

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



جامعة محمد خيضر - بسكرة



معهد علوم وتقنيات النشاطات التربوية البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
الموضوع

الإدارة الرياضية ودورها في تحسين العمل الإداري .

- دراسة ميدانية لبعض المنشآت الرياضية بدائرة بسكرة

- تحت إشراف الدكتور:

قيدوام الطيب

- من إعداد الطالب:

جريدي مسعود

السنة الجامعية: 2017 - 2018

بِسْمِ اللَّهِ

الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الهدايا

أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا إلى:

من قال فيهما الله عز وجل بعد بسم الله الرحمن الرحيم: ﴿ وصاحبهما في

الدنيا معروفًا وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرًا﴾

إلى من سهرت الليالي وتعبت من أجلي وروتني من نبع حنانها وسقتني

عطفها أُمي العزيزة أطال الله في عمرها.

إلى الغالي أبي العزيز رحمه الله .

إلى كل الأهل والأقارب كبيراً وصغيراً

إلى كل زملائي وإخوتي الذين جمعني معهم طلب العلم.

إلى كل الأصدقاء والأحباب

إلى كل أساتذة وطلبة معهد التربية البدنية والرياضية –بسكرة-

إلى الأستاذ المشرف: قيدوام الطيب

إلى كل من عرفته من قريب أو من بعيد وشاركني الحياة حلوها ومرها

جريدي مسعود

# تَشْكُرَات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِرِّي اللَّهُ عَمَلِكُمْ وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴳ﴾  
بفضل الله وعونه تعالى خرج هذا العمل المتواضع للنور فالحمد لله على فضله  
أتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف والموجه والأستاذ الكريم  
" قي دوام الطيب "

على صبره معنا طيلة هذا البحث فكان خير دليل ومنبر لنا في هذا الطريق  
كما أتقدم بالشكر الجزيل

إلى رؤساء و إداريي المنشآت الرياضية بدائرة بسكرة لتعاونهم معنا  
كما لا ننسى الأصدقاء الذين لم ييخلوا علينا بنصائحهم القيمة وأخيرا أشكر كل  
من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة .

" جريدي مسعود "

## محتوى الدراسة:

الصفحة	العنوان	الرقم
	البسملة	
	التشكرات	
	الإهداءات	
	محتوى الدراسة	
	قائمة الجداول	
	قائمة الأشكال	
أ - ب	مقدمة	

### الجانب التمهيدي

03	الإشكالية	1
04	الفرضيات	2
04	أهمية الدراسة	3
04	أهداف الدراسة	4
05	أسباب إختيار الموضوع	5
05	تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث	6
07	الدراسات السابقة	7
09	التعليق على الدراسات السابقة	8

### الجانب النظري

#### الفصل الأول: الإدارة الرياضية.

10		تمهيد
11	الإدارة العامة	1
11	نبذة تاريخية	1-1
12	الإدارة في العهود القديمة	2-1
12	تطور الإدارة الحديثة	3-1
13	تعريف الإدارة العامة	4-1
14	خصائص الإدارة	5-1
15	أهمية الإدارة	6-1

16	الإدارة الرياضية	2
17	تعريف الإدارة الرياضية	1-2
17	مكونات الإدارة الرياضية	2-2
18	تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي	3-2
19	المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية	4-2
20	المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية	5-2
22	أهمية الإدارة الرياضية	6-2
24	خلاصة	

### الفصل الثاني: وظائف الإدارة الرياضية.

25	تمهيد	
26	التخطيط	1
26	تعريف التخطيط	1-1
26	مبادئ و أنواع التخطيط	2-1
28	أدوات التخطيط و أساليبه الفنية	3-1
28	مراحل التخطيط	4-1
29	خصائص التخطيط	5-1
30	أهمية التخطيط	6-1
31	التنظيم	2
31	تعريف التنظيم	1-2
31	خطوات التنظيم	2-2
32	مبادئ التنظيم	3-2
34	أنواع التنظيم	4-2
34	أهمية التنظيم	5-2
35	التوجيه	3
35	تعريف التوجيه	1-3
36	مبادئ التوجيه	2-3
36	أدوات التوجيه	3-3
37	إصدار القرارات	4-3

37	أنواع التوجيه	5-3
38	أغراض التوجيه و أهدافه	6-3
39	الرقابة	4
39	تعريف الرقابة	1-4
39	خطوات الرقابة	2-4
40	أنواع الرقابة	3-4
43	أهمية الرقابة	4-4
43	فوائد الرقابة للإدارة الرياضية	5-4
44	أهداف الرقابة	6-4
45	خلاصة	

### الجانب التطبيقي

#### الفصل الأول: الطرق المنهجية للبحث.

46	تمهيد	
47	الدراسة الاستطلاعية	1
47	المنهج المتبع	2
48	أدوات وتقنيات البحث	3
48	الشروط العلمية للأداة	4
48	صدق الأداة	1-4
49	ثبات الأداة	2-4
49	ضبط متغيرات الدراسة	5
49	المتغير المستقل	1-5
49	المتغير التابع	2-5
49	مجتمع الدراسة	6
50	عينة البحث و كيفية إختيارها	7
50	عينة البحث	1-7
50	ضبط أفراد العينة	2-7
50	مجالات الدراسة	8

50	المجال المكاني	1-8
50	المجال الزمني	2-8
51	الوسائل الإحصائية	9

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقش نتائج الدراسة.

52	<u>تمهيد</u>	
53	عرض و تحليل نتائج الدراسة	
79	مناقشة الفرضيات	
82	خلاصة	
	الخاتمة	
	الاقتراحات و التوصيات	
قائمة المراجع		
الملاحق		

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
16	يوضح مجالات الإدارة الرياضية .	رقم 1
53	يبين مساهمة التخطيط في تحسين العمل الإداري داخل المنشأة الرياضية .	رقم 2
54	يبين دور التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.	رقم 3
55	يبين البرامج المؤدية إلى تحسين العمل الإداري داخل المنشأة الرياضية .	رقم 4
56	يبين تأثير غياب عنصر التخطيط على إستراتيجية العمل الإداري .	رقم 5
57	يبين مدى مساعدة التخطيط في تطوير الفكر الإداري .	رقم 6
58	يمثل تخطيط المنشأة لنشاطاتها.	رقم 7
59	يمثل مساهمة التنظيم في تحسين العمل الإداري في المنشأة الرياضية .	رقم 8
60	يمثل مساعدة التنظيم الجيد على احترام الخطط والأهداف .	رقم 9
61	يمثل مساعدة التنظيم على تصميم العلاقات الإدارية وتحسينها.	رقم 10
62	يمثل تحسين التنظيم الجيد للعمل الإداري بصورة فعالة.	رقم 11
63	يمثل كتابة التقارير طريقة منظمة لتقييم العاملين .	رقم 12
64	يمثل دور التنظيم في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية .	رقم 13
65	يمثل تقييم الإداريين للتنظيم داخل منشاتهم.	رقم 14
66	يمثل التوجيه كعملية إعطاء الأوامر والقيادة.	رقم 15
67	يمثل مساهمة التوجيه في تحسين العمل الإداري .	رقم 16
68	يمثل دور التوجيه في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية .	رقم 17
69	يمثل التوجيه كأحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية .	رقم 18
70	يمثل مساعدة وظيفة التوجيه للعمل الإداري.	رقم 19
71	يمثل طريقة الاتصال الإداري عند التوجيه.	رقم 20
72	يمثل مساهمة الرقابة في تحسين العمل الإداري .	رقم 21
73	يمثل أنواع الرقابة المعتمد عليها .	رقم 22
74	يمثل مساهمة مراقبة وتقييم الأداء في تحسين مردود الإداريين .	رقم 23
75	يمثل دور تحديد المسؤولية لذي السلطة لتحسين العمل الإداري .	رقم 24
76	يمثل مساعدة الرقابة على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ.	رقم 25
77	يمثل فوائد الرقابة الإدارية داخل المنشأة الرياضية .	رقم 26
78	يمثل تقسيم المسؤوليات والواجبات.	رقم 27

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
53	يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 01.	رقم 1
54	يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 02.	رقم 2
55	يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 03.	رقم 3
56	يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 04.	رقم 4
57	يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 05.	رقم 5
58	يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 06.	رقم 6
59	يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 01.	رقم 7
60	يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 02.	رقم 8
61	يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 03.	رقم 9
62	يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 04.	رقم 10
63	يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 05.	رقم 11
64	يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 06.	رقم 12
65	يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 07.	رقم 13
66	يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 01.	رقم 14
67	يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 02.	رقم 15
68	يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 03.	رقم 16
69	يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 04.	رقم 17
70	يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 05.	رقم 18
71	يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 06.	رقم 19
72	يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 01.	رقم 20
73	يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 02.	رقم 21
74	يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 03.	رقم 22
75	يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 04.	رقم 23
76	يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 05.	رقم 24
77	يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 06.	رقم 25
78	يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 07.	رقم 26



## مقدمة

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

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

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

وفي هذا العدد سنحاول من خلال دراستنا هذه، التعرف على الإدارة الرياضية ودورها في تحسين العمل الإداري.

وفي دراستنا لهذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي وقبل هذا وذلك عرجنا على جانب تمهيدي الذي تناولنا فيه الإشكالية والفرضيات وأهمية وأهداف البحث و أسباب إختيار الموضوع والتعريف بالمصطلحات والدراسات السابقة و صعوبات البحث.



أما الجانب النظري قد قمنا بتقسيمه إلى فصلين تطرقنا في الفصل الأول إلى الإدارة العامة و الإدارة الرياضية ،  
وفي الفصل الثاني تطرقنا إلى وظائف الإدارة الرياضية ، ثم عرجنا إلى الجانب التطبيقي الذي إحتوى على فصلين  
تناولنا في الفصل الأول الطرق المنهجية للبحث ، الفصل الثاني يحتوي على عرض النتائج وتحليلها.  
لنقوم في الأخير بعرض النتائج النهائية ووضع الخاتمة وطرح بعض الاقتراحات التي تعد كحلول.

الطائف

♦ ♦

التصديقي

1- الإشكالية:

لقد ساهم التطور والتقدم السريع لمختلف المعارف العلمية، في جعل مفاهيم الإدارة الحديثة أكثر تطوراً ومواكبة لمختلف التغيرات التي حدثت على مختلف النظم القائمة للإدارة، وذلك لضمان تحقيق الأهداف وبالتالي الوصول إلى نجاح المنشأة أو التنظيم. 1.

كما طرأ تطور لمفهوم الإدارة وتعددت المداخل لدراستها وتزايدت أهميتها مع التقدم التكنولوجي الذي عاصر سنوات القرن العشرين كما أصبح للإدارة بأنواعها إطار من المعرفة النظرية ومنظومة من المهارات الفنية والذهنية المتكاملة الخاصة بها ومن ثم أصبحت هناك ضرورة لدراسة الوظائف الإدارية وتجسيدها في المؤسسات الرياضية.

تعتبر الإدارة الرياضية فن و علم من العلوم الإدارية البارزة وهي علم يبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات وهيا أيضا اداة رئيسية لتحقيق اهداف المنظمات الرياضية من خلال الاستخدام الامثل للإمكانات والموارد والتسهيلات المتاحة والمتوفرة.

حيث ركزت الإدارة الرياضية على عدة عناصر منها التنظيم، التخطيط، الرقابة والتوجيه لتطوير واتجاه العمل الإداري الرياضي ، ولذلك فالسؤال الجوهرى الذى يطرح نفسه هو :

هل للإدارة الرياضية دور فى تحسين العمل الادارى ؟

وللإجابة على هذا السؤال نتطرق الى التساؤلات الجزئية التالية:

- هل للتخطيط دور فى تحسين العمل الادارى ؟.
- هل للتنظيم دور فى تحسين العمل الادارى ؟.
- هل للتوجيه دور فى تحسين العمل الادارى ؟.
- هل للرقابة دور فى تحسين العمل الادارى ؟.

## 02- الفرضيات :

### أ- الفرضية العامة:

للإدارة الرياضية دور في تحسين العمل الاداري.

### ب- الفرضيات الجزئية:

- للتخطيط دور في تحسين العمل الاداري .
- للتنظيم دور في تحسين العمل الاداري .
- للتوجيه دور في تحسين العمل الاداري .
- للرقابة دور في تحسين العمل الاداري.

## - 03- أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الإدارة الرياضية من المواضيع التي لها أهمية كبيرة والتي يتطلب دراستها بشكل لازم ، وخاصة وهي التي تحظى بالاهتمام في عصرنا الحالي كونها تعتبر سبل التقدم والتطور وبما أن الإدارة جزء لا يتجزأ من هذه العملية ,وهذا ما يدعو على ضرورة الوقوف عند أهم الوظائف الإدارية المتمثلة في كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

## 4- أهداف الدراسة :

### أ- أهداف على المستوى النظري:

- \_ معرفة اثر الإدارة الرياضية في تحسين العمل الإداري.
- \_ الكشف عن أهمية مساهمة الإدارة الرياضية في تحسين العمل الإداري.
- \_ معرفة الأسس النظرية الوظيفية للوظائف الإدارية وكيفية مساهمتها في تحسين وإنجاح العمل الإداري .
- \_ مدى مساهمة الوظائف الإدارية في تحسين العمل الإداري الرياضي .

### ب- أهداف على المستوى التطبيقي:

- \_ إجراء استطلاع ميداني يكون بمثابة إطلالة على واقع عمل الإدارة الرياضية .
- \_ مدى تطبيق الإدارة الرياضية للوظائف الإدارية بشكل علمي و منهجي .
- \_ معرفة إذا كانت طريقة تطبيق المنشأة للوظائف الإدارية تساهم حقيقة بإنجاح العمل الإداري الرياضي .

\_ معرفة مدى عمل و التزام المنشأة بهته الوظائف الإدارية .

#### 05- أسباب اختيار الموضوع :

أ- أسباب شخصية:

- ميولنا ورغبتنا في الخوض في هذا الموضوع .

- الحاجة الماسة لمعالجة هذا الموضوع وخاصة انه حديث.

ب- أسباب بيداغوجية:

- إثراء مكتباتنا بنوع من هذه البحوث.

- نقص الدراسات حول دور الإدارة الرياضية في نجاح العمل الإداري في المنشآت.

ج - أسباب علمية:

- اللامبالاة بأهمية الإدارة الرياضية ومساهمتها في نجاح العمل الإداري .

- محاولة التأكيد على أهمية الإدارة الرياضية ونجاحها في تحسين العمل الإداري .

- موضوع الإدارة الرياضية من المواضيع الهامة المؤثرة على صيرورة العملية الإدارية في المنشآت الرياضية.

#### 6- تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث:

أ /الإدارة:

**لغة:** تأتي لفظة الإدارة من الفعل أدار أي إدارة الشيء بمعنى تعاطاه, والإدارة الاسم والمصدر من أدار والمدير هو من يتولى النظر في الشيء ومن يتولى جهة معينة من البلاد والداري الملاح الذي يتولى الشارع ودار بمعنى تحرك وعاد إلي حيث كان أو إلي ماكان عليه ودار بالشيء وعليه وحوله طاف به ودار الدهر أي دال وتقلب.<sup>1</sup>

**اصطلاحا:** هي 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.<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:**

<sup>1</sup> - عبد الرحمن العيسوي: " الكفاءة الإدارية ", الدار الجامعية(طباعة, نشر, توزيع), الإسكندرية, 1998, ص: 11.

<sup>2</sup> - د. محمد صبحي حسنين: " القياس والتقوم في التربية البدنية والرياضية ", دار الفكر العربي, ط3, القاهرة, 1995, ص: 211.

هيئة أو منظمة تتألف من شخص أو عدة أشخاص يتحملون مسؤولية تسيير عمل ما قصد تحقيق هدف معين.

**ب- الإدارة الرياضية:** هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات الأفراد في المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد وتحقيق الأهداف المحددة (1).

### التعريف الإجرائي:

هي جهود العاملين في المؤسسة الرياضية لتحقيق الأهداف المسطرة وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمؤسسة أو المنشأة.

### ج- الوظائف الإدارية :

**- التخطيط:** التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي ، والاستعداد بعناصر العمل ، ومواجهة معوقات التنفيذ ، والعمل على تذليلها ف إطار زمن محدد ، والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب .<sup>2</sup>

### التعريف الإجرائي:

وتمثل هذه الوظيفة اتخاذ كافة التدابير اللازمة من دراسة للعوامل الداخليّة والخارجيّة المحيطة بالمنظمة، من حيث تحديد نقاط القوى والضعف الداخليّة، وتحديد الفرص التي يمكن الحصول عليها واستثمارها لصالح العمل، وتحديد المخاطر التي تهدد وجود المنظمة، وتؤثر بصورة سلبية في العمل لوضع أفضل السبل الكفيلة بمقاومتها والصمود في وجهها، ودراسة البيئة الخارجيّة من حيث الوضع السياسي والاقتصادي، وذلك من منطلق أنّ المنظمة جزء لا يتجزأ من محيطها.

**- التوجيه:** هو العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم ، فأغلب الأعمال التي يتم تنفيذها تتطلب تضافر الجهود من الأفراد، ويتم ذلك تحت نمط قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال مع الأفراد وذلك بتحفيزهم بالأسلوب الملائم لحاجاتهم البشرية.<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي:** ويكون من خلال تمكين الكوادر العاملة على العمل، وإعطائهم الأوامر والصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف.

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

(1) - طلحة حسام ، عدلة عيسى مطر: مقدمة في الإدارة ارياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر - القاهرة ، 1997 ، ص 8 .

2 - د/مفتي إبراهيم حماد : "تطبيقات الإدارة الرياضية "، مرجع سابق ، ص:27.

3 - أ.د طلحة حسام الدين : " مقدمة في الإدارة الرياضية" ، مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، القاهرة ، 1997 ، ص: 83.

4- أحمد ماهر ، جلال الهجرسي وآخرون: الإدارة و المبادئ والمهارات - الدار الجامعية ط1-الإسكندرية- مصر- ص 16 .

### التعريف الإجرائي:

حيث تنقسم إلى الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية؛ فالرقابة الداخلية تكون داخل حدود المنظمة، وذلك بوجود متابعة من قبل المشرفين، والمدراء، ولجان المراجعة والضبط الداخلي، أما الرقابة الخارجية فتتمثل في مؤسسات القطاع العام مثل ديوان الموظفين، وجهات مكافحة الفساد، والضوابط الجمركية وغيرها.

- التنظيم: ويعني تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف في وحدات إدارية وإنشاء العلاقات التنظيمية بينها وإمدادها بالوسائل المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الهدف.4

### التعريف الإجرائي:

ويتمثل في ضبط الشؤون الداخلية، وتوزيع المهام ومتابعة سير الأعمال، ويوضح بيئة العمل وينسقها بين العاملين فيها، ويمزج الموارد البشرية والمادية عن طريق وضع هيكل للمهام.

## 07- الدراسات السابقة:

### الدراسة الأول:

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

أما أهداف البحث فهي كالآتي:

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

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

- كشف الحقيقة النظرية للإدارة كمفهوم علمي يساهم في تطور المجتمعات

### الدراسة الثانية:

دراسة مباركي سعد مذكورة بعنوان : مدى مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي .

وكان الهدف من الدراسة هو :

الكشف عن الحقيقة النظرية للإدارة كمفهوم علمي يساهم في تطور المجتمعات والكشف عن مدى إدارة

المنشآت بحقيقة وظائف إدارية ومدى مساهمتها في تحقيق نجاح العمل الإداري الرياضي .

- حيث اعتمد الباحث في إطار إنجاز بحثه على المنهج الوصفي وعلى عينة مكونة من (24) موظف و ستة (06) مدراء من مختلف المنشآت الرياضية لولاية الوادي, الأداة المستعملة في هذا الموضوع هي أداة الإستبيان و توصلت نتائج الدراسة الى:
- مشاركة الموظفين في وضع أو تسطير أهداف المؤسسة أمر حتمي حتى يكون على إطلاع أكبر عليها.
  - إتباع الأسس العلمية في تنظيم العمل وحسن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس له أثره الإيجابي على العمل الإداري ونجاحه .
  - التوجيه الرشيد من الرئيس له الأهمية في سيرورة العملية الإدارية .
  - الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس لها الدافع القوي في تسطير العمل الإداري .

### الدراسة الثالثة:

- كانت هته الدراسة للطالب قوصات بدر الدين تحت عنوان : دور بعض الوظائف الإدارية في تحسين العمل الإداري في المنشأة الرياضية ,ومن اهم الاهداف المرجوة في هذه الدراسة :
- معرفة إذا كانت طريقة التطبيق المنشأة للوظائف الإدارية تساهم حقيقة بتحقيق نجاح العمل الإداري الرياضي.
  - معرفة الأسس النظرية للوظائف الإدارية بالإضافة إلى كيفية مساهمتها ودورها في تحسين العمل الإداري الرياضي .
  - التطرق إلى أهم المدارس الإدارية الحديثة وكيفية مساهمة كل منها في تطور الوظائف الإدارية
- حيث اعتمد الباحث في إطار إنجاز بحثه على المنهج الوصفي وعلى عينة مكونة من 30 موظفا إداريا بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة, الأداة المستعملة في هذا الموضوع هي أداة الإستبيان. وتم التوصل الى:
- ترتيب الوظائف كان حسب الأهمية إلا أن الوظائف لا تقل وأحدة أهمية عن الأخرى.
  - الوظائف الإدارية من أهم المقومات التي تستند إليها الإدارة الحديثة.
  - الوظائف الإدارية تساعدة على الوصول إلى الهدف بأسرع وقت ممكن وأقل جهد.

### الدراسة الرابعة:

- مذكرة لحوامدي رشاد بعنوان : مدى مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي. وكانت أهداف الدراسة:
- إبراز أهمية دور ومساهمة الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي.

- إعطاء اقتراحات ميدانية لتعميم واستعمال التخطيط في التدريب كمنهج علمي في الحصص التدريبية.
  - توضيح العلاقات بين التخطيط الاستراتيجي والرياضة.
  - جعل دراستنا مرجعا مساعدا للباحثين في الميدان الرياضي.
- وقد استخدم المنهج الوصفي وكانت العينة مكونة من 12 و شملت المدربين .  
الأداة المستعملة في هذا الموضوع هي أداة الإستبيان.

### النتائج المتوصل إليها :

- يرى معظم المدربين أن تحديد أهداف التدريب والتي هي من عناصر التخطيط الجيد تأثير على المردود الرياضي للاعب كرة القدم.
- تحديد وتقسيم التوقيت الزمني لمراحل التخطيط وتسطير برامج التدريب تأثير على المردود الرياضي .
- أكد معظم المدربين أن التخطيط هو الأسلوب الأنجع للوصول إلى الأداء المهاري الجيد .
- جل المدربون يتقنون في عملية التخطيط في التدريب و تسطير الأهداف .

### 8- التعليق على الدراسات السابقة :

في ضوء ما سبق من الدراسات السابقة يتضح توفر العديد من البحوث في هذا الموضوع ما قد يساعدنا على القيام ببحثنا وتكون خادمة له فقد ساعدتنا على صياغة وتحديد أبعاد المشكلة وطرق جمع المعلومات والبيانات وتحليلها , كما استفدنا منها في تحديد منهج الدراسة .

الْحَائِفُ

□ □

النَّظَرِي

الأفضل

الأول

## الفصل الأول : الإدارة الرياضية .

تمهيد :

### 1- الإدارة العامة :

1-1 : نبذة تاريخية .

2-1 : الإدارة في العهود القديمة.

3-1 : تطور الإدارة الحديثة .

4-1 : تعريف الإدارة العامة.

5-1 : خصائص الإدارة.

6-1 : أهمية الإدارة.

### 2- الإدارة الرياضية :

1-2 : تعريف الإدارة الرياضية.

2-2 : مكونات الإدارة الرياضية.

3-2 : تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي.

4-2 : المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية.

1-4-2 المهارات الفنية.

2-4-2 المهارات الإنسانية.

3-4-2 مهارات الاستيعاب الفكري.

5-2 : المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية.

6-2 : أهمية الإدارة الرياضية.

خلاصة :

تمهيد:

الإدارة هي عملية ضرورية لأي جهد جماعي فهي أحد العوامل الرئيسية لضمان التقدم وتحقيق الأهداف لأنها تتضمن توجيهها وقيادة للجهود البشرية لتحقيق الأهداف المرجوة, وهي أيضا عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو إنسانية , وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن .

فالرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرغ نتيجة الاهتمام المتزايد بها وخلال هذا التوسع كان من الضروري التشبث بالإطار العلمي في تنظيمها , وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها. بحيث يعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي.

وكذلك الإدارة في حد ذاتها هي عملية اتخاذ القرارات سواء كانت هذه القرارات تتعلق بتحديد الأهداف أو برسم السياسات أو بوضع الاقتراحات عن الأحوال في المستقبل .أو فيما يتعلق بالبرامج الزمنية أو إرشاد الإداريين أو تحديد المعايير الرقابية وقياس النتائج وقبولها أو رفضها.

## 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 وتلي 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 وتعاضماً 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.<sup>1</sup>

1 - د. مروان عبد الحميد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية"، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص: 17.

ترجع جذور الإدارة إلى 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 إلى حالة أصبحت فيها الإدارة مهنة منظمة.

### 1-2- الإدارة في العهود القديمة:

إن نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تنجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال: بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد ونذكر أيضا نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء سور الصين العظيم ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي روج لها أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الفرايبي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلا على ممارسة الإدارة علميا منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد. وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط. (1)

### 1-3- تطور الإدارة الحديثة:

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

(1) - مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، المرجع السابق، ص 18 .

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

#### 1-4- تعريف الإدارة العامة :

من هذا يمكن القول بأن الإدارة العامة تعني مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة وتوجيه منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يومياً متى أردنا أن نستوثق من نفاذ القانون وحماية الحقوق وتأدية الواجبات، وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات أدى هذا إلى كبر حجم الخدمات التي يؤديها الموظفون.

ولذا فإن الإدارة العامة تعني: "تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع" وهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة، ويتمثل هذا في المجال الرياضي في أوجه الأنشطة المختلفة التي تؤديها الأجهزة العاملة في رعاية الشباب مع توفير المناخ الرياضي الملائم لمختلف المراحل السنوية في كافة الأجهزة المعنية.<sup>(2)</sup>

د- محمد الشافعي أبوراس: القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب، ص 22.  
2- طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 08.

**1-5 خصائص الإدارة:**

**1-5-1** إن الإدارة ليست تنفيذا للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين و أن مجرد كون احد الأفراد يرأس عددا من المرؤوسين لا يجعل منه مسؤولا كما أن وجود هيدراكية أو إمبراطورية من الأتباع المخلصين لا يعنى بالضرورة تنطوي على تحديد الأهداف و تحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين، ولكي يشارك الفرد في الإدارة فمن الضروري أن يتغلب على الميل نحو الأشياء أو الأعمال بنفسه و يبدأ في جعل الأشياء تتحقق عن طريق جهود أعضاء الجماعة، ومن هذا المنطلق يمكن القول: إن النشاط الادارى . العمل الادارى . يختلف عن النشاط التنفيذي و إذا كان هو الذي يحدد الأهداف بينما يقوم أفراد آخرون بتحقيقها فان هذا يضمن على الإدارة صفة التمييز .

**2-5-1** إن الإدارة عملية مستمرة و مصدر استمرارها هو استمرارية بقاء منظمات خدمة البيئة و التي تسعى لإشباع حاجات المجتمع من السلع و الخدمات بأنواعها المختلفة لان حاجات الإنسان دائما مستمرة و متجددة وان إشباعه لحاجة معينة يجعله يسعى لإشباع حاجة أخرى فضلا عن تعدد حاجته و طموحاتهم في المستقبل .

**3-5-1** الاهتمام بالعنصر البشرى لتحقيق الأهداف نسبة لأنه عنصر ديناميكي له دوافعه وحاجاته يود إشباعها. و بالتالي لابد للإدارة أن تعمل على التأثير على سلوكه لتحقيق الأهداف .

**4-5-1** العمل الادارى يختلف عن العمل الفني، فالعمل الفني يهتم بالخصائص الملموسة للمادة، أما العمل الادارى فهو اشمل من ذلك حيث يهتم بالجانبين معا .

**5-5-1** العمل الادارى يتصف بالعمومية لان وظائفه تمارس في جميع المنظمات مهما كانت طبيعة عملها و في كل المستويات الإدارية .

**6-5-1** وظائف العمل الادارى تعتبر وظائف متكاملة متناسقة و ليست وظائف منفصلة عن بعضها البعض .

**7-5-1** العمل الادارى عمل مبدع وخلاق يستخدم المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات من خلال التفكير و التدقيق و المفاضلة بين البدائل المختلفة و اختبار البديل الأفضل . 1

## 1-6- أهمية الإدارة:

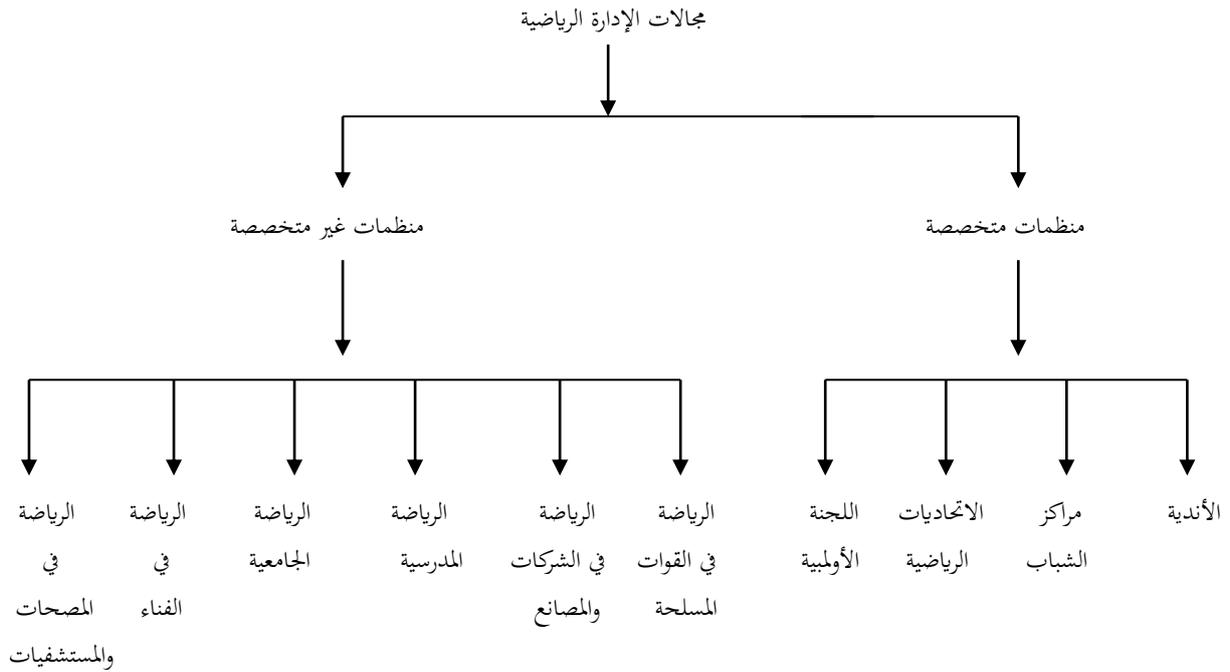
- تظهر أهمية النشاط الإداري متى كانت هناك جهود إنسانية جماعية موجهة، إلى تحقيق هدف مشترك أو مصلحة مشتركة، تتحقق من خلالها الأهداف الشخصية لأفراد الجماعة، وقد تبلورت هذه الأهمية نتيجة العديد من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، التي تعرض لها المجتمع الإنساني أهمها:
- ظهور المنظمات وكبر حجمها وزيادة الاتجاه إلى التخصص والبعد عن العمومية.
  - انفصال الملكية عن الإدارة في المنظمات التي يتعدد فيها الملاك.
  - التطورات التكنولوجية في فنون إنتاج السلع والخدمات.
  - زيادة حدة المنافسة بين المنتجين في الأسواق.
  - الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية مما أدى إلى ضرورة البحث عن وسائل أكثر كفاية وفاعلية لاستغلالها واستخدامها في الإنتاج.
  - النظرة إلى الإدارة كعلم وفن ومهنة متخصصة .
  - اختفاء أهمية الجهود الفردية، وتفوق الجهود الجماعية، التي تحتاج إلى قيادة وتواجهها ناحية الهدف لمشارك<sup>(1)2</sup>

(1) - سعيد محمد المصري : التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الاسكندرية ،مصر ، 1999 ، ص 3.

## 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 ارتباطا وثيقا 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 (01): يوضح مجالات الإدارة الرياضية.<sup>1</sup>

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

## 2-1- تعريف الإدارة الرياضية:

"الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة" (1).

"الإدارة الرياضية تعني الخدمة وإن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي الخدمة عن طريق الإدارة إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم الإدارة الرياضية هي فن وتنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات" (2).

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

وقد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة سوف نرى منها:  
- ماري باركر: فن إنجاز الأعمال بواسطة الناس.

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

- فريدريك تايلور: فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، رؤيتك أي ملاحظاتك ومباشرتك إياهم وهم يعلمونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا" (3).

## 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. (4)

(1) - طلحة حسام الدين: مقدمة في الإدارة الرياضية، مرجع سبق ذكره ، ص:08.

(2) - حسن شلتوت وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر ، ص:152.

(3) - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة ، مصر، ص 20.

(4) -د- مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 60.

## 2-3- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

"ظهرت الحاجة للإدارة منذ نشأة الإدارة وازداد الاهتمام بها منذ عرف الإنسان ضرورة وأهمية التخطيط للأنشطة وتنظيمها والرقابة عليها منذ آلاف السنين ويرجع البعض نشأة الإدارة إلى ثلاثة وأربعة آلاف سنة ماضية ولقد تعرض الفكر الإداري إلى تطور ملموس في شكل كتابات الموثقة والعلمية وذلك خلال القرن العشرين. على الرغم من أن الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات فان هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على تطور الفكر الإداري بشكل عام، لكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطتها وتباين مستويات العمل الإداري فيها هذا بالإضافة لارتباطها أصلا بالعمل في الأداء البشري الذي ينخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن هذه الملاحظات أن من أهم روافد علم الإدارة والعلاقات الاجتماعية وتمثل هذه العلاقات انعكاسات للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه.

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطا وثيقا بما يحدث من تطوير في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها بل وانه يمكن القول بان الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور، فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية. هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدولة النامية يتركز على أنشطة هذا المجال الرياضي التطبيقية نفسها وتعتبر الإدارة عنصرا ثانويا لذا فان التاريخ لتطور الفكر الإداري الرياضي وبخاصة في الوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة وهذا يعني أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالا يزخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعي شكلا و الإلزامي موضوعا مما أدى إلى انشغالهم بأمر بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطور وان كانت المدارس الفكرية"<sup>(1)</sup> في الإدارة علم عام، وقد تصارعت على القمة، فان انتساب حقبة تاريخية معينة لمدرسة فكرية معينة لا يعني أبدا اقتصار هذه الفترة على نشاط هذا الفكر دون غيره، فظهور أي فكر إداري جديد لا يعني إلغاء ما قبله فهو لم يكتب له الظهور، إلا من خلال تأثير ما سبقه حاله في ذلك حال المذاهب الفلسفية ومدارس علم النفس.

فأصحاب مدارس الفكر الإداري هم أشبه ما يكون بأصحاب النظريات في علوم النفس، والاجتماع إذا يتناولون الإدارة من وجهة نظر صحيحة، في كل حالة ويننون تصنيفاتهم وتقسيماتهم ومبادئهم على أسس

(1) - طلحة حسام الدين. عدله عيسى مطر: مرجع سبق ذكره ص 19 .

منطقية. والإدارة كعلم عام اسبق من أن يكون علما تطبيقيا في مجالات الحياة المختلفة، بمعنى إن معدلات الانجاز المختلفة، التي حققها علم الإدارة، تفوق بكثير ما يمكن أن يكون قد حققه أي مجال تطبيقي، وإذا ما قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي نجد انه لم يحظى بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم، وانه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية، والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة.

## 4-2 - المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

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

### 1-4-2 المهارات الفنية:

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

### 2-4-2 المهارات الإنسانية:

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

### 3-4-2 مهارة الاستيعاب الفكري:

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

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين وجميع العاملين في مجالاتها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشأة والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة. (1)

(1) - علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية، ص(25-26) .

## 2-5 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 ابتداء 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 إلي 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 إلي حد كبير بمقتضى التعليمات المكتوبة والتقارير والسجلات وهذا ما يبطئ العمل ويزيد النفقات .

\* **مبدأ التخصص :** يؤدي التخصص في الجهود إلي 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 فتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إذا كان مجال نشاطهم صغيراً.

\* **مبدأ الترميز :** يجب أن نحدد أحسن طريقة ونعبر عنها بوحدات محدودة أو أنماط ثم تستخدم 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 إلي المستويات الموضوعه.

\* **مبدأ العلاقات الإنسانية :** تنجح الإدارة أو تفشل على حسب طريقة معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة وتسعى الإدارة والأشخاص إلي 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 إلي 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.<sup>1</sup>

\* **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 والإمكانيات التي تساعد 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 التفاصيل 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)

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

2 - د/مروان عبد المجيد إبراهيم : " الإدارة البطولات والمنافسات الرياضية " ، الدار العلمية الدولية للنشر، ودار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى ، عمان، 2002، ص:60.

## 2-6- أهمية الإدارة الرياضية:

تعمل الإدارة الرياضية باستقلال الموارد البشرية والمادية المتاحة وذلك عن طريق بعض الوظائف الأساسية للإدارة فالتخطيط يشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات وتصميم البرامج ورسم الخطوات والإجراءات

والقواعد في إطار زمني وبيئي معين أما التنظيم فيحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف وتقسيمها وتوصيف الوظائف وتوزيع المهام والتنسيق بينها وقيادة العاملين وتوجيههم كفرق متكاملة منسجمة لتحقيق الأهداف والتأكد من أن القدرة الموضوعية قد نفذت والأهداف حققت .

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

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

فلو تناولنا الحركة الرياضية، والتي يعمل بها قطاع ضخم من الباب ما في الأندية والاتحادات واللجان والوزارات فلضمان نجاح أي مجال من مجالاتها يستلزم إلمام العاملين بها بالأسس والوظائف التي تحكم العمل، كما يتطلب ذلك دراية ووعي بالأهداف الموضوعية حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافي في تحقيق أهدافه فالمعلمون والموجهون والموظفون والمشرفون الرياضيون والمدربون والإداريون والمحكمون كل في مجال عمله يسعى لتحقيق أهداف إدارته .

فمعلم التربية البدنية والرياضية الذي يغفل أهداف المنهج لن يتمكن من التخطيط والتنظيم والتنفيذ من أجل تحقيق الأهداف فعملية التخطيط والتنظيم تجعل من السهل على المعلم التماس مدى تحقيق الهدف كما تساهم هذه العملية في تحديد مراحل تنفيذ العمل بسهولة والانتقال من مرحلة لأخرى دون ظهور المشكلات الغير متوقعة نتيجة عن غياب التخطيط والتنظيم فلا تعني وفرة الإمكانيات المادية في تحقيق المنشأة لأهدافها"<sup>(1)</sup>

(1) - طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر: "مقدمة في الإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص25.

ما لم يتواجد الفرد الإداري القادر على تحديد أهداف المنظمة والأسلوب الأمثل في الوصول إليها وتوزيع الأفراد في العمل والتنسيق بين مختلف الجهود والاستغلال الجيد للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة ضمانا لتحقيق الأهداف المرسومة.

خلاصة:

الإدارة هي عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية، اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا، وبدونها كان يصعب الوصول إلى ما نحن عليه الآن من تطور في شتى المجالات، ومن بينها المجال الرياضي الذي هو نشاط إنساني اخذ يتوسع ويتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد به، وخلال هذا التوسع والتفرع الكبير كان التشبث بالمنهج العلمي كبيرا جدا وهذا ما أدى إلى تحول الإدارة كأساس لكل نجاح في كل الميادين.

وبعد الاطلاع على الإدارة العامة بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة تبين أنها تعتبر المحرك

الأساسي من خلال الأدوار التي تؤديها في نجاح المؤسسات و الهيئات الرياضية و بالتالي نجاح الرياضة ككل مرهون بمدى استخدام أسس و مبادئ الإدارة ، على كافة المستويات بدءا من المجلس الأعلى للشباب و الرياضة و اللجنة الاولمبية مرورا بالاتحادات الرياضية و المناطق التابعة لها و إدارات الأنشطة الرياضية بالجامعات و المعاهد العليا ووزارة التربية و التعليم ، وصولا للأندية الرياضية و مراكز الشباب .

ومنه 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

الأساسي

## الفصل الثاني : وظائف الإدارة الرياضية .

تمهيد :

### 1- التخطيط :

- |                       |                                       |
|-----------------------|---------------------------------------|
| 4-1 : مراحل التخطيط . | 1-1 : تعريف التخطيط .                 |
| 5-1 : خصائص التخطيط . | 2-1 : مبادئ و أنواع التخطيط .         |
| 6-1 : أهمية التخطيط . | 3-1 : أدوات التخطيط وأساليبه الفنية . |

### 2- التنظيم :

- |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|
| 4-2 : أنواع التنظيم . | 1-2 : تعريف التنظيم . |
| 5-2 : أهمية التنظيم . | 2-2 : خطوات التنظيم . |
|                       | 3-2 : مبادئ التنظيم . |

### 3- التوجيه :

- |                               |                       |
|-------------------------------|-----------------------|
| 4-3 إصدار القرارات .          | 1-3 : تعريف التوجيه . |
| 5-3 : أنواع التوجيه .         | 2-3 : مبادئ التوجيه . |
| 6-3 : أغراض التوجيه وأهدافه . | 3-3 : أدوات التوجيه . |

### 4- الرقابة :

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| 4-4 : أهمية الرقابة .                  | 1-4 : تعريف الرقابة . |
| 5-4 : فوائد الرقابة للإدارة الرياضية . | 2-4 : خطوات الرقابة . |
| 6-4 : أهداف الرقابة .                  | 3-4 : أنواع الرقابة . |

خلاصة :

## تمهيد

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

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

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

## 1- التخطيط:

### 1-1- تعريف التخطيط :

"يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط، وهو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر لبناء شيء في المستقبل، لذا فإن أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل، وبالتالي بالقيمة التنموية وقد يفسر ذلك عدم لجوء الكثير من العاملين في المجال الرياضي لمختلف قطاعاته إلى التخطيط في أعمالهم خوفا من المخاطرة في اتخاذ القرارات، والاختيار من بين البدائل المتاحة ما يرتبط بشيء غير معلوم"<sup>(1)</sup>.

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

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

- ويعرف السلمي التخطيط هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذا الاعتبار الإمكانيات و القيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع"<sup>(2)</sup>. يعرف التخطيط كمفهوم عام بأنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة وبجهد ومال .

### 1-2- مبادئ وأنواع التخطيط:

#### أ- مبادئ التخطيط:

لابد للتخطيط لكي يكون مجديا أن يلتزم بالمبادئ التالية والتي تشكل الإطار الفكري لمن يقوم بعملية التخطيط:

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

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

(1) - إبراهيم محمود عبد المقصود . حسن الأحمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 16-17.

(2) - عثمان محمد غنيم : التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص19.

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

د- أولوية وأسبقية التخطيط في تنفيذ الهدف وهذا يعني أننا في سعينا للوصول إلى غاية أو هدف ما يجب نعتد أولاً على التخطيط قبل أي وظيفة إدارية أخرى لأنها هي التي تحدد لنا الأنشطة والمسارات والإمكانيات المؤدية إلى الغاية أو الهدف<sup>(1)</sup>.

### ب- أنواع التخطيط:

وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

#### 1- حسب الأهداف:

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

#### 2- حسب السياسات:

هي وسيلة فقط لضبط الفكر والعمل التنظيمي وتوجيهها في مجال إعداد واتخاذ القرارات الموجهة للمرؤوسين وقد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفوي فهي تعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها أو تكون مختلفة حسب المستويات الإدارية ولا بد أن تكون واضحة.

#### 3- حسب الإجراءات:

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

#### 4- حسب القواعد:

تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد مجال التصرف وفقاً للموقف، مثلاً استعمال أقنعة الأمان الإجباري، ممنوع التدخين داخل مكان العمل.<sup>2</sup>

(1) - د/صبحي العتيبي: مرجع سابق، ص106.

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

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

- التنبؤ العلمي.
- استخدام المشاهد أو السيناريوهات المستقبلية.
- إشارات التثبيت المرجعية.
- المشاركة بخبراء التخطيط، المشاركة والالتزام.
- الاستعانة بخبراء التخطيط.
- استخدام الإدارة بالأهداف.(1)

### 1-4- مراحل التخطيط:

- تحديد الهدف بوضوح.
- جميع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع.
- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة.
- تحليل هذه المعلومات
- وضع عدد من الخطط البديلة.
- وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف.
- دراسة الخطط واختيار الأصح منها.
- وضع برامج التنفيذ وفق للأولويات في التنفيذ والترتيب الزمني(2).

(1) حسن عمر: التنمية والتخطيط الإقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د/سنة، ص 69-70.

(2) إبراهيم محمود عبد المقصود - حسن الأحمد الشافعي: مرجع سابق، ص 18 - 19.

### 1-5- خصائص التخطيط<sup>(1)</sup>:

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

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

- التوعية الكاملة لجميع الأطراف والأفراد والجماعات.
  - إعداد وهيئة القائمين بجمع البيانات والمعلومات اللازمة، لإعداد الخطة.
  - توفير الإمكانيات المادية والعمية اللازمة، لتحقيق المستويات المتقدمة من الدقة.
  - اعتماد خاصية الدقة في جميع مراحل التخطيط، وليس في مرحلة جمع البيانات فقط.
- ب- الواقعية:** ويعني مفهوم الواقعية في التخطيط التعامل مع الأمور المختلفة، بأحجامها وإبعادها الحقيقية فلا يجوز أبدا التقليل من حجم المشكلة أو الظاهرة المدروسة.

**ج- المرونة:** تعتبر المرونة من الخصائص الشريفة، التي يجب أن تتوفر للخطة، حتى تستطيع مواجهة جميع الظروف والمستجدات والتفاعل معها دون أن يحتاج ذلك إلى إلغاء الخطة أو إيقاف العمل بها، وربما كانت المرونة تعنى الاستعداد من قبل الخطة، للتكيف مع المستجدات دون التأثير على فاعليتها.

**د- الأولوية:** تمثل الأولوية إحدى أهم الخصائص الشريفة المطلوبة، لأي خطة تنموية، وذلك لضمان أعلى نسبة من النجاح، في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وتأتي ضرورة وأهمية الأولوية في الخطة من باب المصلحة والحرص على تحقيق التنمية المنشودة. مثلا وجود مشروعين ونظرا للإمكانيات المتوفرة نلاحظ انه لا يمكن تنفيذهما معا أو في وقت واحد فيأخذ بمبدأ الأولوية فإذا لم يؤخذ بهذه الخاصية فانه لا يمكن تنفيذ أي من المشروعين وبالتالي تفشل الخطة عن تحقيق أهدافها.

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

**و- الاستمرارية:** تتطلب مراحل العملية التخطيطية التحلي بخاصية الاستمرارية إذا أن توقف العمل في قطاع معين أو نشاط معين يؤثر على نجاح الخطة ويتسبب في مشاكل عديدة منها ما يلي:

- إحداث بلبلة في البرنامج للتنفيذ.
- فقدان المصداقية وبالتالي إضعاف الثقة لدى بعض القائمين على إعداد التخطيط.
- زيادة التكاليف الاقتصادية والاجتماعية مما يعرقل استكمال تنفيذ الخطة الموضوعة.

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

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

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

### 1-6- أهمية التخطيط<sup>(1)</sup>:

\*القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات: يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية، لتبرير عملية اتخاذ القرارات حيث انه وبدون تخطيط تصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية لا تشكل نسقاً منطقياً في نشاط الإدارة.

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

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

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

<sup>2-</sup> د/صحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص116.

<sup>(1)</sup> - موسى يوسف خميس: مدخل للتخطيط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص13.

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

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

## 2- التنظيم:

### 2-1- تعريف التنظيم:

التنظيم مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي إلى لتحقيق أهداف المنظمة<sup>(1)</sup>.

"وهو عملية تحديد عمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف".

- ويعرفه **هنري فايول** بأنه "إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفة مثل المواد الأولية أو الآلات و رأس المال والمستخدمين".

- ويعرفه **شيلدون** أنه "عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الفرد أو المجموعات القيام به مع الإمكانيات أو القدرات اللازمة لتنفيذه من أجل أن نعطي الواجبات بهذا الشكل، وهو أحسن الطريق لتطبيق الايجابي الكفاء المتناسق المنظم"<sup>(2)</sup>.

### 2-2- خطوات التنظيم<sup>(3)</sup>:

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

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

(1) - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج3، دار لوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص9.

(2) - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق، ص69.

(3) - د/صبحي العتيبي: مرجع سابق، ص117.

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

- تفويض الصلاحيات إلى هذه الوحدات المستقلة أى إعطائها سلطة تتناسب مع الهدف الجزئي الذي تعمل على تحقيقه وتحديد مسؤولياتها في ضوء السلطة الممنوحة لها للتمكن من تحقيق الهدف.
- ربط هذه الوحدات التنظيمية ومستوياتها المختلفة مع بعضها البعض أفقياً وعمودياً من خلال تحديد علاقات السلطة وطبيعتها بين هذه الوحدات وفق مبدأ تسلسل السلطة والمسؤولية.

### 2-3- مبادئ التنظيم:

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

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

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

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

**ج- مبدأ الفاعلية:** ويعني مبدأ الفاعلية أن يحقق التنظيم أهداف بأقل جهد وزمن وتكلفة ، وتقاس الفاعلية بمعيار الكفاية الإنتاجية وتفاعل العاملين في التنظيم وخدمة المجتمع<sup>(1)</sup>.

(1) - صبحي العتيبي: مرجع سابق ، ص 119.

- د- مبدأ الشرعية:** يجب أن تكون الأهداف والأساليب والوسائل التي يعتمدها التنظيم مشرعة ولا تتعارض مع القوانين والأنظمة والتعليمات والقيم والعادات والأعراف والتقاليد المعترف بها والمطبقة في مجال النشاط الذي يتناوله التنظيم وألا تتعارض مع أخلاقيات المهنة والمجتمع.
- هـ- مبدأ الوضوح:** يجب أن تكون الأهداف ومفردات التنظيم محددة وغير غامضة أو قابلة للتأويل كي توصل المنظمة مباشرة إلى أهدافها دون حصول تباينات أو انحرافات بسبب اللبس أو الغموض أو لسوء التفسير.
- و- مبدأ الالتزام :** يجب أن تلتزم الإدارة بدقة التنظيم وان ينطبق هذا المبدأ على كافة من لهم صلة به.
- ز- مبدأ تقسيم العمل:** إن تقسيم العمل لمعرفة مكوناته وعناصره الرئيسية والفرعية والعلاقات بينها يؤدي بلا شك إلى الاستفادة من مبدأ التخصص والتكامل بين النشاطات المختلفة
- ح- مبدأ اعتماد الوظيفة لا الشخص:** يجب أن يبني الهيكل التنظيمي على أساس الوحدة الوظيفية وأنشطتها، وليس حول الأفراد وعلاقاتهم، لأن التنظيم يبني لكي يبقى ويستمر بغض النظر عن الأشخاص القائمين عليه، كما أن الوظيفة تمثل أنشطة ضرورية لتحقيق هدف جزئي، يسهم في تحقيق الهدف العام في حين أن الأشخاص يختارون للقيام بالوظائف التي يتمتعون بمحدداتها ، فالأصل هو الوظيفة لا الموظف، وهذه هي إحدى صفات المؤسسة الناجحة.
- ط- مبدأ تحديد المسؤولية:** إن المسؤولية لا تفوض ضمن مبدأ تفويض السلطة، إذا تبقى الإدارة العليا مسؤولة عن السلطات التي فوضتها، إلى المرؤوسين كي يساعدهم وعليه يجب تحديد مسؤولية هؤلاء المرؤوسين تجاه رؤسائهم، في ضوء السلطة الممنوحة لهم.
- ك- مبدأ الموازنة بين الصلاحية والمسؤولية:** إن إعطاء الموظف سلطة أكبر، مما هو مطلوب منه القيام به نفسه إعطائه سلطة أقل مما هو مطلوب منه، تعيقه ولا تمكنه من القيام بما هو مطلوب منه، حيث يكون ما هو مطلوب منه أكبر مما أعطي من سلطة، وعليه يجب أن تكون السلطة معادلة للمسؤولية كي يتمكن الموظف من إنجاز عمله وتحمل تلك المسؤولية المترتبة على ذلك.
- ل- مبدأ وحدة الإشراف أو الأمر:** يجب تحديد المرجع في تلقي الأوامر، والرجوع إلى مصدر إصدار الأمر في تلقي الأوامر، عند الضرورة كي لا تحدث مخالفات في العمل لتضارب التعليمات والتوجيهات.
- م- مبدأ نطاق الإشراف الإداري:** ويعني هذا المبدأ تحديد عدد الأفراد الذي يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد، وذلك من اجل تحقيق وظيفة المراقبة ووظيفة التوجيه بشكل رئيسي.
- ن- مبدأ ديناميكية التنظيم:** يجب أن يكون التنظيم مرنا وشفافا كي يتفاعل مع متغيرات البيئة، وان يجب على متطلبات التغيير، ويستمر في تحقيق أهدافه فحرية وحيوية التنظيم وليس جهوده أمر ضروري لنجاحه<sup>(2)</sup>.

(2) - صبحي العتي: مرجع سابق ، ص 120.

## 2-4- أنواع التنظيم<sup>(1)</sup>:

- التنظيم الرسمي .

- التنظيم غير الرسمي .

أ- **التنظيم الرسمي**: وهو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو مظهرها الهندسي وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أراد لها المشروع أو المخطط أو كما وردت في الوثيقة الرسمية للمؤسسة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل الأجزاء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المؤسسة ويقتضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج لأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصانع وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها .

ب- **التنظيم غير الرسمي**: وهو الذي يهتم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتنبع من احتياجات العاملين بالمؤسسة وسلوكهم ، والتنظيم غير الرسمي ينشأ نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة وهذا التنظيم غير الرسمي يرتب أنماط سلوك غير رسمية وطريقة معينة يتبعها الأفراد في الواقع في تصرفاتهم .

ومن ثم فالتنظيم غير الرسمي قد لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي وهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن لا كما يجب أن يكون رسمياً والجماعة الصغيرة هي احد عناصر التنظيم غير الرسمي الهامة ، ومن الملاحظ أن الأعضاء في الجماعة الصغيرة قد تنمو لديهم مشاعر انتماء قوية إليها بما لا يتوافق بالنسبة للمؤسسة الكبيرة التي يعملون بها ، والتنظيم غير الرسمي لا يأخذ قوانينه وقواعده الغير الرسمية من الأعلى إلى الأسفل في صورة أمر أو تعسفية بقدر ما تنمو خلال التجربة العلمية والاحتكاك والتفاعل المستمر الحادث في المؤسسة من أسفل لأعلى<sup>(2)3</sup>.

## 2-5- أهمية التنظيم:

"التنظيم هو تحديد للمسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق

الأهداف المحددة ويتم التنظيم الوظيفي على مرحلتين :

أ - تصميم الهيكل الوظيفي .

ب- الجمع بين المناصب الإدارية وبين الأشخاص الملائمين بها وتظهر أهمية التنظيم في خمس زوايا رئيسية هي:

- التنظيم يقسم العمل بين العاملين .

(1) - إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن احمد الشافعي ، مرجع سابق ، ج3 ، ص11 .

(2) - إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن احمد الشافعي نفس مرجع ، ص 12 .

- التنظيم ينقل القرارات إلى أجزاء منظمة سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى
  - التنظيم يحدد أسلوباً نمطياً في العمل.
  - التنظيم يوفر نظاماً ومعلومات للاتصالات.
  - التنظيم يوفر ويحقق التنمية وتدريب العاملين<sup>(1)</sup>.
- كما أن هناك عدة مبادئ هامة تزيد من أهمية وفاعلية التنظيم هي:
- \* **مبدأ ضرورة التنظيم:** إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن واحد وجب تقسيم الواجبات والمسؤوليات وإعطاء السلطات المناسبة.
  - \* **مبدأ هدف التنظيم:** صهر الجهودان الجماعية في قالب واحد للوصول إلى الأهداف الكلية دون تضارب.
  - \* **مبدأ التخصيص في العمل:** تخصيص وتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسن أدائه.
  - \* **مبدأ الوظيفة:** هو أن يقوم المشروع على أساس وظائف وليس حول الأشخاص.
  - \* **مبدأ وحدة الهدف:** اتفاق الأهداف القومية مع أساسيات المشروع .
  - \* **مبدأ التجانس في العمل:** تقسيم أوجه النشاط المتشابهة في العمل تجنباً للتضارب.
  - \* **مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية:**
  - \* **مبدأ نطاق الإشراف:** ويشرف كل إداري على عدد معين من المرؤوسين حتى تتحقق الفاعلية في الإشراف
  - \* **مبدأ تفويض السلطة:** تفويض السلطة في المستويات الإدارية الأقل بقدر الإمكان حتى يتم تنفيذ الأعمال بسرعة وعلى خير وجه.
  - \* **مبدأ إمكانية إدارة المشروع:** إعطاء الاستقلال الإداري إلى حد كبير للوحدات الإدارية إذا زادت الأعمال في المشروع بشكل يصعب إدارته.
  - \* **مبدأ مرونة التقسيم:** يجب أن يكون التنظيم مرناً أي يسمح بمقابلة التغيرات التي تحدث داخل المشروع وخارجه دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية في الهيكل التنظيمي .

### 3- التوجيه:

#### 3-1- تعريف التوجيه :

لغة :

- وجّه، يوجّه، توجيهها، فلان : أي انقاد واتبع
- وجّه، وتوجّه، انقاد واتبع، توجيهها، أي ذهب وأقبل إليه<sup>(2)</sup>.
- توجيهه : وجّه، النصح والإرشاد<sup>(1)</sup>.

(1) - حسن عبد الجواد: كرة القدم"، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، ط 1، 1984، ص5.

(2) - علي بن هادنة وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي، ط7، الموسوعة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 24 .

وجهة هي الجهة ، قال تعالى : ( وكل وجهه هو مولياها... ) صدق الله العظيم<sup>(2)</sup> .  
ومنه فالتوجيه يعني الإقبال والإتباع والانقياد والقصد والناحية التي يتجه إليها الفرد .  
اصطلاحا :

**تعريف سعد جلال :** " مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله وأن يستغل إمكانيات بيئية ، فيجدد أهداف وإمكانياته من ناحية أخرى نتيجة لفهمه لنفسه ولبئته ويختار الطريقة المحققة لها بحكمة وتعقل ، فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولا عملية تؤدي إلى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه ، فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكامل في شخصيته<sup>(3)</sup> "

**تعريف حامد عبد السلام زهران :** " هو عملية مستمرة وبناءة مخططة تهدف إلى مساعدة وتشجيع الفرد لكي يعرف نفسه ويفهم ذاته وينهي شخصيته ، جسميا ، عقليا ، اجتماعيا ، انفعاليا ويفهم خبراته ويحدد مشاكله وحاجاته ويعرف الفرص المتاحة<sup>(4)</sup> "

**تعريف فيصل خير الزواد :** " هو مجموعة الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم مشاكله ونفسه بوجه عام أو يستعمل إمكانياته وإمكانيات بيئته ثم يختار الطريق المحقق لهذه الأهداف بحكمة وتعقل<sup>(5)</sup> .

### 3-2- مبادئ التوجيه:

- إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر وبعمله وبإحاطته الشاملة بالموقف وقدرة على مواجهته.
- تنمية الإخلاص للرئيس.
- إشعار المرؤوسين بالثقة بهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم.
- أن يكون التوجيه واضحا ومفهوما وفي اختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته على التنفيذ.<sup>(6)</sup>

### 3-3- أدوات التوجيه: للتوجيه أدوات يتم بواسطتها التحكم في سلوك المرؤوسين وأدائهم إذا ما أحسن

- استخدام هذه الأدوات وفق الظروف التي تعيشها المنظمة وهذه الأدوات هي:
- إصدار القرارات.
- وجود القيادة الكفاءة.

(1) - ابن منظور : لسان العرب ، ط 1 ، الجزء 10 ، دار صادر ، بيروت 1997 ، ص 161 .

(2) - سورة البقرة ، الآية 148 .

(3) - سعد جلال : التوجيه النفسي والتربوي والمهني ، ط 2 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1992 ، ص 85

(4) - محمود عبد الحميد منسي وآخرون : المدخل إلى علم النفس التربوي ، مركز الإسكندرية للكتاب 2002 ، ص 386 .

(5) - فيصل خير الزواد : علاج الأمراض النفسية والاضطرابات السلوكية ، دار الملايين ، بيروت 1984 ، ص 7 .

(6) - طلحة حسام الدين - عدلة عيسى مطر : مرجع سابق ، ص 83 .

- الاتصال.

- الدافعية

- ممارسة التنسيق أثناء تنفيذ الأنشطة.

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

### 3-4- إصدار القرارات:

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

ويمكن تصنيف القرارات للمعايير التالية:

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

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

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

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

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

- **قرارات خاصة:** يكون هذا النوع من القرارات موجهة لشخص خاص في المنظمة أو لوحدة إدارية خاصة أو لمهمة وهي ليست شمولية القرارات العامة<sup>(1)</sup>.

### 3-5- أنواع التوجيه:

يشير "أحمد حسن" و"إبراهيم عصمت" و"أمينة" إلى أن التوجيه ينقسم إلى قسمين هما:

أ/ التوجيه الفني

ب/ التوجيه الإداري

أ/ التوجيه الفني : هو عبارة عن المجهود الذي يبذل لتنسيق وتوجيه الأداء التنفيذي المستمر فرادى وجماعات وذلك حتى يمكنهم الحصول على قسط وافر من التفهم الكامل والإدراك السليم على كيفية الجذب نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.

ب/ التوجيه الإداري : يقوم به كل مدير ورئيس قسم بالنسبة لمؤوسيه في جميع المستويات ويتطلب ذلك من هؤلاء الرؤساء خلق الجو المناسب لأداء الإخصائين لواجباتهم. (1)

### 3-6- أغراض التوجيه وأهدافه:

- تحسين الأداء.
- تقييم عمل المؤسسات وتقديم المقترحات لتحسينها.
- تطوير النمو المهني والفني للعاملين وتحسين مستوياتهم وأدائهم.
- تحسين استغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية. (2)

4- د . إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية , مرجع سابق , ص : 14 .

(2) - طلحة حسام الدين - عدلة عيسى مطر : مرجع سابق ، ص 83.

#### 4- وظيفة الرقابة:

#### 4-1- تعريف الرقابة:

هي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماشي وفق المخطط، والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل.<sup>1</sup>

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

والرقابة هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل وكشف أي أخطاء أو تقصير أو انحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه.<sup>4</sup>

ويعرفها "فويل": هي التحقيق من أن كل شيء تم طبقا للخطة التي أخذت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.<sup>5</sup>

#### 4-2- خطوات الرقابة :

تنطوي عملية الرقابة على ثلاث خطوات رئيسية هي :

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

(1) - صبحي العتيبي: مرجع سابق ، ص 135.

- 1- إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 167.
  - 2- د. السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص231.
  - 3- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص80
  - 4 - السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، دار الأتركة لنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص35.
  - 5 - موسى اللوزي: تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000، ص 120.
- ب- قياس الأداء وتحليل أسباب الانحرافات حتى تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط ثم تحديد نوع وطبيعة الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة ثم تحليل أسباب الانحرافات عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة مثلا :
- هل ترجع هذه الانحرافات إلى الأفراد أم إلى خلل في الإدارة أم إلى عوامل خارجية .
- ج- تصحيح الانحرافات عن طريق اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة من أجل الوصول إلى معايير الأداء المطلوبة . 1

### 4-3- أنواع الرقابة:

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

- الرقابة حسب المستويات الإدارية.

- الرقابة حسب توقيت القيام بها.

أولا: الرقابة حسب المستويات الإدارية:

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

التالي:

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

- الرقابة على مستوى العمليات.

- الرقابة على مستوى الأفراد.

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

- الرقابة الداخلية:

ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل هيئة عامة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه وتمس هذه

الرقابة عادة جميع العمليات التي تؤديها هذه الأجهزة كما النشاط الذي تؤديه.

وتقوم فكرة الرقابة الداخلية على خلق الوسائل الرقابية الناجحة داخل المنظمة للعمل على رفع الكفاءة

الأداء بالنسبة للعاملين، ويختلف الرقابة في التنظيمات حجم وطبيعة الأعمال التي تقوم بها.

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

(1) - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحن : تنظيم وإدارة الأعمال، مرجع سابق ، ص: 558 .

### - الرقابة الخارجية:

تتولى عملية الرقابة الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المنشأة وقد تكون هذه الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري.<sup>1</sup>

### 2- الرقابة على مستوى العمليات:

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

### 3- الرقابة على مستوى الأفراد:

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

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

- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.<sup>2</sup>

### ثانيا: الرقابة حسب توقيت القيام بها:

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

- الرقابة الوقائية. - الرقابة التاريخية. - الرقابة المترامنة.

● **الرقابة الوقائية (التنبؤية):** وهي الرقابة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي أو التي

تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ ويعتمد نظام الرقابة عن طريق التغذية الأمامية على

التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحداث المعلومات المتوفرة لدى المنشأة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - احمد ماهر وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص340.

<sup>2</sup> - السيد عليوة: مرجع سبق ذكره، ص37.

<sup>3</sup> - محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000 ص343.

- **الرقابة التاريخية:** ويطلق عليها البعض الرقابة اللاحقة أو الخلفية ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة.<sup>1</sup>
  - **الرقابة المتزامنة:** حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق الرقابة اللاحقة أدوارا عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدتهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس لتقييم الأفراد.<sup>2</sup>
- تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث أثناء التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة تحديد المشاكل وتحجيم الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية في المنشأة.<sup>3</sup>

<sup>6</sup>- د- جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002 ص561.

(1) - د/عصام بدوي : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق ، ص73.

2- د- مروان ع المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص156.

3- محمد فريد الصحن: وآخرون مرجع سبق ذكره، ص343.

#### 4-4- أهمية الرقابة:

يرى فايول: "أن مهمة الرقابة في أي منشأة هو التحقيق من كل شيء يحدث وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة، كما وتهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء حتى تعمل المنشآت على تلاقي وقوعها أو تمنع من حدوثها مرة أخرى".

ونجد أن عملية المتابعة تتيح إمكانية التعديل والتبديل والتغيير في معظم العناصر التي تسبقها، فمن نتائج المتابعة يمن التعديل في التنفيذ والقرار والتخطيط والتحليل والتنبؤ إلا أن ذلك لن يتم إلا إذا توافرت المصادر السليمة للمعلومات وكذلك وسائل الاتصال الصحيحة، فالمعروف أن وظيفة المتابعة تتضمن أوجه النشاط التي تعمل على أن تتمشى الحوادث والتصرفات مع الخطط المرسومة، ومعنى ذلك أن يتعرف المدير على الانحرافات المختلفة عن الخطط المرسومة وأن يحدد الأشخاص المسؤولين عن حدوث هذه الانحرافات عن معايير العمل، وأن يتخذ اللازم نحو تصحيح الأوضاع بالشكل الذي يعمل على استمرار تحقيق أهداف المنشأة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، وتتوقف فاعلية المتابعة على جودة وسرعة البيانات التي تصل للمسؤول، فإذا لم تصل البيانات والمعلومات الكافية والصحيحة عن الانحرافات المختلفة إلى المسؤولين عن المتابعة في الوقت المناسب وبأسرع ما يمكن حتى يستطيعوا اتخاذ اللازم نحو علاج الموقف وتصحيح الأخطاء، فإن أداة المتابعة سلبية لا وسيلة أو أداة متابعة جيدة. (1)

#### 4-5- فوائد الرقابة للإدارة الرياضية:

- تسهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر وفي زمن أقل.
- حث وتشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم.
- تحلل أسباب الخطأ والإخفاق وتتعرف على وسائل التصحيح والعلاج<sup>(2)</sup>.
- تكشف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع بعلاجها.
- التعرف على معوقات العمل والمشكلات التي تعترض العمليات الإدارية.

(2) - د/عصام بدوي : مرجع سابق ، ص74.

4-6- أهداف الرقابة:

- أ- هي وظيفة إدارية تهدف إلى تمكين الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها.
- ب- التأكد من أن القرارات التي تصدرها المنظمة من أوامر وتعليمات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي صدرت من أجلها.
- ت- توفير المعلومات الواقعية بشأن أداء وسلوك العاملين للإدارة العليا كعنصر أساسي تعتمد عليه وظيفة التقييم والتقييم.
- ث- كشف الانحرافات في مجال التطبيق سواء كانت بالنية للأداء أو السلوك.
- ج- فحص صلاحية وفعالية الآلات والمعدات والأنظمة المختلفة تمهيدا لتطبيق الصيانة اللازمة.
- ح- مساعدة الإدارة العليا في كشف اإطاعة الوقت والجهد والنفقات إن وجدت قبل استفحال الأمر.
- خ- كشف مؤشرات التغير الداخلية والخارجية من خلال عملية الرقابة في مختلف الأنظمة وحماية الإدارة العليا علما بهذه المؤشرات لأخذها بعين الاعتبار في تخطيطها المستقبلي. (1)

(1) - صبحي العتيبي : مرجع سابق، ص160.

خلاصة :

تم التعرف في هذا الفصل على طبيعة الوظائف الإدارية , وتطرقنا من خلالها إلى أربعة وظائف إدارية رياضية, ولقد بينا كل منها على حدى وبشكل مفصل , ورتبناها حسب أهمية كل منها , التخطيط أولا التنظيم ثانيا ثم التوجيه ثم الرقابة .

وتم التعرف على دور هاته الوظائف الإدارية في تحسين العمل الإداري , وهذا ما يستوجب الاهتمام و العناية بأبعاد الوظائف الإدارية والتدقيق في مراحل تطبيقها , وذلك من اجل تحقيق رؤية المنشات وطموحاتها المستقبلية .

الْحَائِفُ

◀ ▶

التَّطَيُّفُ

# الفصل الأول

الطرق

المنهجية

البحث

## الطرق المنهجية للبحث :

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية:
- 2- المنهج المتبع:
- 3- أدوات وتقنيات البحث:
- 4- الشروط العلمية للأداة:
  - 4-1- صدق الأداة :
  - 4-2- ثبات الأداة:
- 5- ضبط متغيرات الدراسة:
  - 5-1 المتغير المستقل:
  - 5-2 المتغير التابع:
- 6- مجتمع الدراسة:
- 7- عينة البحث وكيفية اختيارها :
  - 7-1- عينة البحث:
  - 7-2- ضبط أفراد العينة:
- 8- مجالات الدراسة :
  - 8-1 المجال المكاني:
  - 8-2 المجال الزمني:
- 9- الوسائل الإحصائية:

تمهيد:

بعد محاولتنا لتغطية الجوانب النظرية للبحث، سنحاول في هذا الجزء أن نحيط بالموضوع من الجانب التطبيقي بدراسة ميدانية عن طريق توزيع استمارة الاستبيان على أفراد العينة المختارة، والذي تمحور أساسا حول الفرضيات التي قمنا بوضعها، ثم تقديم مناقشة، وتحليل نتائج الأسئلة التي طرحناها في الاستبيان، و قمنا بوضع جداول لهذه الأسئلة تتضمن عدد الإجابات والنسب المؤوية والموافقة لها وفي الأخير نقوم بعرض الاستنتاج ونوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، ولهذا قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى بعض المنشآت الرياضية لدائرة بسكرة ، والهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها علاقة وارتباط بموضوع الدراسة .

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها وهي تحت عنوان "الإدارة الرياضية ودورها في تحسين العمل الإداري

- توجهنا إلى إداري بعض المنشآت الرياضية لدائرة بسكرة.

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

## 2- 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.<sup>1</sup>

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 كفيًا وتعبيراً كميًا فالأول يصف لنا ظاهرة ويوضح خصائصها أما الثاني فيعطيها وصفا رقميا 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.<sup>2</sup>

1 - محمد أزهري السماك وآخرون: الأصول في البحث العلمي، دار الحكمة للطباعة والنشر، الموصل، 1980، ص 42.  
2 - محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية، القاهرة، ط1، 1986، ص 181.

### 3- أدوات وتقنيات البحث:

وقع اختيارنا في هذا البحث على التقنية السائدة والشائعة وهي الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وجدناها أنجح 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 المبحوثين بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم."

ويعتبر الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات والمعلومات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية والتربوية الرياضية، كما يستعين الباحثون كثيرا بهذه الأداة، نظرا لكونها اقتصادية سهلة وسريعة في تطبيقها لذلك قمنا بتحضير الاستمارات الاستبائية واعتمدنا في بنائها على استمارة للإداريين ويضم الاستبيان 26 سؤال وتتمثل هذه الأسئلة في:

#### - الأسئلة المغلقة:

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

#### - الأسئلة المفتوحة:

و يتميز هذا النوع من الاستبيانات بأنه يتيح الفرصة للمجيب على الأسئلة الواردة في الاستبيان أن يعبر عن رأيه بدلا من التقييد و حصر إجابته في عدد من الخيارات.

### 4-الشروط العلمية للأداة:

#### 4-1- صدق الأداة :

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما اعد له حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من جامعة بسكرة قمنا بتقديم نسخ من الاستبيان، ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها ومناسبتها للمحاور المقترحة .والاستفادة من اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، وكذلك توجيهاتهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية بحذف بعض الخصائص الشخصية وإضافة خصائص أخرى .

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

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

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

#### 4-2- ثبات الأداة:

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

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

#### 5- ضبط متغيرات الدراسة:

- 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 تبين هذا الأثر باختلاف قيم ذلك المتغير.

- المتغير التابع: هو ذلك المتغير الذي يرغب الباحث في الكشف عن تأثير المتغير المستقل

1-5 المتغير المستقل: الادارة الرياضية .

2-5 المتغير التابع: العمل الاداري .

#### 6- مجتمع الدراسة:

يعرف على انه مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين على مستوى المنشآت الرياضية لولاية بسكرة والبالغ عددهم حوالي 46 إداري ، حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مديرية الشباب والرياضة وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث .

### 7- عينة البحث وكيفية اختيارها :

**7-1- عينة البحث:** 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.<sup>1</sup>

- العينة العشوائية لكونها أبسط طرق اختيار العينات.

### 7-2- ضبط أفراد العينة:

وتتكون من 21 إداري بنسبة 45,6% من مجتمع الدراسة موزعين على إدارتين رياضيتين بدائرة بسكرة .

\_ (10) اداريين من مركب 18 فبراير بالعالية .

\_ (11) اداري من مديرية الشباب والرياضية .

### 8- مجالات الدراسة

#### 8-1 المجال المكاني:

تم توزيع استبيان الموجه للإداريين في المنشآت التالية:

- مركب فبراير بالعالية -ولاية بسكرة-

- مديرية الشباب والرياضة - ولاية بسكرة-

#### 8-2 المجال الزمني:

شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 05 أشهر ونصف من بداية شهر فيفري 2018 حتى

منتصف شهر جويليا 2018 وتنقسم الفترة إلى مرحلتين:

#### المرحلة 01:

من بداية فيفري حتى شهر افريل وهي مرحلة البحث النظري حيث قمنا من خلالها بجمع أهم ومختلف

المعلومات حول الإدارة الرياضية في الانترنت والكتب والدراسات السابقة .

#### المرحلة 02:

من شهر ماي حتى منتصف شهر جويليا 2018 وهي مرحلة خصصت للجانب التطبيقي من خلال

جمع المعلومات ومناقشة النتائج.

### 8- الوسائل الإحصائية:

استجابة لطبيعة البحث استعنا في هذه الدراسة بوسيلة إحصائية واحدة لحساب نسب التكرارات في الإجابات وهذا من أجل تحويل المعلومات الكيفية إلى معلومات كمية لتصبح أكثر دقة ومصداقية وهذه الوسيلة هي :

$$\text{النسب المئوية} = \text{عدد التكرارات} \times 100x / \text{مجموع أفراد العينة}$$

الفصل الثاني

عرض و تحليل

ومناقشة نتائج

الدراسة

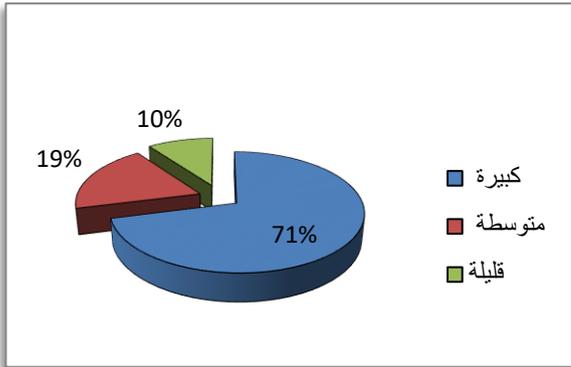
**تمهيد :**

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

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

**الفرضية الأولى: للتخطيط دور في تحسين العمل الإداري .**

السؤال رقم 01: هل للتخطيط مساهمة في تحسين العمل الإداري داخل المنشأة الرياضية ؟  
الغرض من السؤال: معرفة مساهمة التخطيط في تحسين العمل الإداري في المنشأة الرياضية .  
جدول رقم 01 : يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 01.



الاجابات	التكرار	النسبة %
كبيرة	15	71
متوسطة	04	19
قليلة	02	10
المجموع	21	100

الشكل رقم 02: يبين مساهمة التخطيط في تحسين العمل الإداري داخل المنشأة الرياضية .

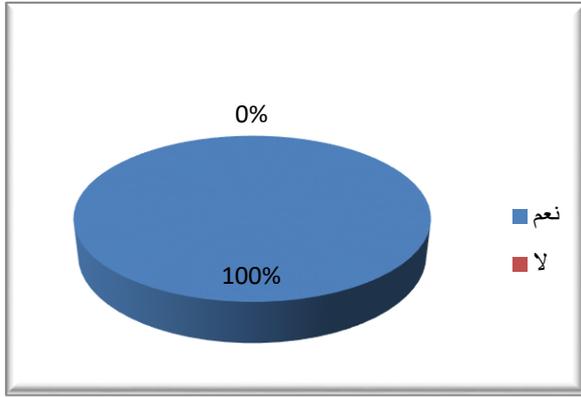
**عرض وتحليل النتائج:**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة **71%** من الإداريين يعتبرون أن للتخطيط مساهمة كبيرة في تحسين العمل الإداري داخل المنشأة الرياضية أما النسبة الثانية المقدرة بـ **19%** يعتبرون التخطيط ذو مساهمة متوسطة والنسبة الثالثة المقدرة بـ **10%** ترى بان مساهمة التخطيط قليلة لتحسين العمل الإداري في المنشأة الرياضية .

**الاستنتاج:**

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتخطيط مساهمة كبيرة في تحسين العمل الإداري داخل المنشأة الرياضية .

السؤال رقم 02 : هل للتخطيط دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية ؟  
الغرض من السؤال : معرفة دورالتخطيط في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية .  
جدول رقم 02 : يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 02.



الشكل رقم 03: يبين دور التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
100	21	نعم
0	0	لا
100	21	المجموع

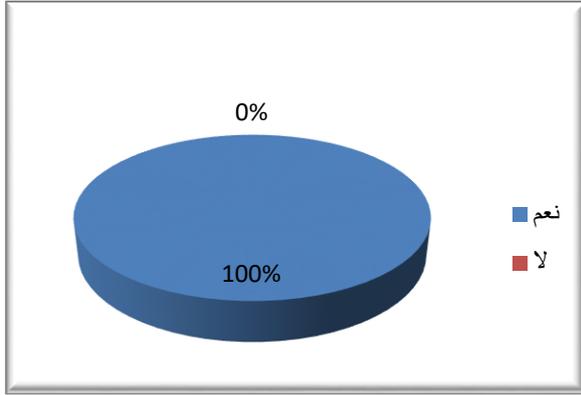
### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يعتبرون أن للتخطيط دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية، في حين انعدمت النسبة التي ترى بأن ليس للتخطيط دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

### الاستنتاج:

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

السؤال رقم 03 : هل تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين العمل الإداري داخل المنشأة الرياضية؟  
الغرض من السؤال: معرفة البرامج المؤدية إلى تحسين العمل الإداري داخل المنشأة الرياضية .  
جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 03.



الشكل رقم 04: يبين البرامج المؤدية إلى تحسين العمل الإداري داخل المنشأة الرياضية .

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	21	100
لا	0	0
المجموع	21	100

#### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يعتبرون بأن تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين العمل الإداري داخل المنشأة الرياضية ، في حين انعدمت النسبة التي ترى بأن ليس بالضرورة تحديد البرامج لتحسين العمل الاداري داخل المنشأة الرياضية .

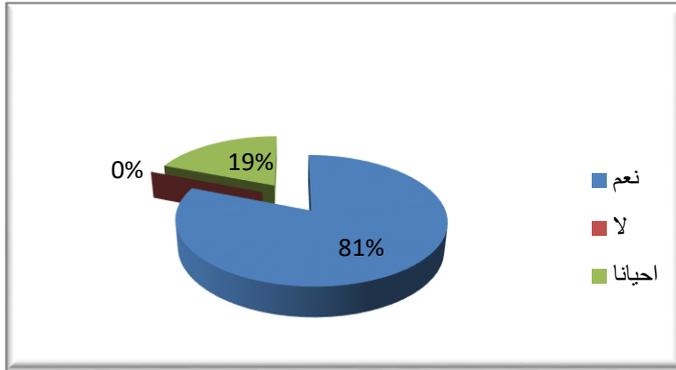
#### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن كل الإداريين يعتبرون بأن تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين العمل الإداري داخل المنشأة الرياضية .

السؤال رقم 04 : هل غياب عنصر التخطيط يؤثر على إستراتيجية العمل الإداري الحسن للمنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة تأثير غياب عنصر التخطيط على استراتيجية العمل الإداري .

جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 04.



الشكل رقم 05: يبين تأثير غياب عنصر التخطيط على إستراتيجية العمل الإداري .

الاجابات	التكرار	النسبة %
نعم	17	81
لا	00	00
أحيانا	04	19
المجموع	21	100

#### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة **81%** من الإداريين يعتبرون بان غياب عنصر التخطيط على إستراتيجية العمل الإداري , أما النسبة الثانية المقدرة ب**00%** انعدمت فيها الاجابة بأن غياب عنصر التخطيط لا يؤثر على إستراتيجية العمل الإداري , والنسبة الثالثة المقدرة ب **19%** ترى بأن غياب عنصر التخطيط قد لا يؤثر على إستراتيجية العمل الإداري .

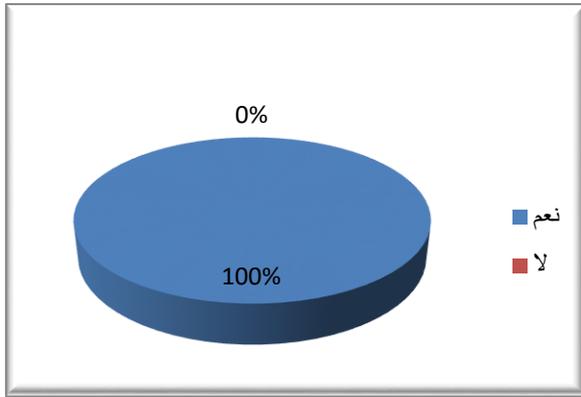
#### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن غياب عنصر التخطيط يؤثر على إستراتيجية العمل الإداري الحسن للمنشأة الرياضية .

السؤال رقم 05 : هل التخطيط يساعد على تطوير الفكر الإداري لدى الإداريين في منشاتكم ؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مساعدة التخطيط في تطوير الفكر الإداري .

جدول رقم 05: يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 05.



الشكل رقم 06: يبين مدى مساعدة التخطيط في تطوير الفكر الإداري .

النسبة %	التكرارات	الإجابات
100	21	نعم
0	0	لا
100	21	المجموع

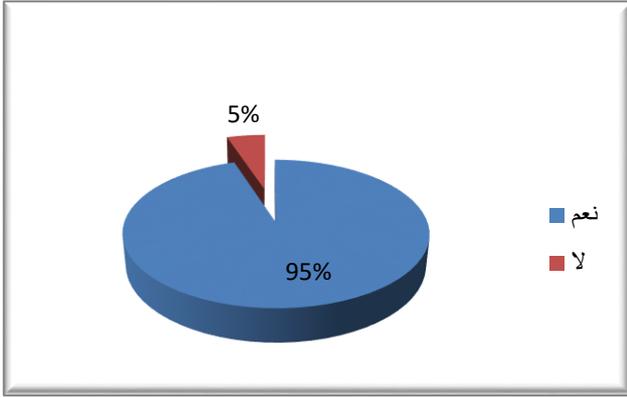
عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يعتبرون بأن التخطيط يساعد على تطوير الفكر الإداري لدى الإداريين في المنشأة الرياضية ، في حين انعدمت النسبة التي ترى بأن التخطيط لا يساعد على تطوير الفكر الإداري لدى الإداريين في المنشأة الرياضية .

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن كل الإداريين يعتبرون بأن التخطيط يساعد على تطوير الفكر الإداري لدى الإداريين في المنشأة الرياضية .

السؤال رقم 06: هل تقوم المنشأة بالتخطيط لنشاطاتها ؟  
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت المنشأة تخطط لنشاطاتها.  
جدول رقم 06 : يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 06 .



شكل رقم (7): يمثل تخطيط المنشأة لنشاطاتها.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	20	95
لا	1	5
المجموع	21	100

#### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 95% من الإداريين يعتبرون أن المنشأة تخطط لنشاطاتها , أما النسبة الثانية المقدرة ب 05% يعتبرون أن المنشأة لا تخطط لنشاطاتها .

#### الاستنتاج:

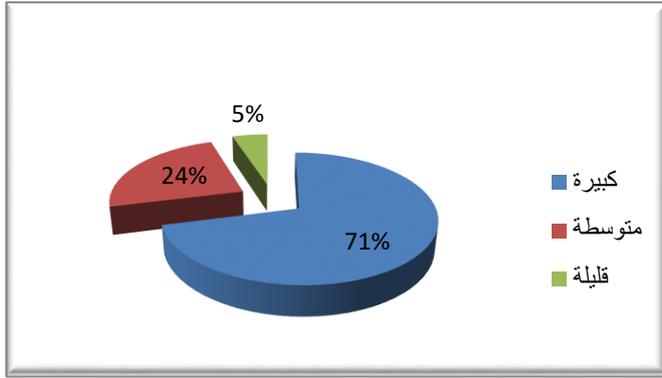
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون بأن المنشأة تخطط لنشاطاتها .

**الفرضية الثانية : لتنظيم دور في تحسين العمل الاداري .**

السؤال رقم 01: هل للتنظيم مساهمة في تحسين العمل الإداري داخل المنشأة الرياضية ؟

الغرض من السؤال: معرفة مساهمة التنظيم في تحسين العمل الاداري في المنشأة الرياضية .

جدول رقم 07 : يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 01.



شكل رقم (8): يمثل مساهمة التنظيم في تحسين العمل الاداري في المنشأة الرياضية .

الاجابات	التكرار	النسبة %
كبيرة	15	71
متوسطة	05	24
قليلة	01	05
المجموع	21	100

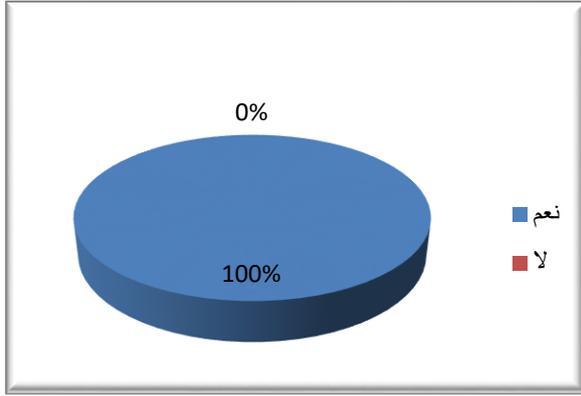
**عرض وتحليل النتائج:**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة **71%** من الإداريين يعتبرون أن لتنظيم مساهمة كبيرة في تحسين العمل الاداري داخل المنشأة الرياضية أما النسبة الثانية المقدرة بـ **24%** يعتبرون التنظيم ذو مساهمة متوسطة والنسبة الثالثة المقدرة بـ **05%** ترى بان مساهمة التنظيم قليلة لتحسين العمل الاداري في المنشأة الرياضية .

**الاستنتاج:**

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتنظيم مساهمة كبيرة في تحسين العمل الاداري داخل المنشأة الرياضية .

السؤال رقم 02 : هل التنظيم الجيد يساعد على احترام الخطط والأهداف ؟  
 الغرض من السؤال: معرفة إن كان التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف أم لا.  
 جدول رقم 08 : يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 02.



شكل رقم (9): يمثل مساعدة التنظيم الجيد على احترام الخطط والأهداف .

النسبة %	التكرارات	الإجابات
100	21	نعم
0	0	لا
100	21	المجموع

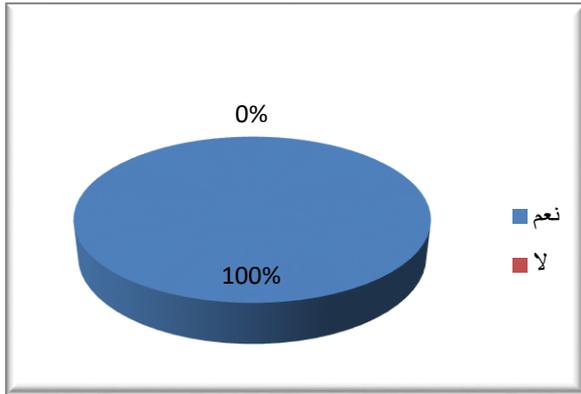
### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يعتبرون بأن التنظيم الجيد يساعد على احترام الخطط و الاهداف لدى الإداريين في المنشأة الرياضية ، في حين انعدمت النسبة التي ترى بأن التنظيم الجيد لا يساعد على احترام الخطط و الاهداف لدى الإداريين في المنشأة الرياضية .

### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن كل الإداريين يعتبرون بأن التنظيم الجيد يساعد على احترام الخطط و الاهداف لدى الإداريين في المنشأة الرياضية .

السؤال رقم 03 : هل التنظيم يساعد على تصميم العلاقات الإدارية وتحسينها داخل المنشأة الرياضية ؟  
الغرض من السؤال : معرفة إن كان التنظيم يساعد على تصميم العلاقات الإدارية وتحسينها داخل المنشأة الرياضية أم لا .  
جدول رقم 09 : يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 03.



شكل رقم (10): يمثل مساعدة التنظيم على تصميم العلاقات الإدارية وتحسينها.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	21	100
لا	0	0
المجموع	21	100

### عرض وتحليل النتائج:

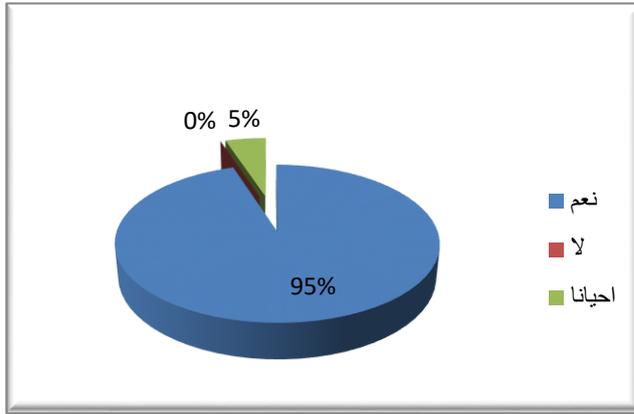
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يعتبرون بأن التنظيم يساعد على تصميم العلاقات الإدارية وتحسينها داخل المنشأة الرياضية ، في حين انعدمت النسبة التي ترى بأن التنظيم لا يساعد على تصميم العلاقات الإدارية وتحسينها داخل المنشأة الرياضية .

### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن كل الإداريين يعتبرون بأن التنظيم يساعد على تصميم العلاقات الإدارية وتحسينها داخل المنشأة الرياضية .

السؤال رقم 04 : هل التنظيم الجيد يعمل على تحسين العمل الإداري بصورة فعالة في المنشأة الرياضية ؟  
الغرض من السؤال: معرفة إن كان التنظيم الجيد يعمل على تحسين العمل الإداري بصورة فعالة في المنشأة الرياضية أم لا .

جدول رقم 10: يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 04.



شكل رقم (11): يمثل تحسين التنظيم الجيد للعمل الإداري بصورة فعالة.

الاجابات	التكرار	النسبة %
نعم	20	95
لا	00	00
احيانا	01	05
المجموع	21	100

#### عرض وتحليل النتائج:

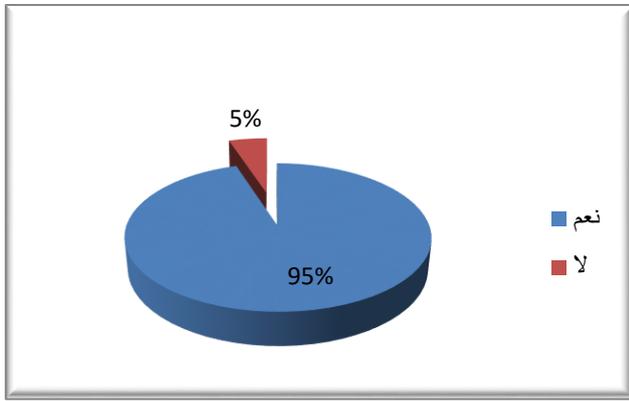
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة **95%** من الإداريين يعتبرون بان التنظيم الجيد يعمل على تحسين العمل الإداري بصورة فعالة في المنشأة الرياضية , أما النسبة الثانية المقدرة ب**00%** انعدمت فيها الاجابة بأن التنظيم الجيد لا يعمل على تحسين العمل الإداري , والنسبة الثالثة المقدرة ب **05%** ترى بأن التنظيم الجيد قد يعمل على تحسين العمل الإداري بصورة فعالة في المنشأة الرياضية .

#### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التنظيم الجيد يعمل على تحسين العمل الإداري بصورة فعالة في المنشأة الرياضية .

السؤال رقم 05 : هل كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم العاملين في ادارة المنشأة الرياضية ؟  
الغرض من السؤال: معرفة إن كانت كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم العاملين في إدارة المنشأة الرياضية أم لا .

جدول رقم 11: يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 05.



شكل رقم (12): يمثل كتابة التقارير طريقة منظمة لتقييم العاملين .

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	20	95
لا	1	5
المجموع	21	100

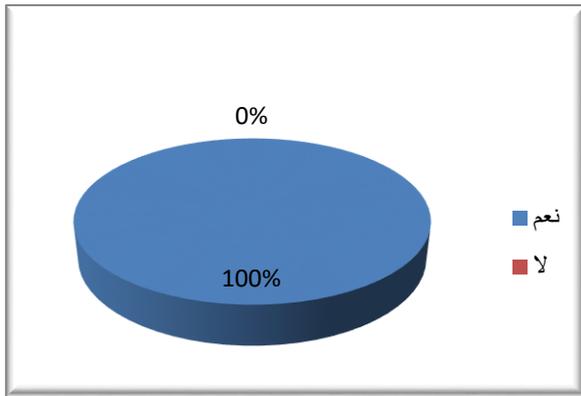
### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 95% من الإداريين يعتبرون أن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم العاملين في ادارة المنشأة الرياضية , أما النسبة الثانية المقدرة ب 05% يعتبرون أن كتابة التقارير لاتعد طريقة منظمة لتقييم العاملين في ادارة المنشأة الرياضية .

### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون بأن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم العاملين في ادارة المنشأة الرياضية .

السؤال رقم 06: هل لتنظيم دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية ؟  
الغرض من السؤال: معرفة دور التنظيم في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية .  
جدول رقم 12 : يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 06 .



شكل رقم (13): يمثل دور التنظيم في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية .

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	21	100
لا	0	0
المجموع	21	100

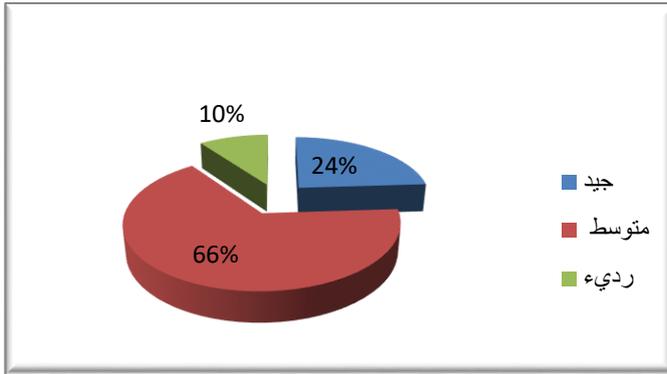
#### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يعتبرون بأن للتنظيم دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية ، في حين انعدمت النسبة التي ترى بأن التنظيم ليس له دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية .

#### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن كل الإداريين يعتبرون بأن للتنظيم دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية .

السؤال رقم 07: ما هو تقييمك للتنظيم داخل منشآتكم؟  
الغرض من السؤال: معرفة تقييم الإداريين للتنظيم داخل منشآتكم.  
جدول رقم 13 : يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 07 .



شكل رقم (14): يمثل تقييم الإداريين للتنظيم داخل منشآتكم.

الاجابات	التكرار	النسبة %
جيد	05	24
متوسط	14	66
رديء	02	10
المجموع	21	100

#### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأولى المقدرة بـ 24 % يعتبرون أن التنظيم داخل منشآتكم جيد، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 66% يعتبر فيها الإداريين أن التنظيم داخل منشآتكم متوسط ، النسبة الثالثة تقدر بـ 10% يعتبرون أن التنظيم داخل منشآتكم رديء .

#### الاستنتاج:

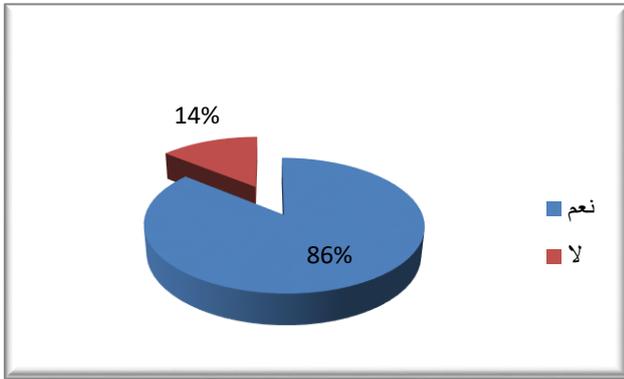
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التنظيم داخل منشآتكم متوسط .

**الفرضية الثالثة : للتوجيه دور في تحسين العمل الاداري .**

السؤال رقم 01: حسبكم, التوجيه هو عملية إعطاء الأوامر والتوجيهات والقيادة لتحقيق أهداف التنظيم ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان التوجيه هو عملية إعطاء الأوامر و القيادة لتحقيق أهداف التنظيم أم لا .

جدول رقم 14 : يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 01.



شكل رقم (15): يمثل التوجيه كعملية اعطاء الاوامر والقيادة.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	18	86
لا	03	14
المجموع	21	100

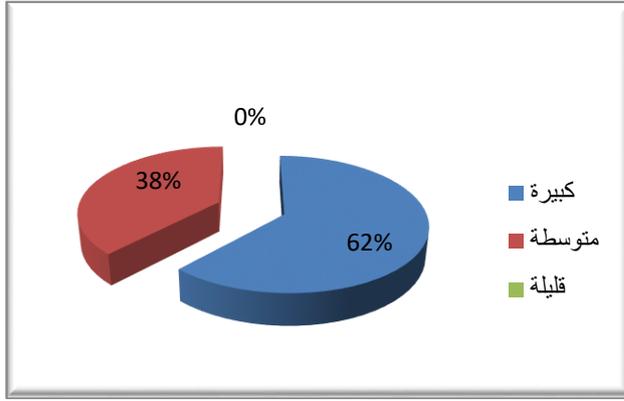
**عرض وتحليل النتائج:**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة **86%** من الإداريين يعتبرون أن التوجيه هو عملية إعطاء الأوامر و القيادة لتحقيق أهداف التنظيم , أما النسبة الثانية المقدرة ب **14%** يعتبرون أن التوجيه هو عملية إعطاء الأوامر و القيادة لتحقيق أهداف التنظيم .

**الاستنتاج:**

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون بأن التوجيه هو عملية إعطاء الأوامر و القيادة لتحقيق أهداف التنظيم .

السؤال رقم 02 : هل للتوجيه مساهمة في تحسين العمل الإداري داخل المنشأة الرياضية ؟  
الغرض من السؤال: معرفة إن كان التوجيه يساهم في تحسين العمل الإداري داخل المنشأة الرياضية .  
جدول رقم 15 : يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 02.



شكل رقم (16): يمثل مساهمة التوجيه في تحسين العمل الاداري.

الاجابات	التكرار	النسبة %
كبيرة	13	62
متوسطة	08	38
قليلة	00	00
المجموع	21	100

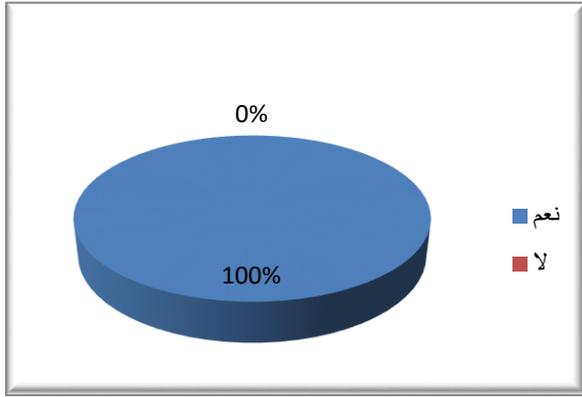
### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 62% من الإداريين يعتبرون أن للتوجيه مساهمة كبيرة في تحسين العمل الاداري داخل المنشأة الرياضية أما النسبة الثانية المقدره بـ 38% يعتبرون أن التوجيه ذو مساهمة متوسطة والنسبة الثالثة انعدمت والتي ترى بان مساهمة التوجيه قليلة لتحسين العمل الاداري في المنشأة الرياضية .

### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتوجيه مساهمة كبيرة في تحسين العمل الاداري داخل المنشأة الرياضية .

- السؤال رقم 03 : هل لتوجيه دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية ؟  
 الغرض من السؤال: معرفة دور التوجيه في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية .  
 جدول رقم 16 : يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 03.



النسبة %	التكرارات	الإجابات
100	21	نعم
0	0	لا
100	21	المجموع

شكل رقم (17): يمثل دور التوجيه في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية .

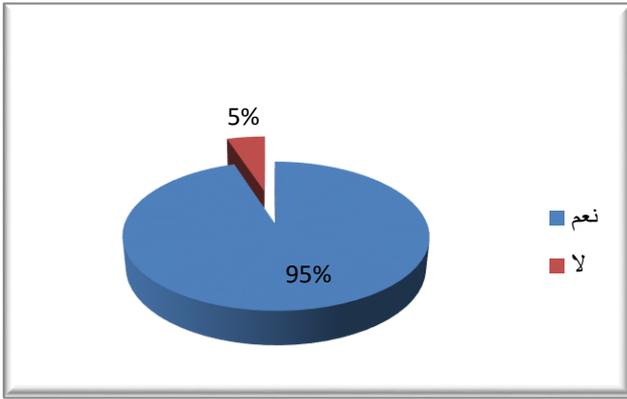
#### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يعتبرون بأن للتوجيه دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية ، في حين انعدمت النسبة التي ترى بأن التوجيه ليس له دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية .

#### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن كل الإداريين يعتبرون بأن للتوجيه دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية .

السؤال رقم 04 : هل تعتبرون التوجيه أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية ؟  
الغرض من السؤال: معرفة إن كان التوجيه احد الأركان الأساسية في العملية الإدارية أم لا.  
جدول رقم 17: يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 04.



الشكل رقم (18): يمثل التوجيه كأحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية .

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	20	95
لا	1	5
المجموع	21	100

#### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة **95%** من الإداريين يعتبرون أن التوجيه أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية , أما النسبة الثانية المقدرة بـ **05%** يعتبرون أن التوجيه لا يعد أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية .

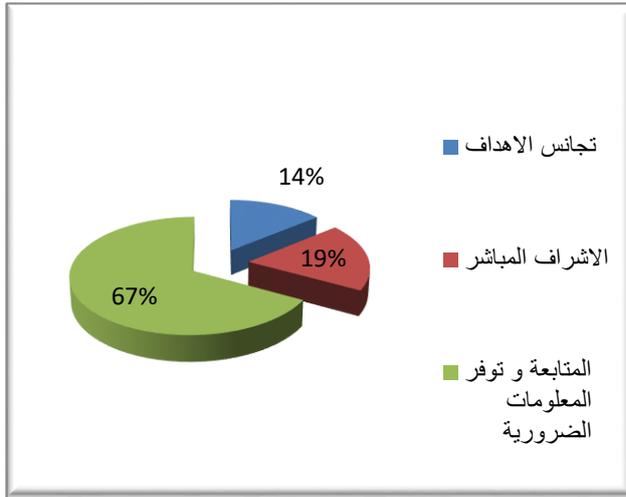
#### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون بأن التوجيه أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية .

السؤال رقم 05 : وظيفة التوجيه في العمل الإداري تساعد على ؟

الغرض من السؤال: معرفة على ماذا تساعد وظيفة التوجيه في العمل الإداري .

جدول رقم 18: يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 05.



الشكل رقم (19): يمثل مساعدة وظيفة التوجيه للعمل الإداري.

الاجابات	التكرارات	النسبة %
تجانس الأهداف	03	14
الإشراف المباشر	04	19
المتابعة وتوفر المعلومات الضرورية	14	67
المجموع	21	100

### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأولى المقدرة بـ 14% يعتبرون أن التوجيه يساعد على تجانس الأهداف في العمل الإداري, أما النسبة الثانية المقدرة بـ 19% يعتبر فيها الإداريون أن التوجيه يساعد على الإشراف المباشر , النسبة الثالثة تقدر بـ 67% يعتبرون أن التوجيه يساعد على متابعة وتوفير المعلومات الضرورية في العمل الإداري .

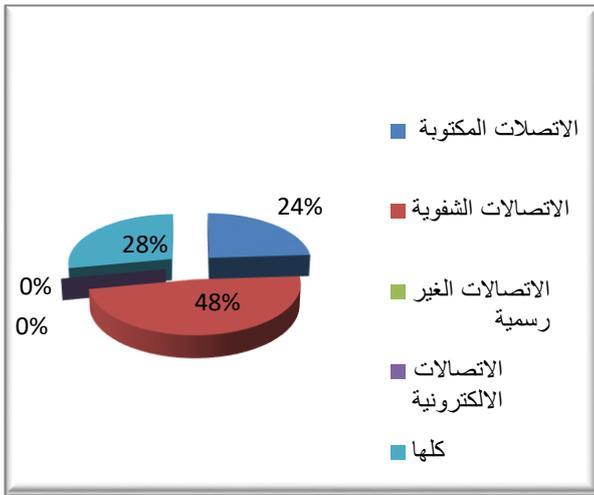
### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن وظيفة التوجيه في العمل الإداري تساعد على متابعة وتوفير المعلومات الضرورية .

السؤال رقم 06 : ما هي طريقة الإتصال الإداري المعتمدة عند توجيهكم؟

الغرض من السؤال: معرفة طريقة الاتصال الإداري عند التوجيه .

جدول رقم 19: يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 06.



الشكل رقم (20): يمثل طريقة الاتصال الإداري عند التوجيه.

الاجابات	التكرارات	النسبة %
الاتصالات المكتوبة	05	24
الاتصالات الشفهية	10	48
الاتصالات الغير رسمية	00	00
الاتصالات الالكترونية	00	00
كلها	06	28
المجموع	21	100

### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأولى المقدرة بـ 24 % من الإداريين يعتبرون أن طريقة الاتصال الإداري عند التوجيه هي الاتصالات المكتوبة ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 48% يعتبر فيها الإداريون أن طريقة الاتصال الإداري عند التوجيه هي الاتصالات الشفهية ، والنسبتين الثالثة و الرابعة انعدمتا التي تريان أن طريقة الاتصال الإداري عند التوجيه قد تكون اتصالات غير رسمية أو اتصالات الكترونية ، أما النسبة الخامسة التي يعتبر فيها الإداريون أن طريقة الاتصال الإداري عند التوجيه هي كل الطرق السابقة .

الاستنتاج:

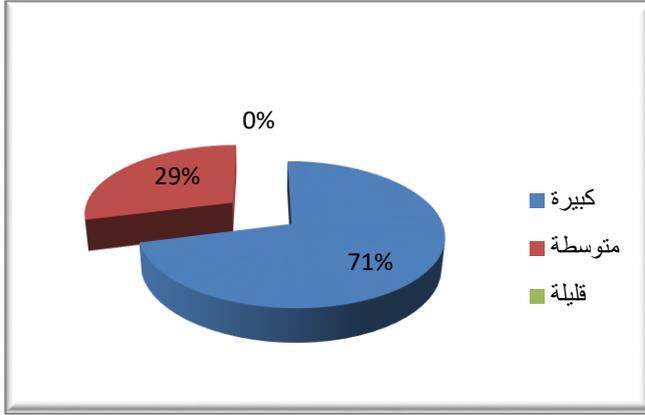
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن طريقة الاتصال الإداري عند التوجيه هي الاتصالات الشفهية .

**الفرضية الرابعة : لرقابة دور في تحسين العمل الاداري .**

السؤال رقم 01 : هل للرقابة مساهمة في تحسين العمل الإداري ؟

الغرض من السؤال: معرفة مساهمة الرقابة في تحسين العمل الإداري .

جدول رقم 20: يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 01.



الشكل رقم (21): يمثل مساهمة الرقابة في تحسين العمل الاداري .

النسبة %	التكرار	الاجابات
71	15	كبيرة
29	06	متوسطة
00	00	قليلة
100	21	المجموع

**عرض وتحليل النتائج:**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 71% من الإداريين يعتبرون أن للرقابة مساهمة كبيرة في تحسين

العمل الإداري , أما النسبة الثانية المقدرة بـ 29% يعتبرون أن للرقابة مساهمة متوسطة في تحسين العمل

الإداري , والنسبة الثالثة انعدمت والتي ترى بان للرقابة مساهمة قليلة في تحسين العمل الإداري .

**الاستنتاج:**

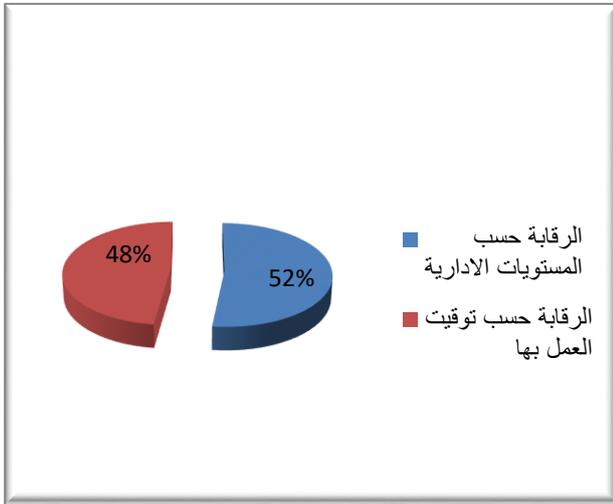
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن للرقابة مساهمة كبيرة في تحسين

العمل الإداري .

السؤال رقم 02 : ماهي أنواع الرقابة التي تعتمدون عليها؟

الغرض من السؤال: معرفة أنواع الرقابة المعتمد عليها .

جدول رقم 21: يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 02.



الشكل رقم (22): يمثل أنواع الرقابة المعتمد عليها .

النسبة %	التكرارات	الإجابات
52	11	الرقابة حسب المستويات الإدارية
48	10	الرقابة حسب توقيت القيام بها
100	21	المجموع

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 52% من الإداريين يعتبرون أن أنواع الرقابة المعتمد عليها هي الرقابة حسب المستويات الإدارية , أما النسبة الثانية المقدرة بـ 48% يعتبرون أن أنواع الرقابة المعتمد عليها هي الرقابة حسب توقيت العمل بها .

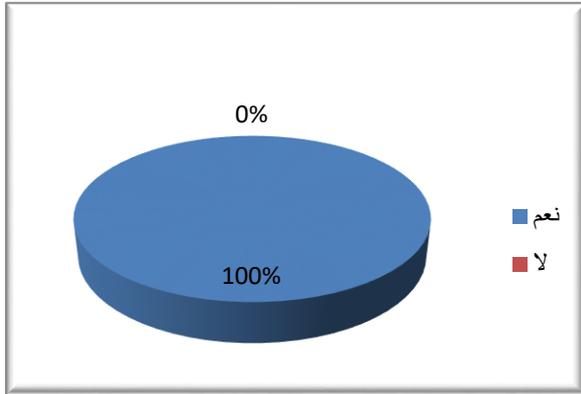
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن أنواع الرقابة المعتمد عليها هي الرقابة حسب المستويات الإدارية .

السؤال رقم 03 : مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود الإداريين؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود الإداريين .

جدول رقم 22: يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 03.



شكل رقم (23): يمثل مساهمة مراقبة وتقييم الأداء في تحسين مردود الإداريين .

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	21	100
لا	0	0
المجموع	21	100

عرض وتحليل النتائج:

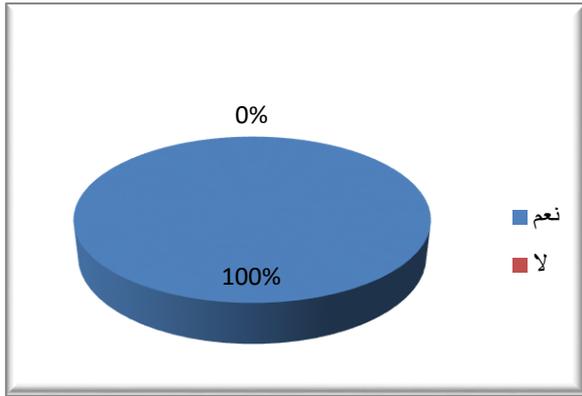
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يعتبرون بأن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود الإداريين ، في حين انعدمت النسبة التي ترى بأن مراقبة وتقييم الأداء لا تساهم في تحسين مردود الإداريين .

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن كل الإداريين يعتبرون بأن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود الإداريين .

السؤال رقم 04 : هل تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين العمل الإداري ؟  
الغرض من السؤال: معرفة إن كان لتحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين العمل الإداري أم لا .

جدول رقم 23: يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 04.



شكل رقم (24): يمثل دور تحديد المسؤولية لذوي السلطة لتحسين العمل الإداري .

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	21	100
لا	0	0
المجموع	21	100

#### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يعتبرون بأن تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين العمل الإداري ، في حين انعدمت النسبة التي ترى بأن تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل ليس له دور في تحسين العمل الإداري .

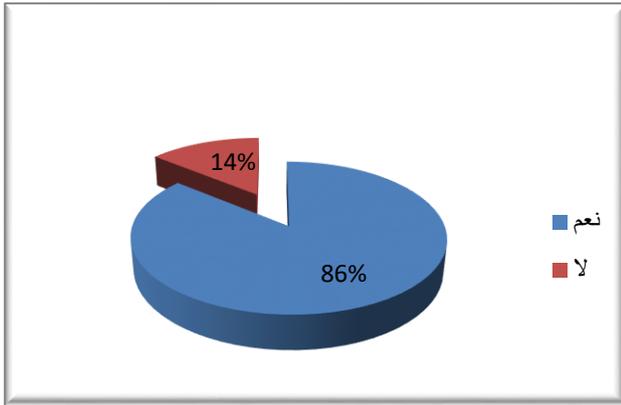
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن كل الإداريين يعتبرون بأن تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين العمل الإداري .

السؤال رقم 05 : هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ أم لا .

جدول رقم 24: يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 05.



شكل رقم (25): يمثل مساعدة الرقابة على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	18	86
لا	03	14
المجموع	21	100

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 86% من الإداريين يعتبرون أن الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ , أما النسبة الثانية المقدرة بـ 14% يعتبرون أن الرقابة لا تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ .

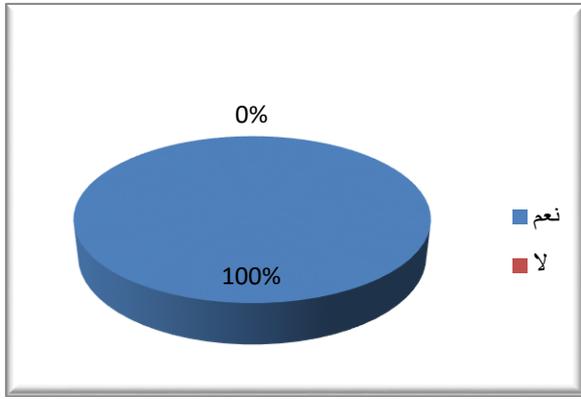
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ .

السؤال رقم 06 : هل هناك فوائد للرقابة الإدارية داخل المنشأة الرياضية ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان هناك فوائد للرقابة الإدارية داخل المنشأة الرياضية أم لا.

جدول رقم 25: يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 06.



شكل رقم (26): يمثل فوائد الرقابة الإدارية داخل المنشأة الرياضية .

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	21	100
لا	0	0
المجموع	21	100

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يعتبرون بأن هناك فوائد للرقابة الإدارية داخل المنشأة الرياضية ، في حين انعدمت النسبة التي ترى بأنه لا توجد هناك فوائد للرقابة الإدارية داخل المنشأة الرياضية .

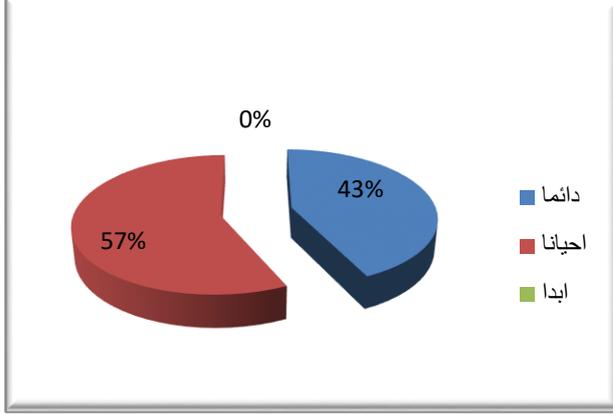
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن كل الإداريين يعتبرون بأن هناك فوائد للرقابة الإدارية داخل المنشأة الرياضية .

السؤال رقم 07 : تقومون بتقسيم المسؤوليات والواجبات ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان هناك تقسيم للمسؤوليات و الواجبات .

جدول رقم 26: يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم 07.



شكل رقم (27): يمثل تقسيم المسؤوليات والواجبات.

الاجابات	التكرار	النسبة %
دائما	09	43
أحيانا	12	57
أبدا	00	00
المجموع	21	100

### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 43% من الإداريين يقومون بتقسيم المسؤوليات والواجبات بشكل دائم , أما النسبة الثانية المقدره بـ 57% يقومون بتقسيم المسؤوليات والواجبات أحيانا , والنسبة الثالثة انعدمت والتي ترى بأن الإداريين لايقومون أبدا بتقسيم المسؤوليات والواجبات .

### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يقومون أحيانا بتقسيم المسؤوليات والواجبات .

ثانيا : مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

مناقشة الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداريي بعض المنشآت الرياضية بدائرة بسكرة وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، و إنطلاقا من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول أن: للتخطيط دور في تحسين العمل الإداري.

ومن خلال الجداول لفرضية التخطيط (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6) تبين لنا فعلا أن التخطيط يلعب دورا مهما في تحسين العمل الإداري خاصة ما يوضحه الجدول رقم (1) أن معظم الإداريين يرون أن للتخطيط مساهمة كبيرة في تحسين العمل الإداري بنسبة 71% وكذلك في الجدول رقم (4) يرى معظم الإداريين أن غياب عنصر التخطيط يؤثر على إستراتيجية العمل الإداري بنسبة 81% وكذلك ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط في الجانب النظري الذي ينص على أن أهمية التخطيط تكمن في:

- مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير.
  - التركيز على الأهداف.
  - يمكن بواسطته التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والموارد .
- مبادئ التخطيط:

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف.
- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط.
- مبدأ شمولية التخطيط.
- فعالية وكفاية التخطيط.

مناقشة الفرضية الثانية:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداريي بعض المنشآت الرياضية بدائرة بسكرة وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقا من الفرضية الثانية "للتنظيم دور في تحسين العمل الإداري " ومن خلال الجداول لفرضية التنظيم (7 ، 8 ، 9 ، 10 ، 11 ، 12، 13) تبين لنا فعلا أن التنظيم يلعب دورا مهما في تحسين العمل الإداري خاصة ما يوضحه الجدول رقم (7) أن معظم الإداريين يرون أن للتنظيم مساهمة كبيرة في تحسين العمل الإداري بنسبة 71%

وكذلك الجدول (10) يرون أن التنظيم الجيد يعمل على تحسين العمل الإداري بصورة فعالة بنسبة 95% وكذلك ما يتفق عليه في وظيفة التنظيم في المجال الرياضي في الجانب النظري الذي يعتبر على أن التنظيم هو عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف, ويعتبر التنظيم في العملية الإدارية هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيماً ملائماً. كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية للبرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل والرغبات الإنسانية للأفراد , وهذا ما يخدم فرضيتنا الثانية.

### مناقشة الفرضية الثالثة :

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري بعض المنشآت الرياضية بدائرة بسكرة وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقاً من الفرضية الثالثة للتوجيه دور في تحسين العمل الإداري " ومن خلال الجداول لفرضية التوجيه ( 14 ، 15 ، 16 ، 17 ، 18، 19) تبين لنا فعلاً أن التوجيه يلعب دوراً مهماً في تحسين العمل الإداري خاصة ما يوضحه الجدول رقم (15) حيث أن معظم الإداريين يرون أن للتوجيه مساهمة كبيرة في تحسين العمل الإداري بنسبة 62% وكذلك الجدول رقم (14) يرون أن التوجيه هو عملية إعطاء الأوامر والتوجيهات والقيادة لتحقيق أهداف التنظيم بنسبة 86% وكذلك ما يتفق عليه في وظيفة التوجيه في المجال الرياضي في الجانب النظري الذي 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 ضماناً لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف وهذا يتطلب التحفيز ويعتمد التوجيه على عنصرين أساسيين وهما :

- القيادة

- الاتصال

وكذلك يتفق على أن التوجيه يتضمن إعطاء الأوامر والتعليمات و التوجيهات والإرشادات والقيادة من قبل الرئيس لتوجيه المرؤوسين للعمل للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة, وهذا ما يخدم فرضيتنا الثالثة.

مناقشة الفرضية الرابعة :

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري بعض المنشآت الرياضية بدائرة بسكرة تم الوصول إلى أغلبية حقائق الفرضية الرابعة "للرقابة دور في تحسين العمل الإداري" ومن خلال الجداول لفرضية الرقابة ( 20 ، 21 ، 22 ، 23 ، 24 ، 25، 26 ) تبين لنا فعلا أن الرقابة تلعب دورا مهما في تحسين العمل الإداري خاصة ما يوضحه الجدول رقم (20) أن معظم الإداريين يرون أن للرقابة مساهمة كبيرة في تحسين العمل الإداري بنسبة 71% وكذلك الجدول رقم (25) أن هناك فوائد للرقابة الإدارية داخل المنشأة الرياضية بنسبة 100% وكذلك ما يتفق عليه في الجانب النظري على أن الرقابة هي عملية التأكد من تنفيذ كل الواجبات بطريقة سليمة ومحاولة اكتشاف أي أخطاء في الموعد المناسب لإيجاد السبل لحلها , وكذلك تتفق على أن للرقابة فوائد و أهمية كبيرة التي تكمن في :

- تساهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر وفي زمن أقل.

- حث وتشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم .

- تكشف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها أو بدايتها للإسراع بعلاجها.

- التعرف على معوقات العمل والمشكلات التي تعترض لها العملية الإدارية.

وكذلك تتفق مع مستويات الرقابة :

الرقابة حسب المستويات الإدارية والتي تشمل:

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

- الرقابة على مستوى العمليات.

- الرقابة على مستوى الأفراد.

والرقابة حسب مستوى توقيت القيام بها والتي تشمل:

- الرقابة الوقائية.

- الرقابة التاريخية.

- الرقابة المتزامنة.

وكذلك تهدف الرقابة إلى أن السياسات والنظم الإدارية الموضوعية والخطط قيد التنفيذ تسير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر ممكن من الكفاية , وهذا يخدم لنا الفرضية الرابعة .

## خلاصة

من خلال الدراسة الميدانية تم التعرف على الإدارة الرياضية ودورها في تحسين العمل الإداري ، كما سمحت الدراسة من خلال الاستمارة من تسليط الضوء على الوظائف الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) من حيث وجودها وفعاليتها الإيجابية والسلبية بالمنشأة الرياضية ثم تقييم دور الوظائف الإدارية على تحسين العمل الإداري .

وفي ختام هذا الفصل نكون قد حاولنا إختبار ما جاء في الجزء النظري على عينة الإداريين في المنشأة الرياضية، ومن هنا كانت الاستمارة التي اقترحناها تبين أهمية كل وظيفة على نجاح العمل الإداري .

## الختام:

عملنا في هذا البحث على إبراز أهم الأدوار التي تلعبها الإدارة الرياضية في تحسين العمل الإداري سواء أكانت هذه الأدوار داخلية أو خارجية.

ومن خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني، خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن الإدارة الرياضية وجميع وظائفها تلعب دورا مهما ومميزا في العمل الإداري للمنشآت الرياضية، لكن تبقى الإدارة الرياضية تعيش تدني ملحوظ وتراجع على مستوى طريقة العمل بها ؛ حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بها ، وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى ملاحظتين أساسيتين هما:

**أولاً:** انعدام المؤهلات الكافية لدى الإداريين أو النقص الملحوظ في الإطارات الرياضية من الإداريين في هذا المجال أدى إلى اللجوء إلى إداريين يفتقرون للتأهيل والتأطير العلمي والأساليب الحديثة في مجال الإدارة ، مما أدى إلى إستعمال طرق بدائية لا يمكن أن تصنع شيء في تقدم وتحسن العمل الإداري في المنشآت الرياضية.

**ثانياً:** إنعدام وجود إستراتيجية العمل من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، ويرجع ذلك عادة إلى كون الإداري قليل الفكرة وبعيد عن التأهيل العلمي فلا يلجأ إلى إستخدام أساليب علمية حديثة لأنه لا يدرك أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة و التوجيه في المجال العلمي والعملية وطرق الإدارة الرياضية الحديث. وللخروج من هذا المستوى الرديء غير المشرف في جوانب العمل الإداري والوصول إلى أفضل من ذلك لابد من الإسراع في:

- وضع مخططات إدارية سنوية لتحسين العمل الإداري للمنشآت الرياضية.

- التنظيم الجيد والمحكم داخل المنشآت الرياضية.

- وضع أفضل الوسائل الرقابية لعمل العنصر البشري داخل المنشآت الرياضية.

- التوجيه الأمثل والسليم لجميع الإمكانيات المتاحة .

وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا، كان واسعا جدا وإن كل ما بذلناه من جهد وكل مساهمتنا فيه بدت ضئيلة ولكن هذا لا يمنعنا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى إجابات عن الأسئلة المقترحة في دور الإدارة الرياضية في تحسين العمل الإداري داخل المنشآت الرياضية.

## الإقتراحات والتوصيات:

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

ومن بين هذه الاقتراحات والتوصيات نذكر ما يلي:

**\*أولا-** فيما يخص التأطير والتكوين:

- ضرورة تكوين إطارات ذات كفاءة عالية مختصة في التحكم في الوظائف الإدارية لمحاولة تحسين العمل الإداري للمؤسسات الرياضية.

- العمل على تطبيق التقنيات الحديثة من أجل تطوير ونجاح الإدارة بأتم معنى الكلمة وذلك بواسطة التعرف على مختلف الوظائف الإدارية وكيفية تطبيقها.

- ضرورة وجود تنسيق وتعاون مشترك بين المدير والموظفين لتحسين أداء الإداريين.

- العمل على تحقيق مبدأ التخصص في الوظيفة ومراعاته.

- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت.

- الإعتماد على مدراء متخصصين في جميع المصالح الموجودة على مستوى الإدارة .

**\*ثانيا-** فيما يخص العمل الإداري الذي كون لأجله أو الذي أطر له فيجب :

- الاعتماد على أفضل الأنماط الإدارية وهو النمط الديمقراطي والذي يعطي فيه الفرصة للموظفين

والعمال بالاجتماع مع القادة لتوضيح الأهداف ورسم الخطط حتى يكون أكثر فهما وأحسن أداء.

- هناك حاجة لرفع مستوى الإهتمام بالتخطيط وتخصيص مكتب خاص به يقوم بعملية التخطيط في المنشأة الرياضية.

- وضع خطط طويلة المدى على أن تقسم هذه الخطط إلى مراحل زمنية "سنوية" بهدف تأهيل وصقل الإداريين على مستوى المنشآت.

- تحسين إستغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية .

- تسطير برنامج عمل يضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منهجية علمية بحتة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوائق والمسببات التي تعيق العمل الإداري .

- تحتاج المنشأة لوضع نظام رقابي فعال قادر على كشف الانحرافات السلوكية و العمل على إتخاذ الإجراءات التصحيحية .
- الحاجة إلى الإهتمام بالتطبيق العلمي السليم لوظائف الإدارة الرياضية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) .

قائمة

المراجع

## قائمة المراجع

### أولا / القرآن الكريم :

1 - سورة البقرة, الآية 148.

### ثانيا / الكتب :

- 1- إبراهيم عبد المقصود، حسن احمد الشافعي : "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ج 2 ، الإسكندرية، 2003.
- 2- إبراهيم عبد المقصود ، حسن احمد الشافعي : "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ج 3 ، الإسكندرية، 2003.
- 3- ابن منظور : لسان العرب ، ط 1 ، الجزء 10 ، دار صادر ، بيروت 1997 .
- 4- إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 5- السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، دار الجامعة، الإسكندرية ، مصر، 1999.
- 6- السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، دار أترك لنشر والتوزيع، مصر ، 2001.
- 7- احمد ماهر و جلال الهجرسي وآخرون: الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية ، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2001-2002.
- 8- جميل احمد توفيق : إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2002 .
- 9- حسن عبد الجواد: كرة القدم ، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان ، ط1، 1984.
- 10- حسن شلتوت وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر .
- 11- حسن عمر: التنمية والتخطيط الإقتصادي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
- 12- سعد جلال : التوجيه النفسي والتربوي والمهني ، ط2 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1992.
- 13- صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، دار ومكتبة الحامد ، ط 1 ، عمان، الأردن ، 2002.
- 14- طلحة حسام الدين ، عدله عيسى مطر : مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر، الجديدة، القاهرة، 1997.

- 15- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة ، مصر .
- 16- علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية.
- 17- عثمان محمد غنيم: التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 18- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحح: تنظيم وإدارة الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية، 1993 .
- 19- علي بن هادئة وآخرون : القاموس الجديد للطلاب ، معجم عربي مدرسي ، ط7 ، الموسوعة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1991 .
- 20- عبد الرحمن العيسوي : الكفاءة الإدارية ،الدار الجامعية (طباعة ،نشر، توزيع) ،الإسكندرية ،مصر، 1998.
- 21- فيصل خير الزواد : علاج الأمراض النفسية والاضطرابات السلوكية ، دار الملايين ، بيروت، 1984.
- 22- مروان عبد المجيد : الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية ، دار الفكر للطباعة والنشر ، ط1 ، الأردن ، 2000.
- 23- محمد الشافعي أبوراس : القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب .
- 24- محمد متولي عفيفي : سيكولوجية الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 2001.
- 25- مروان عبد المجيد : إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة ، ط1 ، عمان ، 2002.
- 26- موسى يوسف خميس: مدخل للتخطيط ،دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999 .
- 27- محمود عبد الحميد منسي وآخرون : المدخل إلى علم النفس التربوي ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 2002 .
- 28- موسى اللوزي: تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000.
- 29- محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 – 2000 .

- 30- محمد صبحي حسنين : القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي، ط3 ، القاهرة ، 1995 .
- 31- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، القاهرة ، 1999.
- 32- محمد أزهر السماك وآخرون: الأصول في البحث العلمي، دار الحكمة والطباعة للنشر، الموصل، 1980.
- 33- محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية، القاهرة، ط1، 1986.
- 34- نجم العزاوي: التدريب الإداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2006 ، عمان، الأردن، 2006.

### ثالثا / المذكرات :

- 1- بن علي حمزة: مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي داخل المنشأة الرياضية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة وتسيير رياضي، جامعة بسكرة، 2012.
- 2- مباركي سعد : مدى مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة وتسيير رياضي، جامعة بسكرة، 2014.
- 3- قوصات بدر الدين : دور بعض الوظائف الإدارية في تحسين العمل الإداري في المنشأة الرياضية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة وتسيير رياضي، جامعة بسكرة، 2014.
- 4- لحوامدي رشاد : مدى مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة وتسيير رياضي، جامعة بسكرة، 2015.

المال

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير المنشآت الرياضية

استمارة استبيان

لتحضير مذكرة ماستر بعنوان:

## الإدارة الرياضية ودورها في تحسين العمل الإداري

دراسة ميدانية على مستوى بعض المنشآت الرياضية لدائرة بسكرة

### استمارة استبيان:

قصد معرفة بعض الوظائف الإدارية التي تساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية يطلب منك عزيزي الإداري الإجابة بكل موضوعية وصراحة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تراها مناسبة وصائبة حسب رأيك من أجل التوصل إلى نتائج دقيقة تفيد دراستنا وشكرا لكم على تفهمكم ومساعدتكم لنا.

وشكرا

الاستاذ المشرف :

قيدوام الطيب

اسم الطالب :

\_ جريدي مسعود

السنة الجامعية 2017 / 2018

معلومات شخصية:

• السن: .....

• الجنس:

ذكر  أنثى

• المستوى التعليمي:

تقني سامي في الرياضة  تعليم ثانوي   
جامعي  دراسات عليا  تكوين تخصصي

• الرتبة المهنية :

ادارة عليا  ادارة وسطى  ادارة استشرافية

### الفرضية الاولى : للتخطيط دور في تحسين العمل الاداري .

1- هل للتخطيط مساهمة في تحسين العمل الإداري داخل المنشأة الرياضية ؟

كبيرة  متوسطة  قليلة

2- هل للتخطيط دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية ؟

نعم  لا

3- هل تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين العمل الإداري داخل المنشأة الرياضية؟

نعم  لا

4- هل غياب عنصر التخطيط يؤثر على إستراتيجية العمل الإداري الحسن للمنشأة الرياضية؟

نعم  لا  احيانا

5- هل التخطيط يساعد على تطوير الفكر الإداري لدى الادايين في منشاتكم ؟

نعم  لا

6- هل تقوم المنشأة بالتخطيط لنشاطاتها ؟

نعم  لا

### الفرضية الثانية : للتنظيم دور في تحسين العمل الاداري .

1- هل للتنظيم مساهمة في تحسين العمل الإداري داخل المنشأة الرياضية ؟

- كبيرة  متوسطة  قليلة
- 2- هل التنظيم الجيد يساعد على احترام الخطط والأهداف ؟  
نعم  لا
- 3- هل التنظيم يساعد على تصميم العلاقات الإدارية وتحسينها داخل المنشأة الرياضية ؟  
نعم  لا
- 4- هل التنظيم الجيد يعمل على تحسين العمل الإداري بصورة فعالة في المنشأة الرياضية ؟  
نعم  لا  احيانا
- 5- هل كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم العاملين في ادارة المنشأة الرياضية ؟  
نعم  لا
- 6- هل لتنظيم دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية ؟  
نعم  لا
- 7- ما هو تقييمك للتنظيم داخل منشأتكم؟  
جيد  متوسط  رديء

### الفرضية الثالثة : للتوجيه دور في تحسين العمل الإداري .

- 1- حسبكم, التوجيه هو عملية إعطاء الأوامر والتوجيهات والقيادة لتحقيق أهداف التنظيم ؟  
نعم  لا
- 2- هل للتوجيه مساهمة في تحسين العمل الإداري داخل المنشأة الرياضية ؟  
كبيرة  متوسطة  قليلة
- 3- هل لتوجيه دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية ؟  
نعم  لا
- 4- هل تعتبرون التوجيه أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية ؟  
نعم  لا
- 5- وظيفة التوجيه في العمل الإداري تساعد على :  
تجانس الأهداف   
الإشراف المباشر   
المتابعة وتوفير المعلومات الضرورية

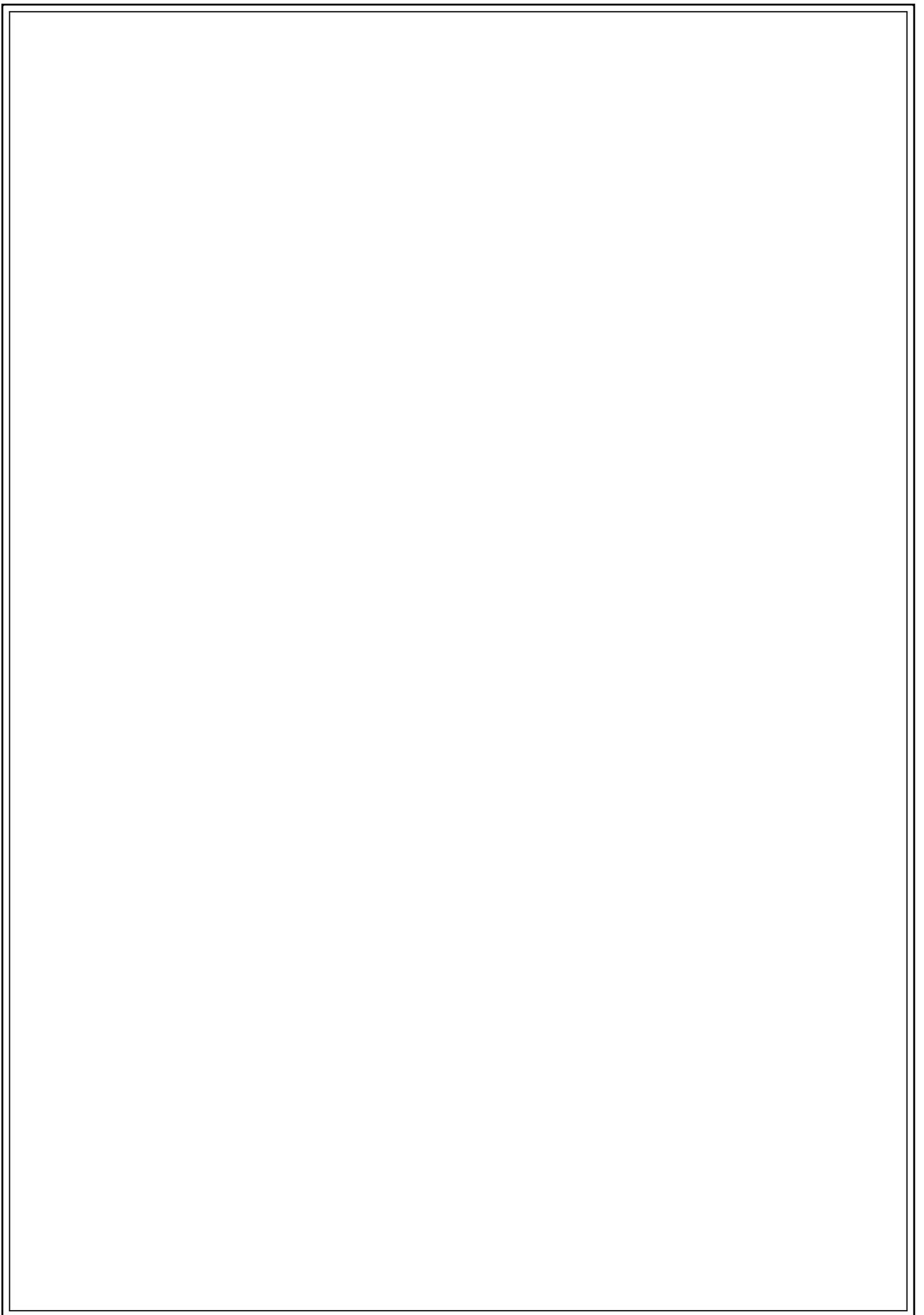

6- ما هي طريقة الإتصال الإداري المعتمدة عند توجيهكم؟

- الإتصالات المكتوبة
- الإتصالات الشفهية

- الإتصالات الغير رسمية
- الإتصالات الإلكترونية
- كلها

### الفرضية الرابعة : لرقابة دور في تحسين العمل الاداري .

- 1- هل للرقابة مساهمة في تحسين العمل الإداري ؟
- كبيرة  متوسطة  قليلة
- 2 - ماهي أنواع الرقابة التي تعتمدون عليها؟
- الرقابة حسب المستويات الإدارية  الرقابة حسب توقيت القيام بها
- 3- هل مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود الإداريين؟
- نعم  لا
- 4 - هل تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين العمل الإداري ؟
- نعم  لا
- 5- هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ؟
- نعم  لا
- 6- هل هناك فوائد للرقابة الإدارية داخل النشأة الرياضية ؟
- نعم  لا
- 7- هل تقومون بتقسيم المسؤوليات والواجبات ؟
- دائما  أحيانا  أبدا



وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير المنشآت الرياضية

تحكيم استمارة استبيان

لتحضير مذكرة ماستر بعنوان:

## الإدارة الرياضية ودورها في تحسين العمل الإداري

دراسة ميدانية على مستوى بعض المنشآت الرياضية لولاية بسكرة

### تحكيم استمارة استبيان:

في إطار انجازنا لمذكرة الماستر نرجوا من سيادتكم إفادتنا و توجيهنا حول محاور الموضوع و  
الأسئلة المقترحة بالموافقة أو التغيير أو التعديل فيها ولكم منا فائق التقدير والاحترام .

وشكرا

الاستاذ المشرف :

قيدوام الطيب

اسم الطالب :

\_ جريدي مسعود

السنة الجامعية 2017 / 2018

معلومات شخصية:

• السن: .....

• الجنس:

ذكر  أنثى

• المستوى التعليمي:

تقني سامي في الرياضة  تعليم ثانوي   
جامعي  دراسات عليا

### الفرضية الاولى : للتخطيط دور في تحسين العمل الاداري .

1- هل تعتمدون على التخطيط في العمل الإداري ؟

نعم  لا

.....1

2- ما مدى أهمية التخطيط في تحسين العمل الإداري ؟

كبيرة  متوسطة  قليلة

.....2

3- هل التخطيط الجيد يساعد على تحسين العمل الإداري ؟

نعم  لا

.....3

4- هل التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة؟

نعم  لا

.....4

5- هل تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين العمل الإداري ؟

نعم  لا

.....5

6- ماهي أنواع التخطيط التي تتبعونها ؟

قصير  متوسط  طويل

.....6

7- هل غياب عنصر التخطيط يؤثر على إستراتيجية العمل الإداري الحسن للمنشأة؟

نعم  لا

.....7

8- هل التخطيط يساعد على تطوير الفكر الإداري لدى مسيري منشاتكم ؟

8.....  
نعم  لا

9- هل تقوم المنشأة بالتخطيط لنشاطاتها؟

9.....  
نعم  لا

10- هل تواجه المنشأة حاليا مشكلة في التخطيط؟

10.....  
نعم  لا

### الفرضية الثانية : للتنظيم دور في تحسين العمل الاداري .

1- ما رأيك في مفهوم التنظيم؟

- هو نظام يتكون من مجموعة من النشاطات المتعاونة

- هو الهيكل التكويني للمنظمة وشكلها الهندسي أو مظهرها الخارجي

1.....

2- ما مدى أهمية التنظيم في تحسين العمل الإداري؟

كبيرة  متوسطة  قليلة

2.....

3- هل التنظيم الجيد يساعد على احترام الخطط والأهداف

نعم  لا

3.....

4- هل التنظيم يساعد على تصميم العلاقات الإدارية وتحسينها؟

نعم  لا

4.....

5- هل التنظيم الجيد يعمل على تحسين العمل الاداري بصورة فعالة؟

نعم  لا

5.....

6- هل كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد؟

نعم  لا

6.....

7- هل لتنظيم دور في تحقيق أهداف المنشأة؟

نعم  لا

.....7

8- ما هو تقييمك للتنظيم داخل منشأتكم؟

جيد  متوسط  رديء

.....8

9- هل تقوم بأداء وظيفة محددة أو عدة وظائف؟

وظيفة واحدة  عدة وظائف

.....9

الفرضية الثالثة : للتوجيه دور في تحسين العمل الاداري .

1- حسبكم, التوجيه هو عملية إعطاء الأوامر والتوجيهات والقيادة لتحقيق أهداف التنظيم ؟

نعم  لا

.....1

2- ما مدى أهمية التوجيه في تحسين العمل الإداري ؟

كبيرة  متوسطة  قليلة

.....2

3- هل التوجيه الجيد يساعد على تحسين العمل الإداري ؟

نعم  لا

.....3

4- هل لتوجيه دور في تحقيق أهداف المنشأة؟

نعم  لا

.....4

5- هل تعتبرون التوجيه أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية ؟

نعم  لا

.....5

6- وظيفة التوجيه في العمل الاداري تساعد على :

- تجانس الأهداف
- الإشراف المباشر
- المتابعة وتوفير المعلومات الضرورية

.....6

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

نعم  لا

.....7

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

نعم  لا

.....8

9- ما هي طريقة الإتصال الإداري المعتمدة عند توجيهكم؟

الإتصالات المكتوبة

الإتصالات الشفهية

الإتصالات الغير رسمية

الإتصالات الإلكترونية

.....9

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

نعم  لا

.....10

### الفرضية الرابعة : لرقابة دور في تحسين العمل الاداري .

1- ما مدى أهمية الرقابة في تحسين العمل الإداري؟

كبيرة  متوسطة  قليلة

.....1

2 - ماهي أنواع الرقابة التي تعتمدون عليها؟

الرقابة حسب المستويات الإدارية  الرقابة حسب توقيت القيام بها

.....2

3- هل مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود الإداريين؟

نعم  لا

.....3

4 - هل تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين العمل الإداري؟

نعم  لا

.....4

5- هل مراقبة ومتابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟

نعم  لا

.....5

6- هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ؟

نعم  لا

.....6

7- هل هناك فوائد للرقابة الإدارية داخل النشأة الرياضية؟

نعم  لا

.....7

8 - هل تقومون بتقسيم المسؤوليات والواجبات؟

دائما  أحيانا  أبدا

.....8

9- هل يقوم المدير بتقسيم أوجه النشاط المتشابه لديكم؟

نعم  لا

.....9

10- ما نوع السياسة الرقابية في منشاتكم؟

عشوائية  دورية مستمرة

.....10

11- هل يلتزم زملائك بأداء دورهم الرقابي؟

نعم  لا  أحيانا

.....11

أن الرقابة على أداء الإداري أمر ضروري و إجباري؟

.....12

12-- هل ترى

## ملخص الدراسة :

**عنوان الدراسة :** الإدارة الرياضية و دورها في تحسين العمل الإداري.

**هدف الدراسة :**

- \_ معرفة اثر الإدارة الرياضية في تحسين العمل الإداري.
- \_ الكشف عن أهمية مساهمة الإدارة الرياضية في تحسين العمل الإداري.
- \_ مدى مساهمة الوظائف الإدارية في تحسين العمل الإداري الرياضي .
- \_ مدى تطبيق الإدارة الرياضية للوظائف الإدارية بشكل علمي و منهجي .
- \_ معرفة مدى عمل و التزام المنشأة بمتة الوظائف الإدارية .

**مشكلة الدراسة:**

**1-الإشكالية العامة:**

هل للإدارة الرياضية دور في تحسين العمل الاداري ؟

**2-الإشكاليات الجزئية :**

- هل للتخطيط دور في تحسين العمل الاداري ؟.
- هل للتنظيم دور في تحسين العمل الاداري ؟.
- هل للتوجيه دور في تحسين العمل الاداري ؟.
- هل للرقابة دور في تحسين العمل الاداري ؟

**فرضيات الدراسة :**

**أ- الفرضية العامة:**

للإدارة الرياضية دور في تحسين العمل الاداري.

**ب- الفرضيات الجزئية:**

- للتخطيط دور في تحسين العمل الاداري .
- للتنظيم دور في تحسين العمل الاداري .
- للتوجيه دور في تحسين العمل الاداري .
- للرقابة دور في تحسين العمل الاداري.

**إجراءات الدراسة الميدانية :**

**العينة :** تم اختيار عينة مجتمعا بشكل عشوائي وتكونت من 21 إداري بنسبة 45,6% من مجتمع الدراسة موزعين على إدارتين رياضيتين بدائرة بسكرة .

**المجال الزمني :** شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 05 أشهر ونصف من بداية شهر فيفري 2018 حتى منتصف شهر جويليا 2018 .

**المجال المكاني :** تمت الدراسة على كل من مركب فبراير بالعالية و مديرية الشباب والرياضة لدائرة بسكرة .

**المنهج المستخدم :** تم إستخدام المنهج الوصفي .

**الأدوات المستعملة :** إعتدنا في دراستنا على إستمارة الإستبيان .

**النتائج المتوصل إليها :** لقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- الإدارة الرياضية وجميع وظائفها تلعب دورا مهما ومميزا في العمل الإداري للمنشآت الرياضية
- انعدام المؤهلات الكافية لدى الإداريين أو النقص الملحوظ في الإطارات الرياضية من الإداريين في هذا المجال أدى إلى اللجوء إلى إداريين يفتقرون للتأهيل والتأطير العلمي.

- إنعدام وجود إستراتيجية العمل من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، ويرجع ذلك عادة إلى كون الإداري قليل الفكرة ويعيد عن التأهيل العلمي.

**إقتراحات وتوصيات :**

- ضرورة تكوين إطارات ذات كفاءة عالية مختصة في التحكم في الوظائف الإدارية لمحاولة تحسين العمل الإداري للمؤسسات الرياضية.
- العمل على تحقيق مبدأ التخصص في الوظيفة ومراعاته.
- الاعتماد على أفضل الأنماط الإدارية وهو النمط الديمقراطي والذي يعطي فيه الفرصة للموظفين والعمال بالاجتماع مع القادة لتوضيح الأهداف ورسم الخطط حتى يكون أكثر فهما وأحسن أداء.
- الحاجة إلى الإهتمام بالتطبيق العلمي السليم لوظائف الإدارة الرياضية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) .