



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-



معهد علوم وتقنيات النشاطات التربوية البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية

بعنوان

# دور الإدارة في تسيير المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية بمركب العالية - بسكرة-

إشراف الأستاذة:

نـوارة خالد

إعداد الطالب:

محمد فتحي العابد

السنة الجامعية: 2016 - 2017 م

# تشكرات

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وقل عملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون﴾

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

أتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرفة والمؤطرة والأستاذة الكريمة

" خالد نواره "

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

كما أتقدم بالشكر الجزيل

إلى رئيس المنشآت الرياضية بولاية بسكرة لصبرهم علينا طيلة فترة التبرص

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهمة معنا في انجاز هذا العمل المتواضع

كما لا ننسى الأصدقاء الذين لم يخلوا علينا بنصائحهم القيمة وأخيرا أشكر كل من

ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

" العابد فتحي "

# الإهداء

إلى من قال فيهما عز وجل ﴿ وارحمهما كما ربياني صغيرا ﴾ ( الآية 24 - سورة الإسراء )  
إلى نبع الحنان وسر الوجدان إلى من تعبت من أجل رعايتي إلى تلك الشمعة التي تحترق  
لتضيء لي طريقي إلى أُمي الغالية "سبيكة".  
إلى من تحدى الصعاب إلى من تعب وشقي في تعليمي حتى وصولي إلى هذا المستوى  
إلى أبي رحمه الله واسكنه فسيح جنانه "الصالح" .  
إلى نعم المرشدة والموجه والمشرفة التي لم تبخل عليا بنصائحها إلى الأستاذة :  
نورة خالد .

إلى كل الإخوة والأخوات إلى ، محمد ، ذياب ، عمار ، حسين ، علمية ، سعيدة ، نجوة  
شافية ، زهية ، نورة، فتيحة. وإلى البراعم ، عبد الرزاق، رائد، سارة، حنين ، وإلى كل  
العائلة الكريمة.

إلى كل الزملاء في الحياة الجامعية إلى كل الأصدقاء  
وإلى من وجودها في قلبي ولم يذكره لساني

إلى قارئ هذا الإهداء

محتويات البحث

## محتويات البحث

- 1- كلمة شكر  
2- إهداء  
3- قائمة الأشكال والجداول  
1 مقدمة

### الفصل التمهيدي

- 4 1- الإشكالية  
5 2- الفرضيات  
5 1-2 . الفرضية العامة  
5 2-2. الفرضيات الجزئية  
5 3- أهمية الدراسة  
5 4- أهداف البحث  
5 5- أسباب اختيار الموضوع  
6 6- الدراسات السابقة  
6 7- تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث  
9 8- التعليق على دراسات السابقة

### الجانب النظري

#### الفصل الأول: الإدارة الرياضية

- 11 تمهيد  
12 1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة  
13 1-1- نشأة الإدارة  
13 1-2- الإدارة في العهود القديمة  
13 1-3- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية  
14 1-4- تطور الإدارة الحديثة

|    |  |
|----|--|
| 15 | 2- الإدارة العامة                        |
| 15 | 2-1- تعريف الإدارة العامة                |
| 16 | 3- الإدارة الرياضية                      |
| 17 | 3-1- مفهوم الإدارة                       |
| 18 | 3-2- مكونات الإدارة الرياضية             |
| 18 | 4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية |
| 18 | 4-1- المهارات الفنية                     |
| 19 | 4-2- المهارات الإنسانية                  |
| 19 | 4-3- مهارة الاستيعاب الفكري              |
| 19 | 5- وظائف الإدارة                         |
| 19 | 5-1- تعريف التخطيط                       |
| 20 | 5-2- أهمية التخطيط                       |
| 21 | 5-3- مبادئ وأنواع التخطيط                |
| 22 | 5-4- المزايا الأساسية للتخطيط            |
| 23 | 5-5- مراحل عملية التخطيط                 |
| 25 | 5-6- وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات       |
| 26 | 5-7- العلاقة بين الرقابة والتخطيط        |
| 28 | 6- التنظيم الإداري في التربية البدنية    |
| 29 | 6-2- مبادئ التنظيم                       |
| 31 | 6-3- أنواع التنظيم                       |
| 32 | 6-4- أسس وأشكال التنظيم                  |
| 33 | 6-5- فوائد التنظيم                       |
| 34 | 7- الرقابة الإدارية                      |
| 35 | 7-1- تعريف الرقابة الإدارية              |

|    |                             |
|----|-----------------------------|
| 36 | 2-7- مبادئ الرقابة الإدارية |
| 38 | 7-3- أنواع الرقابة          |
| 41 | خلاصة                       |

## الفصل الثاني: التسيير الإداري

|    |   |
|----|---|
| 44 | تمهيد   |
| 45 | 1- الثقافة واستجابة العمال لأساليب التسيير          |
| 46 | 2- التطور التاريخي لمفهوم التسيير                   |
| 46 | 2-1- النظرية التقليدية                              |
| 46 | 2-2- النظرية النيوكلاسيكية                          |
| 46 | 2-3- النظرية السلوكية                               |
| 47 | 2-4- النظرية الحديثة                                |
| 48 | 3- مفهوم التسيير                                    |
| 49 | 4- عناصر عملية التسيير                              |
| 49 | 4-1- التخطيط  |
| 49 | 4-1-1- أنواع التخطيط                                |
| 50 | 4-2- التنظيم  |
| 50 | 4-2-1- تعريف التنظيم                                |
| 51 | 4-3- الرقابة  |
| 51 | 4-3-1- تعريف الرقابة أو المتابعة                    |
| 51 | 4-3-2- فوائد المتابعة (الرقابة) في الإدارة الرياضية |
| 52 | 4-4- التوجيه  |
| 52 | 5- أنواع التسيير                                    |
| 52 | 5-1- التسيير المباشر                                |
| 53 | 5-2- التسيير غير مباشر                              |

|    |   |
|----|---|
| 53 | 3-5- التسيير المشترك  |
| 53 | 4-5- التسيير غير مشترك  |
| 53 | 6- أنواع المسيرين   |
| 53 | 6-1- مسيرين غير عموميين                                       |
| 53 | 6-2- مسيرين عموميين   |
| 53 | 7- وظيفة المسير   |
| 54 | 8- آليات التسيير  |
| 54 | 8-1- أهداف التسيير  |
| 54 | 8-2- دور التسيير  |
| 56 | 9- نماذج تسييرية ثلاثة  |
| 58 | 10- بعض العمليات التسييرية التي تقوم بها الإدارة داخل المنشآت |
| 60 | خلاصة   |

### الفصل الثالث: المنشآت الرياضية

|    |                                     |
|----|-------------------------------------|
| 62 | تمهيد                               |
| 63 | 1- المنشآت الرياضية في العصر القديم |
| 63 | 1-1- ملعب البنتاثون                 |
| 63 | 1-2- ملعب الهيبودروم                |
| 63 | 1-3- البالاسترا                     |
| 63 | 1-4- الليونيدون                     |
| 64 | 1-5- الكولوسيوم                     |
| 64 | 2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث |
| 64 | 2-1- المدن الرياضية                 |
| 66 | 3- مفهوم المنشأة الرياضية           |
| 67 | 4- إدارة المنشآت الرياضية           |

|    |  |
|----|--|
| 67 | 1-4- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية     |
| 67 | 2-4- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية      |
| 68 | 3-4- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية |
| 68 | 5- خصائص المنشآت الرياضية                              |
| 69 | 6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية                          |
| 70 | 7- تعريف الإمكانيات                                    |
| 71 | 8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية                |
| 72 | 9- مبادئ الإمكانيات الرياضية                           |
| 72 | 10- أنواع الملاعب                                      |
| 73 | 11- مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية              |
| 75 | خلاصة  |

### الجانب التطبيقي

#### الفصل الأول: الطرق المنهجية للبحث

|    |                        |
|----|------------------------|
| 78 | تمهيد                  |
| 79 | 1- الدراسة الاستطلاعية |
| 79 | 2- مجالات الدراسة      |
| 79 | 1-1- المجال المكاني    |
| 79 | 2-2- المجال الزمني     |
| 80 | 3-1- عينة البحث        |
| 80 | 3-2- ضبط أفراد العينة  |
| 80 | 4- المنهج المتبع       |
| 81 | 5-1- أدوات البحث       |
| 82 | 5-2- الطريقة الإحصائية |
| 83 | خلاصة                  |

## الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

- 102 - مناقشة الفرضية الأولى: للتخطيط دور في تحسين المنشآت الرياضية
- 103 - مناقشة الفرضية الثانية: للتنظيم دور في تحسين المنشآت الرياضية
- 104 - مناقشة الفرضية الثالثة: للرقابة دور في تحسين المنشآت الرياضية
- 106 خلاصة
- 107 الخاتمة
- المراجع
- الملاحق
- الملخص

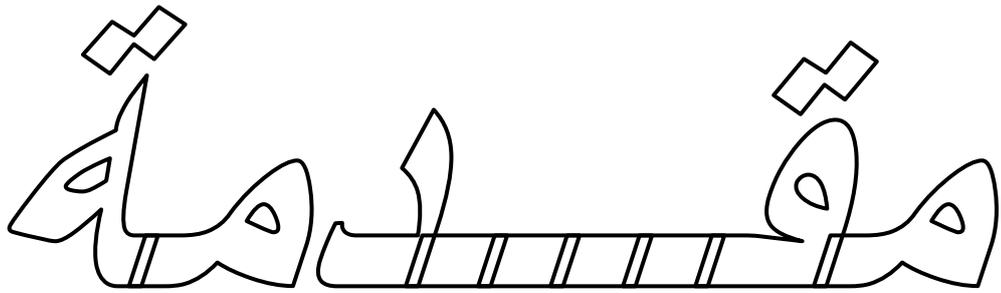
## قائمة الأشكال والجدول

### 1 - الأشكال:

- 24 شكل رقم 1: مراحل عملية التخطيط.
- 26 شكل رقم 2: يمثل أبعاد الخطة.
- 27 شكل رقم 3: يوضح العلاقة الارتباطية بين التخطيط والرقابة
- 48 شكل رقم 4: يوضح عملية التسيير
- 57 شكل رقم 5: الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف.

### 2- الجداول

- 83 جدول رقم 01: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.
- 84 جدول رقم 02: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.
- 85 جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.
- 86 جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.
- 87 جدول رقم 05: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.
- 88 جدول رقم 06: يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس.
- 89 جدول رقم 07: يبين إجابة الإداريين على السؤال السابع.
- 90 جدول رقم 01: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.
- 91 جدول رقم 02: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.
- 92 جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.
- 93 جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.
- 94 جدول رقم 05: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.
- 95 جدول رقم 01: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.
- 96 جدول رقم 02: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.
- 97 جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.
- 98 جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.
- 99 جدول رقم 05: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.
- 100 جدول رقم 06: يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس.
- 101 جدول رقم 07: يبين إجابة الإداريين على السؤال السابع.



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 المذكورة قد حوت عناصر الإدارة الرياضية والتربية الرياضية إلا أنها عرفت في صورة تطبيقية متخذة باختصار غير المخل بالمضمون والمحتوى منهجا في عرض مادتها محاولة تحويل المادة النظرية الأكاديمية للإدارة الرياضية إلى مادة تطبيقية تتماشى مع احتياجات الرياضة والتربية البدنية والرياضية في المؤسسات والمنشآت والهيئات الرياضية.

ويعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة الثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة ونتيجة لإشباع النشاط الحكومي في القرن الحالي أصبح الاهتمام موجها لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها. وواضح من هذا أن محور الإدارة العلمية الرياضية هو العنصر البشري وكيف يمكن أن يتحقق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة وهذه هي الحقيقة التي تضفي على الإدارة طابعا خاصا باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية تسييرية من جهة، واقتصادية سياسية من جهة أخرى، ذلك يتطلب من الإدارة الحسنة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بأفضل تسيير للإمكانات المتاحة مع توفير أفضل مناخ تسييري لعمل العنصر البشري مع أقل جهد من جانبه ويعرف العلماء "الإدارة بأنه نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد"، وكل هذا يتوقف على نمط تسيير الأفراد العاملين في المنشأة أو الهيئة وتنمية العلاقات الإنسانية وإتباع حاجاتهم والعمل على رضاهم بقدر الإمكان.

وفي هذا العدد نحاول من خلال دراستنا هذه، التعرف على الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

وفي دراستنا لهذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي وقبل هذا وذلك عرجنا على جانب تمهيدي الذي تناولنا فيه الخلفية النظرية للإشكالية والفرضيات وأهداف البحث والتعريف بالمصطلحات والدراسات السابقة أما الجانب النظري قد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول تطرقنا في الفصل الأول إلى الإدارة العامة و الإدارة الرياضية ، وفي الفصل الثاني إلى التسيير في المجال الرياضي ، والفصل الثالث إلى

المنشآت الرياضية، ثم عرجنا في الجانب التطبيقي على فصلين تناولنا في الفصل الأول منهجية وأدوات البحث،  
الفصل الثاني يحتوي على عرض النتائج وتحليلها.  
لنقوم في الأخير بعرض النتائج النهائية ووضع خاتمة بالعمل وطرح بعض الاقتراحات التي تعد كحلول.

# الفصل التمهيدي

## 1- الإشكالية:

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

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

وتعمل الإدارة الرياضية إلى تحقيق أهدافها المنشودة في أي مؤسسة أو منشأة رياضية حيث ركزت الإدارة الرياضية على عدة عناصر منها التنظيم، التخطيط، الرقابة في مجال التسيير والتي تعمل لصالحها ومن عليه ارتأينا إلى طرح التساؤل التالي:

- هل للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.
- هل للتخطيط له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.
- هل للتنظيم له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.
- هل للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

## 2- الفرضيات

### 2-1- الفرضية العامة:

للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

### 2-2- الفرضيات الجزئية:

- للتخطيط دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- للتنظيم دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا البحث نذكر منها:

- أهمية الإدارة الرياضية ودورها المباشر في تحسين تسيير المنشأة الرياضية.
- نقص الدراسات وقلتها في هذا المجال بالجزائر.

### 4- أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الإدارة الرياضية من المواضيع التي لها أهمية كبيرة والتي يتطلب دراستنا نظرا للأدوار الإدارية التنظيمية والرياضية الهامة، التي تقوم بها في تحسين وتسيير المنشآت الرياضية وفي هذا السياق، إذا أردنا تحسين تسيير المنشآت الرياضية علينا بدراسة العوامل المؤثرة في إدارة المنشآت والمؤسسات والهيئات الرياضية والأنماط التسييرية في منشآتنا الرياضية، ومحاولة الوصول الى نتائج موضوعية يتم من خلالها فتح افاق جديدة لفهم اسباب النجاح او اخفاق الرياضة في المنشآت الرياضية.

### 5- أهداف البحث:

يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة أثر الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- الكشف على أهمية مساهمة الإدارة الرياضية في تحسين سير المنشأة الرياضية.
- التعرف على مدى تأثير الإدارة الرياضية في تنويع التسيير داخل المنشأة الرياضية.
- التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين تسيير المنشأة الرياضية بواسطة الإدارة الرياضية.

### 6- تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث:

#### 1- الإدارة : لغة: والتي حسب القاموس "السبيل" تستعمل كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - دانيال ريف: معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1983، ص 1875.

- إدارة مال: فندق وهي بمعنى تسيير رأس المال.
- إدارة مركزية: تسيير أعمال وهي مبنى توجه فيها مختلف الأعمال العمومية في أغلب الأحيان.
- مجلس الإدارة: وهو بمعنى اجتماع، جلسة.

## 2- اصطلاحا:

حسب تعريف "سونس كيلبي"، "بلاتش وبيتل 1990" هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويجية.<sup>1</sup>

## 3- التعريف الإجرائي:

يتفق الباحثون في تعريف الإدارة مع "عصام بدوي" والقائل أن المعنى العام لإدارة الذي هو: "هيئة أو منظمة تتألف من شخص أو عدة أشخاص يتحملون مسؤولية تسيير عمل أو هيكل أو برنامج"، نعني أيضا: تنظيم، تنسيق، توجيه، تخطيط، مراقبة، جمع بشري لتحقيق هدف معين.

هي عملية إنسانية اجتماعية فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة.

## المؤسسة الرياضية:

هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربويا وتعليميا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 41.  
<sup>2</sup> - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص 17.

## التسيير:

يرى "محمود رفيق الطيب" أن التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه، وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.<sup>1</sup> كما يعرفه "يوسف يصدیق" : هو مساندة التعقيد والجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة والمعقدة تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق.<sup>2</sup>

## التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفين السابقين فإن الطلبة الباحثين يتفقون على أن التسيير هو عملية يشترك فيها العلم والفن وتقنية قيادة شؤون تنظيم وتخطيط وتدير وتنشيط ومراقبة الأعمال، كما يعني إسناد جملة النشاطات والقدرات الفردية ذات نوعية عالية، ويعمل على توصيل الخطة لإدراك هذه الفرديات مع تحديد مسؤولية تكلف كل خطة.

## 7- الدراسات السابقة:

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

## الدراسة الأولى:

دراسة إفروجن غنية ضمن نيل شهادة الماجستير سنة 2008 بعنوان "التسيير الإداري و علاقته بالأداء الرياضي النخبوي".

## أهداف الدراسة :

- الكشف على مدى تماشي التسيير الإداري الحالي النخبوي مع التغيرات العالمية .
- إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء لرياضي النخبة في كرة القدم .
- توسيع المفاهيم الإدارية عند الإداريين لتحقيق النجاح في عملهم .

<sup>1</sup> - محمد رفيق الطيب: مدخل إلى التسيير، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 216.

<sup>2</sup> - يوسف يصدیق: القيادة والتسيير والتباين التكامل، جريدة النبا، الجزائر، العدد 271، ص 07.

المنهج المتبع : هو المنهج الوصفي

عينة البحث : تتكون من 126 منه م 06 مسؤولين و 120 عمال النوادي بما فيهم : مدربين ، إداريين ، أخصائيين ، لاعبين .

أدوات جمع المعلومات : الأداة المستعملة في هذا الموضوع هي أداة الإستبيان

النتائج المتوصل إليها :

و بعد الإطلاع على النتائج المدونة و المحققة نجد ما يلي :

- التسيير الإداري الحالي السائد في النوادي النخبوية لكرة القدم غير ملائم للرفع من مستوى الاداء الرياضي .
- انعدام التخطيط و سوء التنظيم و التنسيق وكذا عدم التحكم في التوجيه الجيد نحو الأهداف يؤثر سلبا على الرفع من مستوى الأداء الرياضي .
- الجانب القانوني غير ملائم لتسيير جيد و له انعكاس سلبي في الرفع من مستوى الأداء الرياضي .
- انعدام المشاركة في اتخاذ القرارات و النمط القيادي الفوضوي و الأطرراطي الذي يسود في النوادي

الدراسة الثانية:

دراسة سالم تايدي و محمد محفوض و نجيب حنانو ضمن نيل شهادة ليسانس سنة 2007 بعنوان "دور تسيير المنشآت الرياضية في تنمية رياضة الكاراتي- دو"

أهداف الدراسة :

- تسليط الضوء على ممارسة التسيير داخل المنشأة الرياضية .
- معرفة أهم نقاط التحول التي مست التسيير الإداري في المنشآت الرياضية
- معرفة دور التسيير داخل المنشآت الرياضية

المنهج المتبع : هو المنهج الوصفي

عينة البحث : تتكون من 75 منها 40 مدرب و 35 مشرف

أدوات جمع المعلومات : الأداة المستعملة في هذا الموضوع هي أداة الإستبيان

## النتائج المتوصل إليها :

و بعد الإطلاع على النتائج المدونة و المحققة نجد ما يلي :

- معظم المدربين يعتبرون أن نقص التسيير للمنشآت الرياضية و ضعف الموارد المالية يؤدي إلى التدهور ( تدني ) الرياضة بصفة عامة .
- ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضيي الكارتي - دو و هذا رأي معظم المدربين .
- اختلاف آراء المدربين و المشرفين فيما يخص افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مردودية الرياضيين
- معظم المشرفين يعتبرون أن الإستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يؤدي إلى تطور الرياضة الرياضية بصفة عامة
- معظم المدربين يتبعون القانون الداخلي للمنشآت الرياضية و يصفونه بالأحسن و خاصة عند استغلال المنشآت الرياضية

## 8- التعليق على الدراسات السابقة :

- في ضوء ما سبق من الدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الأولى تناولت التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي وذلك قصد إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء لرياضي النخبة في كرة القدم أما دراستنا الحالية فقد اهتمت واتفقت مع الدراسات السابقة في موضوع التسيير في المجال الرياضي وذلك بهدف إلقاء الضوء على أهمية التسيير الإداري في المنشآت الرياضية ، وأما المنهج فقد اتبعنا نفس المنهج وهو المنهج الوصفي ونفس الأداة وهي الإستبيان ، وقد اعتمدت هذه الدراسة على عينة موجهة للمسؤولين وعمال النوادي أما عينتنا موجهة للإداريين .
- أما في الدراسة الثانية تناولت دور تسيير المنشآت الرياضية في تنمية رياضة الكارتي دو وذلك قصد تسليط الضوء على ممارسة التسيير داخل المنشآت الرياضية وكذلك معرفة دور التسيير داخل المنشآت الرياضية أما دراستنا الحالية فقد اهتمت واتفقت مع الدراسات السابقة في موضوع تسيير المنشآت الرياضية وذلك بهدف إلقاء الضوء على أهمية تسيير المنشآت الرياضية وأما المنهج فقد اتبعنا نفس المنهج وهو المنهج الوصفي ونفس الأداة وهي الإستبيان ، وقد اعتمدت هذه الدراسة على عينة موجهة للمشرفين والمدربين أما عينتنا موجهة للإداريين .
- وبصفة عامة فقد استفدنا من الدراسات السابقة في صياغة وتحديد أبعاد المشكلة وطرق جمع المعلومات والبيانات وتحليلها ، كما استفدنا منها في تحديد منهج الدراسة.

# الفصل الأول الإدارة الرياضية

## تمهيد:

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

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

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

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

**1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة:**<sup>1</sup>

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعنى التعرض إلى ناحيتين :

الأولى هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة وبما أن الفكر البشري في تطور مستمر فإن كل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف إلى سابقتها وما تحويه من معارف، أما الناحية الثانية فتتمثل في الناحية النظرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر لها إلى ظاهرة ما لتفسيرها والتعرف عليها، ومن

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

ثم تسخيرها لخدمة الأفراد، فإن هذه الطريقة لا بد أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ووسائل مستحدثة للمعرفة.

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

1- فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.

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

وأهمية دراسة نظرية الإدارة هي تحقيق النواحي التالية للمدير:

1- كيفية الربط بين المتغيرات.

2- كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.

3- كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج.

4- إمكانية التنبؤ بالتأثيرات المتوقعة.

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

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

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

### 1-1- نشأة الإدارة:

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

### 1-2- الإدارة في العهود القديمة:

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 الفريابي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلاً على ممارسة الإدارة علمياً 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.

### 1-3- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

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

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

### 1-4- 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 تميزاً واضحاً بين العامل وصاحب العمل وتطورت المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية وأصبحت تستخدم آلات متخصصة وعمال مدربين وتستقطب رؤوس أموال ضخمة، كل هذا تطلب قدراً كبيراً من عمليات التخطيط

<sup>1</sup> - نويوة صباح وآخرون، مرجع سابق، 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 "التايلور" فقد بدأ تطويرها 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 والترفيه عن النفس بعد العمل.<sup>1</sup>

## 2- الإدارة العامة:

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

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

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

<sup>2</sup> - إبراهيم محمود عبد المقصود: حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003، ص 15.

**2-1- 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.

**3- الإدارة الرياضية:<sup>1</sup>**

إن الرياضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وإن الاختصاصين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري.

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان رئيسيان متداخلين مع بعضهما:

- تحقيق إنجازات رياضية عالية.

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

لقد توضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك، وهذا لا يتمثل في مهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدولة المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة لذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين.

<sup>1</sup> - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 49.

إن التطور الذي طرق التربية البدنية والرياضية مؤخراً جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاماً عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها وهي فن وعماد هذا الفن حسن التخطيط والتنظيم.

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

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

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

### 3-1- مفهوم الإدارة:<sup>1</sup>

عرفت الإدارة بتعاريف أذكر منها ما يلي:

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

ويرى ( Fayal ) بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. ويتناولها ( Walter ) فيقول إنها استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات الآتية: الإجراءات، الآلات، الأفراد، المواد، التحويل، التسويق، عمل ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحاً ، كما يعرفها "حسن

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

شلتوت" و"حسن السيد معوض" بأنها فن وتطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعي هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان.

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

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

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

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

### 3-2- مكونات الإدارة الرياضية:

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

- العمل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري.<sup>2</sup>

### 4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

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

<sup>1</sup> - عصام بدوي: مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002، ص 60.

**4-1- المهارات الفنية:**

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

**4-2- المهارات الإنسانية:**

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

**4-3- مهارة الاستيعاب الفكري:**

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

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

**5- وظائف الإدارة:****5-1- تعريف التخطيط:**

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

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

<sup>1</sup> - د- مروان عبد المجيد إبراهيم إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002، ص 87.

التخطيط هو إنتاج نخطط لعمل مستقبلي وهو أحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقررّة والتخطيط محاولة مدروسة للتأثير عليه واستغلال وإحداث السيطرة على الطبيعة والاتجاه والمدى والسرعة وتأثير التغييرات، بل ربما يكون التخطيط محاولة متممّة لإحداث التغيير أخذاً في الاعتبار أن التغيير (مثل القرار) في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة أو أخرى على القطاعات الأخرى وعرف البروفيسور " بيشرداركر" رائد الإدارة الحديثة التخطيط بطريقة أكثر شمولية حيث ضمنه عنصر التغذية الاسترجاعية كعنصر رئيسي لضمان جودة القرارات ودقة التخطيط فقال: عملية اتخاذ قرارات بشأن عمليات المقاولات الحالية بصفة مستمرة وبطريقة منظمة بالسلع بأفضل المعارف عن المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائجها مقابل التوقعات المحتملة من خلال التغذية الاسترجاعية المنظمة والمرتبّة.<sup>1</sup>

### مقدمة في مفهوم التخطيط:

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

فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقدم به، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول غايول "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل...<sup>2</sup>

### 5-2- أهمية التخطيط:

بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط.<sup>3</sup>

### أولاً: مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:

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

<sup>1</sup> - إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 12.

<sup>2</sup> - السيد حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص 16.

<sup>3</sup> - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002، ص 99-100.

**ثانيا: التركيز على الأهداف.**

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

**ثالثا: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.**

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

**رابعا: تسهيل عملية الرقابة.**

إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف.<sup>1</sup>

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

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

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف حيث لا بد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشترك هذا المبدأ من طبيعة التنظيم فالخطة تقرر مسبقا أي هي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي.
- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف الأخرى لذا فهو أساس تحديد الأهداف كما بات العمل الضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد المطلوبين.
- مبدأ شمولية التخطيط: إن التخطيط هو وظيفة كل المديرين ابتداء من المدير العام إلى الملاحظ أو مشرف عن العمل ومن هذا يتضح أن التخطيط في أي مستوى تحكمه وإجراءات معينة، تتفاوت حسب المستوى الإداري وبالتالي فإن شمولية التخطيط تزداد كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا.

<sup>1</sup> - خيتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999، ص 08.

- فاعلية وكفاية التخطيط: تكون الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد وتكلفة والقياس والفعالية لا بد من قياس العلاقة بين المدخلات الموارد المستخدمة والمخرجات وفق وحدات متفق عليها كساعات العمل مثلا.<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 للمؤوسين وقد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفوي فهي تعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها أو تكون مختلفة حسب المستويات الإدارية ولا بد أن تكون واضحة.

#### 3- حسب الإجراءات:

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

#### 4- حسب القواعد:

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

#### 5-4- المزايا الأساسية للتخطيط:

للتخطيط الجيد مجموعة من المزايا يمكن ذكر أهميتها في:

<sup>1</sup> - خيتم شامة وآخرون: مرجع سابق، ص 05.

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

- يساعد في تحديد الأهداف والإنجازات الواجب الوصول إليها والتركيز عليها.
- التخطيط السليم هو أساس الرقابة، حيث أن الأهداف والإنجازات يتم التعبير عنها بواسطة معايير رسمية تساعد على المقارنة بين الفعلي والمخطط وبالتالي تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.
- يدعم نظام المعلومات والاتصال على توفير المعلومات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة.
- يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، حيث يظهر التمهيديات ويساعد على انتهاز الفرص المتاحة "جانبا استراتيجي".
- يساعد على التقليل من الأحداث الطارئة عن طريق التنبؤ بها والاحتياط لمواجهةها والعمل على تجنب الأزمات تفاديا لمخاطرها بمعنى مواجهة التغيير وعدم التقييم.
- يشجع على الابتكار والإبداع من خلال اشتراك عدد من المديرين في وضعه الخطة والمنافسة وإبداء الرأي.
- يساعد على المنطق العلمي في التفكير والتصرف، فعملية التخطيط تشمل على جمع المعلومات وتحليلها واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وهو ما يجعل عملية التخطيط أكثر فعالية.
- يعتبر مفتاحا للتطور والنجاح من خلال توجيه الموارد المتاحة بشكل سليم ورشيد.
- يزيد من حماسة وواقعية العاملين من خلال اشتراكهم في عملية التخطيط من خلال وضع الأهداف وتحدي المعايير ما يجب عمله لتحقيق أهداف المخطط.<sup>1</sup>

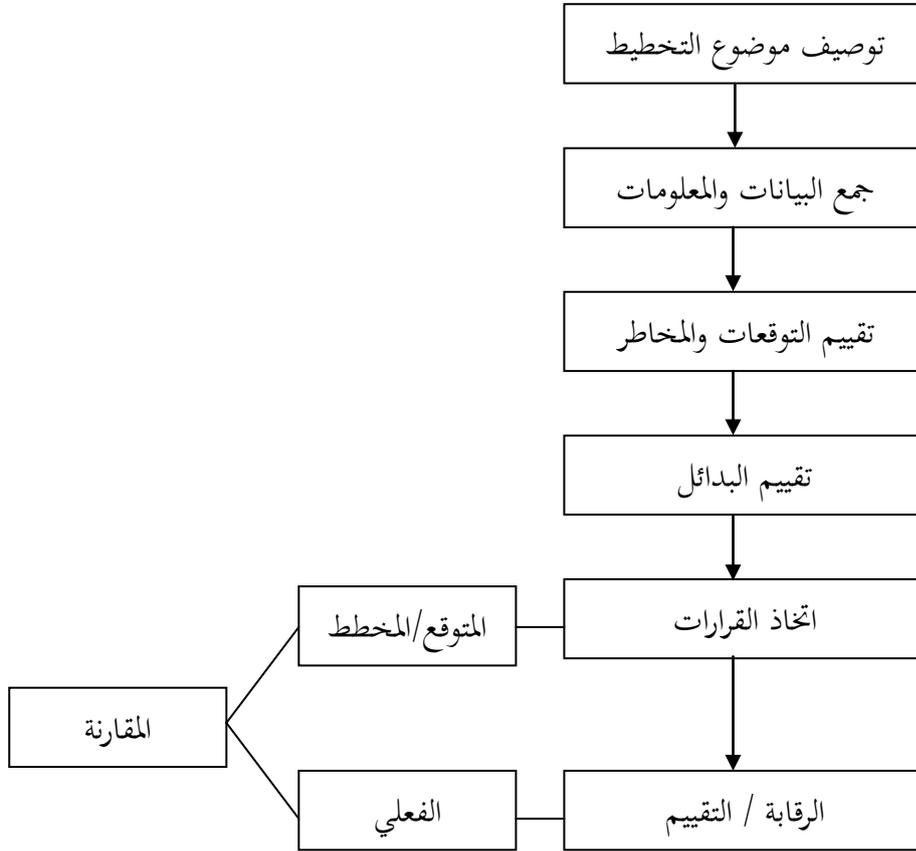
### 5-5- مراحل عملية التخطيط:

من أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة والملازمة له أصبح من الضرورة بمكان ممارسة من خلال إتباع مراحل أو خطوات عامة بغض النظر عن نوعية أو مدته الزمني أو موضعه، هذه المراحل يشملها (الشكل رقم 02).<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup> - نفس المصدر السابق، ص 159.

شكل رقم 1: مراحل عملية التخطيط.



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

- تحليل الهدف.
- تحليل المشكلة.
- تحليل البدائل.
- التنبؤ.
- التقييم.
- اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 10.

5-6- وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات:<sup>1</sup>

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

ولكي تكون العملية التخطيطية شاملة يجب أن تغطي خمسة أبعاد:

1- موضوع الخطة.

2- عناصر الخطة.

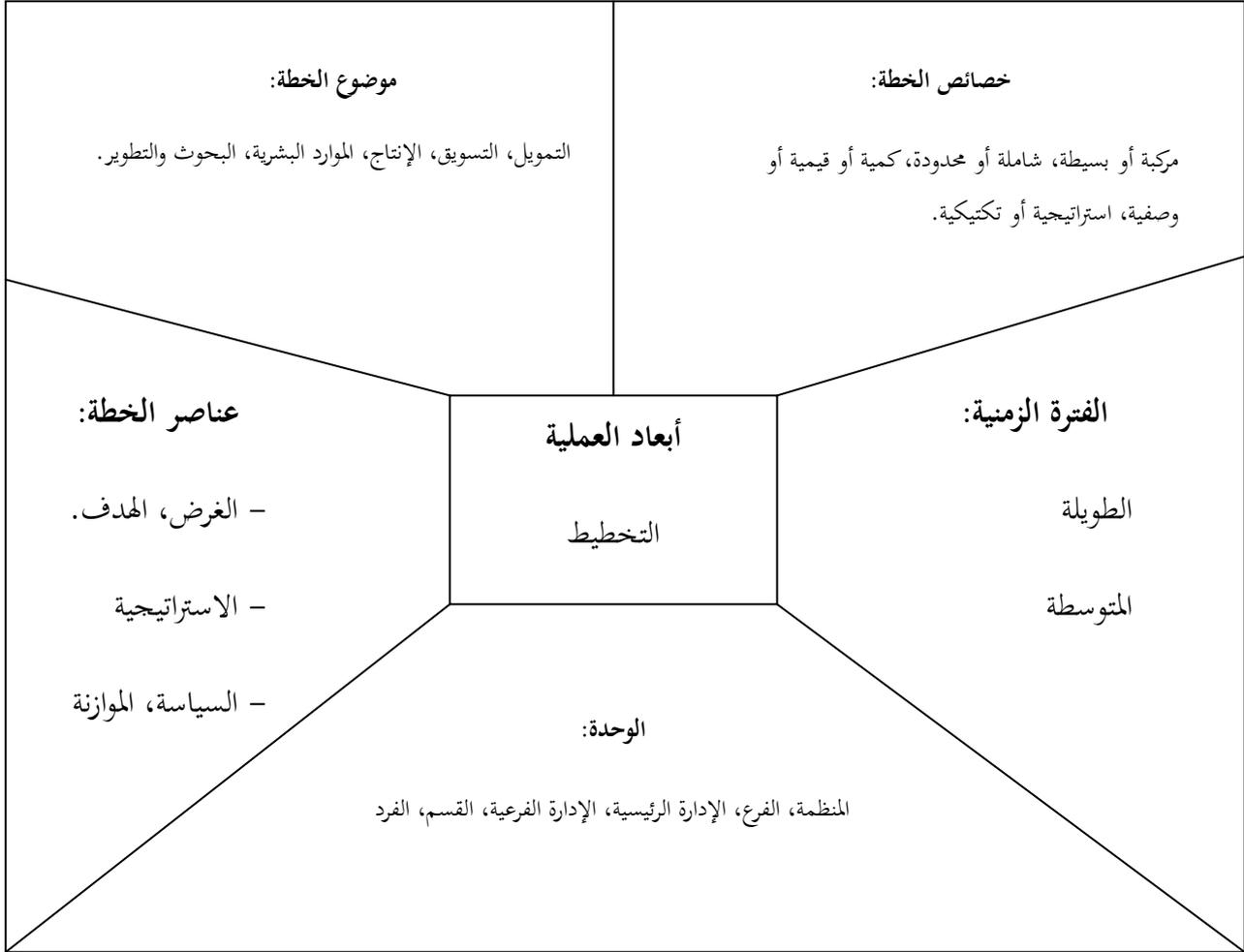
3- الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة.

4- الوحدة التي تعد عنها الخطة.

5- خصائص الخطة.

<sup>1</sup> - نويوة صباح وآخرون: مرجع سابق، ص 24.

شكل رقم 2: يمثل أبعاد الخطة.

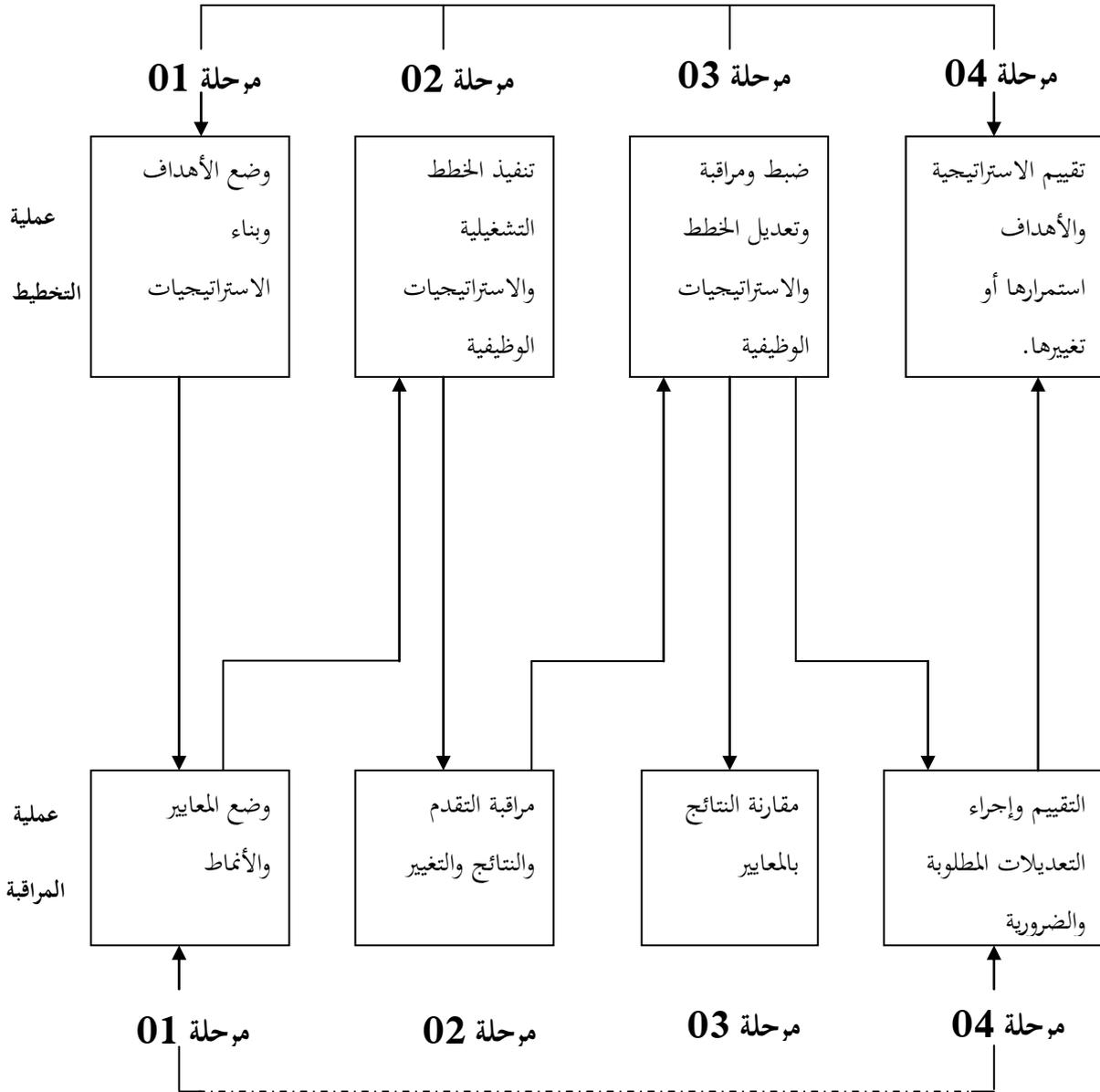


5-7- العلاقة بين الرقابة والتخطيط:<sup>1</sup>

بمفهومها العام تهدف الرقابة إلى جعل ما يحدث يتطابق مع ما هو مخطط، وهذا يعني أنهما مرتبطان أي أنهما توأمان مرتبطان بالإدارة كما هو موضح بالشكل التالي:

<sup>1</sup> - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 158.

شكل رقم 3: يوضح العلاقة الارتباطية بين التخطيط والرقابة



**6- التنظيم الإداري في التربية البدنية:**

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

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

1- تأكيد استقرار الكادر الإداري طوال فترة تنفيذ النشاط.

2- إيجاد كادر إداري متفرغ ليتابع تنفيذ الجهود المبذولة.

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

4- تدريب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لترقية مستوياتهم.

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

<sup>1</sup> - د- مروان ع. المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره ص 65.

**6-2- مبادئ التنظيم:****1- التدرج الإداري:**

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

**2- وحدة القيادة:**

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

**3- نطاق التمكّن المناسب:**

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

**4- اللامركزية:**

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

**5- التكامل:**

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

1- د- مروان ع المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 64.

**6- توازن السلطة والمسؤولية:**

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

**7- التنسيق:**

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

**8- مرونة التنظيم وبساطته:**

يجب أن لا يكون مبالغاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكياً أن يسمح بمقابلة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنشأة.

**9- تحديد المسؤولية بوضوح:**

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

**الأول:** تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.

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

**10- نطاق الإشراف:**

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

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

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

**أولاً: التنسيق:**

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

أ- إصدار القوانين واللوائح التنظيمية.

ب- التنسيق بين الإدارات المختلفة.

**ثانياً: تدرج السلطة الرئاسية.**

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

**ثالثاً: تحديد الواجبات والأعباء للإدارات:**

تقسم على أساس التخصيص والمقدرة النفسية والمهنية للأقسام:

- قسم استشاري يرسم السياسات.

- قسم تنفيذي.<sup>1</sup>

**3-6- أنواع التنظيم:****أولاً: التنظيم الرسمي:**

هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع، أو المخطط كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة، 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

<sup>1</sup> - د- علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مديولي، القاهرة، 1997، ص 29.

الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.<sup>1</sup>

### ثانيا: التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً، كما أننا نمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم.<sup>2</sup>

وهناك العديد من التعريفات للتنظيم غير الرسمي نذكر منها:

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

### التنظيم والهيكل التنظيمي:

ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل لأي منظمة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في فوالب محددة وأقسام معينة منها الازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي.<sup>3</sup>

## 6-4- أسس وأشكال التنظيم:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في البناء التنظيمي لأية مؤسسة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسيم العمل بين أفرادها والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون الأفراد فيما بعضهم والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير ذلك وليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الاتجاهات ولكن نوع التنظيم الذي يتبعه في أي مؤسسة هو ذلك النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها وكقاعدة فليس هناك عامل واحد بل توجد مجموعة من العوامل التي تحدد أفضل القرارات النهائية الذي لا يتعارض مع أسس التنظيم والنظر للتنظيم من زاوية

<sup>1</sup> - د- إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سابق، ص11.

<sup>2</sup> - طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة، 1997، ص64.

<sup>3</sup> - أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام، ط5. 1993

تعني الأساس الذي يقوم عليه ويمكن لمس تصميم ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم هذه الأنواع الثلاثة وهي:

- تنظيم على أساس جغرافي.
- تنظيم على أساس الغرض الرئيسي.
- تنظيم على أساس وظيفي.<sup>1</sup>

### 1- أساس جغرافي:

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

### 2- أساس الغرض الرئيسي:

يبني هذا التنظيم على أساس السلعة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة فنظيم الإدارة العامة للاستيراد مثلاً يقوم على أساس نوع السلعة المستوردة وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس توجيه التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة، المؤداة مثل إدارة المساعدات، إدارة الضمان الاجتماعي، إدارة الأسر.

### 3- أساس وظيفي:

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

### 6-5- فوائد التنظيم:

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

<sup>1</sup> - د. إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سابق، ص12.

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

### التنظيم في المجال الرياضي:

إذا كان التخطيط أساس العملية الإدارية فإن التنظيم هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد للمسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة من العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيماً ملائماً.

ففي مجال التربية البدنية والرياضية الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع لأنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى لأداء في أقصر وقت زائد أقل تكلفة.

فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديدا واضحا للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين أثناء التنفيذ.

كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد.<sup>1</sup>

### 7- الرقابة الإدارية:

هي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماسي وفق المخطط، والسياسات

<sup>1</sup> - طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: مرجع سابق، ص74.

التي تم تطويرها وصياغتها من قبل.<sup>1</sup>

وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط 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 طبقاً للخطة التي أخذت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.<sup>5</sup>

## 7-1- تعريف الرقابة الإدارية:

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

وهناك عاملان أساسيان لهما أهمية في نجاح عملية الرقابة وهما:

1- الحوافز والعقوبات التي يتوقع المدير أن يوجهها عند القيام بعملية الرقابة لذلك ينبغي عن المسؤول أن يتوقع وجود مقاومة مما يتطلب الكشف عن هذا العمل وموجهته.

2- يجب على المسؤول أن يراقب بعض الجوانب ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي.

<sup>1</sup> - إيهاب صبيح محمد زريق: مرجع سبق ذكره، ص 167.

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

<sup>3</sup> - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص 80

<sup>4</sup> - السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترك لنشر والتوزيع، 2001، ص 35.

<sup>5</sup> - موسى اللوزي: تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000، ص 120.

**معنى الرقابة:**

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

**محاور الرقابة:**

تتم الرقابة الإدارية على نوعين من المستويات التنظيمية:

**النوع الأول:**

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

**النوع الثاني:**

الرقابة الاستراتيجية: فالحدد الثاني للرقابة الإدارية خارجي فالإدارة مسؤولة عن الاستراتيجية ونظرا لأن هذه الاستراتيجيات توضع في مستوى الإدارة العليا لذا سميت الرقابة على هذا النوع بالرقابة الاستراتيجية حيث يتولى كبار الإداريين جمع المعلومات عن المنافسين الموردين المستهلكين للمجتمع أو البيئة التي تعمل وتتعامل فيها المنظمة ومن ثم ترأب التطورات التي تؤثر على الخطط وأسلوب وطريقة تنفيذ هذه الخطط بطريقة ملائمة.<sup>1</sup>

**7-2- مبادئ الرقابة الإدارية:**

حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله وتقرير مدى كفاءة إنجازها، لا بد من وظيفة تطبق على كل مستوى من مستوياتها الإدارية وهذه الوظيفة تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به من وظائف ونشاطات بمختلف أنواعها والتي يتم بفضلها الوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>2</sup> ولكي يكون نظام الرقابة فعالا وناجحا لا بد من توفر عدة مبادئ وهي:

<sup>1</sup> - د- مروان ع المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 156.

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

**1- التركيز على الأهم:**

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

**2- توفر المعلومات:**

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

**3- الوقت المناسب:**

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

**4- التكامل:**

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

**5- الموضوعية:**

يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتمييز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها.<sup>1</sup>

**6- الدقة:**

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

<sup>1</sup> - أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001-2002، ص 636.

**7- المرونة:**

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

**8- التحكم الذاتي:**

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

**9- الملائمة:**

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

**10- الاتصال:**

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

**11- التجاوب:**

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

**12- اقتصاديا:**

لا يترتب على نظام الرقابة تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات الإدارية.<sup>1</sup>

**7-3- أنواع الرقابة:**

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

<sup>1</sup> - أحمد ماهر وآخرون: مرجع سابق، ص 636.

- الرقابة حسب المستويات الإدارية.

- الرقابة حسب توقيت القيام بها.

### أولاً: الرقابة حسب المستويات الإدارية:

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

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

- الرقابة على مستوى العمليات.

- الرقابة على مستوى الأفراد.

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

#### - الرقابة الداخلية:

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

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

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

#### - الرقابة الخارجية:

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

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

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

- تقارير الكفاءة التي تقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيه بصفة دورية.<sup>1</sup>

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

### ثانيا: الرقابة حسب توقيت القيام بها:

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

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

- **الرقابة الوقائية (التنبؤية):** وهي الرقابة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ ويعتمد نظام الرقابة عن طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحداث المعلومات المتوفرة لدى المنشأة.<sup>2</sup>
- **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>3</sup>
- **الرقابة المتزامنة:** حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق الرقابة اللاحقة أدوارا عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس لتقييم الأفراد.<sup>4</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>5</sup>

<sup>1</sup> - السيد عليوة: مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup> - محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000 ص 343.

<sup>3</sup> - د- جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002 ص 561.

<sup>4</sup> - د- مروان ع المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 156.

<sup>5</sup> - محمد فريد الصحن: وآخرون مرجع سبق ذكره، ص 343.

## خلاصة:

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

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

# الفصل الثاني التسيير الإداري

## تمهيد:

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

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

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

**1- استجابة العمال لأساليب التسيير:**

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

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

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

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

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

**2- التطور التاريخي لمفهوم التسيير:**

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

<sup>1</sup> - بوفلحة غياث: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، جامعة وهران، ط1، 1999، ص 53-54.

**2-1- النظرية التقليدية:**

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

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

**2-2- النظرة النيوكلاسيكية:**

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

**2-3- النظرية السلوكية:**

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

**2-4- النظرية الحديثة:**

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

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

إذن مهمة الإدارة حسب هذا المدخل:

- التركيز على الهدف الذي وجد من أجله النظام ودراسة الأنشطة التي تؤدي إلى هذا الهدف ومحاولة التعرف على الأنظمة الفردية داخل النظام الأساسي والإهتمام بمقاييس الأداء في كل نظام فرعي وكيف يساهم في تحقيق كفاءة النظام ككل مع ضرورة إعادة النظر بشكل مستمر في النظام ومتابعة وإدخال ما يلزم من تعديلات عليه.
- تحقيق الرقابة على أجزائه بتحديد المعايير والمقاييس المناسبة للأهداف المخططة وقياس ومقارنة ما تحقق فعلا بالمعايير والمقاييس السابقة.
- تحديد الفروق بين المقاييس وإذا كانت مؤثرة وجوهريّة يجب أن يتخذ الإجراء الصحيح والمناسب...<sup>1</sup> وانطلاقا من هذا التحليل نصل إلى أن التسيير يتمثل في:

- تشكيل بيئة العمل.

- وضع الاستراتيجية.

- تخصيص الموارد.

- بناء التنظيم.

- تنمية المديرين.

- متابعة الإجراءات.

- التنبؤ بالحاجات.

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

### 3- مفهوم التسيير:

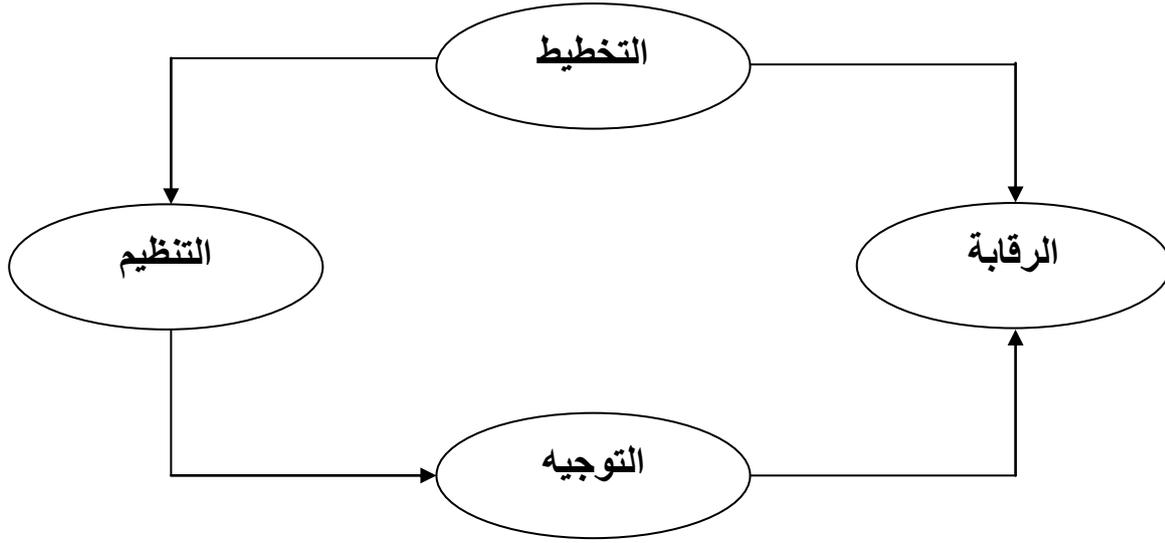
من جملة التعاريف التي درست ووضحت مفهوم التسيير ما يلي:

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

التعريف الأول:

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

شكل رقم 4: يوضح عملية التسيير



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

التعريف الثاني:

مهارات المسير تشمل المهارات الإدارية التكنولوجية والشخصية ومهارة التفكير بمنطق التنظيم...<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد رفيق الطيب: مرجع سبق ذكره، ص 216.

<sup>2</sup> - عائدة خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1985، ص 23.

### التعريف الثالث:

هو كمسايرة التعقيد والجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة المعقدة تنزح لأن تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق.<sup>1</sup>

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

### 4- عناصر عملية التسيير:

#### 4-1- التخطيط:

التخطيط في الإدارة الرياضية يعني التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي والابتعاد بعناصر العمل ومواجهة مقومات التنفيذ والعمل على تدليلها في إطار زمني محدد والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب، وكما عرفه هودجي: " التنبؤ بالأحداث المستقبلية بناء على توقعات وعمل البرامج التنفيذية لها."<sup>2</sup>

#### 4-1-1- أنواع التخطيط:

وهو التخطيط الذي يتم على مستوى الدولة ويهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين.<sup>3</sup>

### التخطيط الإداري:

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

<sup>1</sup> - يوسف يصدقي: القيادة والتسيير، التباين التكاملي، جريدة النبا، الجزائر، العدد 271، ص7.

<sup>2</sup> - مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر 1999 ص18-19.

<sup>3</sup> - عادل حسن، عبد المنعم فوزي: الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية، 1964، ص 20-21.

## التخطيط التعليمي:

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

## 4-2- التنظيم:

## 4-2-1- تعريف التنظيم:

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

أنواع التنظيم: ينقسم التنظيم إلى نوعان هما:

## التنظيم الواسع:

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

## التنظيم الفيراسطي:

يهتم بالدوافع الخاصة بالأفراد ولا يمكن توضيح تحديد مخطط باعتبار أنه يتولد تلقائيا وينبع مع احتياجات الهيئة والعاملين بها وسلوكهم هذا يعني أنه من حق الإتحادات الرياضية أو النوادي أو المؤسسات الرياضية أن تكون لها تنظيم داخلي يضمن تحقيق الأهداف العليا على أن لا يتعارض مع التنظيم الرسمي الذي تصنع إطاره وتحده الدولة.<sup>3</sup>

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

<sup>2</sup> - حليم المنبري، عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1991، ص 62.

<sup>3</sup> - حسن مصطفى: العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الإتحادات الرياضية، رسالة علمية.

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

#### 4-3- الرقابة:

#### 4-3-1- تعريف الرقابة أو المتابعة:

المتابعة بمفهومها العام هي عملية رقابية مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن يجري عليه العمل داخل المؤسسة أو الوحدة التنفيذية يتم وفقا للخطة الموضوعية أو السياسات الموسومة والبرامج المقدمة.<sup>1</sup>

وتعني أيضا التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقا.<sup>2</sup>

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

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

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

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

#### تحقيق الرقابة:

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

<sup>1</sup> - عصام بدوي: مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>2</sup> - مفتي إبراهيم حماد: مرجع نفسه، ص 123.

## تحقيق تنمية الكفاية:

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

## 4-4- التوجيه:

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

وفي مجال التربية البدنية لا بد أن تكون لكل مؤسسة من المؤسسات أجهزة توجيهية كفؤة تقوم بمساعدة وتوجيه العاملين الجدد كل حسب اختصاصه بإشراف أصحاب الخبرة والتجربة لكي يعرفوا أو يسهلوا مهمة من يعمل من هذه الدوائر والمؤسسات إذا كانت الهدف فعلا هو إنجاح عملية الرعاية السليمة للحركة الرياضية والعاملين من أجل تطويرها ورفع مستوياتها لا بد أن يترك الموظف يعمل من أجل اكتساب الخبرة وذلك من خلال ممارسته فيجب معرفة كيفية التعامل مع الأفراد وذلك من خلال معرفة أحوالهم الشخصية والاجتماعية ثم أن يلم بطريقة التعامل مع الجماعة ودراسة أحوالهم وديمومتها بما يساعد على تطويرها وتقديمها في مجالات عملها دون كلل أو ملل ولا بد أن يعرف كيف تكون علاقات طبيعية بين أكثر من جماعة في آن واحد والسعي على مساعدتها وتمكينها من تحقيق أغراضها المرسومة وبذلك فإن الأجهزة التوجيهية هي المسؤولة عن إعداد وتعليم وتوجيه العاملين في الحقل الرياضي.<sup>2</sup>

## 5- أنواع التسيير:

ينقسم تسيير المجموع العقاري (المنشآت)

## 5-1- التسيير المباشر:

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

<sup>1</sup> - مفتي إبراهيم حماد: مرجع نفسه، ص 124.

<sup>2</sup> - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 53.

**5-2- التسيير غير مباشر:**

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

**5-3- التسيير المشترك:**

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

**5-4- التسيير غير مشترك:**

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

**6- أنواع المسيرين:****6-1- مسيرين غير عموميين:**

مثل الوكالات العقارية والجمعيات والمنظمات.

**6-2- مسيرين عموميين:**

مثل البلدية، ديوان الترقية والتسيير العقاري، مؤسسات رياضية.<sup>1</sup>

**7- وظيفة المسير:**

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

- طغيان الجانب الشخصي (المنافع الشخصية).

<sup>1</sup> - دهماني مراد وآخرون: تسيير قصر بوسعادة، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2001، ص 09.

- الاعتبارات السياسية.
- الحالة الاقتصادية والاجتماعية.

### 8-آليات التسيير:

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

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

يشكل التسيير من منظم حركي عملية دائرية فلو اعتبرنا أن هذه العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط، فإنه لا يمكن أن يعتبرها تنتهي عند الرقابة، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود (أخطاء).

تتطلب تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط كذلك فإن العلاقة بين عملية التسيير والتنظيم هي أيضا علاقة دائرية مبنية على أساس التفاهم المتبادل، ذلك أن عملية التسيير لدى تطبيقاتها تنتج التنظيم الذي لا يتواصل سيره إلا بالتوجيه.

### 8-1- أهداف التسيير:

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

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

<sup>1</sup> - فاروق عباس حيدر: تخطيط المدن والقرى، ط1، 1994، ص 11.

## 8-2- دور التسيير:

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

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

<sup>1</sup> - د- محمد فركوس: الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 04.

9- نماذج تسييرية ثلاثة: <sup>1</sup>

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

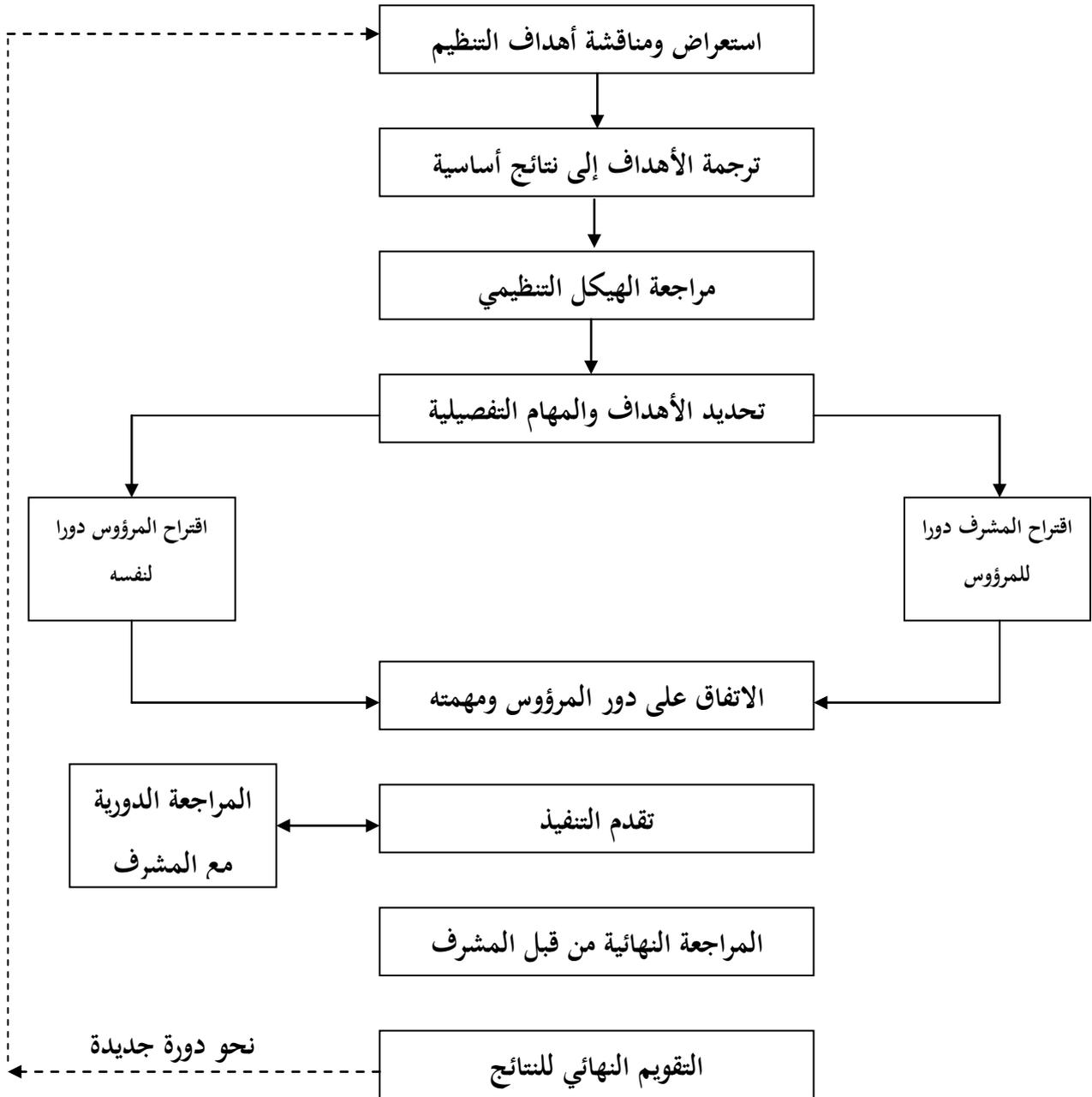
| نموذج الموارد البشرية  | نموذج العلاقات الإنسانية   | النموذج التقليدي   |
|--|--|--|
|  |  | <b>الافتراضات:</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل ليس مكروها أصلا إنما يريد الأفراد المساهمة في تحقيق الأهداف يشاركون في وضعها.</li> <li>- لدى معظم الناس قدرة على الإبداع والرقابة، والرقابة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

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

|  |   |  |
|--|---|--|
| منصفا.   | تنمية شعورهم بالانتماء والأهمية.  | في كفاية العمليات.   |
| - إذا بسطت المهام بشكل كاف وتمت مراقبة المرؤوسين بدقة فإنهم ينتجون وفقا للمعايير المطلوبة. | - يؤدي إشباع حاجات السابقة إلى ارتفاع معنويات المرؤوسين وتقليل مقاومتهم للسلطة الرسمية وتعاونهم بمحض إرادتهم. | - يتحسن الرضا عن العمل كنتاج عرضي لكون المرؤوسين يستخدمون فيه طاقاتهم بكاملها. |

الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف:

شكل رقم 5: الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف<sup>1</sup>



<sup>1</sup> - محمد رفيق الطيب: مرجع سبق ذكره، ص 20.

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

نأخذ منها على سبيل المثال:

### المادة 08: الإدارة العامة:

وتتكفل بما يلي:

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

### 1- المديرية الفرعية للموارد البشرية:

وتكلف بما يأتي:

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

### 2- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة:

وتكلف بما يلي:

- ضمان تنفيذ ميزانتي التسيير والتجهيز للمنشأة.
- تقدير الحاجات المالية للمنشأة واقتراحها.
- ضمان إعداد الصفقات العمومية للقطاع ومتابعتها.

- وضع الاعتمادات الضرورية لسير الحسن للإدارة وأقسام المنشأة.<sup>1</sup>

### المادة 06: إدارة المنشآت والتجهيزات:

وتكلف بما يلي:

- تحفيز وتنسيق أعمال دراسات التخطيط والإحصائيات.
- ضبط مقاييس المنشآت والتجهيزات والسهر على صيانتها.
- إعداد وتطبيق البرامج في مجال المنشآت والتجهيزات الرياضية.
- إعداد مخططات تسيير ونذكر منها مخطط التسيير السنوي.

<sup>1</sup> - المجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: حرر في 19/10/2005، العدد 71.

## خلاصة:

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

فالتسيير هو مسانرة التعقيد والإشكاليات الموجودة داخل المنشآت فبدون وجود التسيير دقيق فإن المنشآت الرياضية تصبح تتخبط في دوامة من المشاكل وسوء التسيير لجميع الوحدات التابعة لها والموارد الموجودة (بشرية، مالية) داخل هذه المنشآت.

الفصل الثالث

المنهآت الرياضية

## تمهيد:

لكي يمكن لكل فترة تعليمية في المنهج الدراسي أو تدريبية في النشاط الرياضي أن تحقق أهدافها فإنه من الضروري توافر المنشآت الرياضية بشكل كاف فكما أن الأماكن المناسبة ضرورية من أجل تعليم ناجح وممارسة جيدة، فهي أيضا مطلوبة من أجل ممارسة ناجحة وجيدة في التربية البدنية والرياضية.

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

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

**1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:**

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية.

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

**1-1- ملعب البنتاثون:**

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

**1-2- ملعب الهيبودروم:**

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

**1-3- البالاسترا:**

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة.<sup>1</sup>

**1-4- الليونيديون:**

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

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

**1-5- الكولوسيوم:**

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

**2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:****1-2- المدن الرياضية:**

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

**- الملعب:**

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

وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصلات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن.<sup>1</sup>

#### - الصالة المغطاة:

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

#### 3- الملاعب المفتوحة:

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

#### 4- حمام السباحة والغطس:

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

#### 5- مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصلات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى

<sup>1</sup> - عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 60.

والفيديو، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

### 6- الخدمات المركزية:

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

### 3- مفهوم المنشأة الرياضية:

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

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

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

**4- إدارة المنشآت الرياضية:****4-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:**

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

1- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.<sup>1</sup>

2- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.

3- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به .

4- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

**4-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:**

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

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

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

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

4- إذا ما كان المنشأ الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقاً للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.<sup>1</sup>

#### 4-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

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

- عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.

- تكاليف الانتفاع، وصيانتته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.

- عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.

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

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

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

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

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

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

<sup>1</sup> - مفتي إبراهيم حماد: مرجع سبق ذكره، ص 154.

8- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

### 5- خصائص المنشآت الرياضية:

1 لا اعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:

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

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

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

### 6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والاستادان والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:<sup>2</sup>

#### - اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة لإقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل اختيار

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

<sup>2</sup> - حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط 1، 2004، ص 18.

الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية بمسافة أقل عن (04 كيلومترات) بالنسبة للشباب، (02 كيلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

#### - وسائل المواصلات:

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

#### - التجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

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

ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.<sup>1</sup>

#### 7- تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين

الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف.<sup>2</sup>

#### 8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

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

<sup>1</sup> - بوداود عبد اليمين: محاضرة في تسير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بو ضياف المسيلة 2006.

<sup>2</sup> - عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 24.

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

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

### 9- مبادئ الإمكانيات الرياضية:

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

### 10- أنواع الملاعب:

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

#### أ- من حيث الأهداف:

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

#### ب- من حيث الشكل الهندسي:

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

#### ج- من حيث الشكل العام:

- الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

#### د- من حيث اللعبة:

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

<sup>1</sup> - د- الحسن الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص51.

**هـ- من حيث القانونية:**

- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

**و- من حيث التبعية:**

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

**ي- من حيث الأرضية:**

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

**11- مزايا دراسة امكانات المنشأة الرياضية:**

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

**أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:**

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

**ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:**

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

**ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:**

إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي، لماذا يتصرف الأفراد بصورة معينة، وهناك حكمة تقول أنه يمكنك أن تقود حصانا إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه عن شرب الماء، وهذا

<sup>1</sup> - د- عفاف عبد المنعم: مرجع سبق ذكره، ص 27.

ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.

#### د- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

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

#### هـ- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

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

#### و- زيادة أعداد الممارسين:

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

#### ي- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

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

#### ك- تحقيق أفضل الأهداف:

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

**خلاصة:**

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

# الفصل الأول

## الطرق المنهجية للبحث

**تمهيد:**

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

**1- الأسس المنهجية للبحث:**

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 تعبيرا كيفيا وتعبيرا كميا 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>

**2- 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 مركب 18 فبراير لولاية بسكرة ، والهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها علاقة وارتباط بموضوع الدراسة .

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها وهي تحت عنوان "الإدارة ودورها في تسيير المنشآت الرياضية

- توجهنا إلى إداري بعض المنشآت الرياضية لمركب 18 فبراير بولاية بسكرة.

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

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

<sup>2</sup> - محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية، القاهرة، ط1، 1986، ص 181.

**3- تحديد مجتمع وعينة 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.

**3-1- ضبط أفراد العينة:**

وتتكون من 20 إداري بنسبة 38% من مجتمع الدراسة موزعين على مختلف إدارة المنشآت التابعة لمركب الرياضي لمدينة بسكرة مركب 18 فبراير-

**4 - أدوات البحث:****4-1- دراسة النظرية:**

وقع اختيارنا في هذا البحث على التقنية السائدة والشائعة وهي الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وجدناها أنجع طريقة للتحقق من إشكالتنا التي نحن بصدد البحث فيها وهي: "أداة من أدوات البحث العلمي معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض، ويقوم المبحوثين بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم."

**4-2- استبيان :**

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 19 سؤال وتمثل هذه الأسئلة في الأسئلة المغلقة.

**- الأسئلة المغلقة:**

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

<sup>1</sup> - خير الدين علة عويس: دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 1997، ص 58.

**- الأسئلة المفتوحة:**

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

**- الأسئلة الاختيارية:**

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

**- الأسئلة النصف مفتوحة:**

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

**5- مجالات البحث:****5-1- المجال الزمني:**

شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 05 أشهر من بداية جانفي 2017 حتى نهاية شهر ماي 2017 وتنقسم الفترة إلى مرحلتين:

**5-2- المجال المكاني:**

تم توزيع استبيان الموجه للإداريين في:

- مركب 18 فبراير - بسكرة -

**المرحلة 01:**

من بداية جانفي حتى شهر مارس وهي مرحلة البحث النظري حيث قمنا من خلالها بجمع أهم ومختلف المعلومات حول الإدارة الرياضية وكذا التسيير في المنشآت الرياضية.

<sup>1</sup> -خير الدين علة عويس: مرجع سبق ذكره، ص 55.

## المرحلة 02:

من شهر أفريل حتى شهر ماي 2017 وهي مرحلة خصصت للجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات ومناقشة النتائج.

## 6- الأدوات الاحصائية:

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

$$z / 100 . x = y$$

y: النسبة المئوية

x: العدد

Z: المجموع التكرار

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

## 7- صعوبات البحث:

في إطار إنجازنا هذه المذكرة واجهتنا بعض الصعوبات والتي نوردتها في النقاط التالية:

- رفض بعض الإداريين الإجابة على الأسئلة والإدلاء بآرائهم.

- نقص المذكرات في مجال الإدارة الرياضية وخاصة المنشآت الرياضية.

- نقص الكتب في المكتبات وخاصة مكتبة المعهد.

- التكاليف الباهظة لطبع هذه المذكرة وكذا استمارة الاستبيان.

## خلاصة

إن تحديد وضبط مجال الدراسة الميدانية يعتبر العنصر المهم والسبيل الذي يؤدي إلى الوصول إلى نتائج هادفة للدراسة وقد قمنا في دراستنا هذه بضبط مجالات الدراسة الميدانية على أساس الفروض التي وضعناها والتي نريد الوصول إلى تحقيقها وقد اتبعنا في جمع المعلومات على الاستمارة الاستبائية التي سمحت لنا بالحصول على مجموعة من النتائج والتي سنقوم بتحليلها ومناقشتها في الفصل الموالي .

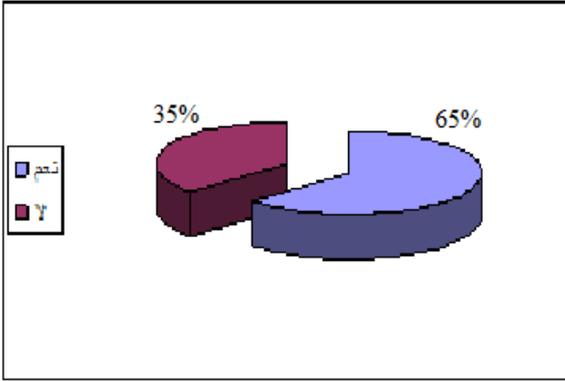
# الفصل الثاني

## عرض وتحليل النتائج

المحور الأول: التخطيط.

السؤال الأول: هل تعتمدون على التخطيط؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى الاعتماد على التخطيط



| النسبة % | التكرارات | الإجابات |
|----------|-----------|----------|
| 65       | 13        | نعم      |
| 35       | 7         | لا       |
| 100      | 20        | المجموع  |

جدول رقم 01: يبين إجابة الإداريين على السؤال رقم واحد

عرض وتحليل النتائج:

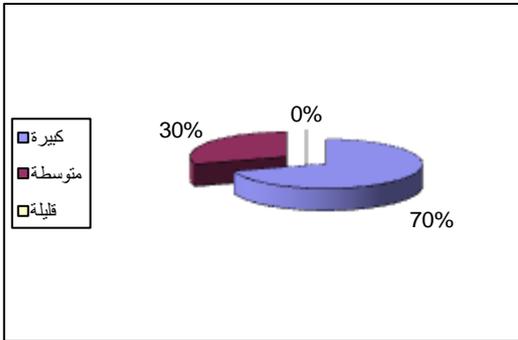
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 65% من الإداريين يعتمدون على التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 35% لا يعتمدون على التخطيط في إدارة المنشآت.

إستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين ينظرون إلي أن التخطيط واجب في إدارة المنشآت الرياضية.

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

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



| النسبة % | التكرارات | الإجابات |
|----------|-----------|----------|
| 70       | 14        | كبيرة    |
| 30       | 06        | متوسطة   |
| 00       | 00        | قليلة    |
| 100      | 20        | المجموع  |

جدول رقم 02: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط له

أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 30% يعتبرون التخطيط ذو أهمية متوسطة داخل المنشأة.

الاستنتاج:

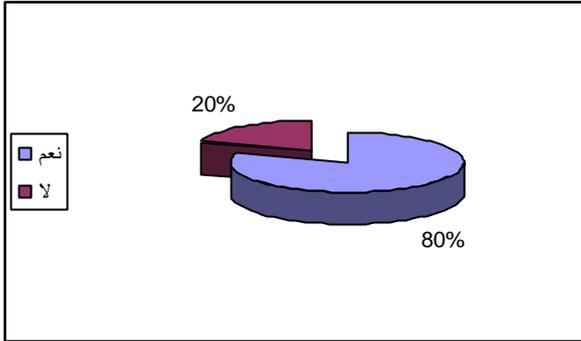
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يرون أن للتخطيط أهمية كبيرة في

تسيير المنشأة الرياضية وله دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

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

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

لا.



| النسبة % | التكرارات | الإجابات |
|----------|-----------|----------|
| 80       | 16        | نعم      |
| 20       | 04        | لا       |
| 100      | 20        | المجموع  |

جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط الجيد

يساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون التخطيط الجيد لا

يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

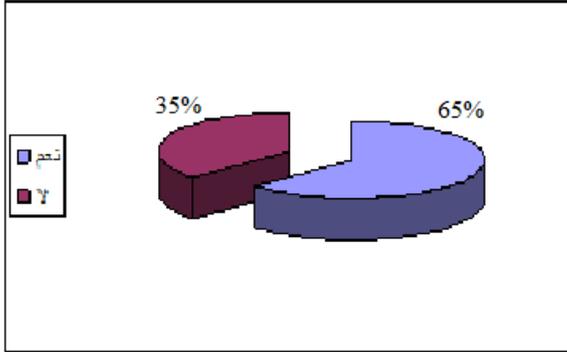
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يرون أن التخطيط الجيد يساعد

ويساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

**السؤال الرابع:** هل التخطيط الجيد للموارد البشرية يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

**الغرض من السؤال :** معرفة أهمية التخطيط الجيد للموارد البشرية في المساهمة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.



| الإجابات | التكرارات | النسبة % |
|----------|-----------|----------|
| نعم      | 13        | 65       |
| لا       | 7         | 35       |
| المجموع  | 30        | 100      |

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

**عرض وتحليل النتائج:**

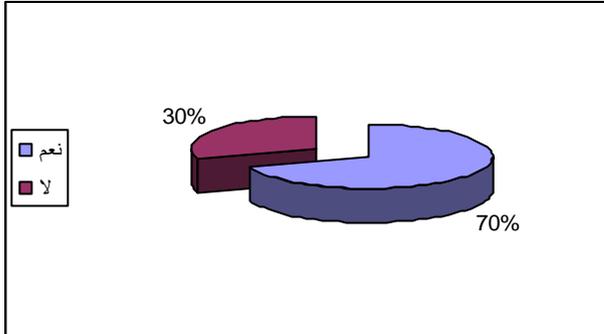
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 65 % من الإداريين يعتبرون أن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 35% يعتبرون التخطيط الجيد للموارد البشرية لا يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

**الاستنتاج:**

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يرون التخطيط الجيد للموارد البشرية يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

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

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



| الإجابات | التكرارات | النسبة % |
|----------|-----------|----------|
| نعم      | 14        | 70       |
| لا       | 06        | 30       |
| المجموع  | 20        | 100      |

جدول رقم 05: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.

عرض وتحليل النتائج:

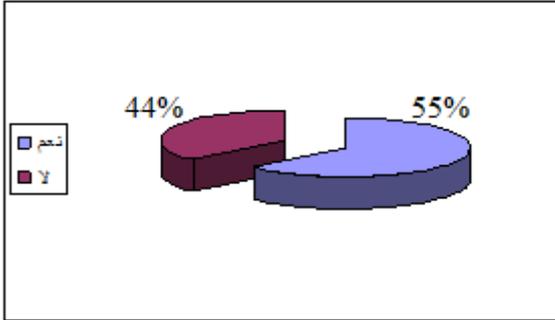
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 30% يعتبرون التخطيط ليس له دور في تحقيق أهداف المنشأة.

الاستنتاج:

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

السؤال السادس: هل تحديد البرامج الخاصة بالتخطيط يؤدي إلى تحسين التسيير في المنشأة؟.

الغرض من السؤال: معرفة البرامج المؤدية إلى تحسين التسيير داخل المنشأة.



| الإجابات | التكرارات | النسبة % |
|----------|-----------|----------|
| نعم      | 11        | 55       |
| لا       | 09        | 44       |
| المجموع  | 20        | 100      |

جدول رقم 06: يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس.

عرض وتحليل النتائج:

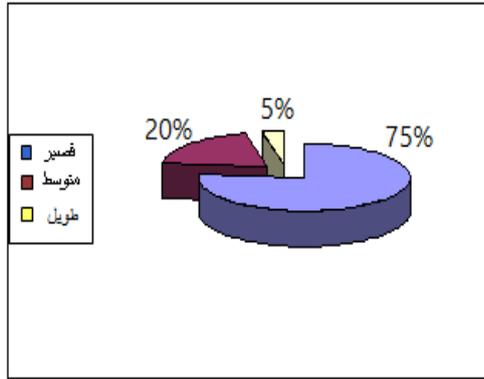
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 55 % من الإداريين يعتبرون أن تحديد البرامج الخاصة بالتخطيط يؤدي إلى تحسين التسيير داخل المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 44 % يعتبرون أن تحديد البرامج الخاصة بالتخطيط لا يؤدي إلى تحسين التسيير في المنشأة.

الاستنتاج:

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

السؤال السابع: ماهي أنواع الخطط؟

الغرض من السؤال: معرفة أهم الخطط المطبقة لدى الإداريين في تسيير المنشآت الإدارية.



جدول رقم 07: يبين إجابة الإداريين على السؤال السابع.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أننا أكبر نسبة 75% من الإداريين يعتمدون على التخطيط قصير المدى في تسيير المنشأة الرياضية أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتمدون على التخطيط قصير المدى في تسيير المنشأة الرياضية أما النسبة الثالثة و المقدرة بـ 05% يعتمدون على طويل المدى في تسيير المنشأة الرياضية.

إستنتاج:

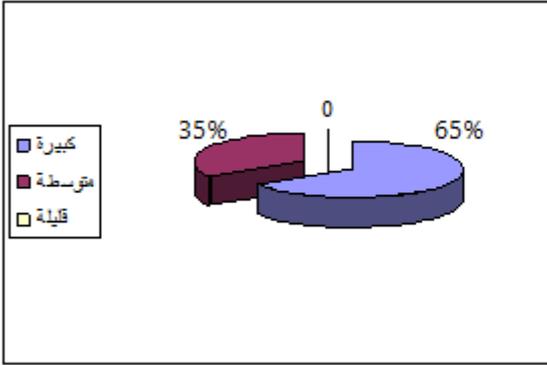
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يعملون بتخطيط قصير

المدى في تسيير منشأة رياضية.

المحور الثاني: التنظيم.

السؤال الأول: ما مدى أهمية التنظيم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

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



| الإجابات | التكرارات | النسبة % |
|----------|-----------|----------|
| كبيرة    | 13        | 65       |
| متوسطة   | 07        | 35       |
| قليلة    | 00        | 00       |
| المجموع  | 20        | 100      |

جدول رقم 01: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.

عرض وتحليل النتائج:

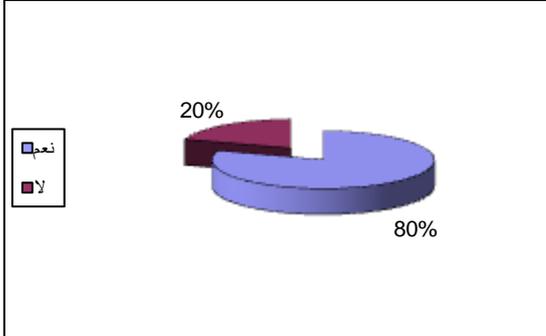
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 65 % من الإداريين يعتبرون أن التنظيم له أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 35% يعتبرون التخطيط ذو أهمية متوسطة داخل المنشأة الرياضية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يرون أن للتنظيم أهمية كبيرة في تسيير المنشأة الرياضية.

السؤال الثاني: هل التنظيم يساعد على نجاح الخطط؟.

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



| الإجابات | التكرارات | النسبة % |
|----------|-----------|----------|
| نعم      | 16        | 80       |
| لا       | 04        | 20       |
| المجموع  | 20        | 100      |

جدول رقم 02: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.

عرض وتحليل النتائج:

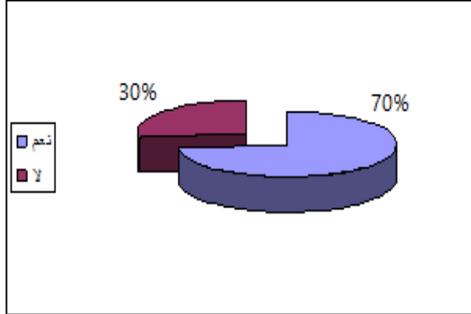
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساعد على نجاح الخطط الموضوعية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون أن التنظيم لا يساعد على نجاح الخطط الموضوعية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يرون أن التنظيم يساعد على نجاح الخطط الموضوعية في المنشأة الرياضية.

السؤال الثالث: هل التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كان التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها أم لا.



| النسبة % | التكرارات | الإجابات |
|----------|-----------|----------|
| 70       | 14        | نعم      |
| 30       | 06        | لا       |
| 100      | 20        | المجموع  |

جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.

عرض وتحليل النتائج:

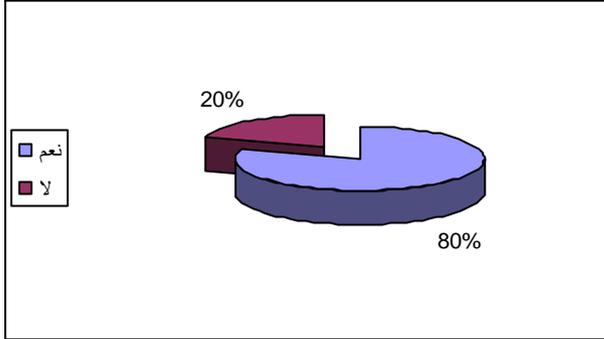
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70 % من الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 30 % يعتبرون التنظيم لا يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يرون التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها داخل المنشأة الرياضية.

السؤال الرابع: هل التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة؟.

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



| النسبة % | التكرارات | الإجابات |
|----------|-----------|----------|
| 80       | 16        | نعم      |
| 20       | 04        | لا       |
| 100      | 20        | المجموع  |

جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.

عرض وتحليل النتائج:

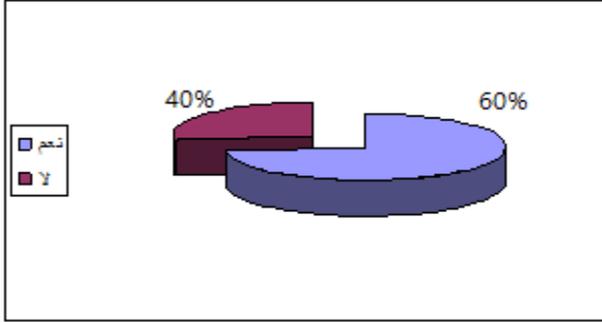
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدرة بـ 80% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة داخل المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون التنظيم الجيد لا يعمل على سير العمل بصورة فعالة.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يرون أن التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة داخل المنشآت الرياضية.

السؤال الخامس: هل كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كان كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد أم لا.



| النسبة % | التكرارات | الإجابات |
|----------|-----------|----------|
| 60       | 12        | نعم      |
| 40       | 08        | لا       |
| 100      | 20        | المجموع  |

جدول رقم 05: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 60 % من الإداريين يعتبرون أن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 40 % يعتبرون أن كتابة التقارير لا تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل المنشأة.

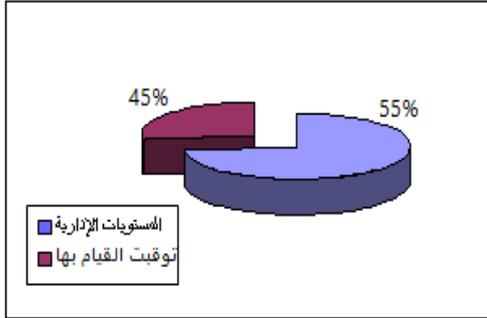
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يرون أن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل المنشآت الرياضية.

المحور الثالث: الرقابة.

السؤال الأول: ماهي أنواع الرقابة التي تعتمدون عليها.

الغرض من السؤال: معرفة النوع المفضل للرقابة لدى إداريي المنشأة الرياضية.



الجدول رقم 01: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.

عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 55 % من إداريين يعتبرون أن

الرقابة حسب المستويات الإدارية هي الأفضل في المنشآت الرياضية، أم النسبة الثانية المقدرة بـ 45 %

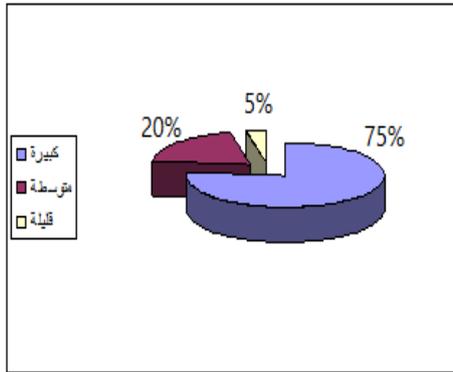
يعتبرون أن الرقابة حسب التوقيت القيام بها هي الأفضل داخل المنشأة .

إستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يفضلون الرقابة حسب

المستويات الإدارية داخل المنشأة الرياضية.

السؤال الثاني: ما مدى أهمية الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

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



| النسبة % | التكرارات | الإجابات |
|----------|-----------|----------|
| 75       | 15        | كبيرة    |
| 20       | 04        | متوسطة   |
| 05       | 01        | قليلة    |
| 100      | 30        | المجموع  |

جدول رقم 02: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.

عرض وتحليل النتائج:

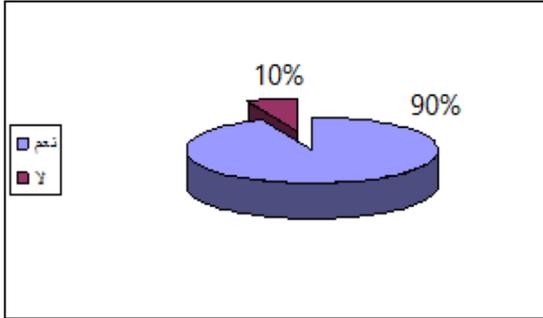
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 75 % من الإداريين يعتبرون أن الرقابة لها أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدره بـ 20 % يعتبرون أن الرقابة لها أهمية متوسطة داخل المنشأة الرياضية أما النسبة الثالثة والمقدره بـ 05 % يعتبرون أن الرقابة لا أهمية لها داخل المنشأة الرياضية.

الاستنتاج:

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

السؤال الثالث: هل مراقبة الأداء يساهم في تحسين مردود العمال؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت مراقبة الأداء يساهم في تحسين مردود العمال أم لا.



| النسبة % | التكرارات | الإجابات |
|----------|-----------|----------|
| 90       | 18        | نعم      |
| 10       | 02        | لا       |
| 100      | 20        | المجموع  |

جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.

عرض وتحليل النتائج:

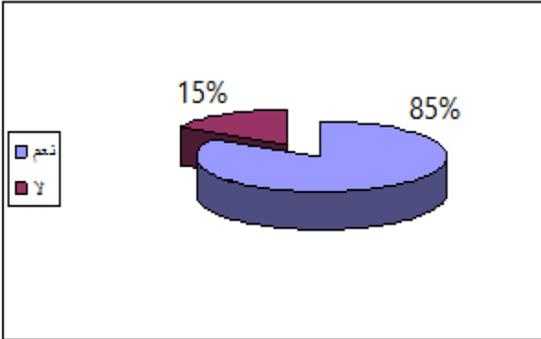
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90 % من الإداريين يعتبرون أن مراقبة الأداء يساهم في تحسين مردود العمال، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 10 % يعتبرون أن مراقبة الأداء لا يساهم في تحسين مردود العمال.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يرون أن مراقبة الأداء يساهم في تحسين مردود العمال داخل المنشآت الرياضية.

السؤال الرابع: هل الرقابة تعمل على تسيير العمل للوصول الي أهداف المنشأة؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت الرقابة تعمل على تسيير العمل للوصول الي أهداف المنشأة أم لا .



| الإجابات | التكرارات | النسبة % |
|----------|-----------|----------|
| نعم      | 17        | 85       |
| لا       | 03        | 15       |
| المجموع  | 20        | 100      |

جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.

عرض وتحليل النتائج:

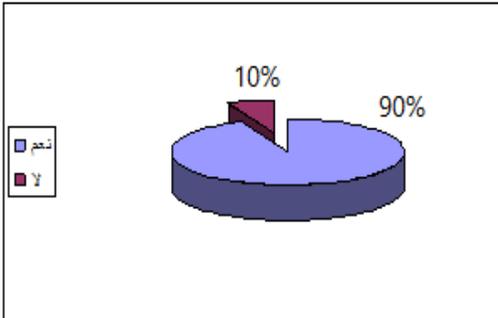
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 85 % من الإداريين يعتبرون أن الرقابة تعمل على تسيير العمل للوصول الي أهداف المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 15 % يعتبرون الرقابة لا تعمل على تسيير العمل للوصول الي أهداف المنشأة.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يرون الرقابة تعمل على تسيير العمل للوصول الي أهداف المنشأة.

السؤال الخامس: هل تحديد مهام المسؤولية لذوي السلطة له دور في تحسين تسيير المنشأة؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كان تحديد مهام المسؤولية لذوي السلطة له دور في تحسين تسيير المنشأة أم لا.



| الإجابات | التكرارات | النسبة % |
|----------|-----------|----------|
| نعم      | 18        | 90       |
| لا       | 02        | 10       |
| المجموع  | 20        | 100      |

جدول رقم 05: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.

عرض وتحليل النتائج:

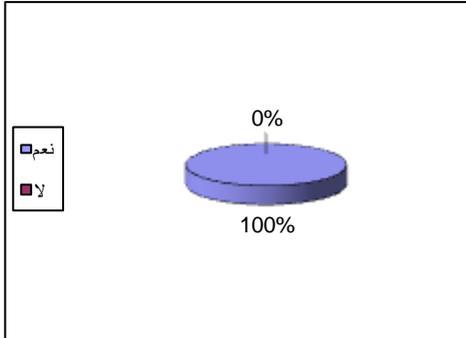
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدرة بـ 90 % من الإداريين يعتبرون أن تحديد مهام المسؤولية لذوي السلطة له دور في تحسين تسيير المنشأة ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 10 % يعتبرون تحديد مهام المسؤولية لذوي السلطة ليس له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يرون تحديد مهام المسؤولية لذوي السلطة له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

السؤال السادس: هل مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة أم لا.



| الإجابات | التكرارات | النسبة % |
|----------|-----------|----------|
| نعم      | 20        | 100      |
| لا       | 00        | 00       |
| المجموع  | 20        | 100      |

جدول رقم 06: يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يعتبرون أن مراقبة ومتابعة

التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنشأة الرياضية.

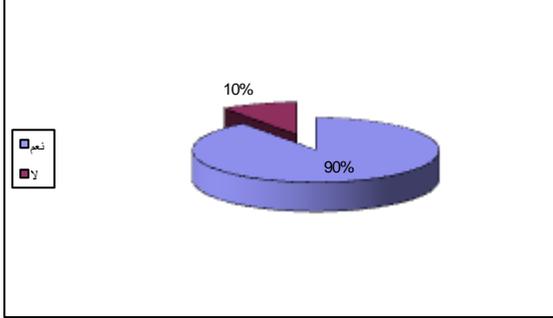
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يرون مراقبة ومتابعة التنفيذ

تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنشأة الرياضية.

السؤال السابع: هل الرقابة تساعد على تقليل من الأخطاء وسوء التنفيذ؟.

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



| الإجابات | التكرارات | النسبة % |
|----------|-----------|----------|
| نعم      | 18        | 90       |
| لا       | 02        | 10       |
| المجموع  | 20        | 100      |

جدول رقم 07: يبين إجابة الإداريين على السؤال السابع.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90% من الإداريين يعتبرون الرقابة تساعد على تقليل من الأخطاء وسوء التنفيذ، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 10% يعتبرون أن الرقابة لا تساعد على تقليل من الأخطاء وسوء التنفيذ.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يرون أن الرقابة تساعد على تقليل من الأخطاء وسوء التنفيذ داخل المنشآت الرياضية.

**1- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:****مناقشة الفرضية الأولى:**

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداريي المنشآت الرياضية بمركب بسكرة وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقاً من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول: التخطيط ودوره في تحسين تسيير المنشآت الرياضية. ومن خلال الجداول في المحور الأول للتخطيط ( 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7) تبين لنا فعلاً أن التخطيط يلعب دوراً مهماً في تحسين تسيير المنشآت الرياضية خاصة ما يوضحه الجدول رقم (2) أن معظم الإداريين يرون للتخطيط أهمية كبيرة في تسيير المنشآت بنسبة 70% وكذلك في الجدول رقم (5) يرى معظم الإداريين أن التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة بنسبة 70% وكذلك ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط الذي أشار إليه مروان عبد المجيد إبراهيم حيث يرى أن للتخطيط أهمية وذلك من خلال مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير و التركيز على الأهداف إضافة إلى الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل وكذلك تسهيل عمليات الرقابة<sup>11</sup> صفحة 19

و تتفق على أن التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة الرياضية وله الأولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى , وكذلك تتفق مع نتائج المتوصل إليها في الدراسة الأولى والدراسة الثانية من الدراسات السابقة وهذا ما يخدم لنا الفرضية الأولى.

<sup>11</sup> - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002، ص 99-100.

## مناقشة الفرضية الثانية:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداريي المنشآت الرياضية بمركب بسكرة وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقاً من الفرضية الثانية "التنظيم ودوره في تحسين تسيير المنشآت الرياضية" ومن خلال الجداول في المحور الثاني للتنظيم ( 1، 2، 3، 4، 5) تبين لنا فعلاً أن التنظيم يلعب دوراً مهماً في تحسين تسيير المنشآت الرياضية خاصة ما يوضحه الجدول رقم ( 1) أن معظم الإداريين يرون أن للتنظيم أهمية كبيرة في تسيير المنشأة بنسبة 65% وكذلك الجدول ( 04) يرون أن للتنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة بنسبة 80% وكذلك ما يتفق عليه طلحة حسام الدين في وظيفة التنظيم في المجال الرياضي الذي يعتبر التنظيم في عملية 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 تنظيمًا ملائماً. كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية للبرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل والرغبات الإنسانية للأفراد<sup>1</sup>، وكذلك تتفق مع نتائج المتوصل إليها في الدراسة الأولى من الدراسات السابقة وهذا ما يخدم فرضيتنا الثانية.

1

<sup>1</sup> - طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: مرجع سابق، ص74.

## مناقشة الفرضية الثالثة:

- بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداريي المنشآت الرياضية بمركب بسكرة تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقاً من الفرضية الثالثة "الرقابة ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية" ومن خلال الجداول في المحور الثالث (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7) تبين لنا فعلاً أن الرقابة تلعب دوراً مهماً في تحسين المنشآت الرياضية خاصة ما يوضحه الجدول رقم (19) أن معظم الإداريين يرون أن للرقابة أهمية كبيرة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية بنسبة 75% وكذلك الجدول رقم (04) أن معظم الإداريين يرون أن الرقابة تعمل على تسيير العمل للوصول إلى أهداف المنشأة بنسبة 85% 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 وذلك من خلال مساهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر وفي زمن أقل وكذلك حث وتشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم إضافة إلى أنها تكشف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها أو بدايتها للإسراع بعلاجها و التعرف على معوقات العمل والمشكلات التي تعترض لها العملية الإدارية

وكذلك تهدف الرقابة إلى أن السياسات والنظم الإدارية الموضوعية والخطط قيد التنفيذ تسيير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر ممكن من الكفاية وكذلك تتفق مع نتائج المتوصل إليها في الدراسة الأولى من الدراسات السابقة وهذا يخدم لنا الفرضية الثالثة .

## خلاصة:

لقد رأينا من خلال دراستنا الميدانية، وباعتمادنا على المنهج الوصفي أي باستخدام الاستبيان وتحليل النتائج وإظهار دور الإدارة الرياضية في تحسين المنشآت الرياضية، واستنادا للفرضيات المختلفة التي وظفناها في هذا المجال وبعد مناقشة وتحليل الاستبيان يتبين لنا من خلال الفرضية الأولى توصلنا فعلا إلى أن التخطيط يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المقترحة والمطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري إذ يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى من الوظائف الأخرى لهذا فهو أساس تحديد الأهداف.

ومن خلال الفرضية الثانية توصلنا فعلا إلى أن التنظيم يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري إذ يعتبر التنظيم الجيد لإستخدام الأمثل الطاقات البشرية والمادية كما يهدف التنظيم إلى تحديد المسؤوليات.

ومن خلال الفرضية الثالثة توصلنا إلى أن الرقابة تلعب دورا مهما في تحسين المنشآت وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان، فالرقابة تهدف إلى تحقيق الأهداف وتعتبر وسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية تسيير الأعمال داخل المنشآت الرياضية.

خاتمة

عملنا في هذا البحث على إبراز أهم الأدوار التي تلعبها الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية 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 الجانب التسييري للمنشآت الرياضية، لكن تبقى الإدارة الرياضية تعيش تدني ملحوظ وتراجع على مستوى التسيير للمنشآت الرياضية؛ حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري وفق منظور الحاجات الضرورية والتفريق بين الأهداف. وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى ملاحظتين أساسيتين هما:

**أولا :** انعدام المؤهلات الكافية لدى المسيرين والنقص الملحوظ في الإطارات الرياضية من إداريين ومسيرين في هذا المجال مما أدى إلى اللجوء إلى إداريين ومسيرين يفتقرون إلى التأهيل والتأطير العلمي والأساليب الحديثة في مجال الإدارة والتسيير مما أدى إلى ذلك إلى استعمال طرق بدائية لا يمكن أن تصنع شيء في التقدم وتحسن في تسيير المنشآت الرياضية.

**ثانيا:** انعدام وجود استراتيجية العمل من خلال تخطيط تنظيم رقابة ، ويرجع ذلك عادة إلى كون المسير قليل الفكرة وبعيد عن التأهيل العلمي فلا يلجأ إلى استخدام أساليب علمية حديثة لأنه لا يدرك أهمية التخطيط والتنظيم و الرقابة في المجال العلمي والعملية وطرق التسيير الحديث.

وللخروج من هذا المستوى الرديء غير مشرف في جوانب التسيير الفني والإداري إلى أفضل منه لابد من الإسراع في:

- وضع مخططات تسييرية سنوية لتسيير المنشآت الرياضية.
  - التنظيم الجيد والمحكم داخل المنشآت الرياضية.
  - وضع أفضل الوسائل الرقابية لعمل العنصر البشري داخل المنشآت الرياضية.
- 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 تسيير المنشآت الرياضية.
- ونرجو أن تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى.

## اقتراحات:

- يتوقف مردود المنشآت الرياضية وتسييرها الأحسن، سواء كان ذلك تربويا أو رياضيا على نوع الإدارة الرياضية إذ تعتبر الإدارة الرياضية ووظائفها هي السبب الأول والأخير في نجاح أو فشل تسيير هذه المنشآت الرياضية وعليه خلصنا من خلال دراستنا هذه إلى بعض الاقتراحات والتي نأمل أن تساعد في تحسين العمل الإداري والتسييري داخل منشآتنا الرياضية.
- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة.
  - على المدير انتهاج السبل والوظائف الملائمة لتسيير الأمثل للمنشآت الرياضية.
  - وضع إدارة رياضية تهتم بتكوين الإطار في مجال التسيير والإدارة.
  - تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير النابعة في الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية وعلى كافة المستويات.
  - تسطير برامج عمل يضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منهجية علمية بحتة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوائق والمسببات التي تعيق تسيير المنشآت.
  - وضع خطط طويلة المدى على أن تقسم هذه الخطط إلى مراحل زمنية "سنوية" بهدف تأهيل وصقل المسيرين الإداريين على مستوى المنشآت.
  - زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت.
  - وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين.

المراجع

## قائمة المراجع

1- المراجع:

1-1-الكتب:

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيخا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
- 2- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003.
- 3- أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام، ط5، 1995
- 4- أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة.
- 5- أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001- 2002.
- 6- السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
- 7- السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترك لنشر والتوزيع، 2001.
- 8- إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط 2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 9- بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، جامعة وهران، ط 1، 1999.
- 10- جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
- 11- حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية.الإمكانات والمنشآت.
- 12- حسن شلتوت، حسن معوض:التنظيم والإدارة والتربية الرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 13- حسن مصطفى: العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية، رسالة علمية.
- 14- حلیم المنبري، عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج 1، المكتبة الاكاديمية، القاهرة 1991
- 15- خير الدين علا عويس: دليل البحث العلمي، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1997.
- 16- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط 1، مركز الكتاب للنشر.

- 17- عادل حسن، ع المنعم فوزي: الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية 1964
- 18- عايدة خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي 1985
- 19- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993
- 20- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر 2000
- 21- عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998.
- 22- الدكتور علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط 1، مكتب مد يولي، القاهرة، 1997، مصر الجديدة، 1997.
- 23- فاروق عباس حيدر: تخطيط المدن والقرى، ط1، 1994.
- 24- محمد أزهر السماك وآخرون: الأصول في البحث العلمي، دار الحكمة والطباعة للنشر، الموصل، 1980.
- 25- محمد الشافعي أبوراس: القانون الإداري، دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج 1، عالم الكتاب.
- 26- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 27- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير ووظائف وتقنيات، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995
- 28- محمد علي محمد: علم الاجتماع منهج علمي، ط1، دار المعارف الجامعية، القاهرة، 1986.
- 29- محمد فركوس، الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995،
- 30- محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000
- 31- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط 1، دار النشر عمان، 2002.
- 32- مروان عبد المجيد إبراهيم : الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002
- 33- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، 1999.
- 34- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعيات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب لنشر القاهرة 1999

35- موسى اللوزي: تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط 1، عمان، 2000.

36- محمد رفيق الطيب: مدخل إلى التسيير، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995

## 1-2-المذكرات

1- خيتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999.

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

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

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

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

## 1-3-الجرائد والمراسيم:

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

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

3- يوسف يصاديق: القيادة والتسيير، التباين التكاملية، جريدة النبا، الجزائر العدد 271.

4- بوداود ع اليمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية محمد بوضياف المسيلة 2006.

## 1-4-القواميس:

1- دانيال ريغ: معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1983، ص 1875.

الملاحق

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

## استمارة استبيان

في اطار إنجاز مذكرة ماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية تخصص الإدارة

والتسيير الرياضي تحت عنوان دور الإدارة في تسيير المنشآت الرياضية .

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من التساؤلات المتعلقة بدور الإدارة في تسيير

المنشآت الرياضية. نرجو منكم ملء هذه الاستمارة بوضع علامة (X) في الأسئلة المختارة.

وشكرا

## معلومات شخصية:

- السن: .....
- الجنس:
  - ذكر
  - أنثى
- المستوى التعليمي:
  - تقني سامي في الرياضة
  - تعليم ثانوي
  - جامعي
  - دراسات عليا

## المحور الأول:

- 1- هل تعتمدون على التخطيط؟
  - نعم
  - لا
- 2- ما مدى أهمية التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟
  - كبيرة
  - متوسطة
  - قليلة
- 3- هل التخطيط الجيد يساعد على تحسين تسيير المنشآت؟
  - نعم
  - لا
- 4- هل التخطيط الجيد للموارد البشرية يساهم في تحسين تسيير المنشأة؟
  - نعم
  - لا
- 5- هل التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة؟
  - نعم
  - لا
- 6- هل تحديد البرامج الخاصة بالتخطيط يؤدي إلى تحسين التسيير؟
  - نعم
  - لا
- 7- ماهي أنواع التخطيط؟
  - قصير
  - متوسط
  - طويل

## المحور الثاني:

1- ما مدى أهمية التنظيم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

- كبيرة  متوسطة  قليلة
- 2- هل التنظيم يساعد علي نجاح الخطط  
نعم  لا
- 3- هل التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها؟  
نعم  لا
- 4- هل التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة؟  
نعم  لا
- 5- هل كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد  
نعم  لا

## المحور الثالث:

1- ماهي أنواع الرقابة التي تعتمدون عليها؟

- الرقابة حسب المستويات الإدارية  الرقابة حسب توقيت القيام بها
- 2- ما مدى أهمية الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟  
كبيرة  متوسطة  قليلة
- 3- هل مراقبة الأداء يساهم في تحسين مردود العمال؟  
نعم  لا
- 4- هل الرقابة تعمل على تسيير العمل للوصول الي أهداف المنشأة؟  
نعم  لا
- 5- هل تحديد مهام المسؤولية لذوي السلطة له دور في تحسين تسيير المنشأة؟  
نعم  لا
- 6- هل مراقبة ومتابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟  
نعم  لا
- 7- هل الرقابة تساعد على التقليل من الأخطاء وسوء التنفيذ؟  
نعم  لا

## ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : دور الإدارة في تسيير المنشآت الرياضية

هدف الدراسة : - معرفة أثر الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

- الكشف على أهمية مساهمة الإدارة الرياضية في تحسين سير المنشأة الرياضية.

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

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة : الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

الفرضيات الجزئية :

- للتخطيط دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

- للتنظيم دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

- للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

إجراءات الدراسة الميدانية :

العينة : تحتوي العينة على 20 إداري بنسبة 38% من مجتمع الدراسة حيث تقدر بحوالي 53 إداري

المجال الزمني : سنة 2016 \_ 2017

المجال المكاني : دراسة ميدانية لمنشآت الرياضية مركب 18 فبراير لولاية بسكرة

المنهج المتبع : إتبعنا في هذا البحث على المنهج الوصفي

الأدوات المستخدمة في الدراسة : هي الإستبيان

النتائج المتوصل إليها :

- إلى أن التخطيط يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية إذ يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى من الوظائف الأخرى لهذا فهو أساس تحديد الأهداف.

- إلى أن التنظيم يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية النظري إذ يعتبر التنظيم الجيد لاستخدام الأمثل الطاقات البشرية والمادية كما يهدف التنظيم إلى تحديد المسؤوليات.

- إلى أن الرقابة تلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ,فالرقابة تهدف إلى تحقيق الأهداف وتعتبر وسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية كيفية تسيير الأعمال داخل المنشآت الرياضية.

إقتراحات :

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

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

- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت.

- وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين.