والحضارات المختلفة حتى أصبح علما من العلوم الإنسانية البارزة والذي اسند على طرق ومبادئ ونظريات عديدة والمنشآت الرياضية تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين إن الإنجازات في المستويات العالية بالرغم من تحقيقها إلا أن هناك جهود أخرى تضاف إلى جميع الجهود المبذولة وتمثل بمهمات المدير والفريق ويمتد ليشمل الإدارة وهذا يقودنا إلى أننا لا نستطيع تحقيق أي تطور ملموس في أي حقل إذا لم يصاحب ذلك عمل إداري جيد والذي يجب أن يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة.

إن التطور الذي طرق التربية الرياضية مؤخرا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم أنشطتها المختلفة .

فالإدارة الرياضية تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته وهي الإدارة الفاعلة في زيادة الإنجاز وتطويره كما ونوعا إن مسألة إدارة وتنظيم المنشآت الرياضية واحدة من أهم المسائل التي يمكن أن تؤثر على عمليات صنع التطور.

الفصل الثالث

هيكلة النوادي و المنشآت

الرياضية

تمهيد :

الأندية الرياضية لم يتسع عملها في ممارسة الرياضة فحسب بل بلغ تأثيرها في تهيئة الشباب وإعدادهم ثقافيا واجتماعيا أما من ناحية الرياضة فهي تعتبر العمود الفقري للاعب الذي يشترك في البطولات الرياضية التي تقيمها مختلف الاتحادات العالمية . و لم تتسع رقعة النشاط الرياضي وممارسته على صعيد الاحتراف والهواية فحسب بل تطلب ذلك أموالا لتغطية نفقات أنشطة النادي، إلى إن أصبح النادي الرياضي في بعضا لدول العالمية كشركة أو مؤسسة، تحتوي على إطارات وإداريين مختلف الاختصاص اتوفي كثير من الأحيان نرى أن بعض الأندية تفتقد إلى بعض قواعد الأعمال التنظيمية والإدارية لاتخاذ معالمها ومواقفها، فتعتمد في إصدار قراراتها على العشوائية والارتجالية، والعكس في بعض الأندية التي حذت حذوها نحو الأمام بفعل التنظيم الإداري ووضوح مهام القائمين فيها. و مما لاشك فيه أن النادي الرياضي يلزمه هيكل أو مركز للتدريب والقيام بمختلف انشطته الرياضية، أو لإجراء منافساته ولهذا وجب أن تكون له منشآت حديثة .

❖ الاندية الرياضية :

1.1 مفهومها:

هي جمعية تمارس نشاطا رياضيا على المستوى الوطني و توفر فرص الانخراط لكل شرائح المجتمع دون تمييز ولا تفرق، وهي جمعية منصوص عليها بموجب قانون 31 - 90 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1411 الموافق ل 4 ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالجمعيات.

2.1 تعريفها:

هي في الأصل جمعية مؤلفة من أشخاص طبيعيين تربطهم فكرة رياضية واجتماعية مجازة قانونا، في عملها بصفة دائمة ولها شخصية قانونية ولا تقصد الربح المادي وإذا كان يجوز لها أن تكون محترفة لنشاط الرياضية.¹

1.2.1 الإطار القانوني:

تؤسس النوادي الرياضية بموجب قانون 31 - 90 المتعلق بالجمعيات ومقتضى المرسوم رقم 01 - 86 المؤرخ في 5 جانفي سنة 1986 ومقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 - 118 المؤرخ 30 أفريل 199.

2.2.1 أنواع الأندية الرياضية :

- 1 . من حيث الأشخاص المؤلفون لها: أندية رياضية أهلية وأندية رياضية حكومية.
- 2 . من حيث درجتها: أندية درجة الممتاز وأندية الدرجة الأولى والثانية والثالثة... الخ.
- 3 . من حيث مدى احترافها النشاطي الرياضي، أندية محترفة وأندية غير محترفة.

3.2.1 مجلس إدارة النادي :

أ/ مهام الرئيس:

تمثيل النادي أمام السلطات الرسمية والقضائية.
الإشراف على جميع أعمال الإتحاد النادي وتوقيع العقود والالتزامات بعد موافقة الهيئة الإدارية.
ترأس جلسات الهيئة العامة والإدارية.
التوقيع على الجوازات المالية على أمين الصندوق.
ف حالة غياب الرئيس يتولى نائب الرئيس أعماله.

ب/ مهام أمين الصندوق:

- ✓ التوقيع على الجوازات المالية مع الرئيس أو نائبه.
- ✓ إعداد الموازنة المالية عن السنة المالية المنتهية ومشروع الميزانية للسنة المقبلة.
- ✓ استلام الإيرادات حسب القواعد المالية وإيداعها في البنك المعين من قبل هيئة الإدارة.

¹ محمد سليمان الأحمد، ودبيع ياسين التكريتي و لؤي غانم الصمدي، الثقافة بين القانون و الرياضة، العراق، دار وائل، 2005 ص73

- ✓ تنفيذ قرارات مجلس الإدارة من الناحية المالية والتحقق من مطابقتها لبنود الميزانية و اللائحة المالية.
 - ✓ وضع الحساب الختامي للسنة المالية المنتهية والاشتراك مع الأمين العام في مشروع ميزانية السنة المقبلة.
- بالإضافة إلى خمسة أعضاء ممن يتجاوز سن الثلاثين عاما عند فتح باب الترشيح زائد عضوين من الشباب لا يزيد عمرهما عن الثلاثين عاما عند فتح باب الترشيح. تم انتخابهم بمعرفة الجمعية العمومية بالطريقة السرية المباشرة.¹

4.2.1 أهداف النادي:

اتسعت أهداف الأندية وأصبحت تهتم بخلق المواطن الإيجابي الواعي وتهيئة الوسائل وتسيير السبل للشغل أوقات فراغ الأعضاء بعد أن كانت تهتم فقط بالنواحي الرياضية. يجب أن يكون للنادي بجانب الدفاتر والسجلات اللازمة لتنظيم أعماله المالية والإدارية سجلات ودفاتر أخرى لبيان وتنظيم نشاطه الرياضي والاجتماعي وعلى الأخص السجلات التالية:

- سجل لقيد اللاعبين ويتضمن أسماء اللاعبين وعمل كل منهم وسنه وحالته الصحية والاجتماعية وملاحظات المسؤولين على نشاطه الرياضي والاجتماعي وتطور هذا النشاط.
 - سجل لقيد النشاط ويتضمن المباريات والمسابقات الرسمية والودية ونتائجها وأسماء من مثلوا النادي في كل منها وملاحظة المسؤولين عنها.
 - سجل التدريب ويتضمن أسماء المدربين ومواعيد التدريب للفرق المختلفة أو الأفراد ومدى مواظبتهم وملاحظة المدربين عليهم. إدارة شؤون النادي.
 - تحريم تعاطي المنشطات وتوقيع الجزء الرادع.
- وضع الأسس والبرامج التي تساعد على النهوض بالمستوى الفني للفرق الرياضية في حدود السياسة العامة لإتحاد اللعبة.

5.2.1 اختصاص مجلس الإدارة للأندية:

- بحث شكاوي الأعضاء والفصل فيها.
- وضع اللوائح والنظم اللازمة لتنظيم شؤون النادي من النواحي المالية والإدارية.
- تكوين اللجان الدائمة أو المؤقتة لبحث شؤون النادي.
- الموافقة على العقود والاتفاقيات التي تبرم باسم النادي.
- اختيار المصرف الذي توضع فيه أموال النادي.
- تعيين العاملين بالنادي وتحديد مرتباتهم ومكافآتهم واتخاذ الإجراءات التأديبية قبلهم طبقا لأحكام اللائحة التي تعد لهذا الغرض

¹ فائق حسيني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، عمان، دار وائل، 2003، ص 234

3-1 الهياكل المنظمة والمسيرة للنادي:

- يُحتوي على الجمعية وهي الجهاز المداول للنادي الذي يجمع كل أعضاء النادي وهي صاحبة القرارات.
- المكتب التنفيذي الذي يدير، يسير وينفذ خطط النادي.
- رئيس النادي وهو المسؤول الأول عن النادي ويكون تحت مسؤولية الجمعية العامة المباشرة.
- الموظفين التقنيين الموضوعين تحت تصرف النادي طبقاً للتنظيم الساري المفعول. (عند الاقتضاء لجنة أو عدة لجان مختصة) اللجان المتخصصة هي عند الاقتضاء التالية:¹
 - 1 . لجنة التوجيه التقني والتنمية الرياضية.
 - 2 . لجنة الشؤون الاجتماعية.
 - 3 . لجنة طبية.
 - 4 . لجنة نشاطات الأنصار والروح الرياضية والمبادلات.
 - 5 . لجنة الموارد المالية والرعاية.
 - 6 . لجنة العلاقات الخارجية والإعلام والاتصال.

¹ حسين أحمد الشافعي، التخصص الإداري و الرياضية في التربية ب ر، الإسكندرية، مطبعة الإشعاع، 2002 ص 159

❖ المنشآت 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 حالياً ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي العدو، الوثب العالي، قذف القرص...

1-2- ملعب الهيبودروم:

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

1-3- البالاسترا:

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

1-4- الليونيديون:

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

1-5- الكولوسيوم:

وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور تيتس بناؤه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له بيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 متراً تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تحميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر

¹ - عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998، ص59.

والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فرنسا، إيطاليا 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 الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

3- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

3-1- المدن الرياضية:

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

- الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصلات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن.¹

- الصالة المغطاة:

يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية... الخ. كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها، أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكفترية مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

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

- الملاعب المفتوحة:

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

- حمام السباحة والغطس :

يجب توفير حوض السباحة الأولمبي (21 x 50) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12 x 15) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25 x 12.5) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس

مناطق الإعاشة :

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

- 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.

4- مفهوم المنشأة الرياضية :

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.¹

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

¹ - المرسوم التنفيذي رقم: (416-91) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر

أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية ولتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

4- إدارة المنشآت الرياضية:

4-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

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

- 1- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.¹
- 2- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.
- 3- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
- 4- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

4-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

- 1- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.
- 2- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.
- 3- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.
- 4- إذا ما كان المنشأة الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.²

¹ - د. مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999 ص153.

² - مفتي إبراهيم حماد: مرجع سبق ذكره، ص 154.

4-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

- 1- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:
 - عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.
 - تكاليف الانتفاع، وصيانته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
 - عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
- 2- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).
- 3- يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.
- 4- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض تكاليف صيانة استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- 5- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- 6- ضرورة وضع موزع لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.
- 7- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموزع للسياسات.
- 8- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

5- خصائص المنشآت الرياضية:

- لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:¹
- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.
 - أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.
- وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض

¹ - المرسوم التنفيذي رقم: (91-416)، المؤرخ في 2-11-91 الجزائر.

اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والاستادان والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:¹

- اختيار الموقع:

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

- وسائل المواصلات:

والتي يستحسن أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أو القرية بالنسبة لاختيار موقع الملعب والمدن الرياضية ويجب دراسة أقصى حد لضبط حركة المرور والتنقل في أيام المباريات الرسمية حتى تتمكن توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى الملعب في أقل وقت ممكن.

- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

أ- إن وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.

ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.²

7- تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف.³

¹ - حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط 1، 2004، ص 18.

² - بوداود عبد اليمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بو ضياف المسيلة 2006.

³ - عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 24.

8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

- لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمراً حتمياً لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحاً في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:
- توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أفنية وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.
 - إن تفرغ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.
 - إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب الإمكانيات.
 - يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.¹
 - إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعد له للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.
 - إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرّب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.
 - توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.
 - إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالمساحات الشعبية، مراكز الشباب) يجد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.
 - إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.
 - إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.
 - إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخططية.

¹ عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 26.

- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإذاعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

9- مبادئ الإمكانيات الرياضية:

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية.¹

10- أنواع الملاعب:

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

أ- من حيث الأهداف:

- ملاعب علاجية - ملاعب تدريبية - ملاعب ترويحية - ملاعب تنافسية.

ب- من حيث الشكل الهندسي:

- ملاعب مستطيلة - ملاعب مربعة - ملاعب دائرية - ملاعب بيضوية.

ج- من حيث الشكل العام:

- الملاعب المكشوفة - الغير مكشوفة

د- من حيث اللعبة:

- ملاعب المنازلات - ملاعب الألعاب الجماعية - ملاعب الألعاب الفردية والزوجية.

هـ- من حيث القانونية:

- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

و- من حيث التبعية:

- ملاعب حكومية (مدارس وكليات، مراكز الشباب) - ملاعب تابعة لهيئة معينة مثل النوادي ونوادي الشركات.

¹ - د- الحسن الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص 51.

ي- من حيث الأرضية:

نوعية الأرض تلعب دورا كبيرا بالنسبة للألعاب وهي تختلف حسب كل لعبة ومتطلباتها ويمكن تصنيفها إلى ملاعب خضراء، سوداء فحمية، الحمرة المخلوطة، العشب الاصطناعي، الإسفلت، البلاط، الرملية، الأسمنت، الجليدية الثلجية، المائية... الخ.

11- مزايا دراسة امكانات المنشأة الرياضية:

إن التعرف على المزايا والأهداف الممكنة تحقيقها من دراسة إمكانات المنشآت الرياضية يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.¹

ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفاء والميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي، لماذا يتصرف الأفراد بصورة معينة، وهناك حكمة تقول أنه يمكنك أن تقود حصانا إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه عن شرب الماء، وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.

د- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

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

هـ- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التواصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا سعيا لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

¹ - د- عفاف عبد المنعم: مرجع سبق ذكره، ص 27.

و- زيادة أعداد الممارسين:

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

ي- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

إن الحجم المتاح من الموارد لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين.

ك- تحقيق أفضل الأهداف:

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

¹ - د- عفاف عبد المنعم: مرجع سبق ذكره، ص27.

خلاصة:

مما لا شك فيه أن النادي الرياضي يلزمه هيكل أو مركز للتدريب والقيام بمختلف انشطته الرياضية، أو لإجراء منافساته يجب أن تكون له منشآت حديثة . ، وإن نجاح تسيير هذه المنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة لها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط والتسيير للإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أدرى وأعلم بما يجب أن تحتاج إليه هاته المنشآت من تسيير أمثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد الوصول إليها.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

تمهيد:

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

1- المنهج المتبع:

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول إلى النتائج ونظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولناه في دراستنا، وقصد تحليل النتائج ودراسة الإشكالية التي طرحناها فإننا نعتمد على المنهج الوصفي الذي يختص بجمع البيانات والتقارير أو الجداول الكمية أو كلاهما معا. والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كئفيا وتعبيراً كئفياً فالأول يصف لنا ظاهرة ويوضح خصائصها أما الثاني فيعطيها وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى. ويلجأ الباحث إلى استخدام هذا المنهج من أجل فتح مجالات جديدة للدراسة التي ينقصها القدر الكافي من المعارف وهو يريد التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة لموضوع البحث التي تفيد في تحقيق فهم لها أو وضع إجراءات مستقبلية خاصة بها. (1)

2- أدوات وتقنيات الدراسة:

وقع اختيارنا في هذا البحث على التقنية السائدة والشائعة وهي الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وجدناها أنجع طريقة للتحقق من إشكالتنا التي نحن بصدد البحث فيها وهي: "أداة من أدوات البحث العلمي معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض، ويقوم الباحثون بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم". ويعتبر الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات والمعلومات استخداماً وشيوعاً في البحوث الاجتماعية والتربوية الرياضية، كما يستعين الباحثون كثيراً بهذه الأداة، نظراً لكونها اقتصادية سهلة وسريعة في تطبيقها لذلك قمنا بتحضير الاستبيانات الاستبائية واعتمدنا في بنائها على استمارة للإداريين ويضم الاستبيان 19 سؤالاً وتمثل هذه الأسئلة في الأسئلة المغلقة.

- الأسئلة المغلقة:

وهي الأسئلة المقيدة بنعم أو لا بدون إبداء أي رأي والغرض منها تقصي الحقائق مباشرة.

- الأسئلة المفتوحة:

في هذه الأسئلة أعطيت الحرية الكاملة للمستجوبين في إبداء آرائهم والتعبير عن المشكلة وهذا النوع من الأسئلة له درجة كبيرة في تحديد الآراء في المجتمع.

1 - محمد أزهري السماك وآخرون: الأصول في البحث العلمي، دار الحكمة للطباعة والنشر، الموصل، 1980، ص 42.

- الأسئلة الاختيارية:

هذا المبحث يجد مربعات صغيرة للأجوبة المفتوحة وما عليه إلا اختيار واحد منها دون أن يتطلب منه جهدا فكريا كما هو الحال في الأسئلة الأخرى إلا أنه في هذه الأسئلة يفتح المجال إلى إضافات أخرى ممكنة.

- الأسئلة النصف مفتوحة:

يحتوي هذا النوع من الأسئلة على نصفين، النصف الأول يكون مغلقا أي الإجابة عليه مقيدة "نعم أو لا" والنصف الثاني تكون فيه الحرية للمستجوبين للإدلاء برأيهم الخاص.¹

3- ضبط أفراد العينة:

وتتكون من 20 رئيس و مسير موزعين على إدارة النوادي الرياضية لولاية بسكرة

4- عينة الدراسة :

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

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

- العينة العشوائية لكونها أبسط طرق اختيار العينات.

5- متغيرات الدراسة :

استنادا إلى فرضية البحث تبين لنا جليا أن هناك متغيرين إثنين أحدهما مستقلا والآخر تابع.

تعريف المتغير المستقل: هو ذلك المتغير الذي أحدث تغيرات التي طرأت على متغير آخر

(المتغير التابع)، وهو أيضا الذي تم بحث أثره في متغير آخر، ويمكن للباحث التحكم فيه للكشف عن تبيان هذا الأثر باختلاف قيم ذلك المتغير .

تحديده: التسيير الإداري.

المتغير التابع: "متغير يؤثر فيه المتغير المستقل" وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات

الأخرى، حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع.
تحديده: ادارة الاندية الرياضية.

¹ خير الدين علة عويس: دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط 1، القاهرة، مصر، 1997، ص 55 56

6-مجالات الدراسة

- المجال المكاني:

تم توزيع استبيان الموجه لمسيرين و رؤساء الاندية الرياضية لولاية بسكرة

- المجال الزماني:

شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 05 أشهر من بداية جانفي 2016 حتى شهر ماي 2016

وتنقسم الفترة إلى مرحلتين:

المرحلة 01:

من بداية جانفي حتى شهر مارس وهي مرحلة البحث النظري حيث قمنا من خلالها بجمع أهم ومختلف

المعلومات حول التسيير الاداري والادارة الرياضية والنوادي الرياضية

المرحلة 02:

من شهر أفريل حتى شهر ماي 2016 وهي مرحلة خصصت للجانب التطبيقي من خلال جمع

المعلومات ومناقشة النتائج.

7- الوسائل الإحصائية:

تساعد هذه الطريقة على تحويل البيانات والنتائج من حالتها الكمية إلى نسب مئوية وقد اعتمدنا في تحليلنا للمعطيات العددية للاستبيانات علي القاعدة الثلاثية وذلك للاستخراج والحصول على نسب لمعطيات كل سؤال

وفيما يلي قانون القاعدة الثلاثية: $n = س . 100 / ت$

ن: النسبة المئوية

س: العدد

ت: المجموع التكرار

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

الحصل عليها

الفصل الخامس

تمهيد :

ان المعطيات المنهجية تستوجب عرض وتحليل وكذلك النتائج التي توصلنا اليها من خلال بحثنا هذا وسوف نقوم في هذا الفصل بتحليل ومناقشة نتائج الاستثمارات وإعطاء حوصلة لكل نتيجة محصل عليها حيث عرض هذه النتائج يكون في جداول والتي نقوم بتمثيله بواسطة دوائر نسبية وإعطاء تحليل موجز عليها وبعدها سوف نقوم بمقارنة هذه النتائج والدراسات النظرية من اجل تدعيم ما توصلنا اليه او اعطاء تفسير وإعطاء دلائل فيما يخص المعطيات التي تعرضنا لها في بحثنا

(1) تحليل النتائج على ضوء الفرضيات:

I – المحور الأول: تأثير التسيير الإداري على الاداء الرياضي ومردودية الاندية الرياضية

السؤال رقم 01: هل للإدارة اهمية في تسيير النوادي الرياضية ؟

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان للإدارة اهمية في تسيير النادي .

النسبة	التكرار	الإجابة
% 100	20	نعم
% 00	00	لا
% 100	20	المجموع

الجدول رقم 01: يبين اهمية الادارة في تسيير الاندية الرياضية .



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها من الجدول نلاحظ أن رؤساء ومسيرين النوادي اجمعوا في اجاباتهم و يرون ان للإدارة اهمية في تسيير النوادي الرياضية بنسبة ساحقة وهي 100 % .

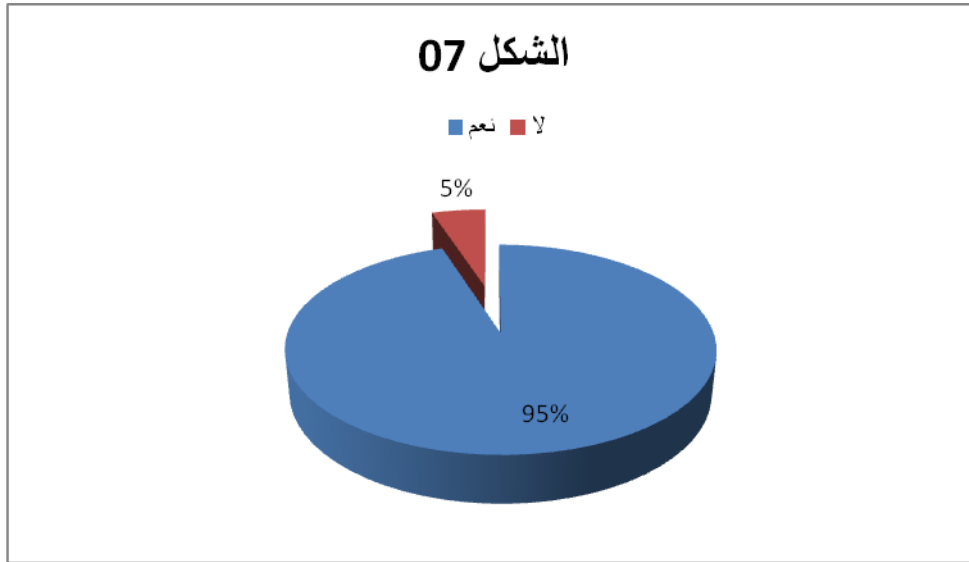
الاستنتاج:

نستنتج ان الادارة لها اهمية كبيرة في تسيير النوادي الرياضية وهذا راجع الى طبيعة العمل الاداري .

السؤال رقم 02: برأيك هل يمكن للإدارة اتخاذ اجراءات في حالة انخفاض الاداء الرياضي و المردودية ؟
الغرض من السؤال: معرفة قدرة الادارة على اتخاذ اجراءات معينة في حالة انخفاض الاداء الرياضي و المردودية .

النسبة	التكرار	الإجابة
% 95	19	نعم
% 05	01	لا
% 100	20	المجموع

الجدول رقم 02: يبين امكانية الادارة لاتخاذ اجراءات في حالة انخفاض الاداء الرياضي و المردودية .



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول نلاحظ أن معظم رؤساء والمسيرين قد اجابوا بأنه توجد هناك امكانية الادارة في اتخاذ القرارات في حالة انخفاض الاداء الرياضي و المردودية بنسبة 95 % ، ونرى بعض رؤساء الاندية و المسيرين قد اجابوا بلا بنسبة 05 % وهي نسبة منخفضة

الاستنتاج:

من خلال ما سبق نستنتج انه يمكن ان تتخذ الادارة اجراءات في حالة انخفاض الاداء الرياضي و المردودية من بين هذه الاجراءات تغيير الطاقم الفني او تدعيمه وكذلك استخدام لاعبين جدد مع تحفيزهم ماديا ومعنويا .

السؤال رقم 03: هل يؤثر التسيير الاداري على نتائج النوادي الرياضية ؟
الغرض من السؤال: معرفة تأثير التسيير الاداري على نتائج النوادي الرياضية .

النسبة	التكرار	الإجابة
% 80	16	نعم
%20	04	لا
% 100	20	المجموع

الجدول رقم 03: يبين تأثير التسيير الاداري على نتائج النوادي الرياضية .



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول نلاحظ أن نسبة 80 % من رؤساء ومسيرين يرون أن التسيير الاداري له تأثير على نتائج النادي الرياضي ، اما النسبة الباقية 20 % المسيرين فيرون العكس الاستنتاج:

نستنتج أن التسيير الاداري له دور كبير وفعال في تحقيق نتائج جيدة للأندية الرياضية

السؤال رقم 04: ماهي العوائق الادارية التي ترونها في تسيير ناديكم ؟
الغرض من السؤال: معرفة العوائق الادارية في تسيير النادي الرياضي .

النسبة	التكرار	الاجابة
30%	06	تنظيمية
70%	14	تسييرية
00%	00	راي اخر
100%	20	المجموع

الجدول رقم 04: يبين بعض العوائق الادارية في تسيير النادي الرياضي .



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول نلاحظ أن نسبة 70% من الرؤساء والمسيرين يرون ان طبيعة العوائق الادارية التي يصادفها النادي هي تسييرية ، بينما يرى 30% من الرؤساء و المسيرين يرون عكس ذلك ويرون ان طبيعة العوائق تنظيمية .

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول ان تلك العوائق تسييرية وهذا ما ينعكس سلبا على الرياضي .

السؤال رقم 05: على ماذا تعتمدون في تسيير ناديكم ؟
الغرض من السؤال: . طبيعة تكوين رؤساء النوادي الرياضية

النسبة	التكرار	الاجابة
65%	13	الخبرة
35%	07	تكوين علمي
00%	00	رأي اخر
100%	20	المجموع

الجدول رقم 05: يوضح طبيعة تكوين رؤساء الاندية الرياضية .



تحليل ومناقشة:

من خلال نتائج المتحصل عليها في الجدول نرى أن ان النسبة المقدرة ب 65% من رؤساء الاندية يعتمدون على الخبرة في تسيير ناديهم .

اما النسبة المتبقية ب 35% يعتمدون على التكوين العلمي في تسيير ناديهم

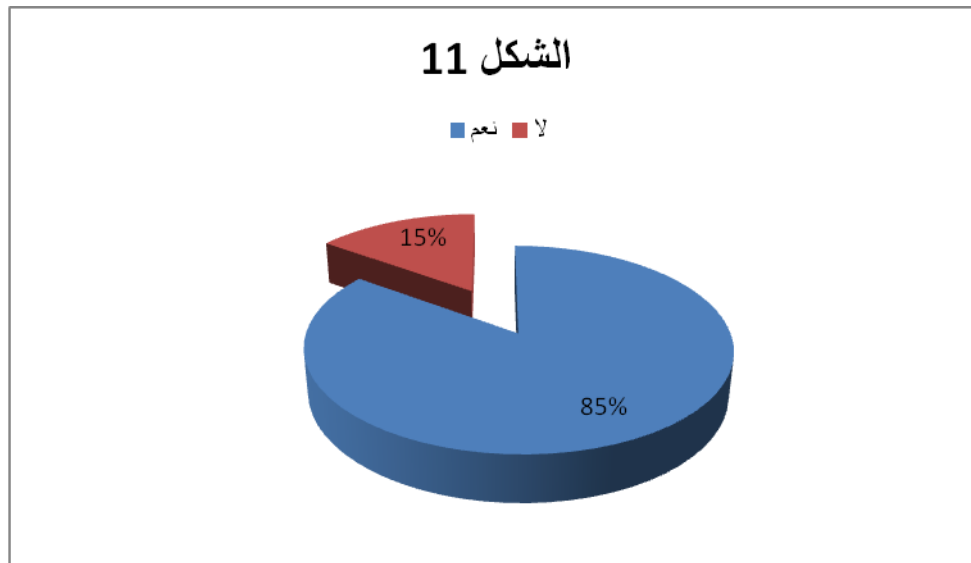
الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول أن ادارة النوادي الرياضية تتوفر على كفاءات بشرية ذات خبرة لا بأس بها، لكنها غير كافية لذلك، حيث نرى أنه يجب تأهيل مؤطرين ومسيرين لهم كفاءات عالية يساهمون في تطوير الاندية الرياضية .

السؤال رقم 06: هل يمكن اعتبار الاداء الرياضي و المردودية المتحصل عليها ترجع الى عملية الادارة الرياضية ؟
الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان هناك علاقة بين عملية الادارة الرياضية ومردودية الاداء الرياضي المتحصل عليه .

النسبة	التكرار	الاجابة
%85	17	نعم
%15	03	لا
% 100	20	المجموع

الجدول رقم 06: يبين امكانية اعتبار الاداء الرياضي و المردودية المتحصل عليها ترجع الى عملية الادارة الرياضية



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول نرى الرؤساء و المسيرين اعتبروا امكانية الاداء الرياضي و المردودية المتحصل عليها راجع الى عملية الادارة الرياضية حيث كانت نسبة اجابتهم 85 % وهي نسبة مرتفعة في حين ان البقية قد اجابوا بعدم امكانية الاداء الرياضي و المردودية المتحصل عليها ترجع الى الادارة الرياضية بنسبة 15% وهي نسبة منخفضة .

الاستنتاج:

يمكن القول أن الادارة الرياضية لها علاقة بمردودية الاداء الرياضي المتحصل عليه .

السؤال رقم 07: الا ترون ان بأنه يجب تأهيل مؤطرين للقيام بالتسيير الاداري لتحسين مردود الاندية الرياضية ؟
الغرض من السؤال : معرفة مدى احتياجات الاندية الرياضية لمؤطرين مختصين في التسيير الإداري.

النسبة	التكرار	الإجابة
90 %	18	نعم
10 %	02	لا
00 %	00	راي اخر
100 %	20	المجموع

الجدول رقم 07: يبين احتياجات الاندية الرياضية الى مؤطرين مختصين في التسيير الاداري .



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المبحص عليها من الجدول نلاحظ أن نسبة 90 % من رؤساء ومسيرين للنوادي الرياضية كان رأيهم حول تأهيل المؤطرين للقيام بالتسيير الاداري لتحسين مردود الاندية الرياضية ونسبة 10 % كان رأيهم العكس .

الاستنتاج:

من خلال كل ما سبق يمكن القول انه يجب جلب الكفاءات و الاطارات المتخصصة بالتسيير الاداري و القدرة على تغطية العجز الذي يعاني منه هذا العنصر المهم ويساهمون في تطوير الاندية الرياضية .

السؤال رقم 08: هل ترون ان ضعف التسيير الاداري يؤدي الى فشل الاندية الرياضية ؟
الغرض من السؤال: معرفة انطباع المسيرين والرؤساء ان سوء التسيير الاداري من بين عوامل فشل الاندية الرياضية

النسبة	التكرار	الإجابة
% 100	20	نعم
% 00	00	لا
% 100	20	المجموع

الجدول رقم 08: يبين اراء المسيرين حول ضعف التسيير الرياضي .



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج المتحصل عليها من الجدول نلاحظ ان الرؤساء و المسيرين اجمعوا في رأيهم بنسبة 100% ويرون ان ضعف التسيير الاداري يؤدي الى فشل الاندية الرياضية .
الاستنتاج:

من خلال كل ما سبق يمكن القول بأن سوء التسيير يؤدي إلى فشل الاندية الرياضية ، فنرى أن التسيير الاداري الناجح يجب أن يتوفر في كل المنشآت الرياضية من أجل تطوير الرياضة وتحقيق اهداف جيدة

السؤال رقم 09: كيف تساهم مهمتك كمسير اداري داخل النادي ؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة المسير الاداري داخل النادي .

الاجابة	التكرار	النسبة
ايجابية	20	% 100
سلبيا	00	%00
المجموع	20	%100

الجدول رقم 09: يبين مدى مساهمة المسير الاداري داخل النادي .



تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول نلاحظ ان مجمل الادارين والمسيرين كان رأيهم مشترك بنسبة 100% وهي نسبة ساحقة .

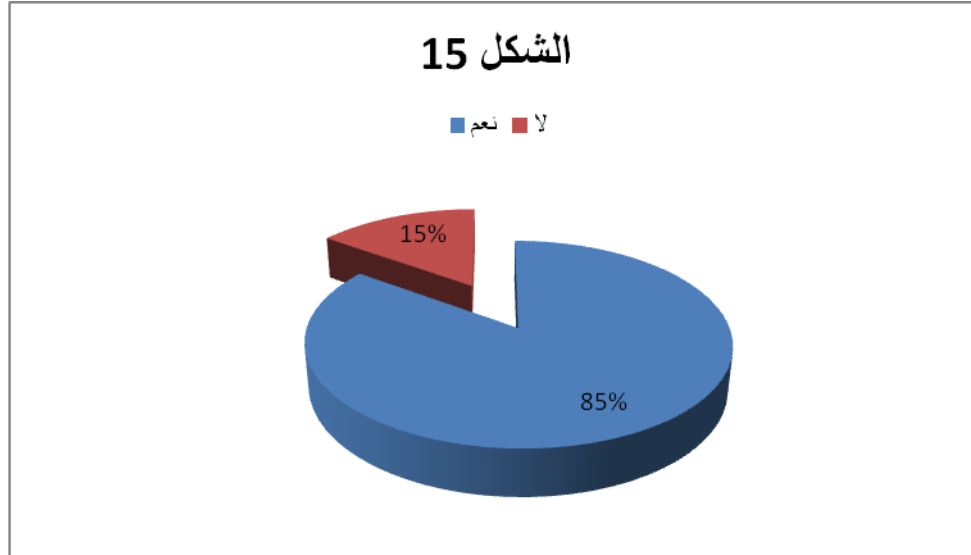
الاستنتاج:

من خلال ما سبق نستنتج المسير الاداري هو الركيزة الاساسية في الادارة ونستطيع ان نقول ان المسير الناجح هو الذي يحقق اهداف جيدة للنادي .

السؤال رقم 10: هل للنتائج المتحصل عليها من طرف النادي مرتبطة بالتسيير الاداري ؟
الغرض من السؤال: معرفة نتائج المتحصل عليها من طرف النادي مرتبطة بالتسيير الاداري .

النسبة	التكرار	الإجابة
%85	17	نعم
% 15	03	لا
% 100	20	المجموع

الجدول رقم 10: يبين ارتباط التسيير الاداري بالنتائج المتحصل عليها في النادي .



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول نقول أن نسبة 85% من الرؤساء والمسيرين يرون ان التسيير الاداري مرتبط بالنتائج المتحصل عليها من طرف النادي ونسبة 15% يرون ان التسيير لا يرتبط بنتائج النادي
الاستنتاج:

من خلال ما سبق نستنتج التسيير الاداري مرتبط بالنتائج المتحصل عليها من طرف النادي لان التسيير الاداري يساعد على تحقيق اهداف مرجوة .

2 – المحور الثاني: دور الموارد البشرية في ادارة النوادي الرياضية .

السؤال رقم 01: ما هو رأيكم في تخصص الادارة والتسيير الرياضي في التكوين العالي ؟
الغرض من السؤال: معرفة رأي الاداريين في تخصص ادارة وتسيير في التكوين العالي .

الاجابة	التكرار	النسبة
ايجابي	20	%100
ليس له معنى	00	% 00
المجموع	20	% 100

الجدول رقم 01: يبين رأي الاداريين في تخصص ادارة وتسيير اداري في تكوين العالي .



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول نرى أن الاداريين قد اجابوا على تخصص ادارة وتسيير في التكوين العالي له دور ايجابي وذلك بنسبة 100 % وهي نسبة ساحقة.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق نستنتج ان تخصص الادارة والتسيير الرياضي في التكوين العالي احد الشروط نجاح الادارة الرياضية .

السؤال رقم 02: هل انتم مع وجود مدارس متخصصة تضمن تكوين متخصص في الادارة و التسيير الرياضي للأندية الرياضية ؟
الغرض من السؤال: معرفة رأي الاداريين حول وجود مدارس متخصصة تضمن تكوين متخصص في الادارة و التسيير الرياضي للأندية الرياضية .

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	20	% 100
لا	00	% 00
المجموع	20	% 100

الجدول رقم 02: يبين رأي الاداريين في وجود مدارس متخصصة .



مناقشة وتحليل النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول ان الاداريين قد اجمعوا في ايجابتهم عن السؤال بنعم نسبة 100 % . وهي نسبة كبيرة

الاستنتاج:

من خلال ما سبق نستنتج أنه من الضروري وجود مدارس متخصصة في الادارة والتسيير الرياضي للأندية الرياضية لتطوير الادارة الرياضية والوصول الى نتائج جيدة .

السؤال رقم 03: ماهي الصعوبات التي قد تواجه الادارة في تسيير النادي الرياضي؟

الغرض من السؤال: معرفة بعض الصعوبات التي تواجه الادارة الرياضية في تسيير النادي.

تحليل ومناقشة النتائج:

- من خلال النتائج المتحصل عليها تحصلت على عدة اجابات ومع ذلك قمت بتلخيصها الى ما يلي
- ✓ صعوبات مادية وبيداغوجية .
 - ✓ تدخل بعض الافراد في سياسة النادي مما يؤدي الى سوء التسيير .
 - ✓ نقص مصادر التمويل.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن القول أن الصعوبات التي تواجه ادارة النادي على العموم مادية وبيداغوجية ونقص مصادر التمويل الا جانب بعض التدخلات في سياسة النادي وهذا ما يؤثر سلبا على الفرق و الاندية الرياضية .

السؤال رقم 04: كيف ترون الطريقة المثالية في اتخاذ القرارات داخل الاندية الرياضية ؟
الغرض من السؤال: معرفة الطريقة المثالية في اتخاذ القرارات داخل النادي .

النسبة	التكرار	الاجابة
15%	03	انفرادية في العمل
80%	16	استشارة جماعية ثم الخروج بقرارات
05%	01	راي اخر
100%	20	المجموع

الجدول رقم 03: يبين الطريقة المعتمدة في تسيير الاندية .



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول نلاحظ ان نسبة 80% من المسيرين يرون ان الطريقة المعتمدة في تسيير النادي هي استشارة جماعية ثم الخروج بالقرارات ونسبة 15% يرون ان الطريقة المعتمدة هي الانفرادية في العمل كما تيسر لنا اجابة رأي اخر على الطريقة المعتمدة هي حرية الرئيس في اختيار المشاريع المقترحة .

الاستنتاج:

مما سبق نستنتج ان الاستشارة الجماعية ثم الخروج بالقرارات هي الطريقة المثالية والتي يجب الاعتماد عليها في تسيير الاندية الرياضية .

السؤال رقم 05: هل يمكن تحديد ووضع معايير دقيقة لضمان الاستقرار الافراد داخل النادي ؟
الغرض من السؤال: معرفة امكانية تحديد ووضع معايير دقيقة لضمان استقرار الافراد داخل النادي .

النسبة	التكرار	الإجابة
%65	13	نعم
%35	07	لا
% 100	20	المجموع

الجدول رقم 04: يبين مدى امكانية وضع المعايير لضمان الاستقرار داخل النادي .



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول نلاحظ نسبة 65% من المسيرين قد اجابوا على انه بإمكانهم تحديد ووضع معايير لضمان استقرار الافراد داخل النادي ويرى 35% من المسيرين انهم لايمكن وضع معايير لضمان الاستقرار داخل النادي .

الاستنتاج:

من خلال ما سبق نستنتج انه يجب وضع معايير دقيقة لضمان استقرار الافراد داخل النادي وذلك من خلال سن قوانين واضحة تلزم العاملين في النادي على العمل بها بالإضافة الى التحفيزات و الترقيةات في مختلف المناصب .

السؤال رقم 06: ما هي الاجراءات الادارية التي تتخذونها من اجل الحفاظ على استقرار النادي .

الغرض من السؤال: معرفة الاجراءات الادارية المتخذة و المستعملة بهدف الحفاظ على استقرار النادي .

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال اجابات رؤساء ومسيرين الاندية الرياضية قمت بحصر اجابتهم الى ثلاث اجابات :

- ✓ تطبيق قوانين صارمة داخل النادي تعمل على تنظيم العمل و الرقابة داخل النادي .
- ✓ توفير مختلف الظروف المادية والمعنوية .
- ✓ احترام العقود التي تربط الادارة بجميع العاملين .

الاستنتاج:

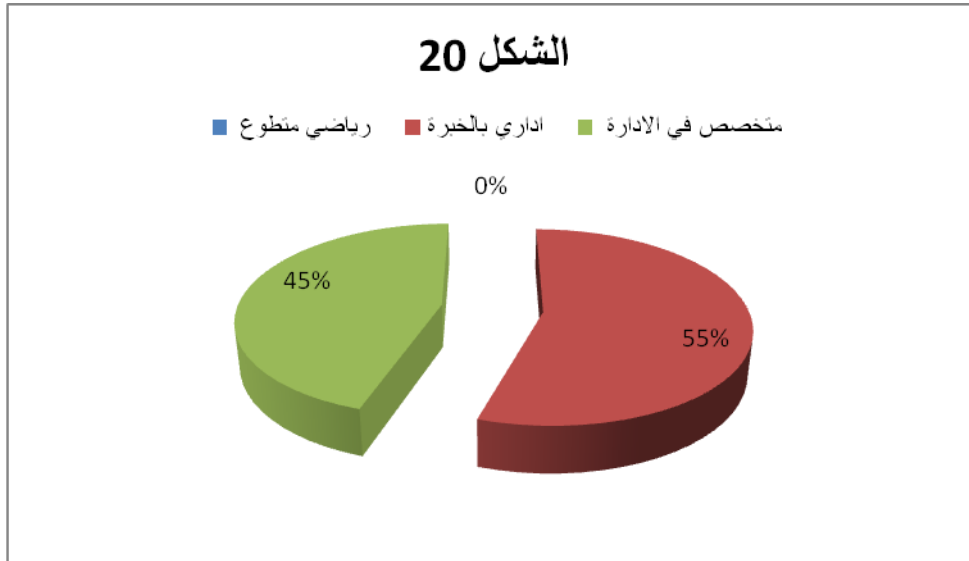
من خلال ما سبق نستنتج ان من بين الاجراءات الادارية المتخذة لأجل الحفاظ على استقرار النادي

- . هي تطبيق قوانين صارمة وتوفير مختلف الظروف المادية والمعنوية واحترام العقود التي تربط الادارة بجميع العاملين .

السؤال رقم 07: يحتاج العمل الاداري الناجح الى؟
الغرض من السؤال: معرفة ما يحتاج اليه العمل الاداري من مؤهلات علمية .

النسبة	التكرار	الاجابة
00%	00	رياضي متطوع
55%	11	اداري بالخبرة
45%	09	متخصص في الادارة
100%	20	المجموع

الجدول رقم 05: يبين طبيعة الاداري العامل الذي يحتاج اليه العمل الاداري لكي يكون ناجحا .



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ ان هناك تقارب في الاجابة لعمل الاداري الناجح يحتاج الى اداري بالخبرة بنسبة 55% ومتخصص في الادارة وهذا بنسبة 45% عكس الرياضي المتطوع و التي كانت نسبته معدومة 00% .

الاستنتاج:

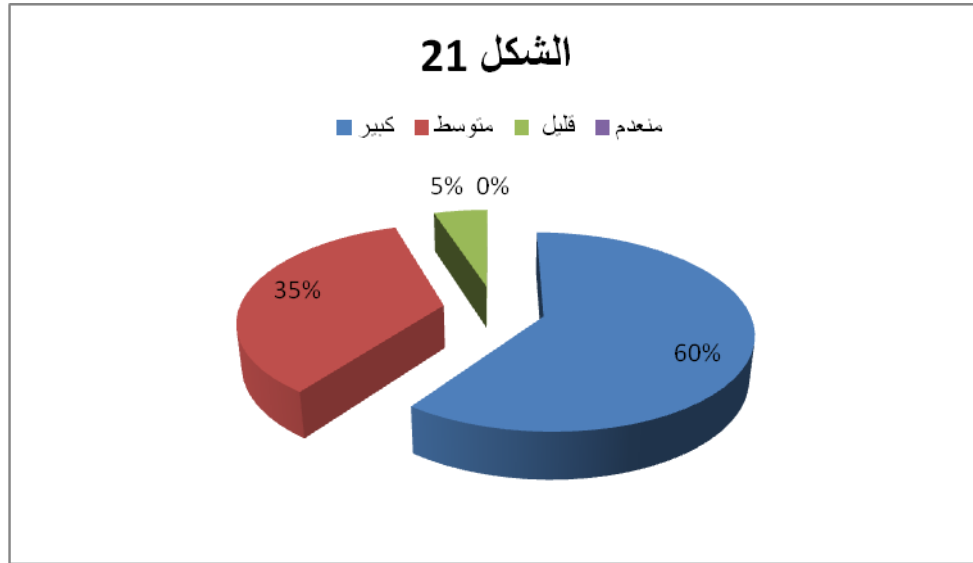
من خلال ما سبق نستنتج ان العمل الاداري يحتاج الى اداري بالخبرة او متخصص في الادارة وهذا راجع الى الابتعاد على العشوائية في العمل .

السؤال رقم 08: ما مدى استخدام الادارة للطاقات البشرية والموارد المادية في برنامج الاندية الرياضية ؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى استخدام واستغلال الادارة لمختلف الامكانيات المادية والموارد البشرية في برنامجها .

النسبة	التكرار	الاجابة
%60	12	كبير
%35	07	متوسط
%05	1	قليل
%00	00	منعدم
%100	20	المجموع

الجدول رقم 06 : يبين مدى استخدام الادارة للطاقات البشرية والمادية في برنامجها .



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها بالجدول نلاحظ ان نسبة 60% من المسييرين اجابوا بنسبة كبيرة على ان استخدام الادارة للطاقات البشرية والموارد المادية في برنامج الاندية الرياضية واجاب البعض بنسبة 35% وتعتبر نسبة متوسطة والبقية كانت اجابتهم منخفضة بنسبة 05% اما لانعدام استخدام الادارة للطاقات البشرية والمادية في برنامجها فكانت النسبة منعدمة .

الاستنتاج: من خلال ما سبق يمكن القول ان الادارة تركز بشكل كبير على استخدام الطاقات البشرية والموارد المادية في برنامج الاندية الرياضية .

السؤال رقم 09: هل يمكن للادارة ان تحقق الاستقرار بين اللاعبين و المديرين ؟

الغرض من السؤال: معرفة قدرة الادارة على تحقيق الاستقرار بين اللاعبين والمديرين .

النسبة	التكرار	الإجابة
%90	18	نعم
%10	02	لا
%100	20	المجموع

الجدول رقم 07: يبين قدرة الادارة على تحقيق الاستقرار بين اللاعبين والمدربين.



تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول نلاحظ ان معظم المسيرين قد اجابوا بنعم وذلك بنسبة 90 % وهي نسبة مرتفعة في حين ان البقية اجابوا بنسبة 10% وهي نسبة منخفضة .

الاستنتاج:

يمكن القول أن الادارة الرياضية يمكن ان تحقق الاستقرار داخل الاندية الرياضية .

2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

مناقشة الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على رؤساء ومسيرين لبعض النوادي الرياضية وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي قد طرحت من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقاً من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول: التسيير الإداري يؤثر على الاداء الرياضي ومردودية الاندية الرياضية. ومن خلال الجداول في المحور الأول (1،2،3،4،5،6،7،8،9،10) تبين لنا فعلاً أن التسيير الإداري يؤثر على الاداء الرياضي ومردودية الاندية الرياضية وهذا ما يتفق مع اجابات رؤساء ومسيرين الاندية الرياضية . وهذا مايؤدي بنا الى القول ان الفرضية الاولى قد تحققت

مناقشة الفرضية الثانية:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به و الذي وزع على رؤساء ومسيرين لبعض النوادي الرياضية وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي قد طرحت من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقاً من الفرضية الثانية في بحثنا التي تقول: للموارد البشرية دور في ادارة الاندية الرياضية. ومن خلال الجداول في المحور الثاني (1،2،3،4،5،6،7،8،9) تبين لنا فعلاً أن الموارد البشرية لها دور فعال وكبير في ادارة الاندية الرياضية وهذا ما يتفق مع اجابات رؤساء ومسيرين الاندية الرياضية . وهذا مايؤدي بنا الى القول ان الفرضية الثانية قد تحققت

الاستنتاجات

من خلال النتائج المتحصل عليها في تحليل اجابات رؤساء ومسيرين الاندية الرياضية خرجنا بالاستنتاجات

التالية :

- ✓ ان تطبيق الادارة لعناصرها المختلفة في التسيير الاداري يعمل على التأثير بصورة ايجابية على الاداء الرياضي ومردودية الاندية الرياضية ككل .
- ✓ ان تخصص الاداري الرياضي في مجاله يعتبر من عوامل نجاح الادارة الرياضية وذلك لتطبيق وضعية الرجل المناسب في المكان المناسب .
- ✓ ان التحفيزات و المكافآت المادية و المعنوية تعتبر الوتر الحساس الذي يجب على الادارة الرياضية ان تهتم بالاستثمار فيه من خلال تحقيق الرضا و اشباع رغبات الافراد العاملين لديها لتحقيق الاستقرار .
- ✓ ان الادارة الرياضية اهميتها ووزنها كبير من خلال تنظيمها للأعمال واتخاذها الاجراءات اللازمة من اجل تحقيق الاهداف بأيسر الطرق وأكثرها فاعلية ودون بذل جهد كبير من خلال الابتعاد عن العشوائية .

خلاصة:

لقد رأينا من خلال دراستنا الميدانية، وبعتمادنا على المنهج الوصفي أي باستخدام الاستبيان وتحليل النتائج وإظهار أهمية التسيير الإداري في إدارة الأندية الرياضية ، واستنادا للفرضيات التي وظفناها في هذا المجال وبعد مناقشة وتحليل الاستبيان يتبين لنا :

من خلال الفرضية الأولى توصلنا فعلا إلى أن التسيير الإداري يؤثر على الاداء الرياضي ومردودية الأندية الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المقترحة والمطروحة في استمارة الاستبيان .

ومن خلال الفرضية الثانية توصلنا فعلا إلى أن الموارد البشرية تلعب دورا مهما في إدارة الأندية الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان.

الاقتراحات

من خلال الدراسة الميدانية و الاستبيان الذي قمنا به و الذي وجهناه للمسيرين ورؤساء الاندية الرياضية لولاية بسكرة فيما يخص اهمية التسيير الاداري في ادارة الاندية الرياضية .

ارتأينا ان نقدم مجموعة من الاقتراحات و لعلى وعسى ان يعمل بها مستقبلا للنهوض بالرياضة في بلادنا .
ما يمكن ان نؤكد عليه في دراستنا المتواضعة هذه هو بعض النقاط التي اخذت في الحسبان فستلعب بعون الله دورا
ماسا في النهوض بالرياضة الاكثر شعبية في بلادنا و الخروج بسلام ومن بين هذه النقاط :

- 1) وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- 2) الاهتمام بالمدارس التكوينية .
- 3) احترام القوانين الادارية الخاصة بالنادي ووضع عقوبات ردية لكل من يعتدي حدود النادي .
- 4) تحسس افراد الطاقم الاداري بروح المسؤولية ومد قيامهم بالأعمال والواجبات الملقاة على عاتقهم .
- 5) الاخذ بجدية التكوين القاعدي حسب المقاييس العلمية .
- 6) العمل على التكوين و التخصص العلمي في مجال الادارة الرياضية وذلك للارتقاء بجميع المؤسسات الرياضية للوصول الى العلمية والبعد عن الارتجال و التخبط في العشوائية عند اداء الاعمال الاخرى .
- 7) تنظيم ندوات تكوينية وتدريبية لمختلف الادارين حول الادارة الرياضية و العمل الاداري الناجح و العلمي وذلك لإثراء الجانب المعرفي وتوفير التكوين المتواصل لهم وذلك لتحسين نوعية وجودة العمل من خلال الاطلاع على ما هو جديد ومفيد .
- 8) العمل على استثمار الموارد والطاقات البشرية الهائلة التي تزخر بها البلاد مع توفير المناخ المناسب للعمل من اجل تحقيق الاستقرار داخل النادي الرياضي .

خاتمة

اتمنا وبحمد الله هذا البحث حول اهمية التسيير الاداري في ادارة الاندية الرياضية اذ لا يخفى ان مثل هذه المواضيع التي تخص الادارة والتسيير تلاقي صعوبات في الجانب التطبيقي وهذا راجع الى التحفظ الذي يبديه المشرفون والمسكرون على أي نادي .

ومن خلال الدراسة والبحث وتحليل ما تتضمنه المذكرة من فصول وعناوين اضافة الى ذلك نتائج الدراسة الميدانية و الاطلاع على مجريات التسيير في النوادي الرياضية اوضحت لنا ان التسيير الاداري له اهمية كبيرة في ادارة الاندية الرياضية وخاصة بالاعتماد على تسيير محكم يركز على تحقيق الاهداف ، وذلك بانتهاج سياسات واتخاذ قرارات محكمة وباستخدام الإمكانيات المادية والبشرية أحسن استخدام والمحافظة على استقرارها داخل النادي .

وفي الاخير نرجو ان نكون قد وفقنا في انجاز هذا البحث المتواضع تاركين المجال بعدنا لمن اراد ان يبحث في هذا المجال الحساس ألا وهو مجال الادارة الرياضية و التي تعتبر اللبنة الاساسية في حياة عالم الرياضة الحديثة ومقاييس ازدهارها او تخلفها ومن هذا المنطلق نأمل ان يستمر البحث العلمي الجاد في هذا الموضوع للعمل على اثراءه وتطويره و الارتقاء به من اجل تحقيق الافضل للمجتمع و الامة ككل .

المراجع

قائمة المراجع

- ✓ عبد القادر حاكمي، واقع التسيير الإداري للرياضة المدرسية، تربية بدنية ورياضية، العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2003/2004.
- ✓ الدكتور كمال درويش - السعدي خليل السعدي، الاحتراف في كرة القدم، مركز الكتاب للنشر، مصر، 2004.
- ✓ بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، جامعة وهران، ط1، 1999.
- ✓ محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- ✓ عايدة خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1985.
- ✓ مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر 1999.
- ✓ عادل حسن، عبد المنعم فوزي: الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية، 1964.
- ✓ حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة والتربية الرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- ✓ حلیم المنبري، عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1991.
- ✓ فاروق عباس حيدر: تخطيط المدن والقرى، ط1، 1994.
- ✓ د- محمد فركوس: الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- ✓ محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير ووظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1995.
- ✓ د. مروان عبد المجيد إبراهيم: "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.
- ✓ أ.د. نبيل الحسيني النجار: "الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، الدقي، 1993.
- ✓ د. محمد صبحي حسانين: "القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية"، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1995.

- ✓ د. مروان عبد المجيد إبراهيم: "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2002.
- ✓ مصطفى حسين باهي: "سيكولوجية الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، ط 1، القاهرة، 2001
- ✓ د. إبراهيم محمود عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية، 2003.
- ✓ د. عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية والرياضة"، دار الفكر العربي، ط 1، القاهرة، 2001.
- ✓ د. حسين أحمد الشافعي: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية، 2003.
- ✓ محمد متولي عفيفي: "سيكولوجية الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، ط 1، القاهرة، 2001
- ✓ أ.د. مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، ط 1، القاهرة، 1999
- ✓ حسين أحمد الشافعي، المتخصصة الإدارية و الرياضية في التربية ب ر، الإسكندرية، مطبعة الإشعاع، 2002.
- ✓ عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998.
- ✓ د- مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999.
- ✓ حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط 1، 2004.
- ✓ خير الدين علة عويس: دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط 1، القاهرة، مصر، 1997.
- ✓ محمد أزهر السماك وآخرون: الأصول في البحث العلمي، دار الحكمة للطباعة والنشر، الموصل

❖ المراسيم التنفيذية والجرائد الرسمية :

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

❖ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: حرر في 19/10/2005، العدد 71

❖ يوسف يصاديق: القيادة والتسيير، التباين التكاملي، جريدة النبأ، الجزائر، العدد 271 ،.

➤ مذكرات تخرج :

➤ يوسف قليلي وآخرون: فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل

شهادة ليسانس علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002

➤ حسن مصطفى: العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية، رسالة علمية

➤ دحماني مراد وآخرون: تسيير قصر بوسعادة، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة محمد

بوضياف، المسيلة، 2001

➤ بوداود عبد اليمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بو ضياف المسيلة 2006.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
شعبة تسيير المنشآت الرياضية

استمارة استبيان

ضمن متطلبات التحضير لنيل شهادة الماستر في ميدان الادارة و التسيير الرياضي يشرفنا و يسرنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستمارة التي نلتمس منكم الاجابة على الاسئلة المطروحة ونلفت انتباهكم ان هذا الاستبيان جزء من العمل الذي نقوم به قصد التحضير لهذه المذكرة في معهد العلوم و التقنيات النشاطات البدنية والرياضية تحت عنوان اهمية التسيير الاداري في ادارة الاندية الرياضية

علما بان اجابتم ستكون مساهمة فعالة في تطوير البحث العلمي وتحظى بأهمية وسرية تامة كما انها تستعمل إلا لأغراض علمية لهذا نرجو منكم ملء هذه الاستمارة و الاجابة على الاسئلة من اجل التوصل الى نتائج تفيد دراستنا

ولكم منا فائق الاحترام و التقدير

السنة الجامعية 2016/2015

معلومات شخصية :

السن :

الجنس :

المؤهل العلمي :

المحور الاول: تأثير التسيير الاداري على الاداء الرياضي ومردودية الاندية الرياضية

1/ هل للإدارة اهمية في تسيير النوادي الرياضية ؟

نعم لا

2/ برأيك هل يمكن للإدارة اتخاذ اجراءات في حالة انخفاض الاداء الرياضي و المردودية ؟

نعم لا

3/ هل يؤثر التسيير الاداري على نتائج النوادي الرياضية؟

نعم لا

4/ ماهي العوائق الادارية التي ترونها في تسيير ناديكم ؟

تنظيمية تسييرية رأي اخر

5/ على ماذا تعتمدون في تسيير ناديكم :

الخبرة -

التكوين العلمي -

- رأي اخر.....

6/ هل يمكن اعتبار الاداء الرياضي و المردودية المتحصل عليها ترجع الى عملية الادارة الرياضية ؟

نعم لا

7/ ألا ترون بأنه يجب تأهيل مؤطرين للقيام بالتسيير الاداري لتحسين مردود الاندية الرياضية ؟

لا

نعم

رأي اخر

.....
.....

8/ هل ترون ان ضعف التسيير الاداري يؤدي الى فشل الاندية الرياضية ؟

لا

نعم

9 / كيف تساهم مهمتك كمسير اداري داخل النادي

سلبية

ايجابية

10 / هل للنتائج الجيدة المتحصل عليها من طرف النادي مرتبطة بالتسيير الاداري

لا

نعم

المحور الثاني ماهو دور الموارد البشرية في ادارة النوادي الرياضية

1/ ما هو رأيكم في تخصص الادارة و التسيير في التكوين العلمي :

- ايجابي

- ليس له معنى

2/ هل انتم مع وجود مدارس متخصصة تضمن تكوين متخصص في الادارة والتسيير الرياضي لادارة الاندية

الرياضية :

لا

نعم

3/ ما هي الصعوبات التي قد تواجه الادارة في تسيير النادي الرياضي :

.....

.....

.....

.....

4/ كيف ترون الطريقة المثالية في اتخاذ القرارات داخل الاندية الرياضية :

- انفرادية في العمل
- الاستشارة الجماعية ثم الخروج بالقرارات
- رأي اخر

.....
.....

5/ هل يمكن تحديد ووضع معايير لضمان استقرار الافراد داخل النادي ؟

- نعم
- لا

6/ ماهي الاجراءات الادارية التي تتخذونها من اجل الحفاظ على استقرار النادي ؟

.....
.....
.....

7/ يحتاج العمل الاداري الناجح الى :

- اداري بالخبرة
- رياضي متطوع
- مختص في الادارة

8/ ما مدى استخدام الادارة للطاقات البشرية والموارد المادية في برنامج الاندية الرياضية ؟

- كبيرة
- متوسطة
- قليلة
- منعدمة

9 / هل يمكن للادارة ان تحقق الاستقرار بين اللاعبين و المدربين ؟

- نعم
- لا

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : أهمية التسيير الإداري في إدارة الأندية الرياضية

دراسة ميدانية لبعض النوادي الرياضية لولاية بسكرة

- أهداف الدراسة :

يرمي بحثنا هذا إلى تسليط الضوء على النوادي الرياضية في ظل وجود تسيير إداري محكم، ومن بين هذه الأهداف نذكر ما يلي:

- معرفة واقع الإدارة الرياضية من خلال جانب التسيير الإداري.
- إبراز مكانة ودور الموارد البشرية في إدارة الأندية الرياضية
- تسليط الضوء على الممارسات الإدارية و التنظيمية داخل النوادي .
- إبراز الإدارة في تسيير الأندية من خلال تطورها والارتقاء بها .
- محاولة الوصول الى سياسة رشيدة للإدارة وتسيير الأندية الرياضية من خلال العمل على إبراز قيمتها و العمل على توجيهها ضمن قوانين مضبوطة .
- اشكالية الدراسة : هل يمكن ان تكون الإدارة الرياضية هي العامل الأساسي في نجاح تسيير الأندية الرياضية ؟
- الفرضية العامة : ان نجاح التسيير في الأندية الرياضية مرهون بمدى نجاح إدارة النادي.

الفرضيات الجزئية:

- ✓ التسيير الإداري يؤثر على الاداء الرياضي ومردودية الأندية الرياضية .
- ✓ للموارد البشرية دور في إدارة الأندية الرياضية .

● اجراءات الدراسة :

- عينة البحث : تتكون العينة من 20 نادي رياضي .
- المجال المكاني : ولاية بسكرة.
- المجال الزمني : بداية من شهر جانفي الى نهاية شهر ماي .
- المنهج المتبع : هو المنهج الوصفي .
- الادوات المستعملة في الدراسة : استمارة الاستبيان موجه الى رؤساء ومسيرين الأندية الرياضية .

● النتائج المتحصل عليها :

- ان تطبيق الإدارة لعناصرها المختلفة في التسيير الرياضي يعمل على التأثير بصورة ايجابية على الاداء الرياضي ومردودية الأندية الرياضية ككل
- ان تخصص ادارة وتسيير رياضي يعتبر من عوامل نجاح المؤسسة الرياضية وذلك كتطبيق وجود الرجل المناسب في المكان المناسب .
- ان التحفيزات والمكافآت المادية والمعنوية تعتبر الوتر الحساس الذي يجب على الإدارة الرياضية ان تهتم بالاستثمار فيه من خلال تحقيق الرضا واشباع رغبات الافراد العاملين لديها لتحقيق الاستقرار للموارد البشرية للنادي ومنع ظهور الانشقاق و الفساد داخل المدرج الهرمي للإدارة الرياضية .
- ان لإدارة الرياضية أهميتها ووزنها الكبير من خلال تنظيمها للإعمال واتخاذ الاجراءات اللازمة من اجل تحقيق الاهداف بأيسر الطرق وأكثرها فاعلية ودون جهد كبير من خلال الابتعاد عن العشوائية.

● استخلاصات واقتراحات :

- 1) وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- 2) الاهتمام بالمدارس التكوينية .
- 3) احترام القوانين الإدارية الخاصة بالنادي ووضع عقوبات ردية لكل من يعتدي حدود النادي .
- 4) تحسس افراد الطاقم الإداري بروح المسؤولية ومد قيامهم بالأعمال والوجبات الملقاة على عاتقهم .
- 5) الاخذ بمجدية التكوين القاعدي حسب المقاييس العلمية .