



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة مكملته لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي

الموضوع

مدى مساهمة بعض الوظائف الإدارية

في نجاح العمل الإداري الرياضي

دراسة ميدانية بالمركب المنعقد الرياضات بالشط ولاية الوادي

تحت إشراف:

د/ بوعروري جعفر

إعداد الطالب:

لموشي عبد الحكيم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي

الموضوع

مدى مساهمة بعض الوظائف الإدارية

في نجاح العمل الإداري الرياضي

دراسة ميدانية بالمركب المنعقد الرياضات بالشط ولاية الوادي

تحت إشراف:

د/ بوعروري جعفر

إعداد الطالب:

لموشي عبد الحكيم

السنة الجامعية: 2015م/2016م-1436هـ/1437هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿إِنَّ اللَّهَ وَمَلَائِكَتَهُ يُصَلُّونَ عَلَى النَّبِيِّ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ
آمَنُوا صَلُّوا عَلَيْهِ وَسَلِّمُوا تَسْلِيمًا﴾

سورة الأحزاب الآية 56.

شكر وعرفان

الحمد لله الذي هدانا إلى هذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

قال تعالى: ﴿لِنَشْكُرْكُمْ لَأَنزِلَنَّكُمْ﴾

إن كان الشكر ترجمان النية ولسان الطوية وحبل الإخلاص وعنوان الاختصاص فأليكم شكراً

كأنفاس الأحباب في الأسحار أو أنفاس الرياض غب الأمطار "الوالدين الكريمين".

إلى من مد لي يد العون وذل لي الصعاب التي واجهت سير البحث الدكتور "بوعرومري جعفر" الذي تبني

هذا العمل بالرعاية والإشراف فأحاطه بالمساعدة الصادقة والتشجيع المتواصل.

إلى الأساتذة الكرام أعضاء اللجنة الموقرة، الذين سهروا على قراءة البحث ومراجعته، ونقده نقداً بناءً.

إلى كل الأساتذة الذين ساعدوني وأمرشدوني في مشوارتي الدراسي.

إلى كل الأهل والأصدقاء وكل من شجعني ولوبالكلمة الطيبة.

الهدايا

إلى كل من كان طيب النفس، طيب الخلق،

طيب العمل

أهدي هذا العمل المتواضع إليهم

عسى أن أكون محبب لهم منهم ومعهم

الفهرس

الفهرس

الصفحة	الموضوع
	شكر و عرفان.
	الإهداء.
	الفهرس.
أ	مقدمة.
الجانب التمهيدي.	
6	أولاً: الإشكالية.
6	ثانياً: الفرضيات.
7	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.
7	رابعاً: أهمية الدراسة.
8	خامساً: أهداف الدراسة.
8	سادساً: تحديد المفاهيم الأساسية.
9	سابعاً: الدراسات السابقة.
13	خلاصة.
الجانب النظري.	
الفصل الأول: الإدارة العامة والإدارة الرياضية.	
16	تمهيد .
17	أولاً : الإدارة العامة.
17	1- نبذة تاريخية .
18	2- مفاهيم حول الإدارة .
19	3- أهمية الإدارة .
20	4- المبادئ العامة للإدارة .
21	5- خصائص الإدارة .
22	6- أساسيات الإدارة .

24	7- المستويات الإدارية.
27	8- عناصر الإدارة.
31	ثانيا: الإدارة الرياضية .
31	1- تعريف الإدارة الرياضية .
32	2- أهمية الإدارة الرياضية .
33	3- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي .
34	4- مكونات الإدارة الرياضية.
34	5- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية .
34	6- مجالات الإدارة الرياضية.
35	7- صفات الإدارة الرياضية الفعالة .
35	8- الهيئات الرياضية الإدارية .
37	خلاصة.
الفصل الثاني: وظيفتي التخطيط والتنظيم.	
39	تمهيد.
40	أولا : التخطيط .
45	ثانيا : التنظيم .
50	خلاصة.
الفصل الثالث: المنشآت الرياضية.	
52	تمهيد.
53	1- المنشآت الرياضية في العصر القديم.
54	2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث.
56	3- مفهوم المنشأة الرياضية .
57	4- إدارة المنشآت الرياضية.
59	5- خصائص المنشآت الرياضية .
60	6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية .

61	7- الإمكانيات.
63	8- أنواع الملاعب.
64	9- مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية.
71	11- الجهود الجزائرية في بناء وتنظيم المنشأة الرياضية.
75	خلاصة.
الجانب التطبيقي.	
الفصل الرابع : طرق و منهجية البحث.	
78	تمهيد .
79	1- الدراسة الاستطلاعية .
79	2- تحديد متغيرات الدراسة .
80	3- عينة البحث .
80	4- المنهج المستخدم.
81	5- أدوات الدراسة.
83	6- إجراءات التطبيق الميداني.
83	7- حدود الدراسة .
83	8- المعالجة الإحصائية .
84	الخلاصة.
الفصل الخامس : عرض و تحليل النتائج	
86	تمهيد .
87	المحور الاول : البيانات الشخصية.
91	المحور الثاني : أسئلة حول وظيفة التخطيط .
99	المحور الثالث: أسئلة حول وظيفة التنظيم .
114	خاتمة.
116	قائمة المراجع .
121	الملحق

مقدمة

مقدمة:

أن الوظائف الإدارية تحتل مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى التسيير الإداري باعتبارها أهم عنصر من عناصر النجاح الإداري، بل أصبحت تعد بمثابة استثمار مربح للغاية. وإذا كانت المنافسة هي المبدأ الذي تقوم عليه طبيعتها- صارت تبذل قصارى جهدها من أجل استقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها وتعيينها للإدارة الرياضية، ومما لا شك فيه أن السعي لكسب التفوق أصبح أمراً مشروعاً...ولهذا فإن المؤسسات توفر فرص التأهيل والترقية وذلك للمحافظة عليها من أجل مواجهة التحديات التي تطرحها السياسة الإدارية والتي تنعكس سلباً أو بالإيجاب على واقعها الإداري .

ولهذا يبدو في الآونة الأخيرة دور الوظائف الإدارية أنه يتسع بشكل كبير ليفوق مجرد إدارة الأنشطة التقليدية للتوظيف والمزايا ، حيث أصبحت إدارة الوظائف أكثر شمولاً وتكاملاً مع كل من الإدارة وعملية التخطيط للمؤسسة. ولعل من بين أهم الأسباب التي ساعدت على اتساع دور الوظائف الإدارية هو الزيادة الواضحة في تعقد البيئة السائدة الآن، أن العنصر البشري هو أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم، فالمورد البشري هو القوى الدافعة الحقيقية في أي تنظيم، وأنه مصدر كل الطاقات وأن كل نجاح وإنجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى ولو تعاونت إمكانات مادية أخرى في عملية الإنتاج.

إن الأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ويضعون الخطط والبرامج وهم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار و السلطات والمسؤوليات؛ والأفراد هم الذين يتحملون مسؤولية تدبير الإمكانيات اللازمة وتوجيه وترشيد استخدامها بما يعود على التنظيم بالفائدة المستهدفة والأفراد هم أيضاً الذين يقومون بالأداء الفعلي للكثير من الأعمال التي تعجز الآلة عن القيام بها.

ولعل من أبرز التأثيرات التي أحدثتها المتغيرات والتوجهات العالمية في تسيير الوظائف الإدارية وهو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالوظائف الإدارية باعتبارها الحجر الأساسي والمورد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها وذلك باعتباره

بالدرجة الأولى هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

ولهذا فقد تزايد الاهتمام بالوظائف الادارية على مستوى المؤسسات الرياضية بشكل كبير، واعتبرت بمثابة المورد الأكثر أهمية والذي قد يعوض النقص في بعض الموارد الأخرى، وتحرص إدارة المنشآت الرياضية على استقطاب جموع من الأفراد ذوي الخبرات وقدرات ومواصفات معينة تسهم لهم في تحقيق أهداف الإدارة الرياضية بالمستوى المطلوب، بمعنى آخر ضرورة وجود حد من التكامل والملائمة بين متطلبات الوظائف ومواصفات شاغليها، وهذا ما تسعى وظيفة التنظيم والتخطيط إلى تحقيقه باعتبارها أحد أهم وظائف الادارة الرياضية.

إن الهدف الأول والأخير من وراء هذه الوظائف هو المساعدة على إعطاء صورة صادقة عن الوظيفة وشاغلها حتى يتسنى اختيار الفرد الذي يستطيع أداء وظيفته على الوجه الأكمل بكفاية ونجاح وبأقل مجهود، ولهذا فقد أصبحت الوظائف من أهم المقومات التي تستند إليها الإدارة الحديثة في كافة المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية.

وقد تناولت دراستنا هذا الموضوع في عدة فصول:

خصص الفصل التمهيدي لمعالجة الإطار النظري للدراسة بما فيه تحديد الإشكالية مع ذكر أهمية الدراسة أهدافها وأسباب اختيار الموضوع والمفاهيم والمصطلحات وتحديدها وأخير بعض الدراسات التي تناولت الموضوع.

أما الفصل الأول تطرقنا فيه إلى الإدارة العامة والإدارة الرياضية من مفاهيم حول الإدارة بالإضافة إلى خصائص وأساسيات عناصر الإدارة، وكذا تطور الفكر الإداري الرياضي وغيرها من العناصر.

أما الفصل الثاني فقد تعرضنا فيه إلى وظيفتي التخطيط والتنظيم، وقد تضمن هذا الفصل مفهوم وأهمية ومبادئ وطرق وخصائص هذه الوظائف.

في حين **الفصل الثالث** تطرقنا فيه إلى المنشآت الرياضية وما تحتويه من مفاهيم حول الهياكل الرياضية بالإضافة إلى خصائص وأساسيات هذه المنشآت، وكذا مدى ارتباطها بالإدارة ووظائفها.

أما بخصوص الجانب التطبيقي فقد احتوت الدراسة على فصلين:

الفصل الأول تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة وهذا من خلال التعريف بميدان الدراسة وتحديد مختلف المجالات (جغرافي، بشري، زمني) ثم تطرقنا إلى المنهج المستعمل وأدوات ومصادر جمع البيانات والمعلومات (استمارة استبائية) ثم تحديد مجتمع وعينة البحث.

أما **الفصل الثاني** فيحتوي على جداول الاستمارة التي تناولت مختلف النقاط المتعلقة بالدراسة ثم تحليل هذه البيانات وتفسير النتائج وتقديم اقتراحات، وفي الأخير تم وضع خاتمة لهذه الدراسة.

الجانف التهری

أولاً: الإشكالية:

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

التساؤل الرئيسي:

- ما مدى مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي؟

التساؤلات الفرعية :

- ما مدى مساهمة وظيفية التخطيط في تطوير العمل الإداري داخل المنشآت الرياضية؟
- ما مدى مساهمة وظيفية التنظيم في تحسين العمل الإداري داخل المنشآت الرياضية؟

ثانياً: الفرضيات:

أ- الفرضية العامة:

التحكم في العناصر الإدارية يؤدي إلي نجاح العمل الإداري الرياضي.

ب- الفرضيات الجزئية:

- تساهم وظيفية التخطيط في تطوير العمل الإداري داخل المنشآت الرياضية.
- تساهم وظيفية التنظيم في تحسين العمل الإداري داخل المنشآت الرياضية.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

أ- أسباب شخصية:

ميولنا ورغبتنا في الخوض في هذا الموضوع مع اطلاعنا مع الجزء النظري خلال السنوات الدراسية الأربعة.

ب- أسباب بيداغوجية:

- إثراء مكتباتنا بنوع من هذه البحوث.
- نقص الدراسات حول مساهمة الوظائف الإدارية بنجاح العمل الإداري الرياضي في المنشآت.

ج - أسباب علمية:

- اللامبالاة لأهمية الوظائف الإدارية ومساهمتها في نجاح العمل الإداري الرياضي.
- محاولة التأكيد على أهمية الوظائف الإدارية ونجاحها في العمل الإداري الرياضي.
- موضوع الوظائف الإدارية من المواضيع الهامة المؤثرة على سيرورة العملية الإدارية في المنشآت الرياضية.

رابعاً: أهمية الدراسة:

إن أهمية اختيار الموضوع فرضه واقع الملاحظة الميدانية التي يجسدها إداريو المنشآت الرياضية أثناء العملية الإدارية وهته الأخيرة التي تحظى بالاهتمام خاصة في عصرنا الحالي كونها تعتبر سبل التقدم والتطور وبما أن الإدارة جزء لا يتجزأ من هذه العملية فلا يمكننا عزلها كونها محور العملية وعمودها وقد نقف جلياً عند أهم الوظائف الإدارية والتخطيط والتنظيم الذي لا يقل دورها عن باقي الأعمال الإدارية الأخرى، فهي تحدد النتائج وصيغتها.

خامسا: أهداف الدراسة:

أ- أهداف على المستوى النظري:

- معرفة الأسس النظرية للوظائف الإدارية بالإضافة إلى كيفية مساهمتها ودورها في نجاح العمل الإداري الرياضي .
- التطرق إلى أهم المدارس الإدارية الحديثة وكيفية مساهمة كل منها في تطور الوظائف الإدارية .
- كشف الحقيقة النظرية للإدارة كمفهوم علمي يساهم في تطور المجتمعات .

ب- أهداف على المستوى التطبيقي:

- إجراء استطلاع ميداني يكون بمثابة إطلالة على الواقع العملي للمنشأة كعينة مختارة تكون دليلا بسيطا عن مجتمع المنشآت الرياضية الجزائرية.
- الكشف عن مدى نظرية إدارة المنشأة بحقيقة الوظائف الإدارية وكذا مدى مساهمتها لتحقيق نجاح العمل الإداري الرياضي.
- مدى تطبيق إدارة المنشأة للوظائف الإدارية بطريقة علمية ومنهجية .
- معرفة إذا كانت طريقة التطبيق للمنشأة للوظائف الإدارية تساهم حقيقة بتحقيق نجاح العمل الإداري الرياضي.

سادسا: تحديد المفاهيم الأساسية:

إن المصطلحات التي يجب التطرق إليها هي كالآتي:

- ❖ الإدارة: الإدارة المشتقة من الكلمة اللاتينية – ADMINISTRATION – والتي تعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين.
- ❖ الوظائف الإدارية¹:

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

¹- أحمد ماهر ،جلال الهجرسي وآخرون: الإدارة و المبادئ والمهارات – الدار الجامعية ط1-الاسكندرية،مصر،ص16.

- **التنظيم:** ويعني تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف في وحدات إدارية وإنشاء العلاقات التنظيمية بينها وإمدادها بالوسائل المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الهدف
- **الإدارة الرياضية:** هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات الأفراد في المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد وتحقيق الأهداف المحددة¹.
- **المنشأة الرياضية:** هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين، و يكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ممتلكاتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقومية والاجتماعية والروحية والصحية والترفيهية في إطار السياسة العامة للدولة².

هي مساحات أو بنايات مخصصة للعب منجزة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية ، يسهر على تسييرها مجموعة من الأفراد، ولها أدوار اجتماعية وتربوية واقتصادية ،بغرض تعميم الممارسة الرياضة وتطويرها وإرضاء رغبات السكان من خلال حقهم في ممارسة النشاط الرياضي.

سابعاً: الدراسات السابقة:

وهي الدراسات المشابهة أو المرتبطة بموضوع البحث والتي يستفيد منها الباحث طوال دراسته لمشكلة بحثه، أما فيما يخص موضوع بحثنا فان الدراسات التي تطرقت إليه قليلة جداً، نذكر منها :

1- الدراسة الأولى:

دراسة بعنوان: التوصيف الوظيفي للعاملين بالجهازين الفني والإداري في كرة السلة . من إعداد الطالب : محمد جمال الدين محمد: ، رسالة لنيل شهادة ماجستير في التربية

1 - طلحة حسام ، عدلة عيسى مطر: مقدمة في الإدارة ارياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، مصر الجديدة، القاهرة ،ص8.

2 - عصام بدوي: موسوعة الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001، ص17.

البدنية والرياضية، كلية التربية البدنية والرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية، مصر
2004.

• أسباب اختيار الباحث للموضوع:

لاحظ الباحث من خلال عمله و خبرته الميدانية في مجال كرة السلة كلاعب و مدرب و إداري تداخل الاختصاصات بين الأجهزة الفنية و الإدارية كل منهم لواجباته الأساسية في مجال كرة السلة و اختصاصات كل منهم على حدة من الناحية الفنية و الإدارية.

• أهداف البحث:

- التعرف على التوصيف الوظيفي للعاملين بالجهازين الفني والإداري في كرة السلة.
- التعرف على الشروط و المؤهلات الوظيفية للعاملين بالجهازين الفني والإداري في كرة السلة .
- التعرف على واجبات و اختصاصات و مسؤوليات العاملين بالجهازين الفني والإداري في كرة السلة.

• تساؤلات البحث:

- ماهي شروط التوصيف الوظيفي للعاملين بالجهازين الفني و الإداري في كرة السلة.
- ما هي واجبات و اختصاصات كل وظيفة من وظائف العاملين بالجهازين الفني والإداري في كرة السلة.

• منهج وعينة البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، كما قام باختيار عينة عشوائية عمدية شملت:"9اندية من الدوري العام الممتاز في كرة السلة لجمهورية مصر العربية، تضمنت 8 مدربين فنيين، 54 لاعب، 10 حكام دوليين، 7 إعلاميين".

• وسائل جمع المعلومات :استعمل الباحث:

المقابلة الشخصية، استمارة استبيان.

• نتائج الدراسة:

و قد توصل الباحث إلى عدة إستخلاصات، شملت الصفات الشخصية لأعضاء الجهاز الفني والإداري لكرة السلة(صفات بدنية و صحية، صفات نفسية وعقلية-انفعالية، صفات اجتماعية وخلقية، صفات تتعلق بالخبرة)بالإضافة للتوصيف الوظيفي للجهازين الفني والإداري لكرة السلة وكذا الصفات الفنية لأعضاء الجهازين و واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء الجهاز الفني و الإداري في كرة السلة و الشروط و الالتزامات التعاقدية.

• توصيات الدراسة:

بعد عرض الباحث للنتائج تم التوصية بالاتي :

- أن يتمتع أعضاء الجهاز الفني و الإداري لكرة السلة بالصفات السوية المتزنة.
- أن يتمتع أعضاء الجهاز الفني بصفات فنية عالية.
- يجب عمل توصيف وظيفي للعاملين بالجهازين الفني و الإداري حتى يمكن اختيار العاملين بالجهازين.
- أهمية معرفة كل فرد بالجهازين الفني و الإداري لكرة السلة بواجباته و مسؤولياته بالجهاز.
- أهمية وجود تعاقد لأفراد الجهازين الفني و الإداري لكرة السلة لضمان الحقوق و تنفيذ الالتزامات لكلا الطرفين.

2- الدراسة الثانية

دراسة بعنوان: أهمية الصفات الشخصية في تسيير المنشآت الرياضية.

من إعداد الطالب : سديرة ممد رسالة لنيل شهادة ماجستير ، تحت إشراف دكتور زحاف محمد، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006-2007.

• أسباب اختيار الباحث للموضوع:

- معرفة الصفات الشخصية للقادة ودورها في تسيير المنشآت الرياضية.

- قلة الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع، وعدم معرفة المسير للعناصر الرئيسية في التسيير.

- **أهداف البحث:** وقد كان يهدف من خلال دراسته إلى :

إبراز دور القيادة الإدارية والكفاءة المهنية ومدى تأثيرها على عملية التسيير داخل المنشآت والتعرف على أهمية السمات الشخصية ودورها في تسيير المنشآت و إدارة المنشآت الرياضية.

• **فرضيات الدراسة:**

- **الفرضية العامة:** للشخصية دور بارز في تسيير المنشآت الرياضية.

- **الفرضيات الجزئية:**

✓ للقيادة الفعالة دور في تسيير المنشآت الرياضية.

✓ للكفاءة دور في تسيير المنشآت الرياضية.

• **منهج وعينة البحث:**

اتبع الباحثون المنهج الوصفي عن طريق توزيع استمارات استبانته خاصة بالموظفين والمؤطرين، وكانت عينة البحث مكونة من 70 موظفا ومؤطرين بولاية المسيلة، وشملت الدراسة ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية المسيلة .

• **نتائج الدراسة:** وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- تسيير المنشآت الرياضية يتوقف على مدى نجاح وفعالية السلوك القيادي المتبع.

- تحسين ظروف العمل والتسيير الجيد للمنشأة لا يتم إلا بوجود كفاءات مهنية عالية.

• **الاقتراحات والتوصيات:** وقد تم اقتراح ما يلي :

- الاعتماد على إطارات متخصصة في جميع المصالح على مستوى الإدارة داخل المنشأة.

- إجراء تربيصات تكوينية للقادة الإداريين في مجال التسيير الإداري للمنشآت.

التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء ما سبق عرضه من دراسات سابقة، يتضح أن الدراسة الأولى (دراسة محمد جمال الدين محمد) تناولت التوصيف الوظيفي للجهازين الفني والإداري في كرة السلة وذلك قصد تحديد شروط و واجبات واختصاصات و مسؤوليات كل وظيفة من وظائف الجهازين الفني و الإداري في كرة السلة.

أم دراستنا الحالية فقد اهتمت و اتفقت مع الدراسات السابقة في موضوع التوصيف الوظيفي، إلا أننا ركزنا على واقع التوصيف الوظيفي للأفراد العاملين الجهازين الإداري في المنشآت الرياضية، وذلك بهدف إلقاء الضوء على الأفراد العاملين في إدارة المنشآت الرياضية ومدى تطابق مواصفات الوظيفة و شروطها ومتطلباتها مع شاغليها. وبصفة عامة فقد استفدنا من الدراسات المشابهة في صياغة و تحديد أبعاد المشكلة و طرق جمع البيانات و المعلومات و تحليلها.

خلاصة:

بعد التعرف إلى الخطوات السابقة الذكر تبين أن للجانب التمهيدي أهمية كبيرة في البحث العلمي وأنه يعتبر من أساسياته، ولا يمكن أن يقوم البحث بدونه، لأن الفصل التمهيدي يساعد الباحث على الإحاطة بموضوع بحثه وتبسيطه وفهم أبعاده من جهة، ويساعد القارئ على فهم الموضوع المتناول و الاستفادة منه، ومعرفة الأهداف المتوخاة من وراء هذا البحث.

الجانف النظرى

الفصل الأول

الإدارة العامة والإدارة الرياضية

❖ تمهيد .

❖ أولا : الإدارة العامة .

❖ ثانيا : الإدارة الرياضية .

❖ خلاصة .

تمهيد :

الإدارة هي عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية أو الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية وبدونها يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن، والرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها، ويعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية .

إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي ولأن نجاح المؤسسات والهيئات الرياضية مرهون بمدى استخدام أسس ومبادئ الإدارة على كافة المستويات، وهذا ما يضمن نجاح الأنشطة الرياضية .

أولاً : الإدارة العامة:

1- نبذة تاريخية :

نشأت الإدارة وتطورت إلى حد بعيد على مدى حقبة زمنية كبيرة. ورغم ظهور الإدارة بطابعها العلمي وتأسيسها في بداية القرن العشرين إلا أن الاستخدام المدون للإدارة بشكل منظم يرجع إلى سنة 5000 قبل الميلاد حينما اتخذت الثورة الزراعية شكلا معيناً. ووفقاً للبروفيسور بيتر دراكر، وجدت الحضارات الزراعية في الهند ومصر والصين. ولا تعد هذه الحضارات القائمة على الري أحد أزهى العصور التكنولوجية فقط، وإنما تمثل أيضاً عصر التجديد الاجتماعي والسياسي الأكثر خصوبة للجنس البشري. وقد أدرك المصريون، قبل حوالي 7000 سنة قبل الميلاد، أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة. وربما تعد أهرامات مصر العظيمة التي بنيت في عام 2900 قبل الميلاد نموذجاً كلاسيكياً على الإدارة والتنسيق إذ تطلب بناء هرم واحد حوالي 10.000 رجل عملوا لمدة 20 سنة. (على مساحة من الأرض تقدر بثلاثة عشر أكراً (والأكرا حوالي 4 آلاف متر مربع)، وإستخدموا 2.3 مليون حجر، كل حجر يزن 2.5 طن في المتوسط. بالإضافة إلى الأهرامات، تعتبر مدن الآشوريين والبابليون (في العراق) أمثلة أخرى على مهارات الإدارة المبكرة. وكذلك استخدم الإسكندرية الأكبر التنظيم على نظام واسع في إعداد قواته لقياداته العسكرية ما بين عام 336 إلى عام 323 قبل الميلاد. وتدل الإمبراطورية الرومانية على اكتساب خبرة واسعة في مسائل الإدارة العامة والسياسة والحرب والقضاء باستخدام الاتصالات والإدارة المركزية) ومن العلامات التاريخية البارزة في تطور فكر الإدارة العامة ما يلي¹:

- عدد الفارابي alfarabxi وناقش سمات القائد في عام 900 ميلادية .
- استخدم الإيطاليون في العصور الوسطى عام 1400 نظام القيد المزدوج وأساليب نظام التجميع.

¹ - إيهاب صبيح محمد رزيق : الإدارة الأصول والنظريات ، الدار العلمية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2001 ، ص 45 .

وقد شهد منتصف القرن الثامن عشر الانتقال من حياة الكهوف (حيث كان إنتاج المواد محصوراً على حياة الأسر وأحياء العمال) إلى نظام المصانع (حيث يتم تصنيع المنتجات في موقع مركزي). وقد عرف آدم سميث Adam Smith بأنه أول من وضع مبادئ الإدارة في نطاق طبقة العمال في عام 1776م.

وقدم إيلي وتي Eli Whitney فكرة قابلية تبادل الأجزاء التي أدت إلى التوحيد القبلي للأجزاء مما أدى إلى الإنتاج الجملي على نطاق واسع في عام 1800. واستفاد هنري فورد Henry Ford استفادة كبيرة من استخدام هذه المبادئ في الإنتاج الجملي للسيارات كذلك¹. وفي نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين تطورت الوسائل والأساليب الإدارية بسرعة مع ارتفاع وازدياد المشاكل الإدارية العلمية ودراسة الزمن والحركة إلى العلوم السلوكية ودراسة الدافعية وسلوك الأفراد والجماعات وارتباطها بالإنتاجية إلى دراسة اتخاذ القرار وكيفية تحليل حل المشاكل الإدارية باستعمال الإحصاء والرياضيات مع استخدام العقل الإلكتروني في هذه المشاكل².

2- مفاهيم حول الإدارة :

إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمعنى كلمة "الإدارة" لاقى الكثير من الصعوبات حيث يختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر للإدارة من خلالها، والوقت الذي صيغ فيه التعريف فالإدارة – مثلها مثل باقي العلوم الاجتماعية – قد طرأ عليها الكثير من التطورات التي أضفت أبعاداً جديدة لمعناها.

ويمكن استعراض بعض التعاريف حول الإدارة من خلال وجهات نظر مجموعة من العلماء والمتخصصين.

يرى "فريدريك تايلور" أن الإدارة هي «أن تعرف ما تريد بالضبط ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة» .

¹ - إيهاب صبيح محمد رزيق: المرجع السابق، ص46.

² مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، ط1، الأردن، 2000، ص18.

وفي نفس الاتجاه يقول "ويب" «الإدارة هي المختصة بتجنب أي ضياع في الجهد الإنساني».

ويشير "جون مي" إلى الإدارة أنها «فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع».

ويقول "هنري فايول" «إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب».

أما "داركر" فيعرف الإدارة بأنها «وظيفة ومعرفة، وعمل يتم انجازه ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتلك الأعمال».

ويرى "كونتر أدوفال" «أن الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين».

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن طرح التعريف التالي للإدارة :

الإدارة هي التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة وتحقق المسؤولية الاجتماعية لذلك العمل¹.

3- أهمية الإدارة :

تظهر أهمية النشاط الإداري متى كانت هناك جهود إنسانية جماعية، إلى تحقيق هدف مشترك أو مصلحة مشتركة، تتحقق من خلالها الأهداف الشخصية لأفراد الجماعة، و قد تبلورت هذه العملية نتيجة العديد من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، التي تعرض لها المجتمع الإنساني أهمها²:

- ظهور المنظمات وكبر حجمها وزيادة الاتجاه إلى التخصص والبعث عن العمومية .
- انفصال الملكية عن الإدارة في المنظمات التي يتعدد فيها الملاك.
- التطورات التكنولوجية في فنون إنتاج السلع والخدمات.

¹ - محمد فريد الصحن وآخرون : مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002 ،ص 58-63.

² - سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص4.

- زيادة حدة المنافسة بين المنتجين في الأسواق.
- الندرة المتزايدة في الموارد البشرية والمادية مما أدى إلى ضرورة البحث عن وسائل أكثر كفاءة وفاعلية لاستغلالها واستخدامها في الإنتاج.
- النظرة إلى الإدارة كعلم وفن ومهنة متخصصة .
- اختفاء أهمية الجهود الفردية، وتفوق الجهود الجماعية التي تحتاج إلى قيادة توجهها ناحية الهدف المشترك (2).

4- المبادئ العامة للإدارة :

قدم فايول عدد من المبادئ التي ترشد المدير في إدارته للوحدة التنظيمية الواقعة تحت سيطرته. وقد اختار الكاتب لفظ "مبادئ" وميزه عن "قواعد" أو "قوانين" حتى تتوفر صفة المرونة حيث أشار إلى أن هناك شيء جامد أو مطلق في الجوانب الإدارية بل هي اختلاف في الدرجة أو القابلية للتطبيق.

أ- **تقسيم العمل**: وهو المبدأ الذي يعتبره الاقتصاديون ضرورياً للتطبيق في العمل. فكلما زاد تخصص الفرد كلما زادت قدرته على أداء العمل بكفاءة وقل الوقت اللازم للتعلم .

ب- **السلطة**: وتعرف السلطة على أنها الحق في إصدار الأوامر حتى يتسنى إنهاء العوامل بالصورة المطلوبة¹.

ج- **الانضباط**: وينظر إليه على أنه الاحترام الذي يظهره أعضاء التنظيم للقواعد والاتفاقيات التي تحكم عمل المنظمة .

د- **وحدة الرئاسة**: ويعني ذلك أن كل مرؤوس يجب أن يتلقى أوامره من فرد واحد فقط وهو الرئيس المباشر.

هـ- **وحدة التوجيه**: ويركز على أن كل مجموعة من الأنشطة المتشابهة التي لها نفس الهدف يجب أن توجه من شخص واحد (المدير) باستخدام خطة واحدة.

¹ - محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن: الإدارة العامة للمبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص292.

- و- إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: ويعني هذا المبدأ أن لا تسبق مصالح واهتمامات الأفراد، مصالح التنظيم الذي يعملون به .
- ز- المكافأة(التعويض): أن المكافأة عن العمل المنفذ يجب أن تكون عادلة لكل من المرؤوسين وصاحب العمل .
- ح- المركزية: تعني المركزية تركيز السلطة على اتخاذ القرارات في المستويات الأعلى مع تقليل الدور الذي يلعبه المرؤوسين في اتخاذ تلك القرارات .
- ط- تدرج السلطة: وفق هذا المبدأ يجب أن تكون خطوط السلطة واضحة من القمة إلى القاعدة وفق تسلسل معني بحيث تزيد السلطة في المستويات الإدارية العليا و تقل نزولا حتى أسفل الهيكل التنظيمي .
- ي- الترتيب: قسمه "تايلور" إلى "ترتيب مادي" و "ترتيب اجتماعي" . ويتعلق الأول بأن تكون الموارد و الأشياء في المكان المناسب و الوقت المناسب، أما الثاني فيعني أن يكون الفرد في الوظيفة التي تناسبه .
- ك- المساواة: أي يجب أن تكون معاملة المديرين مع مرؤوسين على أساس من العدل والصدقة و العطف.
- ل- استقرار العمالة: إن استقرار العمالة يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء و ارتفاع معدل الدوران يزيد من تكلفة العمل و الوقت اللازم للتعلم .
- م- الابتكار: يجب أن يعطى المرؤوسين الحرية لكي ينجزوا أعمالهم حيث أن التفكير في الخطة و تنفيذها يحقق رضا الأفراد عن العمل، و يمثل مصدرا من مصادر قوة المنظمة .
- ن- التعاون: يشير "فايول" إلى أهمية أن يعمل الأفراد كجماعة واحدة حيث أن ذلك سيؤدي إلى فريق من الوحدة و القوة¹.

5- خصائص الإدارة :

- أ- إن الإدارة ليست تنفيذ للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين وأن مجرد كون أحد الأفراد يرأس عدد من المرؤوسين لا يجعل منه مسؤولا، فالإدارة بالضرورة

¹ - محمد فريد الصحن وآخرون: المرجع السابق، ص58، 63.

- تنطوي على تحديد الأهداف وتحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين، ولكن يشارك الفرد في الإدارة فمن الضروري أن يتغلب على الميل نحو أداء الأشياء أو الأعمال بنفسه، ويبدأ في جعل الأشياء تتحقق عن طريق جهود أعضاء الجماعة .
- ب- إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمراريتها هو استمرارية بقاء منظمات خدمة البيئة والتي تسعى لإشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة .
- ج- إن الإدارة كعملية تنطوي على العديد من التصرفات أو المهام التي يقوم بها المسؤول وهذه المهام أو الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز والرقابة .
- د- إن الإدارة نشاط إنساني هادف فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة وبما ينطوي عليه هذا التعامل من خلال إنجاز عدد من الوظائف أو المهام والأدوار في ضوء قواعد وأعراف معينة.
- هـ- تتصف الإدارة بالتغير فبيئة الأعمال متغيرة والعنصر البشري متغير بطبيعة الحال وحاجاته وطموحاته أكثر تغيراً. كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة يتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته.¹

6- أساسيات الإدارة :

أ- الاتصال :

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

ب- القرارات الإدارية :

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية ، ص22، 23.

تنشأ عملية اتخاذ القرارات حينما يقوم الإداري بتحديد أهدافه ويحاول وضع الأساليب التي تمكنه من تحقيق الأهداف (الأهداف القصيرة)، وبدون قرارات فإن الوظائف الأساسية للإدارة لا يمكن أن تنشأ وحدها .

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

ج- المسؤوليات :

إن المسؤوليات الإدارية هي التزامات الأفراد الإداريين للأداء الملائم للوظائف الإدارية وتكون نتيجة أداء الاختصاصات الإدارية خلق المنافع بطريقة ليست مباشرة والمسؤولية مسألة فردية أن تؤدي بطريقة ملائمة .

د- السلطات:

تعتبر السلطة هي الحق الذي يمكن الفرد من الوفاء بالتزاماته المعينة وهي من مشتقات المسؤولية، والهدف والسلطة الإدارية من مستلزمات القيادة في أي نظام إذا ما أردنا للقيادة أن تكون فعالة وقد عرفت السلطة بأنها حق الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة على أنشطة الآخرين أما فيما يخص سلطة الرقابة فلها الحق في تحريك العمل المخطط حينما يتطلب ممارسة الإجراءات التأديبية وتعتبر السلطة من مشاكل الهيكل التنظيمي ويكون غرضها هو تمكين الأفراد من القيام بأعباء المسؤوليات المفوضة إليهم.

هـ- التنسيق :

يقال « أن العملية المنسقة هي العملية المتجانسة والمتعادلة والمتداخلة مع بعضها البعض نحو تحقيق هدف مشترك ولهذا يعتبر تحقيق التنسيق من الأهداف الأصلية لكل إداري سواء كان تخطيطاً، تنظيمياً، توجيهياً أو رقابة، ويعتبر من العناصر المهمة التي تسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية لأي عمل ويجب على الإداري أن يأخذها بعين الاعتبار عند ممارسة القيادة الإدارية».

و- الإجراءات الإدارية :

هناك جماعات مهنية كثيرة العدد تعمل في الأنشطة الكتابية ويتكون هذا الجيش الضخم من المكتبة ومديري الآلات المكتبية وواضعي البرامج ومن في حكمهم، ويطلق على هذه الأنشطة إصلاح الإجراءات والنظم بأنها الوسائل التي بمقتضاها يمكن تحريك الأعمال المتكررة ودفعها للأمام¹.

7- المستويات الإدارية

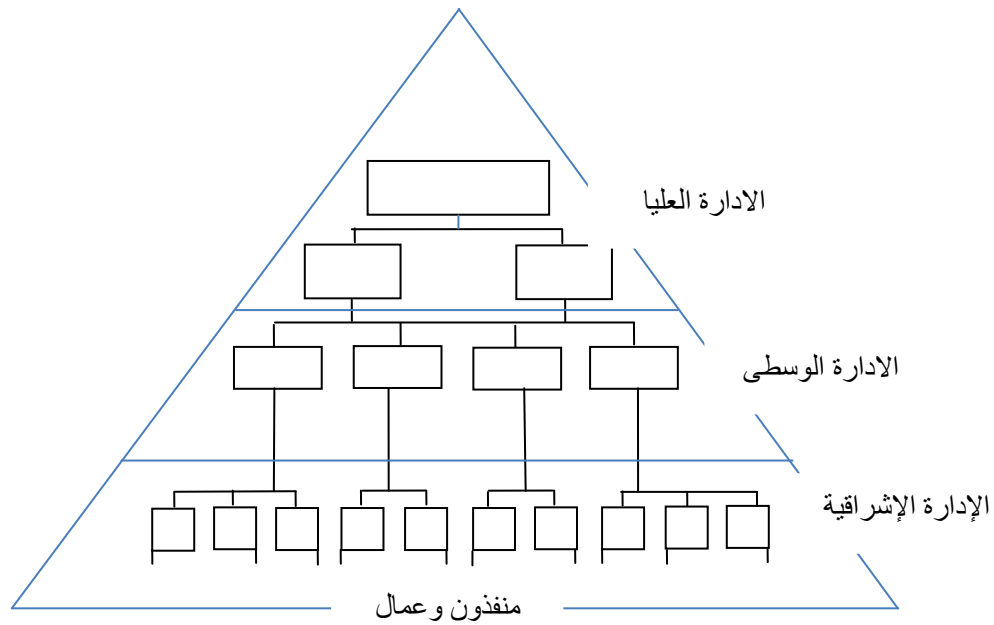
تختلف المستويات الإدارية باختلاف حجم المنظمة، فعندما تكون المنظمة صغيرة الحجم يمكن أن يقوم بالعمل الإداري فرد واحد أو عدد محدود من الأفراد، لكن عندما يكبر حجم المنظمة فإن الأمر يقتضي ظهور مستويات إدارية جديدة لضمان الكفاءة في الأداء الإداري، وفي المنظمات الكبيرة الحجم يمكن ملاحظة وجود عدد كبير من المستويات الإدارية و كلما ارتفع المستوى زاد معه نطاق المسؤولية الإدارية وزادت السلطات والصلاحيات لهذا المستوى .

وبوجه عام يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات إدارية تظهر في الشكل الآتي ويلى شرحها في الجدول الموالي.

الشكل(6) يبين المستويات الإدارية²

¹ - بلواضح عبد الصمد: دور وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في التربية البدنية و الرياضية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، 2006-2007، ص50،49، نقلا عن "موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية".

² - احمد ماهر جلال الهجرسي وآخرون، الإدارة المبادئ و المهارات، ، ص31.



المصدر: احمد ماهر: الإدارة المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 31 .

الجدول (2): المسميات الشائعة للوظائف الإدارية¹:

مستوى الإدارة	المسميات الشائعة للوظائف.
الإدارة العليا	رئيس مجلس الإدارة، والعضو المنتدب، والمدير ومدير الإدارة العام، القطاع، (دائرة) مركزية، مستشار.
الإدارة الوسطى	مدير إدارة (دائرة)، كبير المحللين، كبير الباحثين، كبير مدير مكتب، أخصائيين، وكبير المهندسين (وفنيين).
الإدارة الإشرافية	رئيس قسم، ومشرف، وملاحظ ورئيس عمال وأخصائي وباحث، و سكرتير تنفيذي، ناظر و منسق.
العاملون و المنفذون	فني، وكاتب، و حرفي، وعامل ومعاون، و سكرتير، طباع .

¹ - احمد ماهر جلال الهجرسي وآخرون، المرجع السابق ص 32.

- الإدارة العليا :

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

- الكلية :بمعنى أنها تؤثر في المنظمة ككل بوجه عام .
- الأجل الطويل و هذا يعني أن قراراتهم يكون تأثيرها على المنظمة مستمر لسنوات عديدة في المستقبل .
- الشمولية :بمعنى أن قراراتهم غالبا تشتمل على جوانب متعددة مالية وإنسانية واجتماعية.

- الإدارة الوسطى :

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

- الإدارة الدنيا و الإشرافية :

وهؤلاء يتولون الإشراف على الأعمال التنفيذية ويقومون بتنفيذ توجهات وسياسات وقرارات الإدارة الوسطى في مجال إشرافهم، كما يتخذون قرارات دورية روتينية لسير العمل اليومي في الوحدات الإدارية التي يشرفون عليها¹.

¹ - احمد ماهر جلال الهجرسي وآخرون، المرجع السابق، ص32.

8- عناصر الإدارة

8-1- التخطيط

تعتبر وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية ويجب أن تسبق أي وظيفة إدارية أخرى لأنها الإطار الذي بموجبه تنفذ به الوظائف الأخرى، فالخطة عمل يحدد مسبقاً الأهداف الفرعية للدوائر المختلفة ومحاولة تحقيقها لأفراد التنظيم.

بالإضافة إلى ذلك فإن التخطيط له أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، فهو ينطوي على الاختيار بين البدائل من سبل العمل والتصرف وذلك للمنشأة ككل وأيضا لكل إدارة وكل قسم وكل شخص بها، فالتخطيط هو عبارة عن مجموعة الأنشطة الإدارية المصممة من أجل تحضير المنظمة لمواجهة المستقبل¹.

وهناك عدة تعريفات يعرف بها التخطيط حيث عرفه "هنري فايول" «بقوله التخطيط يشمل في الواقع على اعتبارين أساسيين هما التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل».

ويعرفه "كونتز" في كلمة واحدة هي "الاختيار".

وعند "أدونيل" «التخطيط هو اتخاذ قرار مسبق حول ماذا تعمل؟ كيف تعمل؟ متى تعمل؟ من يعمل؟».

والتخطيط في أوسع معانيه يعني التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة وبهذا المعنى يكون التخطيط ظاهرة اجتماعية ويمارسه الأفراد في حياتهم الخاصة بالإضافة إلى الإدارات العامة

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: الدليل المعاصر للوظائف- الأدوار- المهارات - الصفات- ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 42، 43.

• أهمية التخطيط:

- 1 - يحدد التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تحديدا دقيقا واضحا.
- 2- يوضح التخطيط المشكلات المتوقع حدوثها ومحاولة التنبؤ بما سيكون عليه حجم وخطورة هذه المشكلات ووضع تصور لحلها واتخاذ قرار بشأنها.
- 3 - تحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.
- 4 - يساعد على تخفيض التكاليف والجهد والوقت من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- 5 - التنسيق بين مختلف أنشطة المنظمة بما يمنع التداخل والازدواج بينهما.
- 6 - يؤدي التخطيط إلى زيادة فعالية وكفاءة المنظمات وهو مطلب جوهري لكي تستمر المنظمة في أداء مهامها بنجاح.
- 7 - يساعد التخطيط الفعال على إحداث نوع بين التقارب المصالح المتعارضة لكل من أصحاب المنظمة والعاملين بها وبيئتها التي تتعامل معها¹.

2-8- التنظيم :

هناك عدة تعريفات لوظيفة التنظيم نستعرض منها :

يقول "هنري فايول" في مفهوم التنظيم ما يلي: « أن التنظيم هو إمداد المشرع بكل ما يساعد على تأدية وظيفة مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال، والمستخدمين، وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين، إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم البعض وبين الأشياء بعضها البعض ».

ويعرفها "شيلدون" « أن التنظيم عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الأفراد أو المجموعات القيام به، مع الإمكانيات والقدرات اللازمة لتنفيذه من أجل أن تعطى الواجبات بهذا الشكل، أحسن الطرق للتطبيق الإيجابي الكفاء المتناسق المنظم ».

¹ - فائق حسني أبو حليلة : الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص 41،

ويرى "كونتر و أدونيل" «أن التنظيم هو تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف، وتجميع كل نشاط في إدارة مناسبة، بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق».

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التنظيم بأنه تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق أهداف محددة .

● أهمية التنظيم :

- 1 - التنظيم يقسم العمل بين العاملين .
- 2 - التنظيم ينقل القرارات إلى أجزاء منظمة سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى.
- 3-التنظيم يحدد أسلوبا نمطيا في العمل .
- 4- التنظيم يوفر نظاما ومعلومات للاتصالات .
- 5 - التنظيم يحقق تنمية وتدريب العاملين فيه ¹.

3-8- التوجيه:

تعتبر عملية التوجيه من العمليات الأساسية والهامة في الإدارة العامة والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة، "عمر الجوهري، إبراهيم عصمت مطوع، وأمنية أحمد حسن" «أن التخطيط والتنظيم وحدهما لا يؤديان إلى تمام الأعمال، فهي تعد مراحل إعداد وتجهيز قبل البدء في عملية التنفيذ، لذا فمن الضروري على الرؤساء والإداريين والفنيين على اختلاف مستوياتهم الاتصال بأجهزة التنفيذ وإصدار التعليمات وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال».

وهناك عدة تعاريف للتوجيه نذكر منها :

¹ - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ص69، 71.

يعرف "أحمد رشيد" «التوجيه هو العمل الدائب أثناء التنفيذ ذاته لمواجهة أية مشكلة ولضمان أن يسير العمل ويتم بالشكل المطلوب الذي يضمن دوماً التحقيق المتكافئ للأهداف» .

ويذكر "إبراهيم عبد المقصود" «أن التوجيه يتضمن إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والإرشادات وهو ليس بالمهمة السهلة ويتطلب لنجاحه مهارات خاصة، فالذي يرجى من الأمر هو الحصول على نتائج معينة ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للرئيس والمرؤوس حتى يفهم الأخير ما يقصده الأول وما يهدف إليه» .

وقد يعرف التوجيه بأنه «فن إيجاد الثقة بين من يصدر الأمر وبين من يتلقى هذا الأمر وتنمية ثقته بنفسه وبقدرته وكفاءته» .

● أهمية التوجيه:

يشير "علي الشرقاوي" إلى أهمية عملية التوجيه في كونها الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب لابد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم. وتزداد وظيفة التوجيه في العلاقة المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين وبصفة خاصة في الأنشطة الرياضية حيث تزداد أهمية الإرشاد والتعليم وحيث تظهر فاعلية قيادة الأفراد والتأثير فيهم لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فيتم اتصال المدير بالمرؤوسين عدة مرات واندماجه معهم في أنشطهم حيث تسمح لهم الفرصة لتبادل الرأي بشأن مشاكلهم الشخصية، وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وإنجازه بفاعلية، حيث الوصول إلى المستويات وبلوغ الأهداف مواكبا لسرعة التطور العلمي وخاصة في الأنشطة الرياضية¹.

1-4- الرقابة:

تأتي الرقابة كرابع عملية وظيفية إدارية، بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه. وذلك لكي تقوم بتصحيح الوظيفة الإدارية، إن حادت عن مسارها السليم. وكثير ما تحيد العملية

¹ - حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط 1، ج3 2004. ص 14، 12، 15.

الإدارية، وممارساتها عما هو مخطط لها. وذلك بسبب ظروف قد تكون خارجة عن سيطرة الإدارة. وربما تكون بسبب تقاعس منها، وتأتي الرقابة كوظيفة تساعد الإداريين فلا يخرجون على المسار وإن مقارنة بين ما هو مخطط وبين التنفيذ الفعلي، وعليه فإن الرقابة تعتمد بالدرجة الأولى على الخطة، والتي هي أساس عملية الرقابة .

كما تعرف الرقابة على أنها: «مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر»¹ .

• أهمية الرقابة :

- 1- التحقق من أن الأعمال تتم وفق للخطة الموضوعة .
- 2- التعرف على نقاط القوة والضعف والعمل على تلاقيها .
- 3- التعرف على المشكلات والمعوقات التي تعترض تنفيذ الخطة .
- 4- التأكد من الجوانب المالية التي يتم الصرف فيها وفقا للخطة .
- 5- ترشيد عملية اتخاذ القرارات .
- 6- النظام الرقابي الفعال هو الذي يقلل من الصراعات والنزاعات بين الأفراد والمنظمة.

ثانيا: الإدارة الرياضية :

1- تعريف الإدارة الرياضية :

- تعرف الإدارة الرياضية بأنها : «عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة» .
- كما تعرف الإدارة الرياضية بأنها: « فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات» .
- وتعرف الإدارة الرياضية أيضا بأنها: «توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها» .

¹ - مصطفى حسين أحمد باهي، أحمد كمال نصاري: مهارات القيادة في المجال الرياضي، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 2006، ص90، 91.

- كم أشار " كيلي Kelly" وآخرون إلى الإدارة الرياضية بأنها: « المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية »¹.

2- أهمية الإدارة الرياضية :

تعمل الإدارة الرياضية باستغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة وذلك عن طريق بعض الوظائف الأساسية للإدارة لتخطيط يشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات وتصميم البرامج ورسم القواعد والإجراءات والقواعد في إطار زمني معين. أما التنظيم فيحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف منسجمة لتحقيق الأهداف والتأكد من أن القدرة نفذت والأهداف حققت. ويمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة والنشاط يمثل محركا يحول الطاقة الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة ويتميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى أنه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذين يعيشون فيه .

وعليه فمجا التربية البدنية والرياضية يعد من أنجح مجالات التربية تأثيرا في الأفراد وترتبط أهدافه التربوية إلى حد كبير، حيث تترجم هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادات متأصلة لدى الفرد، ومن هنا يتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل المتكامل المتزن لدى الفرد وحتى تحقيق التربية البدنية والرياضية من تحقيق أهدافها المنشودة لابد إتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها ويستلزم الأسلوب التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة من خلال سياسات وقرارات وإجراءات موضوعية

¹ - مصطفى حسين أحمد باهي، أحمد كمال نصاري : المرجع السابق ص 81 .

تحدد الإطار العام للعمل ويتمكن العاملون بمقتضاها من التخطيط والتنظيم ، وصولاً لتحقيق الأهداف .

فلو تناولنا الحركة الرياضية ، والتي يعمل بها قطاع ضخم من العاملين في الأندية والاتحادات والجان والوزارات، فلضمان أي مجال من مجالاتها يستلزم إمام العاملين بها بالأسس والوظائف التي تحكم العمل كما يتطلب ذلك دراية ووعي بالأهداف الموضوعية حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافية في تحقيق أهدافه فالمعلمون والموجهون والموظفون والمشرفون والرياضيون والمدربون والإداريون والمحكمون كل في مجال عمله لتحقيق أهداف إدارته¹.

3- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي :

يرتبط تطور الفكر الإداري ارتباطاً وثيقاً بما يحدث من تطوير في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها بل وإنه يمكن القول أن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس ماحققه الفكر الإداري من تطور، فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية .

أما عن تطور الفكر الإداري الرياضي في الوطن العربي فإنه لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة وهذا يعني أننا نتحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالاً يزخر بالمبدعين، وهواة العمل التطوعي، ما أدى إلى انشغالهم بأمر بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطور وتقدم. وإذا قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر في مجالات الحياة في الوطن العربي نجد أنه لم يحظى بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم، وإنه كذلك من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية، والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة².

¹ - طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر : مقدمة في الإدارة الرياضية، ص25.

² - طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المرجع السابق، ص19.

4- مكونات الإدارة الرياضية:

- لقد حلل الإداري الأمريكي "kanz" الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربع مكونات أساسية وهي :
- أ - العامل البشري.
 - ب - العمل الجماعي.
 - ج - المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها.
 - د - القائد الإداري.

5- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية :

- لقد أشار "kanz" بأن الإدارة الرياضية تعتمد على ما يلي :
- أ - المهارة الفنية:

وقد وصفها "kanz" بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات، وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتحليل في ذلك الاختصاص، والقدرة على كيفية استخدام التقنين في المجال الرياضي .

ب - المهارات الإنسانية :

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

ج - مهارات الاستعداد الفكري :

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

6- مجالات الإدارة الرياضية:

- تتعامل إدارة التربية الرياضية مع الثلاثة مجالات رئيسية وهي:
- أ- البرامج .

ب- الإمكانيات .

ج- العاملين.

وهذه المجالات الثلاثة للتربية الرياضية تعتبر مجالات متداخلة وغير مستقلة كل منها عن الأخرى، فالبرنامج يظل كلمات على الورق دون وجود الإمكانيات المتاحة ثم يأخذ طريقة ضئيلة أو كافية لا فائدة منها إن لم يحسن استخدامها، وكذلك تقع على المسؤولية النهائية في حسن استخدام الإمكانيات وتنفيذ البرامج¹.

7- صفات الإدارة الرياضية الفعالة :

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السلمية كما يلي :

أ - الشمول: بمعنى تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها .

ب - التكامل: ويعني أن يتولى كل جزء في الإدارة الرياضية جانب من التنظيم حيث يؤدي مهام محددة متخصصة مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام الإدارية للهيئة الرياضية ككل بحيث تتحقق النتائج المرجوة .

ج- المستقبلية: وتعني كذل أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط بل للمستقبل أيضا من خلال أهداف وتطلعات في زمن آت وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

د- الانفتاح : ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها وتتأثر بها وتؤثر فيها².

8- الهيئات الرياضية الإدارية :

تنقسم الهيئات الرياضية إلى قسمين أساسيين هما : الهيئات الحكومية والهيئات الأهلية .

1-الهيئات الحكومية :

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم : الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية ، ص 51، 51 .

² - مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999 ، ص 17.

وهي الهيئات التي تفوضها الدولة في تسيير وإدارة ومتابعة أنشطة التربية البدنية والرياضية مثل: وزارة الشباب والرياضة، مجلس الأعلى للشباب والرياضة، هيئة عامة للشباب والرياضة، رئاسة عامة للشباب والرياضة، حيث تختلف المسميات من دولة إلى أخرى إلى جانب وزارة التعليم التي تقوم بحكم مسؤولياتها الرئيسة في تربية الناشئ والشباب في قطاعات التعليم بجميع مراحلها. وبإتاحة الفرصة للطلاب لممارسة الأنشطة الرياضية بجانب الأنشطة الأخرى لتحقيق النمو المتكامل للطلاب بدنيا وعقليا وروحيا، وذلك عن طريق دروس التربية الرياضية والأنشطة الرياضية التي يتم تنفيذها داخل وخارج المدرسة، إضافة إلى خطة الدراسة المنهجية، وبرامج الأنشطة التي يتم التركيز عليها خلال أشهر العطلة الصيفية داخل بعض المدارس أو بمراكز التدريب وإضافة إلى ذلك فهناك الجامعات بما تقدمه للطلاب من أنشطة رياضية.

2 - الهيئات الأهلية :

بنظرة مبدئية لخريطة الهيئات الأهلية الرياضية في أنها تحتل المساحة الأكبر والأشمل من حيث تعدد نوعياتها وانتشار فروعها وإشباع مجالات نشاطاتها، وشموله لكل قطاعات النشء والشباب، وتتمثل الهيئات الأهلية في كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عدة طبيعيين أو اعتباريين ولا تستهدف الكسب المادي، ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم، وذلك عن طريق الخدمات الرياضية والاجتماعية والثقافية والروحية والصحية والترفيهية كل ذلك في إطار السياسة العامة وهذه الهيئات الأهلية : مثل اللجان الأولمبية، الاتحادات الرياضية، الأندية، مراكز الشباب، إتحاد جمعيات الأنشطة الشبابية¹.

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية ، ص58.

خلاصة:

من خلال ما سبق يتضح لنا أن علم الإدارة أصبح من الضروريات الحتمية ولا يمكن الاستغناء عنها في إدارة المنشآت الرياضية قصد تطوير وتحسين النظم والأساليب الإدارية وتحقيق المهام الوظيفية، من خلال إحداث تغيير في سلوك الإداريين داخل الهيئة الرياضية وتحسين كفاءاتهم ومهاراتهم وقدراتهم في إطار عنصر من عناصر الإدارة ووظائفها أو عملياتها، بهدف تحقيق المصلحة العليا للهيئة .

الفصل الثاني

وظيفة التخطيط والتنظيم

❖ تمهيد .

❖ أولاً : التخطيط .

❖ ثانياً : التنظيم .

❖ خلاصة .

تمهيد

ان لإدارة الناجحة تتطلب حسن التخطيط، ولتدابيرها وحتمية التنظيم والتنسيق وتحديد الأدوار لكل فرد فيها وفقا لشعار تقسيم العمل، وانتهاجا لتذكرة التخصيص مع تحديد صلاحيات محددة ولتحميل صاحبها مسؤوليات يقدرها كما تقضى الإدارة .

ومن هنا نجد أن نتائج الدراسات الحديثة أكدت أن سوء الإدارة وقصورها هو السبب الرئيسي وراء انخفاض المستوى الأداء للمؤسسات، وبالعكس بمعنى أن التأثير الإيجابي للمؤسسات جاء بفعل الإدارة الفاعلة الواعدة صاحبة الرؤية، الكافية التي خطت على مدى منطوق موضوعي ونظمت فأضنت التنظيم ووضحت النظام المناسب، لظروفها وإمكاناتها، ، وإشرافهم على العمل، نموذج للإشراف الفعال علاوة على حرصهم على العمل المبني على فلسفة للاقتناص فرص ومجالات التفوق على الآخرين، وكفاءاتهم ومحاسبتهم ايجابا عليها.

أولا : التخطيط :

1-1- مفهوم التخطيط:

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

- يعرف قاموس أكسفورد الفعل الثلاثي خطط بالفعل صمم أو نظم مسبقا أو سلفا.
- ويعرف بنتون (Benton) التخطيط كمفهوم عام على انه تحضير وإعداد ذهني للنشاط من اجل العمل أي بناء خارطة ذهنية وتعبير بنتون فإن التخطيط يشمل كل فعل مقصود. يجب أن يتصور ويثبت في الخيال قبل أن يأخذ مكانه في الحقيقة أي يجب أن يخلق قبل أن يعمل وهذه هي قاعدة التفكير قبل العمل.
- وبهذا المضمون فإن الناس يمارسون التخطيط في جميع الأوقات، وهذا المعنى للتخطيط يرادف المعنى في معجم أكسفورد والذي ينص على أن التخطيط هو جميع الأشياء ولجميع الناس.

- يعرف التخطيط كمفهوم عام بأنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة بجهد ومال محددين¹.

- فيردمان (Friedman) يعرف التخطيط على انه طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعروفة من اجل توجه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها².

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

1 - عثمان محمد غنيم: "التخطيط أسس ومبادئ عامة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص:26.

2 - محمد غنيم: مرجع سابق ص27.

✓ يعرف كونتزو دونيل (Koohtzidannel) التخطيط بأنه اختيار مبني على مسارات بديلة للتصرف في المستقبل للمشروع ككل قسم من أقسامه¹

1-2- مبادئ التخطيط :

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

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

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

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

د- أولوية وأسبقية التخطيط في تنفيذ الهدف وهذا يعني أننا في سعينا للوصول إلى غاية أو هدف ما يجب نعتمد أولا على التخطيط قبل أي وظيفة إدارية أخرى لأنها هي التي تحدد لنا الأنشطة والمسارات والإمكانيات المؤدية إلى الغاية أو الهدف².

1-3- أدوات التخطيط وأساليبه الفنية:

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

¹ - حسن عمر: التنمية والتخطيط الإقتصادي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، د س ، ص 69-70.

² - د/ صبحي العتيبي: مرجع سابق، ص106.

4-1- خصائص التخطيط:

من الطبيعي جدا أن يكون وراء تفاوت نسبة نجاح التخطيط، من خطة لأخرى، مجموعة من العوامل والظروف التي يمكن ترجمتها في حزمة من الخصائص تتمثل فيما يلي:¹

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

- التوعية الكاملة لجميع الأطراف والأفراد والجماعات.

- إعداد وتهيئة القائمين بجمع البيانات والمعلومات اللازمة، لإعداد الخطة.

- توفير الإمكانيات المادية والعينية اللازمة، لتحقيق المستويات المتقدمة من الدقة.

- اعتماد خاصية الدقة في جميع مراحل التخطيط، وليس في مرحلة جمع البيانات فقط.

ب- **الواقعية:** ويعني مفهوم الواقعية في التخطيط التعامل مع الأمور المختلفة، بأحجامها وإبعادها الحقيقية فلا يجوز أبدا التقليل من حجم المشكلة أو الظاهرة المدروسة.

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

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

¹ - موسى يوسف خميس: مدخل للتخطيط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص13.

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

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

- إحداث بلبلة في البرنامج للتنفيذ.

- فقدان المصداقية وبالتالي إضعاف الثقة لدى بعض القائمين على إعداد

التخطيط.

- زيادة التكاليف الاقتصادية والاجتماعية مما يعرقل استكمال تنفيذ الخطة

الموضوعة.

ز- التنسيق :يشكل التنسيق أهم الخصائص التي تساعد في نجاح العملية التخطيطية في

سائر الدول وينظر إلى ضعف التنسيق بأنه اكبر مشكلة تعيق عملية التنمية.

ح- التكاملية: تلعب التكاملية دورا مهما ف عملية التخطيط وذلك لما تساهم به في

مجالات عديدة ومؤثرة في مراحل عملية التخطيط الثلاثة وهي الإعداد والتنفيذ

والمراقبة فيكفي أنها تساعد على نمو مختلف أقسام وخطوات العملية التخطيطية، وذلك

بالاعتماد على بعضها البعض، وقد تزداد أهمية التكاملية أكثر في مرحلة التنفيذ، حيث

تؤدي زيادة التكاملية إلى نمو المشاريع والبرامج التنموية .

ومن المميزات المهمة التي تقدمها التكاملية مايلي:

- التوفير في التكاليف والجهود والزمن.

- تعميق وتطوير الخبرات الوطنية والمحلية، وحتى على مستوى المشروع.

- خفض الواردات وذلك من خلال زيادة اعتماد بعض المشاريع الجديدة، على مشاريع قائمة.

1-5- أهمية التخطيط: (1)

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

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

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

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

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

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

1- د/صبحي العتيبي: مرجع سابق ، ص116.

ثانيا : التنظيم :

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

2-1- تعريف التنظيم :

هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للإعمال وعلاقاتها ببعضها البعض، وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المنظمة ، وتجميع كل مجموعة منها لتكوين وظيفة متخصصة، كما تتضمن هذه الوظيفة تجميع الأعمال في وحدات تنظيمية يشرف عليها ويسأل عنها رئيس أو مدير وتفويض السلطات اللازمة لهذا الرئيس المباشر ومسؤولياته، ثم تحديد العلاقات التنظيمية رأسيا وأفقيا ، اي بينه وبين رؤسائه ومرؤوسيه وأيضا بينه وبين الوحدات التنظيمية التي تقع في نفس مستواه، وعلى ذلك فكلما التنظيم تطلق على الجهود التي تبذل بقصد:¹

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

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

ج- توجيه كافة الجهود نحو أهداف محدد.

التنظيم: " ويعني تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف في وحدات إدارية وإنشاء العلاقات التنظيمية بينها وإمدادها بالوسائل المادية والبرية اللازمة لتحقيق الأهداف"².

1 - حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط 1، ج3، 2004، ص09.

2 - د/احمد ماهر، جلال الهجرسي وآخرون : مرجع سابق، ص18.

2-2- خطوات التنظيم:

- إعادة رصد الأنشطة الضرورية الواردة في الخطة أو التخطيط والتي يتم من خلالها تحقيق الهدف أو الأهداف.
- وضع الأنشطة المماثلة والمتشابهة في وحدات مستقلة، وضمن وظائف ذات أهداف جزئية محددة تحقق الهدف الجزئي للوحدة ككل، والذي يساهم بدوره بتحقيق الهدف العام للمنظمة وتوصف هذه الوظائف وفق طبيعة أنشطتها.
- توزيع الإمكانيات المتاحة في الخطة على هذه الوحدات المستقلة وفق طبيعة وحجم مساهمتها في تحقيق الأهداف.
- تفويض الصلاحيات إلى هذه الوحدات المستقلة أي إعطائها سلطة تتناسب مع الهدف الجزئي الذي تعمل على تحقيقه وتحديد مسؤولياتها في ضوء السلطة الممنوحة لها للتمكن من تحقيق الهدف.
- ربط هذه الوحدات التنظيمية ومستوياتها المختلفة مع بعضها البعض أفقياً وعمودياً من خلال تحديد علاقات السلطة وطبيعتها بين هذه الوحدات وفق مبدأ تسلسل السلطة والمسؤولية.¹

2-3- مبادئ التنظيم:

- تجدر الإشارة هنا إلى أن التنظيم يخضع بشكل رئيسي إلى وجهتي نظر في الإدارة وجهة نظر التابعة للفكر الإداري الكلاسيكي التي ترى أن التنظيم عبارة عن عمليات بناء هيكل السلطة والمسؤولية في ضوء تقسيم النشاطات الضرورية إلى وحدات عمل متخصصة في الأنشطة لتحقيق الأهداف وتوزيع، الإمكانيات البشرية وغيرها من الإمكانيات المتاحة، ثم تحديد العلاقات الرسمية فيما بينها بما يخدم تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.
- أما وجهة النظر الثانية فهي عبارة عن وجهة النظر التي يتبناها الفكر الإداري السلوكي ومدرسة النظم الموقفية، إذا تركزت وجهة النظر هذه على مجموعة العلاقات التي

¹ - د/صبحي العتيبي: مرجع سابق، ص117.

تنشأ بين الأفراد داخل جماعات العمل أي أن التنظيم يعبر عن العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل وخارج المنظمة، كوسيلة لتحقيق الهدف، وان يعكس هيكل التنظيم واقع هذه العلاقات والعناصر المختلفة ذات العلاقة بنشاط المنظمة وأهدافها. أما بالنسبة للإطار الفري الذي يجب الاسترشاد به أثناء عملية بناء الهيكل التنظيمي وتفعيله والذي نسميه بمبادئ التنظيم فيمكن إيجازه بالنقاط التالية:

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

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

ج- مبدأ الفاعلية: ويعني مبدأ الفاعلية أن يحقق التنظيم أهداف بأقل جهد وزمن وتكلفة، وتقاس الفاعلية بمعيار الكفاية الإنتاجية وتفاعل العاملين في التنظيم وخدمة المجتمع¹.

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

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

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

¹ - صبحي العتبي: مرجع سابق ، ص 119.

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

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

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

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

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

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

م- مبدأ ديناميكية التنظيم: يجب أن يكون التنظيم مرنا وشفافا كي يتفاعل مع متغيرات البيئة، وان يجيب على متطلبات التغيير، ويستمر في تحقيق أهدافه فحركية وحيوية التنظيم وليس جهوده أمر ضروري لنجاحه¹.

¹ - صبحي العتيبي: مرجع سابق ، ص 120.

خلاصة

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى وظيفتي التخطيط والتنظيم حيث تضمنت وظيفة التخطيط مجموعة من النقاط الأساسية التي تدخل في عملية التنظيم والتي لها الاثر البالغ في العمل التنظيمي اذ تم التطرق الى مفهوم التخطيط من خلال تقديم المعنى الحقيقي لعملية التخطيط مروراً بأهم المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها الادارة في هذه العملية كما قمنا بتقديم الخصائص والمميزات التي تميز وظيفة التخطيط عن باقي الوظائف الاخرى كما تم التطرق للخطوات التي يتبعها المشرفون على الادارة وهم المنوطون بالإشراف على هذه العملية وتناولنا وظيفة التنظيم باعتبارها احد الوظائف الادارية حيث قمنا بتقديم مفهوم عملية التنظيم مروراً بمستويات التنظيم الاداري مع ذكر خصائصه ومميزاته والمبادئ والاسس التي يتعين على القائمين بالشأن الاداري التحلي بها وكذا الخطوات التي من خلالها تتم عملية تجسيد وظيفة التنظيم .

الفصل الثالث

المنشآت الرياضية

- ❖ تمهيد .
- ❖ مفهوم المنشأة الرياضية .
- ❖ خصائص المنشأة الرياضية .
- ❖ أسس المنشأة الرياضية .
- ❖ نمط تسيير المنشأة الرياضية .
- ❖ خلاصة

تمهيد:

إن إقامة المنشآت الرياضية لا يمكن أن يأتي عشوائيا بل لابد من شروط يجب مراعاتها عند إقامتها، كي تحقق الهدف الذي أقيمت من أجلها، كما يجب أن تتوفر هذه المنشآت على إمكانيات عالية المستوى في التجهيزات التي تعد عاملا أساسيا في تحقيق الأهداف سواء كانت مادية أو بشرية.

وبالتالي لتحقيق الأهداف التي أنجزت من أجلها المنشأة يجب توفير الموارد و الإمكانيات، و لضمان الوصول إلى أفضل الطرق و الوسائل الفعالة للارتقاء بالمنشآت الرياضية يجب توفير إداريين و مسيرين ذو كفاءة عالية و خبرة في التسيير وحنكة و قدرة فائقة في وضع و اختيار استراتيجية في التعامل مع المشاكل و إيجاد الحلول لها.

انطلاقا مما سبق ذكره، سنتطرق في هذا الفصل إلى مراحل تطور المنشآت الرياضية في القديم و الحديث، مفهومها و الشروط الواجب توفيرها عند التخطيط لإقامتها، مع إبراز أساسيات، و الإمكانيات التجهيزات أهمية و نمط التسيير في تحقيق الأهداف.

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 إذ 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 الأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ إستاند 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 البنثاثون:

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

1-2- ملعب الهيبودروم:

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

1-3- البالاسترا:

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

1-4- الليونيدون:

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

¹ - عفاف عبد المنعم درويش: الإمكانات 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 بنائه 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 تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين 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 ومشتملات خاصة بهما يمكن أن نوردتها فيمايلي:

2-2- 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 الصيانة والمخازن.....¹.

3-2 الصالة المغطاة:

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

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

4-2 الملاعب المفتوحة:

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء لممارسة 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.

5-2 حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة أولمبي (50 x 21) مترا 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.

6-2 مناطق الإعاشة:

¹ عفاف عبد المنعم درويش: المرجع السابق ، ص 60.

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

2-7- 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، والاستعلامات، الأمن ... الخ.

3- مفهوم المنشأة الرياضية :

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

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (91-416) المؤرخ في 1991/11/02 الذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 1993/02/03 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهياً 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

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المرسوم التنفيذي رقم: (91-416) المؤرخ في 2-11-

1991، الجزائر

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

4- إدارة المنشآت الرياضية

4-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

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

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

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

3- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارتها، وتحقيق أفضل استخدام لها وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات

¹ - مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، ص153.

والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين بها.

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

4-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

1- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنها ستستخدم على المدى الطويل، و أن بناؤها من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.

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

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

4- إذا ما كان المنشأ الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفاذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.....¹

4-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

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

- عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.

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

- عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.

2- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال 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.

¹ - مفتي إبراهيم حماد: المرجع السابق ، ص 154.

- 4- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض تكاليف صيانته 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.
- 8- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

5- خصائص المنشآت الرياضية :

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

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

خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.¹

6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية :

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب و الاستادات والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقيق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:.....².

6-1- اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوب إقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل من (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.

6-2- 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 من توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى الملعب في أقل وقت ممكن.

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المرسوم التنفيذي رقم: (91-416)، المؤرخ في 2-11-91. الجزائر.

² - حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط 1، ج3، 2004، ص18.

3-6- التجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

- أ- يجب أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.
- ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.....¹.

7- الإمكانيات:

1-7- 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.....².

2-7- 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 تؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:

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

¹ - بوداود عبد اليمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2006.

² - عفاف عبد المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، ص 24.

- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب الإمكانيات.
- يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.
- إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعده للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.
- إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرّب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.
- توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.
- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالمساحات الشعبية، مراكز الشباب) 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 في 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 الإداية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلاتها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

3-7- مبادئ الإمكانيات الرياضية:

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

8- 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:

8-1- من حيث الأهداف:

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

8-2- من حيث الشكل الهندسي:

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

8-3- من حيث الشكل العام:

- الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

8-4- من حيث اللعبة:

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

8-5- من حيث القانونية:

¹ - د- الحسن الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص51.

- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

8-6- من حيث التبعية:

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

8-7- 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.

9- مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية:

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

9-1- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

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

9-2- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفة 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.

9-3- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

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

¹ - عفاف عبد المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، ص27.

دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.

9-4- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

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

9-5- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

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.

9-6- زيادة أعداد الممارسين:

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

9-7- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

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

9-8- تحقيق أفضل الأهداف:

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

10- نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية :

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

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

وهي " أنه يمكن ووفقا لكيفيات محددة عن طريق التنظيم التنازل عن استغلال المنشآت العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لفائدة هياكل التنظيم والتنشيط للمنظومة الوطنية للتربية والرياضة".

وعندما نتمكن فيما جاء في هذه المادة نجد نوعا من المرونة في قضية التسيير لمختلف المنشآت وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى النظام الاقتصادي الذي دخلت فيه ، وإن كانت هذه الأخيرة تأخذ طابع المؤسسة العمومية فالدولة لم تذهب إلى خصوصيتها وإنما أقرتها مع النصوص الأساسية للمؤسسات.....¹

10-1 وضعية المنشآت الرياضية الحالية:

من خلال نمط التسيير للمنشآت الرياضية فهو لا يختلف عن نظيره في باقي المؤسسات الاقتصادية العمومية، وإن كان يشمل تمويله أساسا على إيرادات ومساعدات الدولة، فإن مجال التجهيزات والصيانة، يعرف صعوبات عديدة ومن بين الأسباب التي أدت

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995 ، يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها ، وزارة الشباب والرياضة ، الباب الرابع ، ص :

إلى هذه الأوضاع ندرجها فيما يلي :

- أدت التكاليف المالية للاستقلال الباهضة والمرتبطة باختيار نوعية المنشآت.
- ضعف التسيير وسببه غياب تربصات التحضير وعدم تسطير مخطط في مجال التسيير وتهاون المسيرين.
- أدى نقص التردد على المنشآت الرياضية تقليص المداخل .
- نسبة الضرائب أدى إلى نقص في إيرادات المنشآت الرياضية.
- تدهور العملية التسييرية بسبب نقص مساعدة الدولة وارتفاع نسبة تكاليف استعمال الأجهزة (الطاقة الكهربائية والمياه).
- سوء الصيانة الذي مس جميع هذه المنشآت الرياضية والذي يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء الاهتمام والمراقبة.
- بعد المسئول الأول عن هذه المنشآت وعن ميدان التطبيق نتج عن هذه الأسباب تدهور كبير لحالة المنشآت الرياضية وكذا للتجهيزات مما أدى إلى فشل النظام المتبع في تسييرها.
- وكانت النتائج وخيمة بالنسبة لها وللإقتصاد الوطني حيث كان لعجز الدولة عن تحمل الأعباء المالية لتسيير جميع هذه المنشآت الرياضية الأثر الواضح.
- كذلك ضعف الإقتصاد الوطني والعجز عن إيجاد موارد جديدة للتمويل .إلى جانب هذا إنجاز منشآت رياضية جديدة وإلغاء البعض منها .
- فكانت كنتيجة حتمية الذهاب إلى حد القول بفشل تسيير هذه المنشآت الرياضية بالدرجة الأولى وعلى الإقتصاد الوطني حيث تقل المداخل.....¹.

10-2 محاولة إعطاء البديل:

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995 ، يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها ، وزارة الشباب والرياضة ، الباب الرابع ، ص : 32 .

إن وضعية المنشآت الرياضية التي آلت إليها من تدهور يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء التسيير والمسايرة لها وبالتالي فشل نمط التسيير كان فاشلا في طرف تطبيقه ومواد تنظيره.

ولهذا نحاول إعطاء بعض الاقتراحات أو إيجاد البديل لإعادة إصلاح هذه المنشآت والدفع بها للخروج من دوامة الأزمة التي تحيط بها فيجب على المعنيين والسلطات اتخاذ بعض الإجراءات منها :

- التخفيض من نسبة الضرائب حتى ترتفع نسبة الإيرادات والمداخيل .
- الالتزام بعمليات إعادة الترميم والصيانة لهذه المنشآت والتجهيزات الرياضية .
- ترقية عرض مختلف الممارسات الرياضية .
- إعادة النظر في موارد المنشآت ن طريق برنامج استثماري إلى منشآت متعددة الموارد.

- تدخل الدولة والسلطات العمومية في تقديم المساعدات والإيرادات.
- التجفيف الفعالية الاقتصادية والعمل على الرفع من المرودية والإنتاجية لإعطاء الدفع للمنشآت الرياضية.

- توفير العتاد والتجهيزات الرياضية في السوق الوطنية.
- كذلك العمل من أجل التصدي لهذا العجز الذي يعتبر عامل توقف تنمية التطبيق الرياضي وذلك بالقيام بـ:

- إعادة اتفاقية بين وزارة الشبيبة والرياضة ووزارة الاقتصاد ، خصوصا الجمارك من أجل تشجيع استيراد المعدات والتجهيزات الرياضية.
- تشجيع إنشاء شركات مختلفة مع تساوي نظام الجمركة والضريبة.
- حث المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية لقطاع الشباب ، الاستثمار في إنتاج العتاد الرياضي .

- الترخيص باستيراد العتاد الرياضي وتخفيض رسوم الضريبة.

10-3- التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية:

لقد أصبحت المنشآت الرياضية تمارس نظاما جديدا في تسيير شؤونها، ويتضح ذلك من خلال ما جاء على سبيل المثال في المرسوم التنفيذي **90.48** لسنة **1990**. المعدل والمتمم للأمر **71.71** المتضمن إحداث المركب الأولمبي حيث جاء في المادة الثانية من هذا المرسوم إن مكتب المركب الأولمبي الذي يدعي في صلب النص المكتب وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري يتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي .

نستنتج من خلال ما جاء في هذه المادة أنها ذهبت إلى حد كبير لتطبيق المبادئ والأسس التي يقوم عليها تنظيم المؤسسات العمومية، خصوصا المبدأ المتمثل في الاستقلالية . حيث جاء في الأساس القانوني للمؤسسة العمومية المستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والتي تصبح تسري عليها قواعد القانون التجاري وبالتالي تخولها القدرة على اكتساب الحقوق . والتحمل بالالتزامات وهذا ما يدعم استقلالية المؤسسة من وجود ذمة مالية مستقلة مما ينتج عنخ أرباح وتراكم في الأموال.

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

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

أما فيما يخص الشطر الأول من المادة والمتمثل في الطابع التجاري والصناعي لهذه المنشآت فمبدأ المتاجرة يتعلق بوظيفة ونشاط المؤسسة من حيث خضوعها لمبدأ الإدارة

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ 30 يناير سنة 1990، المادة 02 المعدل والمتمم للأمر رقم 71.71 المؤرخ في 2 نوفمبر 1971، المتضمن أحداث المركب الأولمبي، العدد 5، 01 فيفري 1990 .

التجارية المعمول بها في المشروعات التجارية الخاصة الخاضعة إلى أحكام القانون التجاري من حيث التنظيمات أو أعمالها أو أموالها .

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

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

أما من ناحية التسيير فان أموال المؤسسة تدار وفق الشكل التجاري منعقدة على نظام التسيير المالي والمحاسب التجاري. وبالنسبة لأموال التشغيل فإنها على اختلاف أنواعها قابلة للتنازل منها والتصرف فيها وحجزها حسب القواعد المعمول بها في التجارة ، فهي محلا لمختلف التصرفات التجارية من بيع ، وتنازل وإيجار ... الخ وهذا خلافا للوضع السابق ، أين كانت أموال المؤسسات العمومية الاشتراكية هي أملاك الدولة ولا يمكن التصرف فيها، أما الأموال الأساسية فهي خارجة عن التعاون المدني والتجاري بحيث لا يمكن لا التصرف فيه أو اكتسابها وذلك على غرار الحماية المنية المبسطة على الأموال العمومية ، حفاظا باستمرارية المؤسسة العمومية في أداء مهامها.....¹

¹ - المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ 30 يناير سنة 1990، المادة 02 المعدل والمتسم للأمر رقم 71.71 المؤرخ في 2 نوفمبر 1971، المتضمن أحداث المركب الأولمبي بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 5 ، 01 فيفري 1990 .

11- الجهود الجزائرية في بناء وتنظيم المنشآت الرياضية:

من المعروف وكما جاء في المواثيق والنصوص القانونية التي تتحدث عن توفير وتهيئة المنشآت الرياضية وضرورة نشرها عبر كافة المناطق السكنية، وهذا من أجل مساعدة أكبر عدد من شباب المجتمع الجزائري على مختلف النشاطات الرياضية، لذا فإننا نرى من هذا الجانب أن الدولة قامت بعمل جبار ومشجع لكن هل تتوفر هذه المنشآت الرياضية يعكس حقيقة عملها وتسيير شؤونها بأحسن الأحوال؟

فنظرا لطريقة التسيير المطبقة غالبا تواجه بمشاكل وعراقيل تؤول دون الوصول إلى الأهداف الموجودة، كل هذه المشاكل أدت بالسلطات إلى التفكير في نظام جديد تسيير به المنشآت الرياضية وهو النظام الذي يشجع على استقلالية التسيير بما فيه من مبادئ وأسس تشجع على العمل في إطار المستقبل بعيدا عن كل الضغوطات والمراقبة من طرف الدولة في حدود المتفقة عليها.¹

11-1- النوادي الرياضية في الجزائر: تمارس النوادي الرياضية مهمة تربية وتكوين الشباب على طريقة تطوير برامج رياضية في ترقية الروح الرياضية والمراقبة من العنف و محاربتة، وهي تخضع لمراقبة الرابطة والاتحادية الرياضية الوطنية المنظمة إليها وتكون النوادي الرياضية متعددة الرياضة أو أحادية الرياضة وتصنف إلى ثلاثة أصناف:

- النوادي الرياضية الهاوية.

- النوادي الرياضية شبه المحترفة.

- النوادي الرياضية المحترفة.

يخضع اعتماد النوادي الرياضية الهاوية وشبه المحترفة إلى الرأي التقني المسبق للاتحادية الرياضية الوطنية المعيبة حي يمنح الاعتماد طبقا للتشريع المتعلق بالجمعيات (المادة 43).

¹ - وزارة الشباب و الرياضة، قانون 10-04 يتعلق بالتربية البدنية والرياضية (المادة 42).

أ- **النادي الرياضي شبه المحترف:** هو جمعية رياضية يكون جزء من نشاطها ذات طابع تجاري بما فيه تنظيم التظاهرات الرياضية المدفوعة الأخر، بحيث يعتمد القانون الأساسي يحدد تنظيمه وشروط تعيين أعضائه و الأجهزة المسيرة ومسؤوليتها وكيفية مراقبتهم تحديد كفاءات التطبيق والقانون الأساسي عن طريق التنظيم (المادة44).

تخصص أرباح النادي لصندوق الاحتياجات وتكون مسؤولية أعضاء الأجهزة المسيرة هي المسؤولية المحددة وله الحق في الاستفادة ضمن شروط إمتيازية من استغلال المنشآت الرياضية العمومية(المادة45).

ب- **النادي الرياضي المحترف:** حي يتولى الخصوص تنظيم التظاهرات و المنافسات الرياضية المدفوعة الأجر و تشغيل مؤطرين و رياضيين مقابل اجر و كذا كل النشاطات التجارية المرتبطة بهدف اتخاذ إحدى الإشكال التجارية التالية :

- المؤسسة الوحيدة الشخصية الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.
- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.
- الشركة الرياضية ذات الأسهم(المادة46)¹.

2-11- الاتحادات الرياضية:

إذا كانت الاتحادات الرياضية من اتحادات الألعاب و ليست اتحادات النوادي فان مهمتها أملا في العناية و الاهتمام بالألعاب الرياضية كل اتحاد فيما يخصه، بغرض الارتفاع بالمستوى البطولي للعبة عن طريق المنافسة الحرة الشريفة التي يصغها الاتحاد للعبة بما يتفق و القوانين الدولية. لابد أن نمر بنشأة الاتحادات و الحاجة التي دعت إلى وجود و كيف تطورت إلى ما هي عليه الآن لتصبح من الركائز التي تحرم الاتحادات في العالم .

أ- نشأة الاتحادات:

إن الحركة أو اللعب تعتبر بالنسبة للطفل الطريق لاكتساب الخبرة و التعليم بالنسبة لنشأة الشباب هي الطبيعة للاستفادة من الطاقة الزائدة و بالنسبة للكبار بالرغم من كونها

¹ - وزارة الشباب و الرياضة ،قانون10-04يتعلق بالتربية البدنية و الرياضية (المادة42).

ثانوية لحاجة الترويج و شغل أوقات الفراغ و قد استغل علماء التربية و قادة الشباب هذه الحقائق لتطوير اللعب في العاب رياضية منظمة تحكمها نظم و قواعد و تعاليم تهتم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف تربوية عظيمة جعلت لهذه الألعاب أهمية في حياة الفرد و المجتمع و الأمة.....¹.

ومنذ القرن التاسع عشر بدأت تظهر بعض الألعاب البدائية و اخذ الاهتمام بها يتضاعف بعد تطورها في القرن العشرين، حيث بدا يظهر اتجاه جديد لهذه الألعاب لتطويرها و إدراجها في برامج تربية و استمر هذا التطور و لازال حتى وصل إلى الإعجاز .

وإن دراسة تاريخ الدول مثل السويد، ألمانيا، الولايات المتحدة الأمريكية و غيرها من دول أوربا بينما مدى إسهاماتها في الحركة الرياضية و نظرياتها و منذ بداية القرن العشرين تضاعف الاهتمام بالألعاب الرياضية المنظمة و بدأت تقام لها مسابقات و منافسات بين مختلف الفرق حيث كان لكل بلد قوانين.

وشروط تتناسب ظروفها و لاعبيها و كان لكل دولة ما يخصها من قوانين و شروط و على اثر ظهور الاتصال بين الدول انقطاع عهد العزلة فقد اتجهت كل الجهود إلى تكوين هيئة و جمعيات رياضية لكل لعبة لتوحيد قوانين و شروطها التي تمارس على أساسها في أنحاء العالم.

وبذلك كانت الاتحادات الدولية كهيئات حارسة على المنافسات الرياضية في أنحاء العالم لتظهر بعد ذلك الاتحادات الأهلية التي يرتبط ارتباطا وثيقا مع هذه الأخيرة و كل هذا يسمح ببعث الرياضة من جديد على أسس عملية جديدة جعلت منها وسيلة حاذقة ذات مغزى هام لممارستها و ليس مجرد عمل مسلي و مرتب كما كان عليه من قبل.

¹ - عصام بدوي و محمد كمال أمير : الطور العلمي لمفهوم الرياضة ، دار الشباب لطبعة والنشر ، ط1، القاهرة ، مصر، 1992، ص230.

ب- مسؤولية الاتحادات :

تشكل الأندية الأعضاء في الاتحادات القاعدة العريضة التي تشكل الجمعية العمومية صاحبة السلطة العليا في الاتحادات حيث ينتخب مجلس الإدارة من بين الشخصيات التي ترشحها الأندية بحيث يكون له السلطة و المسؤولية في إدارة الاتحاد فنيا و إداريا وماليا وتحدد مدته بالنظام الأساسي و يتولى الاتحاد تنصيب اللجان بحيث كل لجنة اختصاصها التي يشرف عليها مجلس الإدارة للاتحاد و كما يتولى تشكيل اللجان الفنية الدائمة من فنيين يختصون بالتعاون مع ملس الإدارة للاتحاد و لجان المناطق مل لجنة الحكام، و لجان المدربين و لجنة المنتخبات الوطنية حي كل لجنة من هذه اللجان تنظمها لوائح خاصة.

إن الاتحاد بمفهومه العام يشمل ثلاث عناصر أساسية هي مجلس إدارة الاتحاد واللجان الناطق الفنية الدائمة و الأندية و الأعضاء في الاتحاد.

والاتحادات باعتبارها العاب فكل اتحاد مسؤول عن لعبته و يقع على عاتق تنظيم بطولتها المحلية و الإقليمية الدولية و هو مسؤول عن التخطيط و البرمجة لكافة نشاطات اللعبة.

إن من أهم مسؤوليات هذه الاتحادات إعداد الكوادر الفنية للعبة و الحكام و المدربين و القادة و الإداريين لعقد دراسات حقل و تأهيل هذه الكوادر الفنية يعتبر من عناصر تطوير أي لعبة رياضة. :.....¹

¹ - عصام بدوي و محمد كمال أمير : الطور العلمي لمفهوم الرياضة، المرجع السابق،ص234.

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 إدارة 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 إدارة وتسيير أمثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : طرق و منهجية البحث

❖ تمهيد .

❖ الدراسة الاستطلاعية .

❖ تحديد متغيرات الدراسة .

❖ مجتمع البحث .

❖ المنهج المستخدم .

❖ أدوات الدراسة .

❖ إجراءات التطبيق الميداني .

❖ حدود الدراسة .

❖ المعالجة الإحصائية .

❖ خلاصة .

تمهيد :

بعد دراستنا للجانب النظري الذي تناولنا فيه الرصيد المعرفي الخاص بموضوع الدراسة الذي ضم ثلاث فصول وهي على الترتيب التالي:

- الإدارة العامة و الإدارة الرياضية.

- وظيفتي التخطيط والتنظيم .

- المنشآت الرياضية.

- سنحاول التطرق للجانب التطبيقي قصد دراسة الموضوع دراسة ميدانية حتى نتمكن من إعطاء منهجية علمية حقها وكذا تطابق المعلومات النظرية التي تناولناها في الفصول السابقة الذكر ويتم ذلك عن طريق تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان والتي وجهت لعمال الإداريين في المركب الرياضي بالشط بالوادي ولقبول الفرضيات المقدمة في الجانب النظري أو رفضها ، لابد لنا من دراسة تكون أكثر دقة وأكثر منهجية والمتمثلة في الدراسة الميدانية التي من خلالها تم اختيار المنهج المتبع في هذا البحث، وكذا مجالاته والعينة التي تم اختيارها وكذا أداة البحث كما قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها.

في هذا الفصل سنحاول أن نوضح أهم الإجراءات الميدانية التي اتبعناها في هذه الدراسة ، ومن أجل الحصول على نتائج يمكن الوثوق بها واعتبارها نتائج موضوعية قابلة للتجريب مرة أخرى ، وبالتالي الحصول على نفس النتائج الأولى ، كما هو معروف فان ما يميز أي بحث علمي هو مدى قابليته للموضوعية العلمية ، هذا لا يمكن أن يتحقق إلا إذا اتبع صاحب الدراسة منهجية علمية دقيقة وموضوعية .

1- الدراسة الاستطلاعية :

البحوث الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات أو معلومات أو حتى يجهل الباحث كثيرا من أبعادها وجوانبها¹.

وفي دراستنا حول موضوع مدى مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي توجهنا إلى المركب الرياضي بالشط من أجل تقديم الاستبيان وهذا من أجل تشخيص وجمع المعلومات والأفكار والتحقق من الفرضيات .
ومن خلال هذه الدراسة تمكنا من وضع الاستبيان

1-1- المجال المكاني و الزماني :

1-1-1- المجال المكاني :

تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الإداريين في المركب الرياضي بالشط ولاية الوادي.

1-1-2- المجال الزماني :

كانت بداية القيام بهذه الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين يوم 10 مارس 2016 إلى غاية يوم 28 أبريل 2016 ، حيث تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الإداريين.

2- تحديد متغيرات الدراسة :

تكتسي مرحلة تحديد متغيرات البحث ، أهمية كبيرة لهذا يمكن القول أنه كي تكون فرضية البحث قابلة للتحقيق ميدانيا ، أنه لا بد من العمل على صياغة و تجميع كل متغيرات البحث بشكل سليم ودقيق إذ أنه لا بد أن يحرص كل باحث حرصا شديدا على التمييز بين متغيرات بحثه وبين بعض العوامل الأخرى التي من شأنها أن تؤثر سلبا على مسار إجراء دراسته .

1-2- المتغير :

هو ذلك العامل الذي يحصل فيه تعديل أي تغير لعلاقته بمتغير آخر وهو نوعان²:

¹ - ناصر ثابت: أضواء على الدراسة الميدانية ، مكتبة الفلاح ، ط1، الكويت ،1984م،ص.47

² - ناصر ثابت: المرجع نفسه ،ص58 .

أ - المتغير المستقل :

هو عبارة عن تلك العوامل التي تؤثر على متغير تابع .

ب- المتغير التابع :

هي تلك العوامل أو الظواهر التي يسعى الباحث لقياسها ، وهي تتأثر تبعاً لمتغير مستقل. وتتمثل متغيرات بحثنا فيما يلي :

- المتغير المستقل يتمثل في : الوظائف الإدارية .

- المتغير التابع : العمل الإداري الرياضي

3- مجتمع البحث :

حرصنا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع ، حيث قمنا باختيار عينتنا المتمثلة في مجموعة من الإداريين في المركب الرياضي بالشط ولاية الوادي ، أي أننا لم نخصص مجتمع البحث بأي خصائص أو مميزات كالمستوى الدراسي، السن، الخبرة، الخ .

قمنا بتوزيع 30 استمارة استبيان على مستوى مركب الديوان بالشط حيث تمكنا من استرجاع 30 استمارة استبيان مما استلزمنا حصر عينتنا .

4- المنهج المستخدم:

إن مناهج البحث عديدة ومتنوعة ومتباينة تباين الموضوعات و الإشكاليات ولا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة و تشخيص الإشكالية التي يتناولها بحثنا (ذو الوظيفة) والوصفية إذ يعتمد على اتصال الباحث للميدان ودراسة ما هو قائم فيه بالفعل لذا أستخدم المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة محل الدراسة"¹.

"ويمكن تعريفه بأنه ذلك العامل الذي من خلاله نقوم بتحديد طبيعة وخصائص بعض الظواهر المعينة لأجل تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات محاولين بذلك قياسها بطريقة

1 - بشير صالح الراشدي : منهج البحث التربوي -رؤية مبسطة ،ط1، دار الكتاب الحديث ،الكويت ، ب س، ص 59.

كمية في قلبه وأسلوبه أخصائي هادفين من خلال ذلك إلى استخلاص نتائج الموضوع تنبؤاته عن تطور مختلف الظواهر"¹.

ويعرف في مجال التربية والتعليم بأنه كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية أو النفسية ، كما هي قائمة من الحاضر يقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها ، أو بينها وبين ظواهر تعليمية أو نفسية أو اجتماعية².

وتم إتباع الخطوة التالية :

- التحقق من المعلومات المجموعة حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق و التحليل ذا النتائج الجيدة اعتمادا على الظروف المصاغة والمحددة سابقا بغية استخلاص التعليمات ذات النتائج الجيدة .

5- أدوات الدراسة:

1-5- أدوات البحث :

من أجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبيا من الأشخاص³. وهي مجموعة الأسئلة المترابطة لطريقة منهجي⁴.

وكذلك يعرف الاستمارة الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين ثم وضعها في استمارة ترسل إلى للأشخاص المعنيين بالبريد أو تسليمها باليد تمهيدا

1 - علي عبد الواحد وافي: مناهج البحث، معجم العلوم الاجتماعية، ب ط ،الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة 1997،ص592.

2 - الزوابعي والعام: مناهج البحث في التربية البدنية والرياضية، ج1، بغداد، مطبعة العاني، 1974، ص80.

3 - طلعت إبراهيم: أساليب و أدوات البحث الاجتماعي، ب ط، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، مصر 1995،ص185.

4 - يوسف مصطفى قاضي : الإرشاد النفسي و التربوي، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1981، ص210.

للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع و التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق¹.
 ويعرف كذلك على أنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محددة عن طريق الاستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب².

✓ الاستبيان :

❖ لقد استعملنا من أجل الوصول إلى الحقيقة الاستبيان الموجه إلى طلبة المعهد كي نحصل على أكبر عدد من المعلومات وللتأكد من صحة الفرضيات بعد تحليل النتائج ، وإعطاء اقتراحات وتوضيحات لفتح المجال أمام دراسات أخرى أكثر تعمقا في هذا الموضوع .

❖ اعتمدنا في هذا الاستبيان على طرق مختلفة في أنواع الأسئلة التي تنقسم إلى ثلاثة أنواع:³

- الأسئلة المغلقة أو محدودة الإجابات: وفي هذا النوع من الأسئلة يحدد الباحث الإجابات الممكنة أو المحتملة لكل سؤال ويطلب من المستجيب اختيار أحدها أو أكثر.
- الأسئلة المفتوحة أو الحرة: في هذا النوع من الأسئلة يترك للمبحوث حرية الإجابة عن السؤال المطروح بطريقته ولغته وأسلوبه الخاص الذي يراه مناسباً.
- الأسئلة المغلقة المفتوحة: في مثل هذا النوع من الأسئلة يطرح الباحث في البداية سؤالاً مغلقاً أي يحدد فيه الإجابة المطلوبة ويقيد المبحث باختيار الإجابة.

1 - فوزي عبد الله العكش: البحث العلمي المناهج و الإجراءات ، مطبعة العين الحديثة ، ب ط، العين، الإمارات العربية المتحدة ، 1986، ص210.

2 - غريب سيد أحمد: تصميم و تنفيذ البحث ، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية،مصر، 1997، ص314

3- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000 ، ص ص 90-91.

6- إجراءات التطبيق الميداني:

في دراستنا حول موضوع مدى مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي.

حيث توجهنا إلى المركب الرياضي بالشط من أجل تشخيص وجمع الأفكار والمعلومات ، والتحقق من الفرضيات .

7- حدود الدراسة :

اقتصرت دراستنا على المركب الرياضي بالشط بولاية الوادي وهذا بحكم قربها وكذا لضيق الوقت بالإضافة إلى تقيّد الأعباء المادية التي تتطلبها الدراسة خارج ولاية الوادي من مصاريف تنقل إلى غير ذلك من تكاليف .

8- المعالجة الإحصائية :

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

النسبة المئوية : بما أن البحث كان مختصراً على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجد أن أفضل وسيلة

إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها هو استخدام النسبة المئوية .

طريقة حسابها النسب المئوية تساوي¹ : $س = ت \times 100 / ع$

عدد التكرارات $ع \times 100 /$ العينة

ع ← %100

ت: عدد التكرارات

ت ← س

س: النسبة المئوية

¹ - عبده علي ،صيف السامرائي : طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية، بدون طبعة، جامعة بغداد ،1977، ص75.

الخلاصة :

يمكن اعتبار هذا الفصل الذي تناولنا فيه منهجية البحث ، من بين أهم الفصول التي ضمتها دراستنا هذه ، لأنه يحتوي على أهم العناصر الأساسية التي قادتنا إلى احتواء أهم المتغيرات والعوامل التي كان بالإمكان أن تعيق السير الحسن لهذه الدراسة .

إن هذا الفصل يعتبر بمثابة الدليل أو المرشد الذي ساعدنا على تخطي كل الصعوبات، وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف البحث بسهولة كبيرة .

كما تناولنا فيه أهم العناصر التي تهتم دراستنا بشكل كبير، منها متغيرات البحث ، المنهج المتبع ، أدوات البيانات ... الخ من العناصر التي يعتمد عليها أي باحث في الجانب التطبيقي لدراسته .

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

❖ عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه الإداري

المركب الرياضي بالشط ولاية الوادي.

❖ مناقشة فرضيات البحث من خلال عرض

وتحليل نتائج الاستبيان.

تمهيد :

بعد أن تم تصميم استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث والموجهة لإداري المركب الرياضي بالشط ولاية الوادي بطريقة قصدية عمدية تستهدف اداري المركبات الرياضية والمقدرة بـ 30 استمارة تتضمن الأسئلة موجهة لأفراد العينة ، حيث تمت صياغة هذه الأسئلة حسب فرضيات البحث والتي أدرجتها في ثلاث محاور.

المحور الأول : يتمثل في محور البيانات الشخصية العامة الخاصة بأفراد العينة القصدية.

المحور الثاني : تتمحور اسئلته حول وظيفة التخطيط .

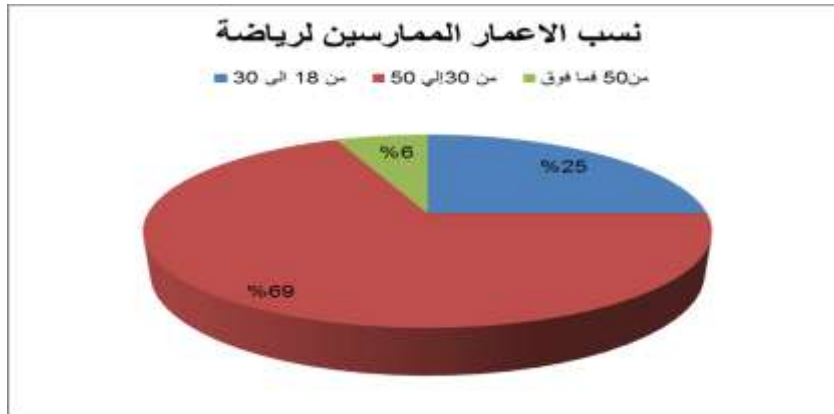
المحور الثالث : تتمحور اسئلته حول وظيفة التنظيم.

المحور الاول : البيانات الشخصية

جدول رقم : (01) يبين سن أفراد مجتمع البحث

النسبة المئوية	التكرار	السن
%25	08	من 18 إلى 30
%69	22	30 إلى 50
%06	02	50 فما فوق
%100	30	المجموع

التمثيل البياني (01): يمثل متابعة مدى سن أفراد العينة .



التحليل ومناقشة الجدول (01) :

يلاحظ من خلال النسب الواردة في الجدول السابق أن 25 % عينة الموظفين يتراوح بين نسبهم ما بين 18 إلى 30 سنة وإذا ما لاحظنا النسبة التي بعدها نجد أن 69% أي يتراوح سنهم بين 30 و 50 سنة وهي مرحلة العطاء التي يمكن لهذه المنشآت الرياضية استغلالها كما تجب الإشارة إلى أن النسبة منعدمة 06% هي الفئة النسبية الأكبر من 50 سنة وهي كذلك مؤشرا إيجابيا من جانبيين وهو انخفاض نسبة المسنين والذي هم أقل

الأفراد آراء وثانيهما أن الدراسات في علم الاجتماع الإداري قد أثبتت أن الأفراد كبار السن لهم القدرة على المحافظة على تماسك جماعات العمل من خلال المكانة الاجتماعية للمسنين.

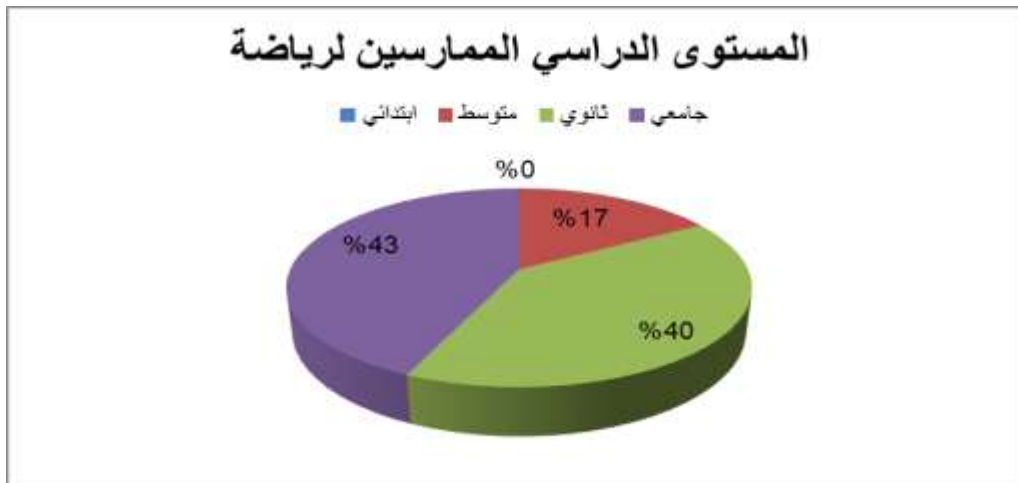
الاستنتاج:

يمكننا أن نستنتج من خلال تحليل ومناقشة نتائج الجدول أن أغلب أفراد مجتمع البحث تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة .

جدول رقم : (02) يبين مستوى الدراسي لدى أفراد مجتمع البحث

السنة المنوية	التكرار	المستوي الدراسي
%0	0	ابتدائي
%17	05	متوسط
%40	12	ثانوية
%43	13	جامعي
%100	30	المجموع

التمثيل البياني (02): يمثل متابعة مدى المستوى الدراسي أفراد العينة.



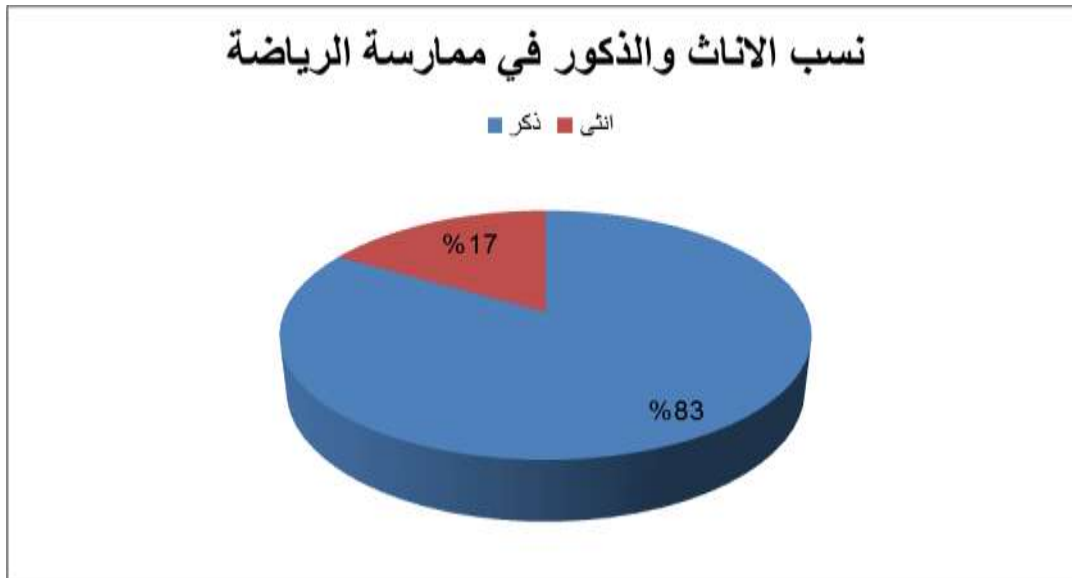
التحليل ومناقشة جدول (02):

يبين الجدول أن أفراد مجتمع البحث موزعة تقريبا بطريقة متفاوتة بين مستوى الدراسي حيث نجد نسبة الابتدائي 0% ونسبة المتوسط 17% أما نسبة الثانوي والجامعي فهي 43% و40% علي التوالي
الاستنتاج:

ما نستنتجه من خلال النسب الموضحة في الجدول اعلاه ان غالبية افراد مجتمع البحث والذي نسبته ما بين 40 و43% مستواهم الدراسي الطور الثانوي والجامعي جدول رقم : (03) يبين ماذا تمثل الجنس لدى أفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرار	جنس
83%	25	ذكور
17%	05	إناث
100%	30	المجموع

التمثيل بالدائرة النسبية (03): يمثل معرفة جنس أفراد مجتمع البحث.



التحليل ومناقشة جدول (03)

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 83% من أفراد العينة يمثلون عدد الذكور كما نجد نسبة 17% من أفراد مجتمع البحث التي تمثل عدد الإناث وهي النسبة الأقل تمثيلاً لأفراد مجتمع البحث.

الاستنتاج:

ما نستنتجه من خلال الأرقام المبينة أعلاه ان الاغلبية الساحقة لأفراد مجتمع البحث الممارسة للرياضة تتكون من جنس الذكور

نتائج تحليل جداول المحور الأول المتعلق بالمعلومات الشخصية:

من خلال تعرفنا على خصائصه أفراد العينة نستنتج ما يلي:

* تتراوح أغلبية أعمار أفراد العينة بين 30 و 50 سنة.

* أغلبية أفراد العينة لهم مستوى دراسي بين الثانوي و الجامعي.

* يمثل عدد الذكور بنسبة 83% من أفراد العينة و فيما نسبة 17% يمثل عدد الإناث.

المحور الثاني : أسئلة حول وظيفة التخطيط .

مناقشة فرضية المحور الثاني خلال تحليل وعرض نتائج أسئلة المحور الثاني:

الفرضية الأولى: تساهم وظيفية التخطيط في تطوير العمل الإداري داخل المنشآت الرياضية.

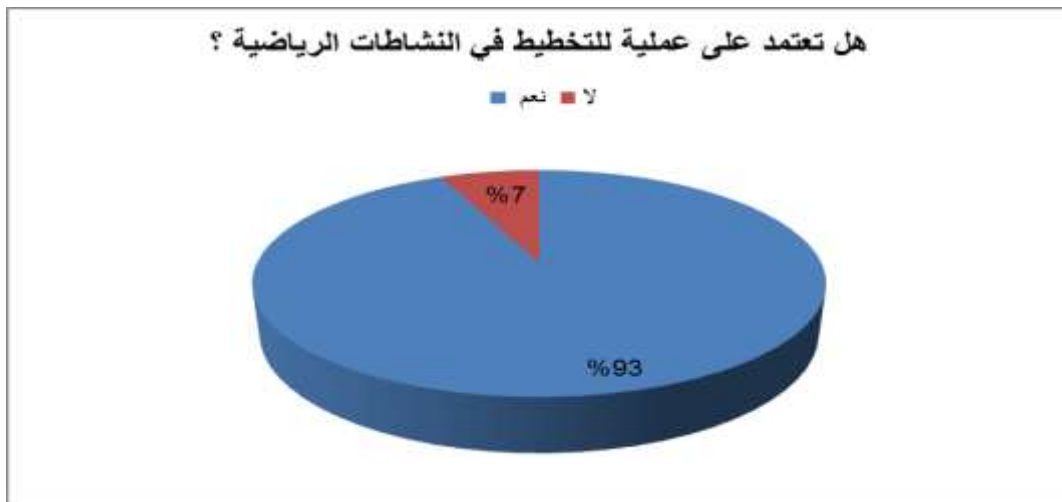
السؤال الأول: هل تعتمد علي عملية التخطيط في النشاطات الرياضية ؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى متابعة أفراد العينة لعملية التخطيط في النشاطات الرياضية .

جدول رقم : (04) يبين مدى متابعة أفراد العينة لعملية التخطيط في النشاطات الرياضية.

الأجوبة	التوزيع التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	%93
لا	02	%07
المجموع	30	%100

التمثيل بالدائرة النسبية (04): يمثل متابعة أفراد مجتمع البحث لعملية التخطيط في النشاطات الرياضية.



التحليل ومناقشة جدول (04): من خلال نتائج الجدول بين لنا أن أفراد مجتمع البحث اعلاه ان ما نسبته 93 من الموظفين يعتمدون على التخطيط والسياسة التي ترسمها الادارة لمختلف النشاطات الرياضية اما ما نسبته 7 من العاملين لا يعتمدون على المخططات المسطرة من طرف الادارة.

الاستنتاج:

يمكننا أن نستنتج من خلال تحليل ومناقشة نتائج الجدول أن أغلب أفراد مجتمع البحث يقومون بتنفيذ الخطط المسطرة لمختلف النشاطات الرياضية .

السؤال الثاني: هل للمؤسسة الرياضية خطة عمل محددة ؟

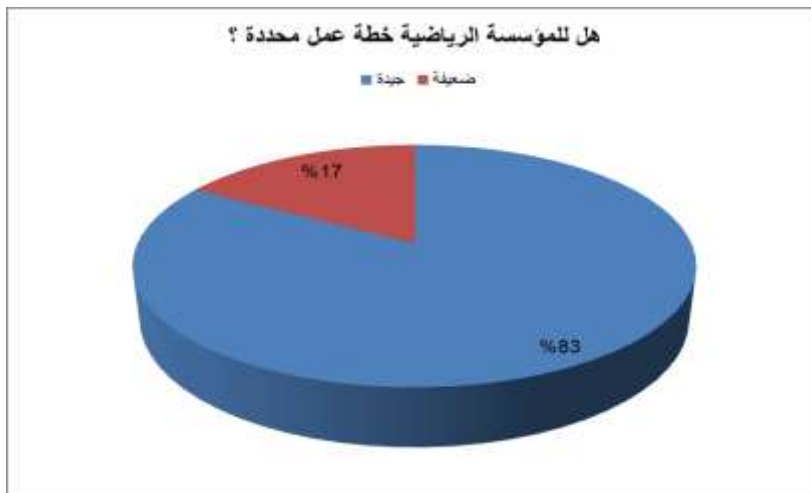
الغرض من السؤال: معرفة هل للمؤسسة الرياضية خطة عمل محددة.

جدول رقم : (05) يبين مدى تأثير المؤسسة الرياضية بخطة العمل المحددة.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
جيد	25	%83
ضعيفة	05	%17
المجموع	30	%100

التمثيل بالدائرة النسبية (05):

يمثل متابعة أفراد العينة لمدى تأثير المؤسسة الرياضية بخطة العمل المحددة.



التحليل ومناقشة جدول (05): من خلال الجدول يتبين أن معظم المبحوثين لهم تصور ايجابي عن المؤسسة التي يشتغلون بها والذين يمثلون ما نسبته 83% وهذا ان دل على شيء انما يدل على الاستراتيجية المحكمة التي وضعتها المؤسسة وتجنباً للعشوائية في تسيير مختلف النشاطات الادارية

الاستنتاج:

ما نستنتجه مما سبق هو التباين الملحوظ في اجابات افراد مجتمع البحث تجاه اتباع استراتيجية معينة من عدمها والذي غلب عليه الاجابة جيد .

السؤال الثالث: هل تقوم الإدارة باستشارتك في عملية التخطيط؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى استشارة الإدارة في عملية التخطيط .

جدول رقم : (06) يبين مدى استشارة الإدارة في عملية التخطيط .

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
ابدا	08	%27
دائما	02	%06
احيانا	20	%67
المجموع	30	%100

التمثيل بالدائرة النسبية (06): يمثل متابعة أفراد مجتمع البحث مدى استشارة الإدارة في عملية التخطيط .



التحليل ومناقشة جدول (06): من خلال الجدول اعلاه يتبين لنا ان الادارة تستشير في برمجة مخططاتها من خلال اجابات المبحوثين والتي تشكل نسبة كبيرة وتقدر ب67% حيث كانت اجابتهم بأحياننا اما الاجابة بدائما فتكاد تكون منعدمة والاجابة بأبدا تعد ايضا قليلة مقارنة بنظيراتها .

الاستنتاج:

يمكننا أن نستنتج من خلال تحليل ومناقشة نتائج الجدول أن أغلب أفراد مجتمع البحث لا تستشيرهم المؤسسة في وضع مخططاتها الا في بعض الاحيان

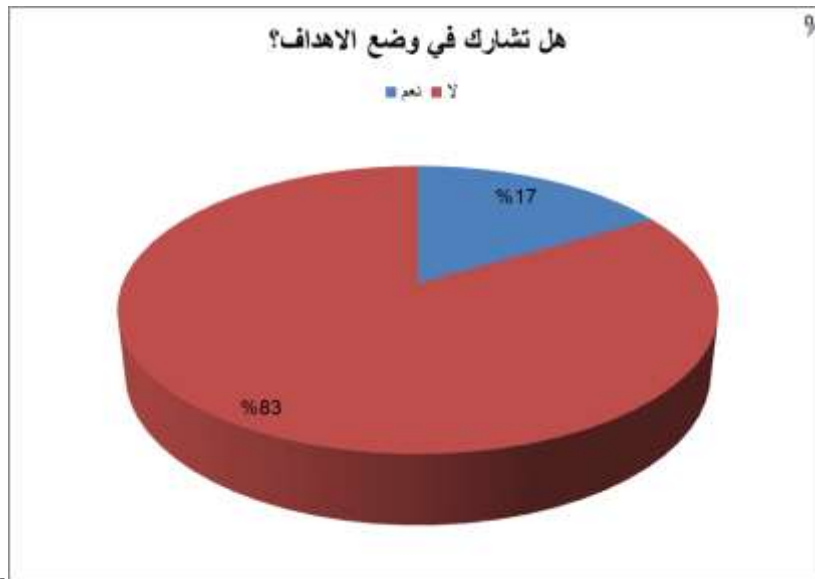
السؤال الرابع: هل تشارك في وضع الاهداف ؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مشاركة افراد العينة في وضع الاهداف.

جدول رقم : (07) يبين مدى مشاركة افراد العينة في وضع الاهداف.

الأجوبة	تكرار	النسبة المئوية
نعم	05	17%
لا	25	83%
المجموع	30	100%

التمثيل بالدائرة النسبية (07): يمثل مشاركة افراد مجتمع البحث بوضع الاهداف



التحليل ومناقشة جدول (07): يبين الجدول أن معظم افراد مجتمع البحث والذين تقدر نسبتهم بـ 83% لا يشاركون في وضع الاهداف ليس لهم علاقة بما تبرمجه المؤسسة من مخططات سواء كانت هذه الاخيرة تمس النظام الداخلي للمؤسسة او النشاطات الرياضية اما النسبة المتبقية فهي 17% من الذين يشاركون في وضع الاهداف المسطرة من طرف المؤسسة حيث تعتبر نسبة ضئيلة مقارنة بحجم افراد العينة الكلي

الاستنتاج:

يمكننا أن نستنتج من خلال تحليل ومناقشة نتائج الجدول أن الأغلبية الساحقة لا يشاركون في تصميم الاهداف المنشودة .

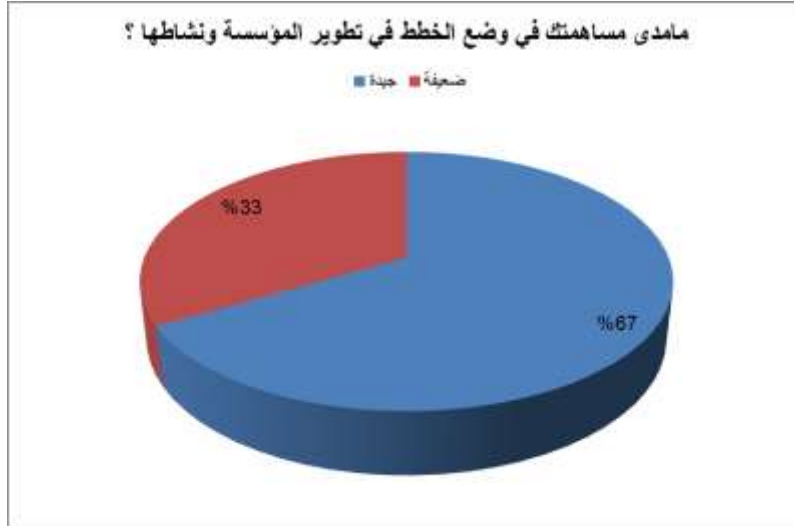
السؤال الخامس: ما مدى مساهمتك في وضع الخطط في تطوير المؤسسة ونشاطاتها؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة العمال في وضع الخطط في تطوير المؤسسة ونشاطاتها.

جدول رقم : (08) يبين مدى مساهمة العمال في وضع الخطط في تطوير المؤسسة ونشاطاتها.

الأجوبة	تكرار	النسبة المئوية
جيدة	20	67%
ضعيفة	10	33%
المجموع	30	100%

التمثيل بالدائرة النسبية (08): يمثل مدى مساهمة العمال في وضع الخطط لتطوير نشاط المؤسسة



التحليل ومناقشة جدول (08): من خلال الجدول يتبين أن ما نسبته 67% من افراد مجتمع البحث يساهمون مساهمة فعالة في وضع الخطط والبرامج التي من شأنها انجاح المؤسسة اما ما نسبته 33% لا يساهمون في صياغة البرامج والاهداف المرجوة أي ان معظم الموظفين لهم دافعية للعمل والتميز وهذا يدل على الرضا الوظيفي الاستنتاج: يمكننا أن نستنتج من خلال تحليل ومناقشة نتائج الجدول أن ثلثي افراد مجتمع

البحث يساهمون في وضع الخطط وادراجها

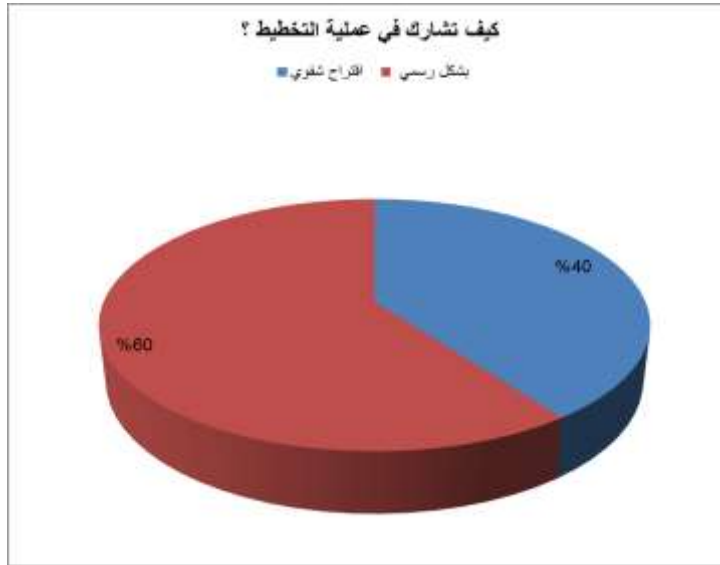
السؤال السادس: كيف تشارك في عملية التخطيط؟

الغرض من السؤال: معرفة نوع المشاركة في عملية التخطيط.

جدول رقم (09): يبين كيفية المشاركة في عملية التخطيط.

الأجوبة	تكرار	النسبة المئوية
اقتراح شفوي	12	40%
بشكل رسمي	18	60%
المجموع	30	100%

التمثيل بالدائرة النسبية (09): يمثل كيفية مشاركة افراد مجتمع البحث في عملية التخطيط



التحليل ومناقشة جدول (09): من خلال الجدول الموجود في الاعلى يتبين لنا ان ما نسبته 60% من افراد العينة يشاركون بشكل رسمي في عملية التخطيط وهذا دليل على اهتمام والمساهمة من طرف الموظفين في عملية التخطيط واحساسهم بالمسؤولية والاستعداد لتحقيق الاحسن واما النسبة الاقل والتي بلغت 40% من افراد مجتمع البحث يشاركون ويقترحون اقتراحات شفوية لا اكثر ما سبب او لآخر ما يوضح لنا ان الموظفين يختلفون في اقتراحاتهم ومساهماتهم الخططية وظروفهم المهنية وغيرها

الاستنتاج:

يمكننا أن نستنتج من خلال تحليل ومناقشة نتائج الجدول النسبة الاعلى هي التي تشارك بشكل رسمي في وضع الخطط وتبلغ نسبتها 60%

نتائج تحليل الجداول للمحور الثاني حول وظيفة التخطيط:

1. ان اغلب افراد العينة ينفذون ما تسطره الادارة من برامج
2. التفاوت في اجابات افراد العينة تجاه المشاركة في البرامج يدل على الاختلاف في المستوى العلمي .
3. ان معظم العاملين داخل الادارة تتم استشارتهم في وضع المخططات وهذا يعني انتهاج الادارة لسياسة اشراك الكل
4. ان الاغلبية الساحقة غير فاعلين في تحديد الاهداف ولا يستجيبون للفضاء المفتوح لهم
5. ان ثلثي افراد العينة يساهمون في وضع الخطط والبرامج
6. ان النسبة الاعلى من افراد العينة تشارك بشكل رسمي في وضع الخطط

المحور الثالث: أسئلة حول وظيفة التنظيم .

مناقشة فرضية المحور الثالث خلال تحليل وعرض نتائج اسئلة المحور الثالث

الفرضية الثانية: تساهم وظيفة التنظيم في تطوير العمل الاداري داخل المنشآت الرياضية

السؤال السابع: هل تعتبر ان التنظيم الجيد داخل المؤسسة الرياضية يمهد الى نتائج جيدة؟

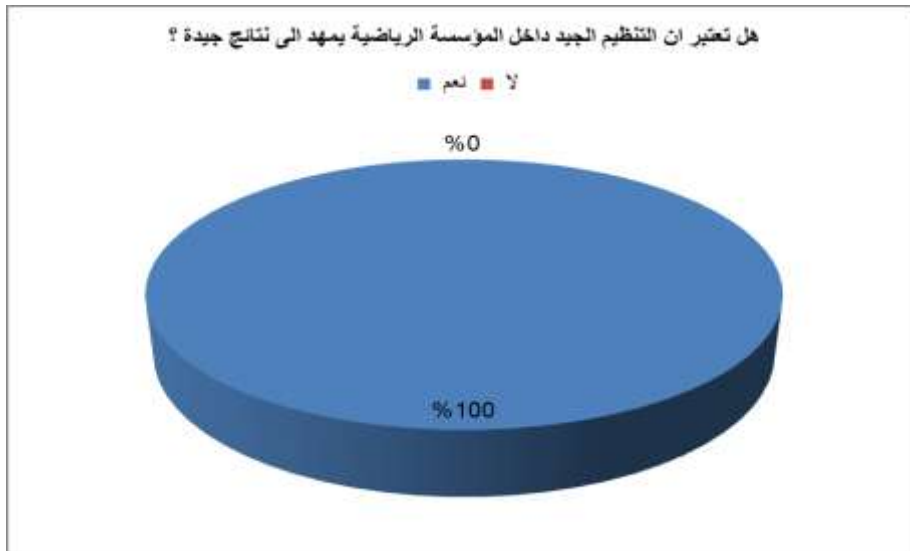
الغرض من السؤال: ان التنظيم الجيد داخل المؤسسة الرياضية يمهد لنتائج جيدة

جدول رقم (10) بين مدى التنظيم الجيد داخل المؤسسة الرياضية

الأجوبة	تكرار	النسبة المئوية
نعم	30	100%
لا	00	0%
المجموع	30	%100

التمثيل بالدائرة النسبية (10):

يمثل هل التنظيم الجيد داخل لمؤسسة الرياضية يمهد لنتائج جيدة



التحليل ومناقشة جدول (10): من خلال نسب الشكليات اعلاه يتضح أن افراد العينة كلهم والتي نسبتهم 100% يعتبرون ان التنظيم الجيد داخل المؤسسة الرياضية يمهد لنتائج جيدة وهذا الاجماع من كل افراد مجتمع البحث على ان التنظيم يمهد لنتائج جيدة يبين لنا اهمية التنظيم وقييمته داخل الادارة هذا من جانب ومن جانب اخر ان الاداري لايمكنه العمل دون تنظيم او الاستغناء عنه حيث لايمكن نجاح العمل الاداري ابا اذا نقص التنظيم

الاستنتاج:

يمكننا أن نستنتج من خلال تحليل ومناقشة نتائج الجدول يتضح ان النسبة الكاملة والتي تبلغ 100%، يعتبرون ان التنظيم الجيد داخل المؤسسة الرياضية يمهد لنتائج جيدة.

السؤال الثامن: هل تتعامل مع الموظفين على اساس صداقة او وفقا للقانون ؟

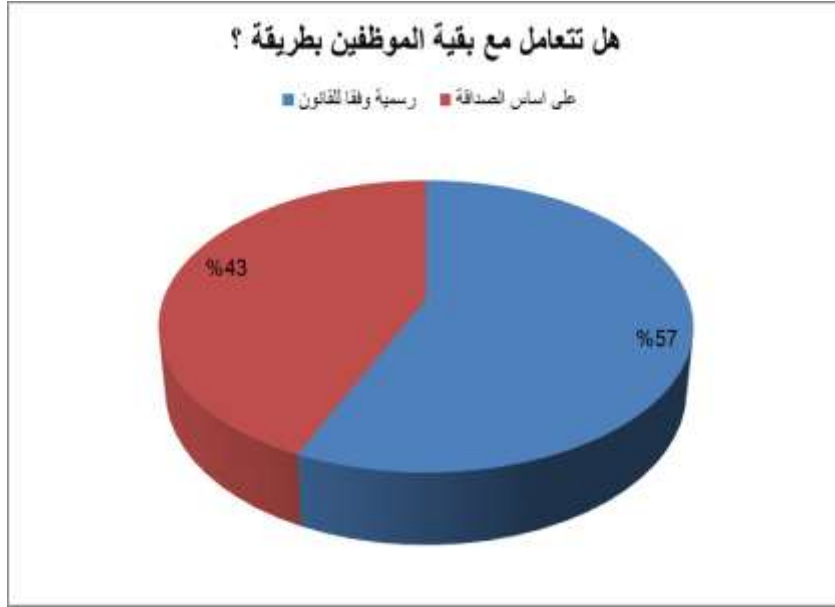
الغرض من السؤال : طبيعة التعامل مع الموظفين على اساس صداقة او وفقا للقانون

الجدول رقم (11) طبيعة التعامل مع الموظفين على اساس صداقة او وفقا للقانون

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
على اساس الصداقة	13	43%
رسمية وفقا للقانون	17	57%
المجموع	30	100%

التمثيل بالدائرة النسبية (11):

طبيعة التعامل مع الموظفين على اساس صداقة او وفقا للقانون .



التحليل ومناقشة جدول (11): من خلال هذا الجدول والدائرة النسبية يتبين لنا ان نسبة 57% من افراد مجتمع البحث يتعاملون مع بقية الموظفين وفقا للقانون الداخلي للإدارة وهذا يدل على اكثر من نصف موظفي الادارة يطبقون التعليمات والنصوص القانونية المنصوص عليها من طرف الادارة بينما النسبة الاقل نسبيا والتي تقدر ب 43% ان علاقتهم مبنية على اساس الصداقة مع بقية اقرانهم داخل المؤسسة لأسباب وظروف مختلفة

الاستنتاج:

يمكننا أن نستنتج من خلال تحليل ومناقشة نتائج الجدول والدائرة النسبية يتضح ان افراد العينة ينقسمون نسبيا في تعاملاتهم بين متعامل بصفة رسمية وفقا للقانون وبين متعامل على اساس الصداقة

السؤال التاسع هل علاقاتك بالمسؤول جيدة ام سيئة ام متوسطة ؟
 الغرض من السؤال: معرفة نوع علاقة الموظفين بالمسؤول جيدة ام سيئة ام متوسطة .
 الجدول رقم (12) : معرفة نوع علاقة الموظفين بالمسؤول.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	18	60%
متوسطة	07	23%
سيئة	05	17%
المجموع	30	100%

التمثيل بالدائرة النسبية (12): معرفة نوع علاقة الموظفين بالمسؤول .



تحليل نتائج الجدول (12): يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60% من أفراد مجتمع البحث علاقتهم بالمسؤول على احسن ما يرام وهذا نتيجة انفتاح المسؤول مع بعض الموظفين اما البعض الاخر والذي نسبته 23% يتبين لنا بان علاقتهم متوسطة وهذا مرده الى قلة التعامل بين الطرفين والثقة الهشة بينهما اما بقية افراد العينة والتي نسبته 17% فعلاقتهم تكاد تكون منعدمة مع المسؤول نظرا لعدم درايتهم بأساليب التواصل .

الاستنتاج:

ما نستنتجه مما سبق ان هناك نسبة معتبرة من الموظفين والتي تقدر ب 60% لهم علاقة جيدة و متينة مع مسؤوليهم .

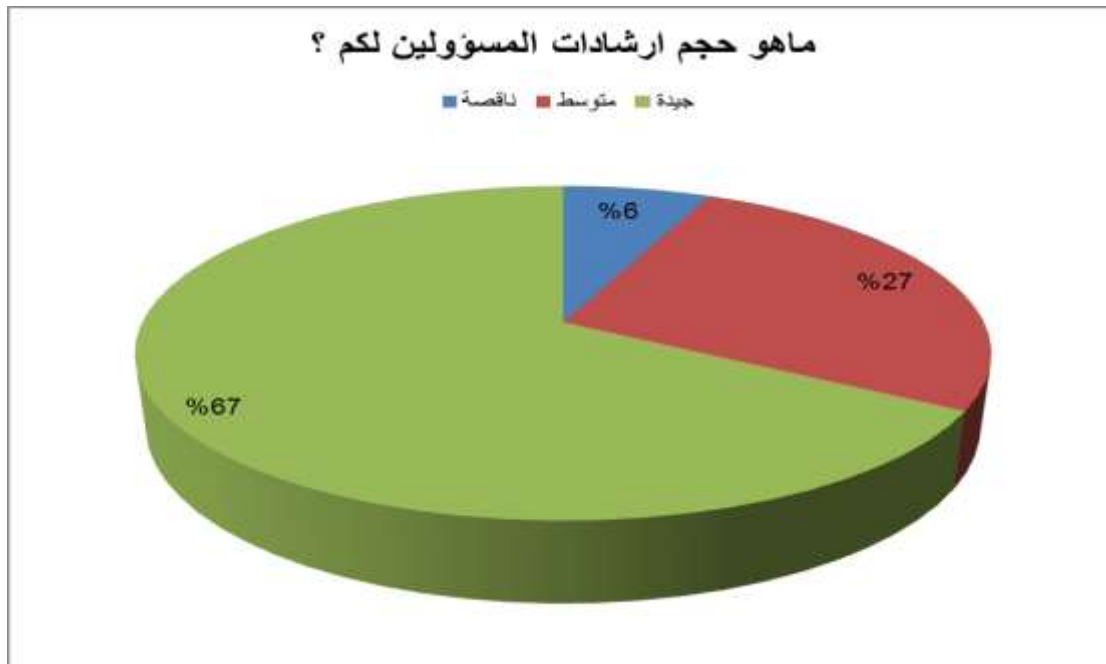
السؤال العاشر : ما هو حجم ارشادات المسؤولين لكم؟

الغرض من السؤال : التعرف على حجم ارشادات المسؤولين لموظفيهم

الجدول رقم (13) يبين مدى التعرف على حجم ارشادات المسؤولين لموظفيهم.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	20	67%
متوسطة	08	27%
ناقصة	02	06%
المجموع	30	100%

التمثيل بالدائرة النسبية (13): يبين مدى التعرف على حجم ارشادات المسؤولين لموظفيهم



التحليل ومناقشة جدول (13): يتبين من خلال البيانات أعلاه أن نسبة 67% من أفراد مجتمع البحث يتلقون الارشادات والتعليمات والتوجيهات بصورة دورية من مسؤوليهم بشكل واضح وجيد ونسبة 27% من افراد العينة تقدم لهم الارشادات بطريقة واضحة نسبيا ليس بصفة دورية اما بقية افراد العينة والذين نسبتهم ب 06% تصلهم الارشادات والنصائح على شكل مناشير تحمل عبارات غير مفهومة وغامضة

الاستنتاج:

ما نستنتجه مما سبق ان معظم العاملين في المؤسسة والتي تقدر نسبتهم ب 67% تقدم لهم ارشادات ونصائح حيث تمكنهم من اداء وظائفهم بصورة جيدة وفعالة .

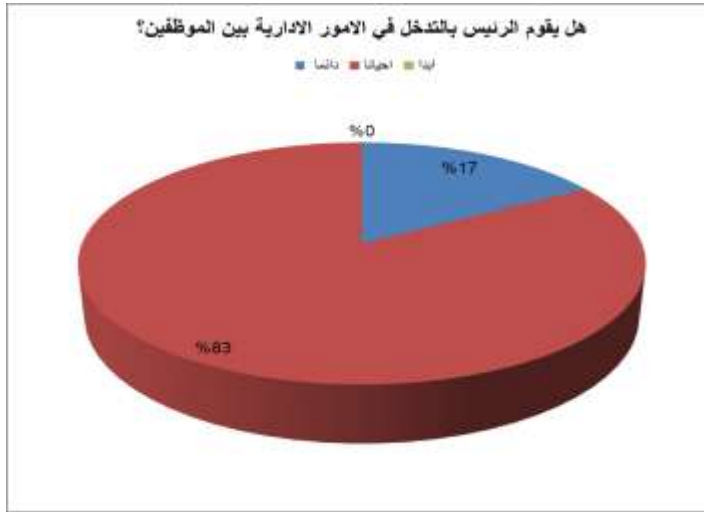
السؤال الحادي عشرة : هل يقوم الرئيس بالتدخل في الامور الادارية بين الموظفين؟

الغرض من السؤال: معرفة هل يقوم الرئيس بالتدخل في الامور الادارية بين الموظفين

الجدول رقم (14) هل يقوم الرئيس بالتدخل في الامور الادارية بين الموظفين.

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة
17%	05	دائما
83%	25	احيانا
00%	00	ابدا
100%	30	المجموع

التمثيل بالدائرة النسبية (14): مدى قيام الرئيس بالتدخل في الامور الادارية بين الموظفين.



التحليل ومناقشة جدول (14): يتبين من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه أن نسبة 83% من أفراد العينة يرون أن الرئيس يقوم بالتدخل في الامور الادارية بين الموظفين احيانا وهذا يعني ان الرئيس يتدخل في بعض الامور الادارية بين الموظفين التي لا يستطيع الموظفون ايجاد حلول لها بأنفسهم وردها الى رئيسهم ليفصل بينهم اما العينة المتبقية والتي تبلغ نسبتها 17% فيرون ان الرئيس يتدخل بشكل دائم في الامور الادارية بين الموظفين وهذا راجع اما لتقصير الموظفين لمهامهم او حب التسلط من قبل الرئيس على مسؤوليه اما النسبة الاخيرة وهي عدم تدخل الرئيس في الامور الادارية بين موظفيه موظفيه ابدأ والتي تبلغ نسبتها 00% حيث لا يوجد ابدأ أي موظف من افراد العينة يرى ان الرئيس لا يتدخل في الامور الادارية بين موظفيه وهذا يعني ان الرئيس دائما ما يتدخل في الامور الادارية بالقليل او الكثير .

الاستنتاج :

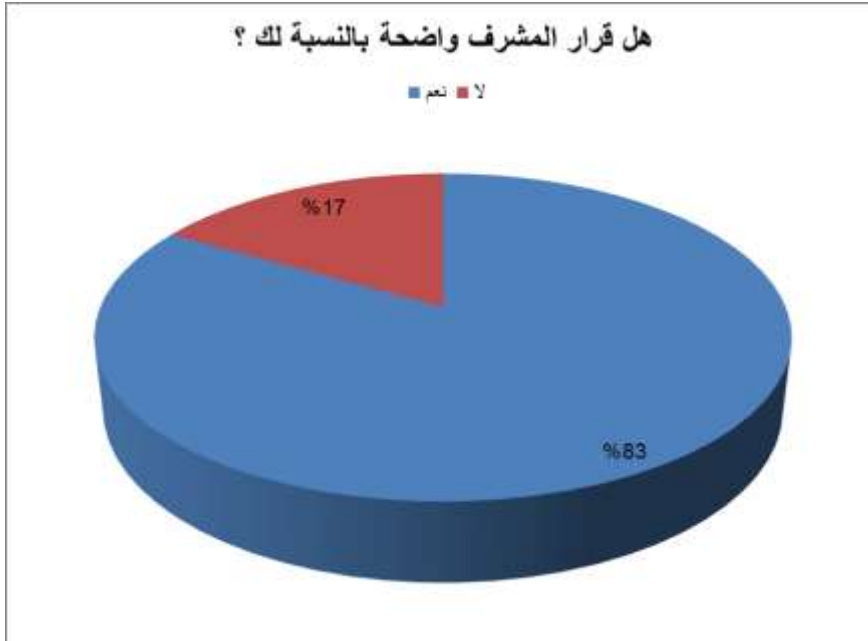
يمكننا أن نستنتج من مناقشتنا لنتائج الجدول والدائرة النسبية ان الرئيس يتدخل في الامور الادارية بين الموظفين احيانا بنسبة 83% وهي النسبة الغالبة

السؤال الثاني عشرة : هل قرارات المشرف واضحة بالنسبة لك ؟
الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كانت قرارات المشرف واضحة بالنسبة لك
 الجدول رقم (15) يبين معرفة ما اذا كانت قرارات المشرف واضحة بالنسبة لك

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	%83
لا	05	%17
المجموع	30	%100

التمثيل بالدائرة النسبية (15):

يبين معرفة ما اذا كانت قرارات المشرف واضحة بالنسبة لك .



التحليل ومناقشة جدول (15): يتبين من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه أن نسبة 83% من أفراد العينة يرون أن قرارات المشرف واضحة بالنسبة لهم وهذا يوضح مدى التفاهم الكبير في فهم القرارات واتخاذ الاوامر من المشرف والانقياد لقراراته اما افراد

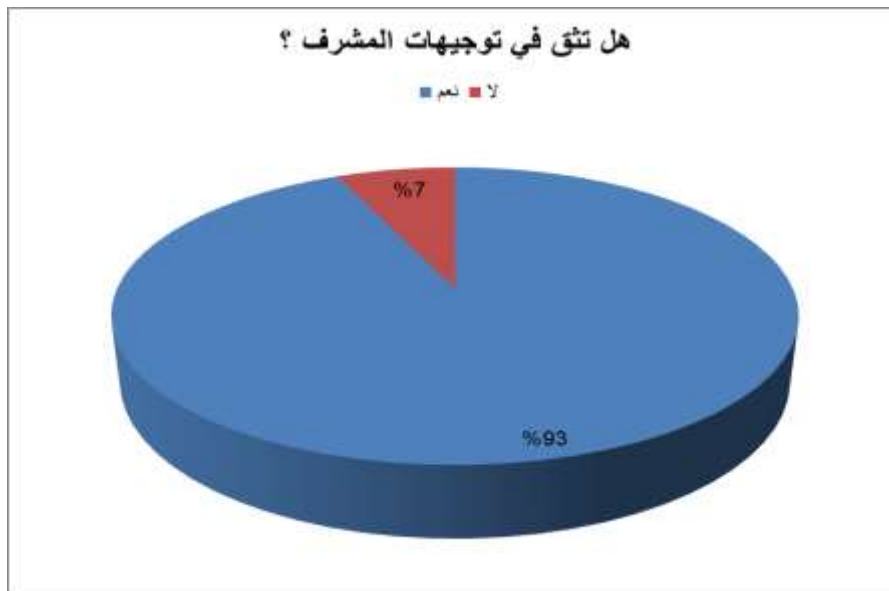
مجتمع البحث الباقيين والتي تبلغ نسبتهم 17% فلا يرون ان القرارات من قبل المشرف واضحة بالنسبة لهم وهذا يمكن ان يكون في وجود مشاكل على مستوى الاتصال بينهما
الاستنتاج:

نستنتج مما سبق ان ان نسبة 83% من افراد مجتمع البحث يرون ان قرارات المشرف واضحة بالنسبة لهم وهذا دليل على التواصل الناجح بين كلا الطرفين
السؤال الثالث العاشر: هل تثق في قرارات المشرف؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى الوثوق في قرارات المشرف.

الجدول رقم (16) يبين مدى الوثوق في قرارات المشرف

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	93%
لا	02	07%
المجموع	30	100%

التمثيل بالدائرة النسبية (16): يبين مدى الوثوق في قرارات المشرف



التحليل ومناقشة جدول (16): يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 93% من أفراد مجتمع البحث يثقون في توجيهات المشرف وهذا يوضح مدى الثقة المتبادلة بين المشرف وموظفيه والذي يعكس بدوره سلاسة تطبيق هذه القرارات اما باقي افراد العينة والتي تبلغ نسبتها 07 % لا يثقون في المشرف ربما لضياع الثقة لأسباب متعددة مهنية وشخصية

الاستنتاج:

ان ما نستنتجه مما سبق ان الاغلبية الساحقة للإداريين يثقون في توجيهات المشرف

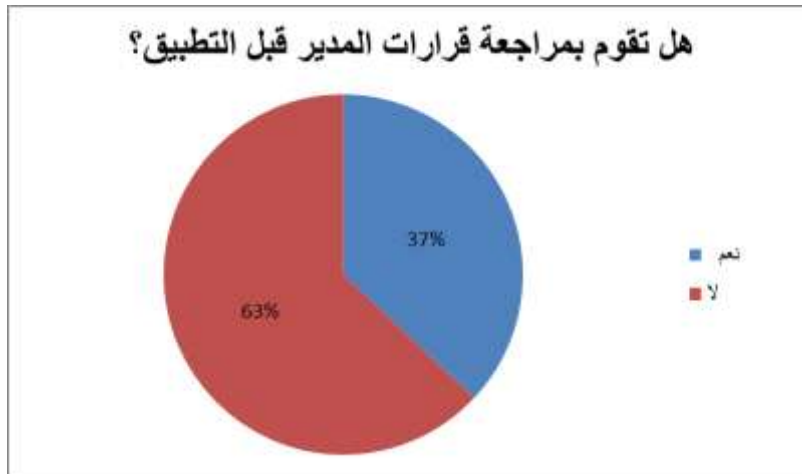
السؤال الرابع عشرة: هل تقوم بمراجعة قرارات المدير قبل التطبيق؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مراجعة قرارات المدير قبل التطبيق .

الجدول رقم (17) يوضح معرفة مدى مراجعة قرارات المدير قبل التطبيق

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة
37%	11	نعم
63%	19	لا
%100	30	المجموع

التمثيل بالدائرة النسبية (17): يوضح معرفة مدى مراجعة قرارات المدير قبل التطبيق على الحد من هذه .



التحليل ومناقشة جدول (17): يتبين من خلال الجدول ,والدائرة النسبية أن نسبة 63% من أفراد العينة لا يقومون بمراجعة قرارات المدير قبل التطبيق وهذا يدل على الثقة الموضوعية في مديرهم ما جعلهم يستغنون عن مراجعة قراراته ويطبقون مباشرة اما النسبة المتبقية من افراد مجتمع البحث والتي تبلغ 37% فيعملون على مراجعة قرارات مديرهم قبل التطبيق ربما لتوقعهم لوقوع بعض الاخطاء وليس بالضرورة لقلّة الثقة في مديرهم بل يبقى اجراءهم لهذه الخطوة لتجنب الاخطاء المحتملة التي قد يتعرض لها أي مسؤول

الاستنتاج:

ما نستنتجه مما سبق ان الاغلبية النسبية لأفراد مجتمع البحث والتي تبلغ 63% لا يراجعون قرارات مديرهم قبل التطبيق نظرا للثقة الموضوعية في شخصه

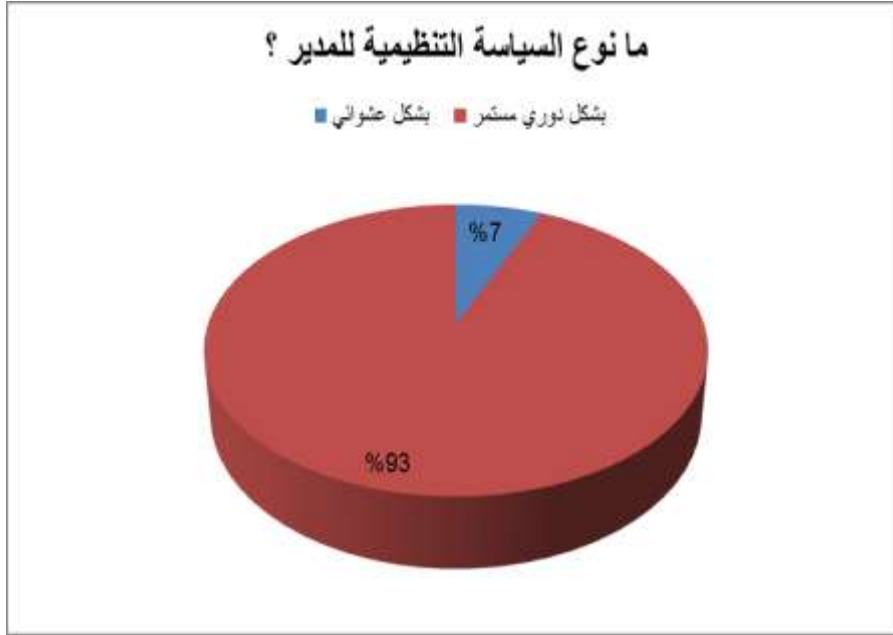
السؤال الخامس عشر (15) : ما نوع السياسة التنظيمية للمدير ؟

الغرض من السؤال: نوع السياسة التنظيمية للمدير.

الجدول رقم (18) يوضح نوع السياسة التنظيمية للمدير.

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة
93%	28	بشكل دوري مستمر
07%	02	بشكل عشوائي
100%	30	المجموع

التمثيل بالدائرة النسبية (18): يوضح نوع السياسة التنظيمية للمدير .



التحليل ومناقشة جدول (18): يتبين من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه أن نسبة 93% من أفراد العينة يرون أن السياسة التنظيمية للمدير تسير بشكل دوري مستمر وهذا يدل على ابتعاد العشوائية وتحقيق سياسة نظامية داخل المؤسسة ما يعكس الصورة الايجابية للمؤسسة والوصول للأهداف المنشودة اما الفئة المتبقية من العينة والتي نسبتها 7% يرون ان السياسة التنظيمية تجرى بشكل عشوائي ربما تكون نظرتهم غير مقنعة او لأسباب شخصية حدثت معهم

الاستنتاج:

نستنتج مما سبق ان السياسة التنظيمية للمدير تكون بشكل دوري مستمر لان النسبة التي بلغت 93% خير دليل على صدق هذا الاستنتاج

نتائج تحليل الجداول والدوائر النسبية للمحور الثالث حول وظيفة التنظيم :

(1) يمكننا أن نستنتج من خلال تحليل ومناقشة نتائج الجدول يتضح ان النسبة الكاملة والتي تبلغ 100% يعتبرون ان التنظيم الجيد داخل المؤسسة الرياضية يمهّد لنتائج جيدة .

(2) ان افراد مجتمع البحث ينقسمون نسبيا في تعاملاتهم بين متعامل بصفة رسمية وفقا للقانون وبين متعامل على اساس الصداقة .

(3) الاستنتاج : ما نستنتجه مما سبق ان هناك نسبة معتبرة من الموظفين والتي تقدر ب 60% لهم علاقة جيدة ومتينة مع مسؤوليهم .

(4) إن معظم العاملين في المؤسسة والتي تقدر نسبتهم ب 67% تقدم لهم ارشادات ونصائح حيث تمكنهم من اداء وظائفهم بصورة جيدة وفعالة .

(5) من مناقشتنا لنتائج الجدول والدائرة النسبية ان الرئيس يتدخل في الامور الادارية بين الموظفين احيانا بنسبة 83% وهي النسبة الغالبة .

(6) إن نسبة 83% من افراد العينة يرون ان قرارات المشرف واضحة بالنسبة لهم وهذا دليل على التواصل الناجح بين كلا الطرفين .

(7) إن الاغلبية الساحقة للإداريين يتقون في توجيهات المشرف .

(8) إن السياسة التنظيمية للمدير تكون بشكل دوري مستر لان النسبة التي بلغت 93% خير دليل على صدق هذا الاستنتاج .

الاقتراحات والتوصيات :

- بعدها تم عرض الاستنتاجات وتحقق الفرضيات ارتأينا أن نقوم ببعض التوصيات التي من شأنها أن تسعى إلي الحفاظ على العمل الاداري الرياضي ومختلف وظائفه :
- 1- إجراء المزيد من الدراسات التي تهتم بهذا الموضوع و إعطائه أبعاد أخرى ودراسة باقي الوظائف التي يمكن أن تعطي لنا وصف أعمق وأدق للمشكلة المدروسة.
 - 2- اهتمام بقضايا ومتطلبات الادارة التي من شأنها ان تعالج وتطور .
 - 3- إجراء بحوث ودراسات ادارية تفي بالغرض المنشود .
 - 4- محاولة الاستفادة من الاداريين والمسيرين واخذ الافكار والمعلومات.
 - 5- الاستفادة من الموضوع المدروس في شتى جوانبه التطبيقية والنظرية والتمهيدية.
 - 6- اكتشاف عالم الشغل واخذ نظرة اولية سطحية عن الاداريين والوظائف الادارية.
 - 7- العمل على تطوير العمل الاداري الرياضي بتطوير نظم وافكار كل العاملين في هذا المجال.
 - 8- تبني فكرة الاستفادة وتطوير الغير والذات بإجراء محاضرات وحملات تعليمية تطويرية لأهل الاختصاص وغيرهم.
 - 9- كسب ثقافة العمل الاداري.

خلاصة :

من خلال تحليلنا ومناقشتنا لنتائج الاسئلة المتفرعة عن الفرضيات يتبين لنا أن أفراد مجتمع البحث من الاداريين داخل المنشآت الرياضية بالمركب الرياضي بالشط ولاية الوادي بصفة خاصة وعن سائر المنشآت الاخرى بصفة عامة معظمهم تتراوح اعمارهم من 30 الى 50 سنة وأن معظمهم يتكونون من جنس الذكور ، وأن المستوى الدراسي الغالب على أكثرهم الثانوي والجامعي .

وكذلك ما نستخلصه مما سبق وعند تحليل الجداول والدوائر النسبية ان وظيفة التنظيم والتخطيط تعتمد من طرف الاداريين في سيرورة اعمالهم ايما اعتماد بحيث لا يمكن أن تنجز وتتم اعمالهم بدون الاعتماد على كلتا الوظيفتين .

الخاتمة

الخاتمة:

إن الفكرة الرئيسية والهامة التي استوحيناها من خلال بحثنا هذا واستنادا على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها وبعد تحليلنا للنتائج الكلية المتعلقة بموضوع دراستنا والمتمثل في مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي استنتجنا.

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

والتنظيم وسيلة إدارية لتقسيم العمل ومنسقة لجهود الأفراد والوحدات التنظيمية في سعيهم لتنفيذ الأهداف المخططة.

أما من حيث الجانب التطبيقي قمنا بإعداد استمارة استبيان كانت الأسئلة فيها واضحة غير معقدة لتسهيل الإجابة على المبحوثين وفيها ثلاثين (30) استمارة موجهة للموظفين بالمركب الرياضي بالشط دعما للإجابة على الفرضيات المطروحة وللإجابة على الإشكالية، وبعد التحليل للنتائج تبين لنا صحة الفرضيات وأن الوظائف الإدارية لها المساهمة الكبرى والأهم في نجاح العمل الإداري الرياضي.

فائفة المصاحور والمراسم

قائمة المراجع :

- 1) أحمد ماهر ،جلال الهجرسي وآخرون: الإدارة و المبادئ والمهارات – الدار الجامعية- ط1-الاسكندرية،مصر، 2003-2004.
- 2) إيهاب صبيح محمد رزيق : الإدارة الأصول والنظريات ، الدار العلمية للنشر والتوزيع، مصر ، 2001 .
- 3) بشير صالح الراشدي : منهج البحث التربوي -رؤية مبسطة ،ط1، دار الكتاب الحديث ،الكويت ، ب س.
- 4) بلواضح عبد الصمد: دور وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في التربية البدنية و الرياضية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، 2006-2007، ص50،49، نقلا عن "موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية".
- 5) بوداود عبد اليمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2006.
- 6) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995 ، يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها ، وزارة الشباب والرياضة ، الباب الرابع ، ص : 32 .
- 7) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المرسوم التنفيذي رقم: (91-416) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر
- 8) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المرسوم التنفيذي 90.48 المؤرخ 30 يناير سنة 1990، المادة 02 المعدل والمتمم للأمر رقم 71.71 المؤرخ في 2 نوفمبر 1971، المتضمن أحداث المركب الأولمبي، العدد 5 ، 01 فيفري 1990 .
- 9) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المرسوم التنفيذي رقم: (91-416)، المؤرخ في 2-11-91.الجزائر.

- (10) حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط 1، ج 3، 2004.
- (11) حسن عمر: التنمية والتخطيط الاقتصادي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، د س .
- (12) مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999 .
- (13) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000 .
- (14) الزوابعي والعام: مناهج البحث في التربية البدنية والرياضية ، ج 1 ، بغداد ، مطبعة العاني ، .
- (15) سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- (16) طلحة حسام ، عدلة عيسى مطر: مقدمة في الإدارة ارياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، مصر الجديدة، القاهرة.
- (17) طلعت إبراهيم: أساليب و أدوات البحث الاجتماعي ، ب ط ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1995
- (18) عبده علي ،صيف السامرائي : طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية، بدون طبعة، جامعة بغداد، 1977.
- (19) عثمان محمد غنيم: " التخطيط أسس ومبادئ عامة" ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص:26.
- (20) عصام بدوي و محمد كمال أمير : الطور العلمي لمفهوم الرياضة ،دار الشباب لطبعة والنشر ، ط1، القاهرة ، مصر، 1992.
- (21) عصام بدوي: موسوعة الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001.

- (22) عفاف عبد المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998.
- (23) علي عبد الواحد وافي: مناهج البحث، معجم العلوم الاجتماعية، ب ط، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1997.
- (24) غريب سيد أحمد: تصميم و تنفيذ البحث ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
- (25) فائق حسني أبو حليلة : الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004.
- (26) فوزي عبد الله العكش: البحث العلمي المناهج و الإجراءات ، مطبعة العين الحديثة ، ب ط، العين، الإمارات العربية المتحدة ، 1986.
- (27) محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن: الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- (28) محمد فريد الصحن وآخرون : مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002.
- (29) المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ 30 يناير سنة 1990، المادة 02 المعدل والمتسم للأمر رقم 71.71 المؤرخ في 2 نوفمبر 1971، المتضمن أحداث المركب الأولمبي بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 5 ، 01 فيفري 1990 .
- (30) مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، ط1، الأردن، 2000.
- (31) مصطفى حسين أحمد باهي، أحمد كمال نصاري: مهارات القيادة في المجال الرياضي، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 2006 .
- (32) مصطفى محمود أبو بكر: الدليل المعاصر الوظائف- الأدوار- المهارات - الصفات- ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 .

- (33) موسى يوسف خميس: مدخل للتخطيط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999 .
- (34) ناصر ثابت: أضواء على الدراسة الميدانية، مكتبة الفلاح، ط1، الكويت، 1984م.
- (35) وزارة الشباب و الرياضة، قانون 10-04 يتعلق بالتربية البدنية والرياضية (المادة 42).
- (36) يوسف مصطفى قاضي : الإرشاد النفسي و التربوي ، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1981.

الملحون

الملحق:

جامعة محمد خيضر بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

في اطار انجازنا لمذكرة شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية
فرع الادارة والتسيير الرياضي

عنوان المذكرة:

مدى مساهمة بعض الوظائف الادارية في نجاح العمل الإداري الرياضي

استمارة استبيان

نرجو من سيادتكم الاجابة عن هذه الاسئلة بكل دقة ووضوح وذلك بوضع علامة (X) في
الخانة المناسبة لرأيكم ولعلمكم انه لا توجد اسئلة صحيحة وأخرى خاطئة.
وبإجابتكم هذه تكون قد ساهتمتم في اثراء البحث ولكم منا جزيل الشكر

الموسم الجامعي 2016/2015

استمارة أسئلة الاستبيان المقترحة

1. السن: 30-18 50-30 50 فما فوق
2. المستوى الدراسي:

<input type="checkbox"/>	ابتدائي
<input type="checkbox"/>	متوسط
<input type="checkbox"/>	ثانوي
<input type="checkbox"/>	جامعي

3. الجنس:

<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	أنثى

المحور الاول: الفرضية الاولى

4. هل تعتمد على عملية للتخطيط في النشاطات الرياضية؟
 نعم لا
5. هل للمؤسسة الرياضية خطة عمل محددة؟
 جيدة ضعيفة
6. هل تقوم الادارة باستشارتك في عملية التخطيط؟
 دائما أحيانا أبدا
7. هل تشارك فيوضع الاهداف؟
 نعم لا
8. ما مدى مساهمتك في وضع الخطط في تطوير المؤسسة و نشاطاتها؟
 جيدة ضعيفة

إذا كانت الإجابة بجيدة كيف تشارك في عملية التخطيط؟

على شكل اقتراح شفوي أثناء العمل بشكل رسمي في الاجتماعات

المحور الثاني: الفرضية الثانية

9. هل تعتبر ان التنظيم الجيد داخل المؤسسة الرياضية يمهد الى نتائج جيدة؟

نعم لا

10. هل تتعامل مع بقية الموظفين بطريقة؟

رسمية وفقا للقانون على أساس الصداقة

11. هل علاقتك بالمسؤول؟

سيئة متوسطة جيدة

12. ما هو حجم ارشادات المسؤولين لكم؟

ناقصة متوسطة كافية

13. هل يقوم الرئيس بالتدخل في الامور الادارية بين الموظفين؟

دائما أحيانا أبدا

14. هل قرارات المشرف واضحة بالنسبة لك؟

نعم لا

15. هل تثق في توجيهات المشرف؟

نعم لا

16. هل تقوم بمراجعة قرارات المدير قبل التطبيق؟

نعم لا

17. ما نوع السياسة التنظيمية للمدير؟

شكل عشوائي شكل دوري مستمر