

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر ببسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية الرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي
اختصاص ادارة وتسيير المنشآت الرياضية
مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في تخصص:
ادارة وتسيير المنشآت الرياضية

الموضوع:

واقع التسيير الإداري في المنشآت الرياضية
دراسة حالة ديوان المركب المتعدد الرياضات بالوادي

إشراف الدكتور:

مراد خليل

إعداد الطالب:

ضياء الحق عبّاد

السنة الجامعية: 2015 - 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كَلَّمَكَ ١٤١٧

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرافان

في البداية أحمد المولى عز وجل أن أنعم عليّ بتوقيقه وإعانتته على إتمام

هذا البحث، وكلّ ذلك من فضله ومنته

كما أخصّ بالشكر الأستاذ المشرف "مراد خليل" على رحابته صدره

وتوجيهاته وسنده لي.

إلى كل من ساعدني في هذا البحث من قريب وبعيد

إلى كل طاقم إداة وأسائنة وطلبة علوم وتقنيات النشاطات التربية ابدنية

والرياضية، وكل طاقم جامعة محمد خيضر بسكرة.

جزاهم الله كل خير

ضياء الحق

الإهداء

إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار

إلى من علمنا النجاح والصبر، إلى الثور الذي أضاء درب النجاح

أبي الغالي

إلى من تسابقت الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها، إلى بسمة الحياة وسر الوجود . . . أمي

الغزيرة

إلى كل إخوتي وأخواتي

إلى كل الأقارب ومن وقف بجاني

أهدي هذا العمل المتواضع

ضياء الحق

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان	الرقم
	البسملة	
	الشكر	
	الإهداء	
	الفهرس	
	قائمة الجداول	
	قائمة الأشكال	
	مقدمة	
الجانب التمهيدي		
02	الاشكالية.....	01
02	الفرضية العامة.....	02
02	الفرضية الجزئية.....	03
02	أهداف البحث.....	04
03	أهمية البحث.....	05
03	أسباب اختيار الموضوع.....	06
03	تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث.....	07
04	الدراسات السابقة.....	08
الجانب النظري		
الفصل الأول: الإدارة الرياضية		
		تمهيد
10	نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة.....	01
10	نشأة الإدارة.....	01-01
10	الإدارة في العهود القديمة.....	02-01
11	ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية.....	03-01
11	تطور الإدارة الحديثة.....	04-01
12	الإدارة العامة.....	02
12	تعريف الإدارة العامة.....	01-02

الفهرس

13الإدارة الرّياضيّة	03
14مفهوم الإدارة	01-03
14مكوّنات الإدارة الرّياضيّة	02-03
15المهارات الأساسيّة في الإدارة الرّياضيّة	04
15المهارات الفنيّة	01-04
15المهارات الإنسانيّة	02-04
15مهارات الاستيعاب الفكري	03-04
15وظائف الإدارة	05
15تعريف التّخطيط	01-05
16أهميّة التّخطيط	02-05
17مبادئ وأنواع التّخطيط	03-05
18المزايا الأساسيّة للتّخطيط	04-05
18مراحل عملية التّخطيط	05-05
19وظيفة التّخطيط واتخاذ القرارات	06-05
19العلاقة بين الرّقابة والتّخطيط	07-05
20التّنظيم الإداري في التّربية المدنيّة	06
21مبادئ التّنظيم	01-06
23أنواع التّنظيم	02-06
24أسس وأشكال التّنظيم	03-06
25فوائد التّنظيم	04-06
26الرّقابة الإداريّة	07
26تعريف الرّقابة الإداريّة	01-07
27مبادئ الرّقابة الإداريّة	02-07
29أنواع الرّقابة	03-07

خلاصة

الفصل الثّاني: التّسيير الإداري

تمهيد

34مفهوم التّسيير	01
34تعريف التّسيير	02

الفهرس

34التسيير في التربية الرياضية	03
35تعريف المسير	04
35أدوار المسير	01-04
36وظائف المسير	02-04
36مؤهلات المسير الناجح	03-04
37أقسام المسيرين	04-04
37واقع التسيير في الجزائر	05
38الأسس العامة للتنظيم والإدارة	06
38تعريف الإدارة	01-06
39وظائف الإدارة	02-06
40الإداري	03-06
41المراحل الرئيسية للعمل الإداري	04-06
41تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي	05-06
41علاقة علم الإدارة بعلم التربية البدنية و الرياضية	07
42أهمية الإدارة في المجال الرياضي	08
43الخصائص الرئيسية للإدارة	09
44المبادئ الأساسية في الإدارة	10
44مبدأ التوازن	01-10
44مبدأ التخصص	02-10
44مبدأ الحوافز المادية	03-10
44مبدأ السلطة والمسؤولية	04-10
44مبدأ العلاقات الإنسانية	05-10
45مفهوم الإدارة الرياضية	11
45مجالات الإدارة في الرياضة	12
45التنظيم	13
45مفهوم التنظيم	01-13
46تعريف التنظيم	02-13
46أسس وأشكال التنظيم	03-13
47متطلبات التنظيم	04-13

الفهرس

48 أنواع التنظيم	05-13
48 مبادئ التنظيم	06-13
49 التنظيم في المجال الرياضي	07-13
50 العلاقة بين التنظيم والإدارة	14
50 التقويم والمتابعة	15
51 أساليب المتابعة	01-15
51 أهمية التنظيم في التربية الرياضية	16

الخلاصة

الفصل الثالث: المنشآت الرياضية

تمهيد

55 المنشآت الرياضية في العصر القديم	01
55 ملعب البنتاثون	01-01
55 ملعب الهيبودروم	02-01
55 البالاسترا	03-01
55 الليونيديون	04-01
55 الكولوسيوم	05-01
56 المنشآت الرياضية في العصر الحديث	02
56 المدن الرياضية	01-02
57 مفهوم المنشأة الرياضية	03
58 إدارة المنشآت الرياضية	04
58 الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية	01-04
58 الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية	02-04
58 الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية	03-04
59 خصائص المنشآت الرياضية	05
59 أسس تخطيط المنشآت الرياضية	06
60 تعريف الإمكانيات	07
60 أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية	08

الفهرس

61 مبادئ الإمكانيات الرياضية	09
62 أنواع الملاعب	10
62 مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية	11

الخلاصة

الجانب التّطبيقي

الفصل الأول: الطّرق المنهجية للبحث

تمهيد

67 الدراسة الاستطلاعية	01
67 المجال المكاني	01-01
72 المجال الزماني	01-02
73 مجتمع الدراسة	02
73 عينة البحث	03
73 المنهج المتبع	04
73 أداة الدراسة	05
74 الأسس العلمية للدراسة	06
75 ضبط متغيرات الدراسة	07
75 حدود الدراسة	08
76 الوسائل الإحصائية المستعملة	09

الخلاصة

الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

79 تحليل ومناقشة الاستبيان	-
102 مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات	-
105 التوصيات	-
107 الخاتمة	-
109 المراجع	-
113 الملاحق	-

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
19	مراحل عملية التخطيط	01
20	أبعاد الخطة	02
81	معرفة مدى أهمية التخطيط في حسن تسيير المنشأة الرياضية	03
81	معرفة مدى الاعتماد على مبدأ شمولية التخطيط في كل الظروف والحالات	04
83	معرفة مدى نجاح تسيير المنشأة في ظل التخطيط الإداري	05
84	معرفة دور التخطيط في إبراز أهداف المركب	07
85	تبيين أن التخطيط يساعد على تسهيل عملية التسيير داخل المركب	08
86	معرفة أن التخطيط له علاقة بالأهداف والخطط المسطرة للمركب	09
87	مساهمة المعايير المعتمدة في تحديد نوع التخطيط في تحقيق أهداف المركب	10
88	معرفة مدى مساهمة التنظيم الجيد في تحقيق الأهداف لتطوير الرياضة	11
89	معرفة مدى أهمية التنظيم في تحسين التسيير داخل المركب	12
90	معرفة مدى تأثير الاتصال بين الأفراد داخل الإدارة على تنظيم المركب	13
91	يبين أهمية التنظيم في سيورة التنظيم داخل المركب	14
92	معرفة مساهمة التنظيم في رفع وتطوير مستوى عمل المركب	15
93	معرفة إن كانت تساهم البيانات والإحصاءات التي تتطلبها الخطة في التنظيم	16
94	معرفة ما إن كانت البرامج الرياضية وأنشطتها تتطور بالتنظيم الأمثل للأفراد	17
95	معرفة ما إن كانت الرقابة الرياضية لها دور في الوصول للأهداف	18
96	معرفة مدى إيجابية الرقابة داخل المركب	19
97	معرفة مدى تأثير الكفاءة الانتاجية للإداريين بالرقابة الداخلية	20
98	معرفة ما إن كان اختيار الوقت المناسب للرقابة عامل أساسي للنجاح	21
99	معرفة ما إن كان التسيير بالمركب معتمداً على مبادئ رقابية	22
100	معرفة ما إن كانت أسس النظام الرقابي مستمدة من معايير الخطط	23
101	تبيين ما إن كان النوع الرقابة الداخلي والخارجي طوراً وحسن من نتائج المركب	24

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	حجم مجتمع وعينة الدراسة	73
02	عرض و تحليل نتائج المعلومات الشخصية	79
03	يبن توزيع الاستبيان حسب سن الإداريين	80
04	يبن توزيع الاستبيان حسب المستوى التعليمي بالنسبة للإداريين	80
05	معرفة مدى أهمية التخطيط في حسن تسيير المنشأة الرياضية	81
06	معرفة مدى الاعتماد على مبدأ شمولية التخطيط في كل الظروف والحالات	82
07	معرفة مدى نجاح تسيير المنشأة في ظل التخطيط الإداري	83
08	معرفة دور التخطيط في إبراز أهداف المركب	84
09	تبيين أن التخطيط يساعد على تسهيل عملية التسيير داخل المركب	85
10	معرفة أن التخطيط له علاقة بالأهداف والخطط المسطرة للمركب	86
11	مساهمة المعايير المعتمدة في تحديد نوع التخطيط في تحقيق أهداف المركب	87
12	معرفة مدى مساهمة التنظيم الجيد في تحقيق الأهداف لتطوير الرياضة	88
13	معرفة مدى أهمية التنظيم في تحسين التسيير داخل المركب	89
14	معرفة مدى تأثير الاتصال بين الأفراد داخل الإدارة على تنظيم المركب	90
15	يبن أهمية التنظيم في سيورة التنظيم داخل المركب	91
16	معرفة مساهمة التنظيم في رفع وتطوير مستوى عمل المركب	92
17	معرفة إن كانت تساهم البيانات والإحصاءات التي تتطلبها الخطة في التنظيم	93
18	معرفة ما إن كانت البرامج الرياضية وأنشطتها تتطور بالتنظيم الأمثل للأفراد	94
19	معرفة ما إن كانت الرقابة الرياضية لها دور في الوصول للأهداف	95
20	معرفة مدى إيجابية الرقابة داخل المركب	96
21	معرفة مدى تأثير الكفاءة الانتاجية للإداريين بالرقابة الداخلية	97
22	معرفة ما إن كان اختيار الوقت المناسب للرقابة عامل أساسي للنجاح	98
23	معرفة ما إن كان التسيير بالمركب معتمدا على مبادئ رقابية	99
24	معرفة ما إن كانت أسس النظام الرقابي مستمدة من معايير الخطط	100
25	تبيين ما إن كان النوع الرقابة الداخلي والخارجي طور وحسن من نتائج المركب	101

مقدمة

المقدمة:

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

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

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

وفي هذا الموضوع نحاول من خلال دراستنا هذه، التعرف على واقع التسيير الإداري للمنشآت الرياضية. وفي دراستنا لهذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي وقبل هذا وذلك عرجنا على جانب تمهيدي الذي تناولنا فيه الخلفية النظرية للإشكالية والفرضيات وأهداف البحث والتعريف بالمصطلحات والدراسات السابقة أما الجانب النظري قد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول تطرقنا في الفصل الأول إلى الإدارة الرياضية، وفي الفصل الثاني إلى التسيير الإداري، والفصل الثالث إلى المنشآت الرياضية، ثم عرجنا في الجانب التطبيقي على فصلين تناولنا في الفصل الأول منهجية وأدوات البحث، الفصل الثاني يحتوي على عرض النتائج وتحليلها.

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

الجانب التمهيدي

1- الإشكالية

2- الفرضية العامة

3- أهمية الدراسة

4- أهداف البحث

5- أسباب اختيار الموضوع

6- تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث

7- الدراسات السابقة

- خلاصة

الإشكالية

التسيير في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشآت الرياضية إلى التكامل والارتفاع بقدراتهم وإكسابهم الخبرات في مجال التسيير الإداري وتعتبر الإدارة فن علم من العلوم الإدارية البارزة وهي علم يبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم، التخطيط في المنشآت ومن ناحية الأفراد والجماهير، ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق الذي تتبعه في تحسين تسيير المنشآت. ونظرا لما أصبح يتميز به التسيير الحالي من قدرة فائقة على الأداء الإداري الدقيق في بناء الإدارة حيث أن متابعة تسيير الإدارة الرياضية وتحركات الإداريين تتطلب منه أن يأخذ مكانا مناسباً للتسيير الإداري ولهذا أصبح لزاماً على الإداريين الإلمام المعرفي بالأسس العلمية الحديثة أثناء واختيار المبادئ أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة. ومن خلال ما ذكر سالفا نطرح التساؤل العام التالي:

- ما هو واقع التسيير الإداري في المركب المتعدد الرياضات بالوادي؟

التساؤلات الفرعية

1- ما هو واقع التخطيط في المركب المتعدد الرياضات بالوادي؟

2- ما هو واقع التنظيم في المركب المتعدد الرياضات بالوادي؟

3- ما هو واقع الرقابة في المركب المتعدد الرياضات بالوادي؟

الفرضيات

الفرضية العامة

المركب المتعدد الرياضات بالوادي يتسم بحسن التسيير الإداري.

الفرضيات الجزئية

1- المركب المتعدد الرياضات بالوادي يتسم بحسن التخطيط.

2- المركب المتعدد الرياضات بالوادي يتسم بحسن التنظيم.

3- المركب المتعدد الرياضات بالوادي يتسم بحسن الرقابة.

أهداف البحث

يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة واقع التسيير الإداري في مركب المتعدد الرياضات.
- معرفة واقع التخطيط في المركب المتعدد الرياضات بالوادي.
- معرفة واقع التنظيم في المركب المتعدد الرياضات بالوادي.
- معرفة واقع الرقابة في المركب المتعدد الرياضات بالوادي.

أهمية البحث:

تكمن أهمية بحثنا في النقاط التالية.

- دراسة دور المسيرين وما مدى تأثيرهم في المركب.
- معرفتنا أهم النقائص في الإدارة.
- محاولة تأكيد أهمية التسيير الإداري داخل المؤسسة.
- اهتمامنا لمستقبل الإدارة الرياضية.

أسباب اختيار الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية :

- ميولنا الشخصي لكل ما تقدمه الإدارة العامة و الإدارة الرياضية.
- تماشيا مع تخصص الإدارة والتسيير الرياضي.

ب- الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات و البحوث العلمية حول هذا الموضوع بالأخص.
- قلة معرفة العناصر الرئيسية للتسيير، لاسيما ما يتعلق بالمسير.
- الحاجة الماسة لمعالجة هذا الموضوع و خاصة انه الحديث عن التسيير في الإدارة والمنشآت الرياضية.
- النظر في دور اثر المنشآت الرياضية في تنمية الرياضة الجزائرية.

تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث

الإدارة الرياضية:

الإدارة الرياضية: "هي مجموعة المهارات التي تشمل كل ماله صلة بالتخطيط و التنظيم و المتابعة والتمويل والتوجيه والقيادة والتقييم داخل أي منظمة أو إدارة تقدم خدمات متصلة في التربية البدنية والرياضية" التعريف الإجرائي: هي توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها.

المؤسسة الرياضية:

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

التعريف الإجرائي: هي عبارة عن مؤسسة عمومية إدارية تنحصر مهامها في تنظيم وتسيير الممارسة الرياضية.

تعريف التسيير:

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم، الرقابة والتوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها⁽¹⁾.

- ويعرف أيضا بأنه مهارات المسير والتي تشمل المهارات الإدارية، التكنولوجية والشخصية ومهارة التفكير بمنطق التنظيم.

- الدراسات السابقة:

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

- الدراسة الأولى:

- دراسة الطالب: بوزامة جمال تحت عنوان "الفاعلية التنظيمية للإدارة الرياضية وانعكاساتها على أسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الإداري"

- تحت إشراف الدكتور: بن عكي محمد أكلي

- المستوى الدراسي: شهادة الماجستير سنة 2009/2008 جامعة الجزائر.

- دراسة ميدانية: بالمركب الأولمبي 05 جويلية والاتحادية الجزائرية لكرة القدم.

- **الإشكالية:** هل الفاعلية التنظيمية للإدارة الرياضية لها دور فعال في رسم الواقع الحقيقي لعملية اتخاذ القرار من طرف القائد الإداري؟ وهل تساهم هذه الأخيرة من رفع مستوى الإداريين.

- الفرضية العامة: الفاعلية التنظيمية للإدارة الرياضية لها دور فعال في رسم الواقع الحقيقي لعملية اتخاذ القرار من طرف القائد الإداري وتساهم هذه الأخيرة من رفع مستوى الإداريين.

- الفرضيات الجزئية:

- إن تسطير الأهداف في المؤسسة الرياضية يلعب دورا إيجابيا في عملية اتخاذ القرار للقائد الإداري.

- وضع خطط المناسبة من طرف المؤسسة الرياضية تجعل عملية اتخاذ القرار ذات معنى إيجابيا.

- توفر الإمكانيات البشرية تجعل القرارات التي يصدرها القائد الإداري ذات المردود إيجابي.

- إن عملية الرقابة والتخطيط لها دور أساسي في بلورة قرار يخدم المؤسسة الرياضية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لأنه ملائم لدراسة مثل هذه المواضيع.

- وتضمن أدوات البحث المقابلة و الاستبيان.

¹ - محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير (ج2)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 5.

- النتائج المتوصل إليها تبين أن أبعاد الفاعلية التنظيمية لإطارات المركب الأولمبي 05 جويلية والاتحادية الجزائرية لكرة القدم جيدة.
- **الدراسة الثانية:**
- دراسة الطالب: أحمد عوضين سنة 1995 تحت عنوان "دراسة مشكلات العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية" المستوى الدراسي: رسالة ماجستير
- دراسة ميدانية: مركز الشباب والأندية الرياضية في محافظة الدمياط
- تهدف الدراسة: إلى معرفة مشاكل العمل الإداري المرتبط بعناصر الإدارة - التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة.
- والمقارنة بين مشاكل العمل الإداري بين مراكز الشباب بين القرى و المدن.
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واستعمله أدوات البحث المقابلات الشخصية - تحليل الوثائق - استمارة الاستبيان.
- أشارت النتائج إلى ضرورة تجسيد عناصر الإدارة الرياضية لتفادي مشاكلها.
- **التوصيات والاقتراحات**
- يتوقف مردود المنشآت الرياضية وتسييرها الأحسن، سواء كان ذلك تربويا أو رياضيا على نوع الإدارة الرياضية إذ تعتبر الإدارة الرياضية ووظائفها هي السبب الأول والأخير في نجاح أو فشل تسيير هته المنشآت الرياضية وعليه خلصنا من خلال دراستنا هذه إلى بعض الاقتراحات والتي نأمل أن تساعد في تحسين العمل الإداري والتسيير داخل منشآتنا الرياضية.
- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة.
- على المدير انتهاز السبل والوظائف الملائمة لتسيير الأمثل للمنشآت الرياضية.
- وضع إدارة رياضية تهتم بتكوين الإطار في مجال التسيير والإدارة.
- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير النابعة في الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية وعلى كافة المستويات.
- تسطير برامج عمل يضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منهجية علمية بحتة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوائق والمسببات التي تعيق تسيير المنشآت.

خلاصة:

بعد التعرض إلى الخطوات السابقة الذكر، وكذا طرح الإشكال وصياغة الفرضيات وكذلك أسباب اختار الموضوع، وتعرضنا إلى أهمية وأهداف البحث وكذلك تحديد المفاهيم والمصطلحات، ثم تطرقنا إلى متغيرات البحث، وأيضا تفحصنا للدراسات السابقة؛ يتبين أن للجانب التمهيدي أهمية كبيرة في البحث العلمي الذي يعتبر الأساس، ولا يمكن أن يقوم البحث بدونه لأنه يساعد الباحث على الإحاطة بموضوع بحثه، وفهم أبعاده ومن جهة يساعد القارئ على فهم الموضوع المتناول.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإدارة الرياضيّة

تمهيد

1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة

2- الإدارة العامة

3- الإدارة الرياضية

4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية

5- وظائف الإدارة

6- التنظيم الإداري في التربية البدنية

7- الرقابة الإدارية

خلاصة

تمهيد:

يعتبر القرن الحالي قرن التطورات والإدارية، والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة للثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة، ونتيجة اتساع النشاط الحكومي في القرن الحالي، أصبح الاهتمام موجه لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها. فالإدارة تعبر عن النشاط الإنساني المركب والمستمر والذي يضطلع به أفراد ممن لهم قدرات ومهارات وخبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة وهذا يعني أن الإدارة تقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، وأن الغرض الرئيسي للإدارة يهتم بالسلوك والتصرف البشري ومن خلال هذا السلوك أن تقدم الخبرات، فالإدارة هي مشكلة الناس جميعا وبهذا يجب الاهتمام بها والعاملين فيها، ومن أجل ذلك فلا بد أن تتوفر لديهم المهارات والقابليات المعنية لحل المشكلات التي تواجههم.

1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة:¹

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعنى التعرض إلى ناحيتين :

الأولى هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة وبما أن الفكر البشري في تطور مستمر فإن كل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف إلى سابقها وما تحويه من معارف، أما الناحية الثانية فتتمثل في الناحية النظرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر لها إلى ظاهرة ما لتفسيرها والتعرف عليها، ومن ثم تسخيرها لخدمة الأفراد، فإن هذه الطريقة لا بد أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ووسائل مستحدثة للمعرفة.

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

1- فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.

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

وأهمية دراسة نظرية الإدارة هي تحقيق النواحي التالية للمدير:

1- كيفية الربط بين المتغيرات.

2- كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.

3- كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج.

4- إمكانية التنبؤ بالتأثيرات المتوقعة.

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

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

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

1-1- نشأة الإدارة:

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

1-2- الإدارة في العهود القديمة:

إذا نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تنجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال: بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد ونذكر أيضا نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء سور الصين العظيم

¹ - نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية،

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دفعة 2003، ص 15.

ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي روج لها أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الفريابي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلاً على ممارسة الإدارة علمياً منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد. وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط.

1-3- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

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

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

1-4- تطور الإدارة الحديثة:

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية ونتيجة هذه الثورة حدثت زيادات كبيرة وهائلة في حجم الإنتاج، وأصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين والمسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة وبين الإداريين والمديرين و العمال وبناء عليه توسع نطاق الإدارة والمصنع كان يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد، واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج، كما أوجد نظام المصنع تميزاً واضحاً بين العامل وصاحب العمل وتطورت المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية وأصبحت تستخدم آلات متخصصة وعمالاً مديريين وتستقطب رؤوس أموال ضخمة، كل هذا تطلب قدراً كبيراً من عمليات التخطيط والإشراف كما استخدمت حوافز العمل لزيادة الإنتاج والإنتاجية وتم تطويرها من قبل الرواد الأوائل وتكونت في نهاية الأمر بطبقة الإداريين، تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية وظهرت الفوارق بين الملكية والسلطة وظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية أما فيما يخص الإدارة العلمية "لتايلور" فقد بدأ تطورها مبكراً خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي وعلى سبيل المثال تم في مؤسسة إنجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق والتنبؤ والتخطيط لمواقع

¹ - نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص 18.

المصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات كما تمت دراسة تدفق الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة التكاليف واستخدام المكافآت التشجيعية وكيفية ترقية العمال، وفي هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو "روبرت أوين" وهو أحد المتصنعين البريطانيين وقد لجأ أوين إلى تحسين ظروف العمل في مصانعه وحدد حد أدنى لأعمال العاملين وزود العاملين بوجبات غذائية وخفض ساعات العمل وفتح مدارس ومراكز ممارسة الرياضة والترويح عن النفس بعد العمل.¹

2- الإدارة العامة:

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

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

2-1- تعريف الإدارة العامة:

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

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

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

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

3- الإدارة الرياضية:¹

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

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

- تحقيق إنجازات رياضية عالية.

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

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

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

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

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

إن تطور مستوى الإنجازات كما ونوعا في حقل التربية الرياضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة منها: نوعية تطوير العملية الإدارية في هذا الحقل وبمعنى آخر يمكن القول كيفما تكون القيادة تكون الإنجازات، وبذلك فيجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة لأي إداري الناجح في هذا الحقل هو بذلك القدر من الأهمية كمدرب الناجح، ذلك أن التدريب والمسابقة يمكن فقط أن تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون

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

العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوب وعلى أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت محدد.

3-1- مفهوم الإدارة:¹

عرفت الإدارة بتعارف أذكر منها ما يلي:

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

ويرى (Fayal) بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. ويتناولها (Walter) فيقول إنها استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات الآتية: الإجراءات، الآلات، الأفراد، المواد، التحويل، التسويق، عمل ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحاً، كما يعرفها "حسن شلتوت" و"حسن السيد معوض" بأنها فن وتطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعي هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان.

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

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

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

ويمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة للوصول إلى هدف محدد.²

3-2- مكونات الإدارة الرياضية:

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

- العمل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.

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

² - عصام بدوي: مرجع سابق، ص 20.

- القائد الإداري.¹

4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

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

4-1- المهارات الفنية:

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

4-2- المهارات الإنسانية:

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

4-3- مهارة الاستيعاب الفكري:

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

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

5- وظائف الإدارة:

5-1- تعريف التخطيط:

تتم الإدارة في المنظمات بأربع وظائف أساسية أولها التخطيط (Plamming) وتسبق وظيفة التخطيط ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لإجراءات العمل للمنظمة ككل، ولكن قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها وهي لهذا الشكل وظيفية المسؤولين في كل المستويات الإدارية وبهذا فإن هناك اختلاف في أبعاد ونطاق ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربعة إلا في وجود التخطيط فالمسؤول عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية.²

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

التخطيط هو إنتاج خطط لعمل مستقبلي وهو أحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقررة والتخطيط محاولة مدروسة للتأثير عليه واستغلال وإحداث السيطرة على الطبيعة والاتجاه والمدى والسرعة وتأثير

¹ - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 60.

² - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 87.

التغييرات، بل ربما يكون التخطيط محاولة متعمدة لإحداث التغيير أحياناً في الاعتبار أن التغيير (مثل القرار) في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة أو أخرى على القطاعات الأخرى وعرف البروفيسور " بيثرداركر " رائد الإدارة الحديثة التخطيط بطريقة أكثر شمولية حيث ضمنه عنصر التغذية الاسترجاعية كعنصر رئيسي لضمان جودة القرارات ودقة التخطيط فقال: عملية اتخاذ قرارات بشأن عمليات المقاولات الحالية بصفة مستمرة وبطريقة منظمة بالسلع بأفضل المعارف عن المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائجها مقابل التوقعات المحتملة من خلال التغذية الاسترجاعية المنظمة والمرتبطة.¹

مقدمة في مفهوم التخطيط:

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

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

5-2- أهمية التخطيط:

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

أولاً: مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:

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

ثانياً: التركيز على الأهداف.

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

ثالثاً: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.

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

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

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

³ - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

رابعا: تسهيل عملية الرقابة.

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

5-3- مبادئ وأنواع التخطيط:

أ- مبادئ التخطيط:

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

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف حيث لا بد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشترك هذا المبدأ من طبيعة التنظيم فالخطة تقرر مسبقا أي هي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي.
- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف الأخرى لذا فهو أساس تحديد الأهداف كما بات العمل الضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد المطلوبين.
- مبدأ شمولية التخطيط: إن التخطيط هو وظيفة كل المديرين ابتداء من المدير العام إلى الملاحظ أو مشرف عن العمل ومن هذا يتضح أن التخطيط في أي مستوى تحكمه وإجراءات معينة، تتفاوت حسب المستوى الإداري وبالتالي فإن شمولية التخطيط تزداد كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا.
- فاعلية وكفاية التخطيط: تكون الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد وتكلفة والقياس والفعالية لا بد من قياس العلاقة بين المدخلات الموارد المستخدمة والمخرجات وفق وحدات متفق عليها كساعات العمل مثلا.²

ب- أنواع التخطيط:

وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

1- حسب الأهداف:

- هي تلك الغايات التي تسعى إلى تحقيقها النشاط خلال فترة زمنية معينة ولا يمنع هذا من وجود أهداف خاصة للإدارة حيث تساهم بدورها في تحقيق أهداف التنظيم.
- 2- حسب السياسات: هي وسيلة فقط لضبط الفكر والعمل التنظيمي وتوجيهها في مجال إعداد واتخاذ القرارات الموجهة للمرؤوسين وقد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفوي فهي تعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها أو تكون مختلفة حسب المستويات الإدارية ولا بد أن تكون واضحة.

¹ - خبتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية،

جامعة المسيلة، 1999، ص 08.

² - خبتم شامة وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 05.

3- حسب الإجراءات:

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

4- حسب القواعد:

تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد مجال التصرف وفقا للموقف، مثلا استعمال أقنعة الأمان الإجباري، ممنوع التدخين داخل مكان العمل.¹

5-4- المزايا الأساسية للتخطيط:

للتخطيط الجيد مجموعة من المزايا يمكن ذكر أهميتها في:

- يساعد في تحديد الأهداف والإنجازات الواجب الوصول إليها والتركيز عليها.
- التخطيط السليم هو أساس الرقابة، حيث أن الأهداف والإنجازات يتم التعبير عنها بواسطة معايير رسمية تساعد على المقارنة بين الفعلي والمخطط وبالتالي تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.
- يدعم نظام المعلومات والاتصال على توفير المعلومات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة.
- يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، حيث يظهر التمهيدات ويساعد على انتهاز الفرص المتاحة "جانبا استراتيجي".
- يساعد على التقليل من الأحداث الطارئة عن طريق التنبؤ بها والاحتياط لمواجهةها والعمل على تجنب الأزمات تفاديا لمخاطرها بمعنى مواجهة التغيير وعدم التقييم.
- يشجع على الابتكار والإبداع من خلال اشتراك عدد من المديرين في وضعه الخطة والمنافسة وإبداء الرأي.
- يساعد على المنطق العلمي في التفكير والتصرف، فعملية التخطيط تشمل على جمع المعلومات وتحليلها واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وهو ما يجعل عملية التخطيط أكثر فعالية.
- يعتبر مفتاحا للتطور والنجاح من خلال توجيه الموارد المتاحة بشكل سليم ورشيد.
- يزيد من حماسة وواقعية العاملين من خلال اشتراكهم في عملية التخطيط من خلال وضع الأهداف وتحدي المعايير ما يجب عمله لتحقيق أهداف المخطط.²

5-5- مراحل عملية التخطيط:

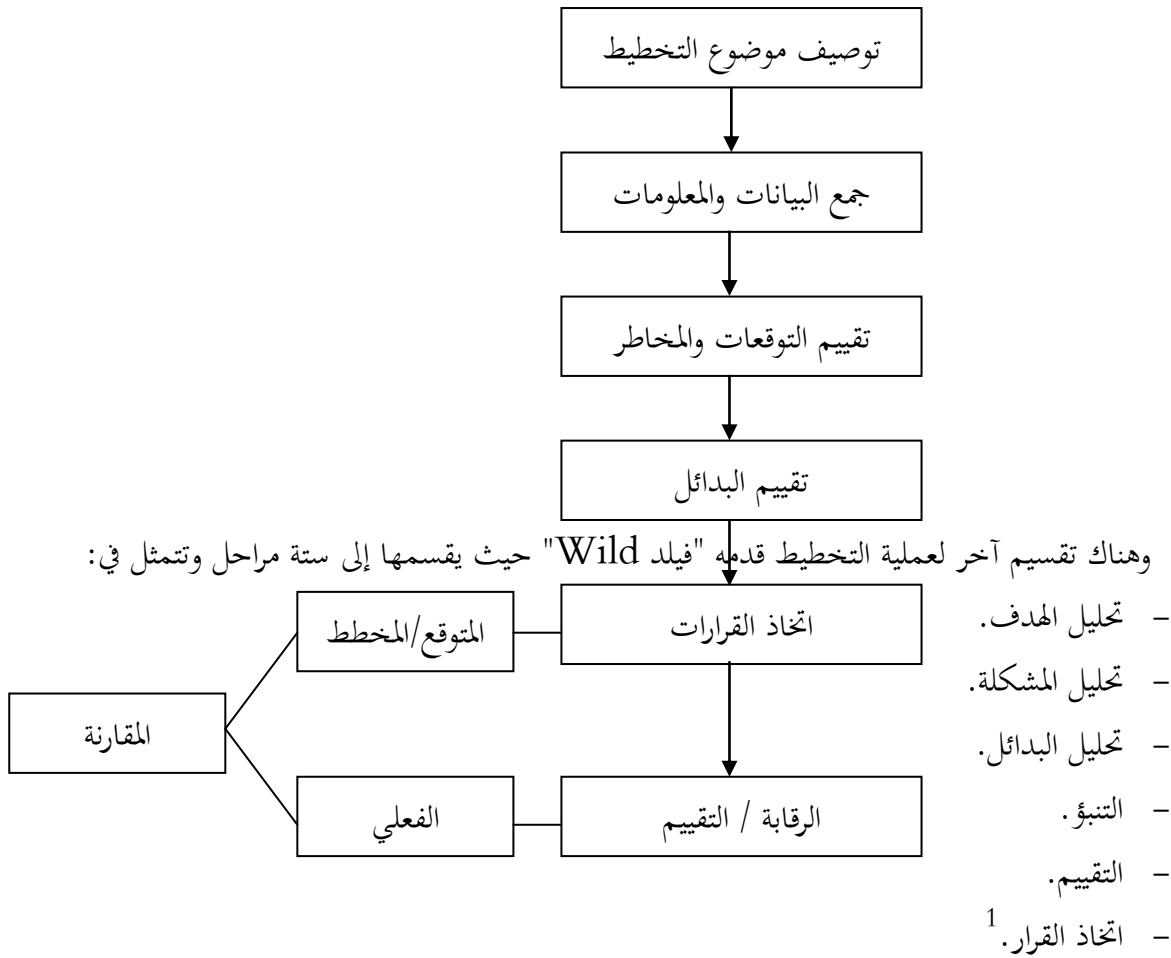
من أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة والملازمة له أصبح من الضرورة بمكان ممارسة من خلال إتباع مراحل أو خطوات عامة بغض النظر عن نوعية أو مدته الزمني أو موضعه، هذه المراحل يشملها (الشكل رقم 01).³

¹ - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993، ص 347.

² - أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والإستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر، ص 28-30 (بتصرف).

³ - نفس المصدر السابق، ص 159.

شكل رقم 1: مراحل عملية التخطيط.



5-6- وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات:²

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

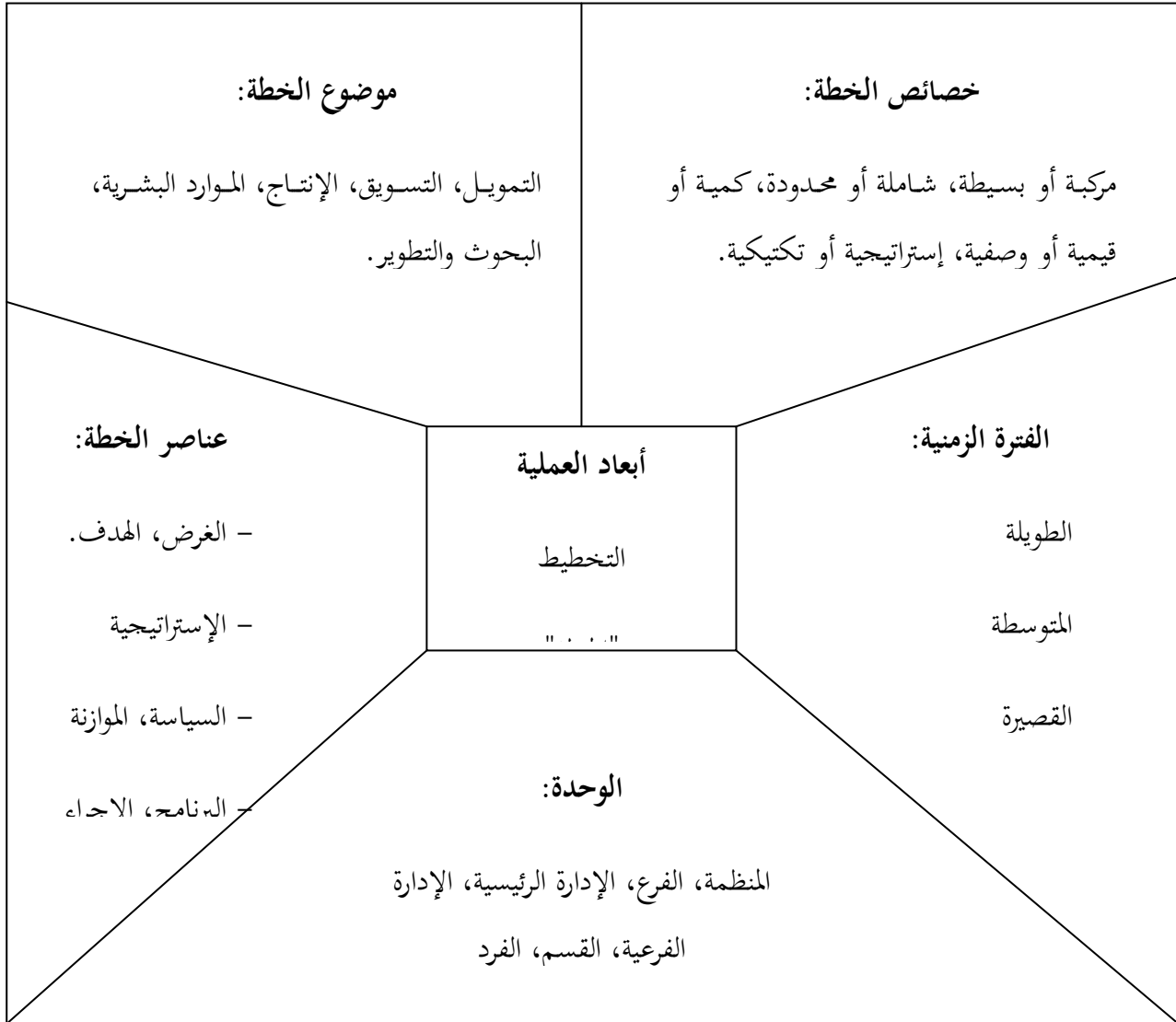
¹ - أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 10.

² - نويوة صباح وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 24.

ولكي تكون العملية التخطيطية شاملة يجب أن تغطي خمسة أبعاد (الشكل رقم 02)

- 1- موضوع الخطة.
- 2- عناصر الخطة.
- 3- الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة.
- 4- الوحدة التي تعد عنها الخطة.
- 5- خصائص الخطة

شكل رقم 2: يمثل أبعاد الخطة.



6- التنظيم الإداري في التربية البدنية:

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

¹ - د- مروان ع المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره ص. 65.

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

- 1- تأكيد استقرار الكادر الإداري طوال فترة تنفيذ النشاط.
- 2- إيجاد كادر إداري متفرغ لمتابعة تنفيذ الجهود المبذولة.
- 3- أن يستوعب الجهاز التنظيمي الإداري ويعمق مراحل أهداف المخطط ويعمل على تنفيذ المراحل وتنسيق الأهداف.
- 4- تدريب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لترقية مستوياتهم.

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

2-6- مبادئ التنظيم:

1- التدرج الإداري:

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

2- وحدة القيادة:

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

3- نطاق التمكّن المناسب:

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

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

4- اللامركزية:

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

5- التكامل:

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

6- توازن السلطة والمسؤولية:

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

7- التنسيق:

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

8- مرونة التنظيم وبساطته:

يجب أن لا يكون مبالغا فيه بالدرجة التي تجعله معقدا بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكيا أن يسمح بمقابلة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنشأة.

9- تحديد المسؤولية بوضوح:

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

الأول: تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.

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

10- نطاق الإشراف:

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

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

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

أولاً: التنسيق:

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

أ- إصدار القوانين واللوائح التنظيمية.

ب- التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ثانياً: تدرج السلطة الرئاسية.

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

ثالثاً: تحديد الواجبات والأعباء للإدارات:

تقسم على أساس التخصيص والمقدرة النفسية والمهنية للأقسام:

- قسم استشاري يرسم السياسات.

- قسم تنفيذي.¹

6-3- أنواع التنظيم:

أولاً: التنظيم الرسمي:

هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع، أو المخطط كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة، ويقتضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.²

ثانياً: التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض

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

² - د- إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص11.

الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً، كما أننا نمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم.¹

وهناك العديد من التعريفات للتنظيم غير الرسمي نذكر منها:

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

التنظيم والهيكل التنظيمي:

ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل لأي منظمة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في فوالب محددة وأقسام معينة منها الازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي.²

6-4- أسس وأشكال التنظيم:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في البناء التنظيمي لأية مؤسسة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسيم العمل بين أفرادها والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون الأفراد فيما بعضهم والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير ذلك وليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الاتجاهات ولكن نوع التنظيم الذي يتبعه في أي مؤسسة هو ذلك النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها وكقاعدة فليس هناك عامل واحد بل توجد مجموعة من العوامل التي تحدد أفضل القرارات النهائية الذي لا يتعارض مع أسس التنظيم والنظر للتنظيم من زاوية تعني الأساس الذي يقوم عليه ويمكن لمس تصميم ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم هذه الأنواع الثلاثة وهي:

- تنظيم على أساس جغرافي.

- تنظيم على أساس الغرض الرئيسي.

- تنظيم على أساس وظيفي.³

1- أساس جغرافي:

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

¹ - د- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة، 1997، ص64.

² - أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام ط5- 1993

³ - د- إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص12.

2- أساس الغرض الرئيسي:

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

3- أساس وظيفي:

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

6-5- فوائد التنظيم:

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

- 1- يقسم التنظيم العمل بين العاملين، يحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهده على الدور المحدد له، كما يحدد نشاطه في إطار هذا الدور.

- 2- ينقل التنظيم القرارات إلى إجراء المنظمة، ويمد الموظفين بالمؤشرات التي تهيئهم في أداء العمل.

- 3- يحدد التنظيم نمطية، العمل بالاستناد إلى الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل.

- 4- يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في المؤسسة سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية بما يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين.

- 5- يحقق التنظيم تنمية وتدريب العاملين فيه، وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل.¹

التنظيم في المجال الرياضي:

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

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

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

¹ - طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: مرجع سبق ذكره، ص74.

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

7- الرقابة الإدارية:

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

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

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

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

7-1- تعريف الرقابة الإدارية:

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

وهناك عاملان أساسيان لهما أهمية في نجاح عملية الرقابة وهما:

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

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

¹ - إيهاب صبيح محمد زريق: مرجع سبق ذكره، ص 167.

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

³ - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو فحف: مرجع سابق، ص 80

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

⁵ - موسى اللوزي: تنمية الإدارة "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط 1، عمان، 2000، ص 120.

معنى الرقابة:

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

محاور الرقابة:

تمت الرقابة الإدارية على نوعين من المستويات التنظيمية:

النوع الأول:

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

النوع الثاني:

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

7-2- مبادئ الرقابة الإدارية:

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

1- التركيز على الأهم:

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

2- توفر المعلومات:

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

¹ - د- مروان ع الحميد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 156.

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

3- الوقت المناسب:

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

4- التكامل:

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

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

6- الدقة:

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

7- المرونة:

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

8- التحكم الذاتي:

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

9- الملائمة:

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

10- الاتصال:

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

11- التجاوب:

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

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

12- اقتصاديا:

لا يترتب على نظام الرقابة تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات الإدارية.¹

7-3- أنواع الرقابة:

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

التالية:

- الرقابة حسب المستويات الإدارية.
- الرقابة حسب توقيت القيام بها.

أولاً: الرقابة حسب المستويات الإدارية:

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

التالي:

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.
- الرقابة على مستوى العمليات.
- الرقابة على مستوى الأفراد

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

- الرقابة الداخلية:

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

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

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

- الرقابة الخارجية:

تتولى عملية الرقابة الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المنشأة وقد تكون هذه الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري.²

¹ - أحمد ماهر وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 636.

² - أحمد ماهر وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 340.

2- الرقابة على مستوى العمليات:

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

3- الرقابة على مستوى الأفراد:

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

- تقارير الكفاءة التي تقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيه بصفة دورية.¹
- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

ثانيا: الرقابة حسب توقيت القيام بها:

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

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

- **الرقابة الوقائية (التنبؤية):** وهي الرقابة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ ويعتمد نظام الرقابة عن طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحداث المعلومات المتوفرة لدى المنشأة.²
- **الرقابة التاريخية:** ويطلق عليها البعض الرقابة اللاحقة أو الخلفية ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة.³
- **الرقابة المتزامنة:** حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق الرقابة اللاحقة أدوارا عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس لتقييم الأفراد.⁴

تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث أثناء التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة تحديد المشاكل وتحجيم الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية في المنشأة.⁵

¹ - السيد عليوة: مرجع سبق ذكره، ص 37.

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

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

⁴ - د- مروان ع المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 156.

⁵ - محمد فريد الصحن: وآخرون مرجع سبق ذكره، ص 343.

خلاصة:

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

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

الفصل الثاني

التسيير الإداري

تمهيد

- 1- مفهوم التسيير
- 2- واقع التسيير في الجزائر
- 3- تعريف الإدارة
- 4- الخصائص الرئيسية للإدارة
- 5- المبادئ الأساسية للإدارة
- 6- التنظيم
- 7- التقويم والمتابعة

خلاصة

تمهيد:

إن التربية البدنية والرياضية تعمل دائما بلغة الفريق، سواء كان ذلك على مستوى مؤسساتها وأنشطتها، ومن هنا يكون التسيير الإداري ضرورة حتمية مصاحبة للتربية البدنية والرياضية. ويرتبط نجاح أي مؤسسة أو منشأة ما بنجاح قيادتها وإدارتها في حسن تسييرهم وكيفية تعاملهم مع العوائق والمشاكل التي تواجههم والتي هي في سيرورة دائمة.

1- مفهوم التسيير:

يعتبر التسيير من العلوم الحديثة مقارنة بالعلوم الاقتصادية والاجتماعية وكلمة التسيير العلمي هي كلمة مرادفة لعلوم التسيير ظهرت بدافع الحاجة إلى تحسين مردودية المؤسسات بحثا عن مستوى عالي من النمو والتطور.

2- تعريف التسيير:

إن الوصول إلى تعريف محدد للتسيير لقي عدة صعوبات، حيث تختلف معاني كلمة التسيير باختلاف وجهة نظر القائم بتعريفه، فالتسيير مثلا مثل باقي العلوم الأخرى طرأت عليه عدة تطورات التي أضفت معاني جديدة لمعناه، حبا للإطلاع على الكتب التي تتكلم عن التسيير نجد أن هناك تعاريف مختلفة لهذه الكلمة فنجد أن: فريدريك تايلور: >> يرى أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم أن تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة <<(1).

ويقول هنري فايول: >> التسيير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب <<(2). ويرى "روبرت البانيز": >> أنه إيجاد والمحافظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية <<(3).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن التسيير هو قيام الأفراد بعملية التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر بأحسن الوسائل الممكنة وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية.

3- التسيير في التربية الرياضية:

يحتاج كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية فيهيأ لها المناخ الملائم والإمكانيات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الأولى من الكفاءة والفعالية ونظرا للأهمية البالغة لهذا الدور الذي يؤديه المسير بدرجات مختلفة وأعباء متنوعة على مستويات إدارية متفاوتة في مختلف الهيئات الرياضية من لجان أولمبية واتحادات رياضية وأندية ومراكز الشباب وحتى داخل الهيئات من لجان متخصصة(4).

1- 2- أحمد الشراوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الوظيفية، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص123.

3- محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيا. وظائف. تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص3.

4- عصام بدوي، استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، ط1، مطبعة النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002، ص35.

4- تعريف المسير:

هناك عدة تعاريف للمسير منها:

هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنشط ومنظم ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك وعليه يعتبر المسير كل مسؤول عن أعمال الآخرين، ولا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فقط⁽¹⁾. ولكي يستطيع أن يقوم بمهامه يجب عليه أن يشرف على جماعة من المرؤوسين الذين يقومون بتأدية الأعمال والمهام المطلوبة منهم وذلك عن طريق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات في نطاق اختصاصه.

و المسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين ويبين لهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم وهو الذي يضع خطة التنفيذ أي تحدد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن لتأدية الوسائل والأدوات المستخدمة للتنفيذ، والأفراد الذين يتولون تأدية كل ذلك في ضوء التكاليف المقدرة وتحقيق درجة كافية في الإنتاج إضافة إلى ذلك قيامه بالأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها وكذلك متابعتها ورقابته لنتائجها ليتمكن من اتخاذ قرارات والإجراءات لتصحيح ومعالجة الأخطاء والانحرافات⁽²⁾، ويجب على الجميع أن يحصل على القدر الكافي من المعرفة ومبادئ الإدارة قبل أن يقوم بممارستها.

4-1- أدوار المسير:

يتبع "منتز برج" سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون بوظائف حيث رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة صنفها إلى ثلاث مجموعات وهي:

4-1-1- الأدوار العقلانية:

وتتمثل في تأمين سير العمل في صور منتظمة وهي كالآتي:

1- **الواجهة:** هنا يجب أن يفهم المسير الآخرون بأنه هو الممثل و صاحب الأمر في عمله.

2- **القائد:** حيث يقوم المسير بتوجيه المرؤوسين.

3- **الرباط:** يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين.

4-1-2- الأدوار الإعلامية:

وتعني الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية وهي كما يلي:

1- **الملتقط للمعلومات التي تفيد في تسيير شؤون عمله.**

2- **موصول إطلاع المرؤوسين على مجريات العمل.**

3- **المتحدث مع الجهة الرسمية وصاحب النفوذ في الداخل والخارج.**

¹ - محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، مرجع سابق، 12، 13.

² - محمد قطب راشد، سمير عباس، الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 1997، ص12.

4-1-3- الأدوار التقريرية:

وتشمل اتخاذ القرارات وهي على الشكل الآتي:

- 1- المستحدث: حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطور.
 - 2- معالج المشاكل: أي يجب تفادي المشاكل قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عند ما تقع.
 - 3- موزع الموارد: هو الذي يوزع المهام على الأشخاص المعنيين باستعمال الوسائل.
 - 4- هو الذي يبرم العقود ويقبل الإلتزامات ويقدم التنازلات للمسؤولين⁽¹⁾.
- 4-2- وظائف المسير: إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إلماما لأساليب القيادة ويمكننا أن نذكر الأعمال التي يقوم بها المسير:

- التخطيط وتحديد السياسات.
- تنظيم أنظمة الآخرين.
- تفويض السلطة والمسؤولين.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- الإشراف على تقديم النتائج.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- تفسير وتبليغ السياسات.
- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية وتحمل العمل الإداري.
- تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة للعمال الإداريين⁽²⁾.

4-3- مؤهلات المسير الناجح:

لكي ينجح كل مسير في شغل مركزه يجب أن يواجه الأعمال التي تحت إشرافه ويسيرها في يسر وسهولة كما يجب أن يفهم مبادئ التنظيم والإدارة ليستخدما استخداما صحيحا ويشترط في المسير أن يقدر الحاجة إلى العلاقات الإنسانية ويعرف من تكون عليه العلاقات السليمة بين جميع العاملين معه من مستلزمات النجاح وأن يرسم أهدافه بوضوح ويخطط لمرؤوسه الإجراءات التي تبيح تنفيذ هذه الأهداف ويفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل ويستتبط وسائل الرقابة التي تضمن تنفيذ الخطة ويستعرض بعض المؤهلات المميزة للمسير الناجح ونلخصها في ما يلي:

- امتلاك الطاقة الإدارية.
- المحافظة على السلك الإداري ومميزات القيادة.
- القدرة على تكوين الرجال وإعدادهم.

1 - محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، مرجع سابق، (17-20).

2 - محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون الجزائر، 1997، ص20

- الجدارة في استخدام التنظيم.
- إبداء الآراء السديدة.
- ضبط النفس.
- الاستقامة.
- القدرة على تنسيق أعمال الزملاء.
- الرقابة.⁽¹⁾

4-4- أقسام المسيرين:

يمكننا التمييز بين ثلاث مستويات للمسيرين كما يلي:

4-4-1- المسيرون القاعديون:

يقومون بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في المستويات التنظيمية ويجري انتقائهم بالنظر لخبرتهم ومهارتهم التقنية حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في تأكيد أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصـح والإرشاد.

4-4-2- المسيرون الأواسط:

يلعبون دور الوسطاء بين المسيرين القاعديين من جهة الإدارة العليا من جهة أخرى و يتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن تسيير التنظيم و يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات .

4-4-3- الإدارة العليا:

يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي حيث يقومون برسم المسار العام للمنشآت، أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط و رسم السياسات العامة و تنسيق أنشطة الإداري الوسطى والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة و تجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى و خاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج أو التحويل و البيع⁽²⁾.

5- واقع التسيير في الجزائر:

يلاحظ في الجزائر أن ظهور المهنة التسييرية تأخذ نظرا لعدم وجود طلب فعال على خدمات المسير المتمهن وهذا راجع لعدة أسباب منها:

- غموض مفهوم تسيير منشآت الأعمال الاقتصادية، فهو يختلط تارة مع القانون وتارة أخرى مع السياسة وأخرى مع الإدارة العامة وأخرى مع الاجتهادات الشخصية.

¹ - إبراهيم العمري، الإدارة دراسة نظرية تطبيقية، ط2، دار النشر للكتاب، القاهرة مصر، 1998، ص 13/12.

² - محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، مرجع سابق، ص (12-14).

واقع منشآتنا الاقتصادية في قبضة بيروقراطية وصائية لم تسمح بظهور جزر تسييرية متميزة ذات استقلالية مسؤولية.

تأقلم بيئة التسيير الداخلية والخارجية مع مقتضيات النمط التجميعي للإدارة، فذلك النمط المنجز بطبيعته ضد الإنتاجية نظرا لتركيزه على تجميع موارد الإنتاج أكثر من استغلالها.

6- الأسس العامة للتنظيم والإدارة:

6-1- تعريف 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 إلى الإدارة من خلالها والوقت الذي صيغ فيه التعريف فالإدارة - مثلها مثل باقي العلوم الاجتماعية- قد طرأ عليها الكثير من التطورات التي أضافت أبعادا جديدة لمعناها، ومن ثم فإن التعاريف المطروحة في الكتابات الإدارية المختلفة تعكس ما هو متاح من متغيرات في ذلك الوقت.

- وباستعراض هذه التعريفات نجد أن أغلبها يعكس انتقادات واهتمامات تقديمها والمشاكل التي واجهها المفكرون في ذلك الوقت.

- فعلى سبيل المثال، وفي وقت معاصر للثورة الصناعية كانت معظم المشاكل التي تواجه هذه الفترة هي كيفية زيادة الإنتاج والإنتاجية وتخفيف التكاليف، ومن ثم انعكس ذلك على معظم التعريفات التي قدمت وتعكس في نفس الوقت هذه المشكلة.

فنجد أن "فريدريك تايلور" يرى أن الإدارة هي >> "أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤيدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة"⁽¹⁾.

وفي نفس الاتجاه يقول "ويب" أن >> "الإدارة المختصة هي تجنب أي ضياع في الجهد الإنساني" << .

- بينما يشير "جون مي" إلى الإدارة بأنها >> "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع" << .

- كما يعرفها "حسن شلتوت وحسن معوض" بأنها >> "فن تطبيق السياسة الإدارية الموضوعية في الإطار التنظيمي العام على أن يراعى هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان"⁽²⁾.

- وقد عرفها "إدوارد بريك" بأنها: >> "مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة، وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الحطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في

1 - محمد فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، ط1، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص(09).

2 - إبراهيم عبد المقصود، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981، ص27.

المنشأة⁽¹⁾، ومن هذه التعاريف يمكن استخلاص مفهوم شامل للإدارة والتي هي فن تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المسطرة.

6-2- وظائف الإدارة:

يرى "فايول" أن الوظائف الرئيسية للإدارة هي:

- التخطيط.
- التنظيم.
- القيادة.
- التنسيق.
- الرقابة.⁽²⁾

ويرى "لوثرجيليك" أن الوظائف الإدارية تتمثل في:

- التخطيط.
- التنظيم.
- إدارة الأفراد.
- التوجيه والقيادة.
- التنسيق.
- وضع التقارير.
- وضع الميزانيات.⁽³⁾

ومن خلال هذه التصنيفات للوظائف يمكن حصرها في: التخطيط، التنظيم، الرقابة والقرار.

6-2-1- التخطيط:

يعد التخطيط من أهم عناصر الإدارة وهو الذي يكفل الاستخدام الأمثل لكافة الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف بطريقة علمية وعملية وإنسانية تتميز بتحديد مواعيد بدأ الأعمال والانتهاؤها منها، و التخطيط هو عبارة عن تحديد الأهداف حسب أولوياتها وحصر كافة الموارد والإمكانات المتاحة ثم تحديد أنسب الوسائل والسبل لاستغلال هذه الموارد في تحقيق الأهداف⁽⁴⁾.

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية للنشر، عمان: 2002، ص52.

² - عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة: 2001 ص(29).

¹ - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق، ص(30)

⁴ - أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، القاهرة، 2003، ص16.

6-2-2- التنظيم:

إن من الخصائص المميزة لحياتنا اليومية في الوقت الحاضر هو التنظيم والذي إبتدعه الإنسان قديماً، فلا يمكن لأي عمل من الأعمال أن يسر بكفاءة عالية بدون تنظيم فهو يساعد على توفير الوسائل، التي يتمكن من خلالها الأشخاص بالعمل مع بعضهم بكفاءة وإقتدار لغرض تحقيق الأهداف المحددة، وقبل البدء في أي عمل من الأعمال لا بد من رسم الطريقة التي يسير عليها هذا العمل ويجب تنظيم ذلك في إطار يتضح من خلاله بما يمكن العاملين من العمل والإنتاج بكفاءة عالية ووقت مناسب⁽¹⁾.

6-2-3- الرقابة:

تعد الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية، فالرقابة هي التأكد من النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف التي تقررته وذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياسية دقيقة للأداء ثم تشخيص المشكلات وعلاجها.

6-2-4- القرار:

إن القرار هو اختيار لطريق معين يتخذه الملوك للوصول إلى هدف مرغوب فيه وهو كذلك اختيار بين بدائل مختلفة.

أو هو اختيار قرار معين بعد دراسة وتفكير كما يقول "هربرت سايمون"[>] إن القرار هو قلب الإدارة^{<(2)}.

6-3- الإداري:

هو الفرد الذي يشغل مركزاً من المراكز ذات المسؤولية وهو بهذا الوضع يتولى إختصاصات محددة تلقي عليه المسؤوليات تتطلب إنجازات على مدى السياسة العامة الموضوعة وفي نطاق خطة محددة التي يلتزم بتنفيذ الجزء الداخلة منها في نطاق اختصاصه ولكي يستطيع الإداري إنهاء الالتزامات الواقعة عليه فإنه يشرف على جماعة من المرؤوسين يتولون تأدية المهام والأعمال المطلوبة منهم⁽³⁾.

ويقوم الإداري ببعض الأنشطة منها:

- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
- تنظيم أنشطة الآخرين.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- التنسيق بين الجهود.

¹ - كمال أميري محمد، عصام بدوي، التطور العلمي لمفهوم الرياضة، ط1، دار الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، ص178.

² - مروان عبد الحميد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص(53).

³ - حسن شلتوت وحسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص(11-12).

6-4- المراحل الرئيسية للعمل الإداري:

إن المراحل الرئيسية لأي عمل إداري هي الخطوات الرئيسية التي يجب أن تتبع لتسيير تدفق الخدمات التي تؤديها الهيئة بالنسبة لكل الوظائف الملقاة على عاتقها ويمكن تحديد المراحل الإدارية الرئيسية في الآتي:

- تحديد الغرض .
- التخطيط.
- التنظيم.
- تهيئة الجو للعمل.
- القيام بالعمل.
- القيادة والإشراف والتنسيق.
- المتابعة والتقييم⁽¹⁾.

6-5- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

عل الرغم من أن الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بهذه المجالات فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على تطور الفكر الإداري بشكل عام ولكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطته وتباين مستويات العمل لإداري فيها، هذا بالإضافة إلى ارتباطها أصلا بالعمل في الأداء البشري الذي يزخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن هذه الملاحظات.

7- علاقة علم الإدارة بعلم التربية البدنية و الرياضية:

التربية البدنية والرياضية هي وسيلة من الوسائل التربوية التي تعمل على إعداد الفرد المتكامل بدنيا واجتماعيا ونفسيا وذلك من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة سواء كانت فردية أو جماعية وذلك لا يتم إلا بتوفير القيادة التربوية المؤهلة لذلك في المجال التعليمي أو التدريبي أو الترويحي.

وإذا كانت الإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين لتحقيق الأهداف الموضوعية ولذلك فإن محور الإدارة العامة هو العنصر البشري وبالتالي التربية البدنية أو الرياضية محورها العنصر البشري، فعلم التربية البدنية أو الرياضية وعلم الإدارة يتفقان على أنهما يركزان على العنصر البشري في تحقيق أهدافها، ولذلك إذا توافرت الإدارة العامة في التربية البدنية والرياضية سوف يتحقق الهدف الأصيل لممارسة الأنشطة الرياضية وهو إعداد الإنسان ترويا بصفة شاملة ومتكاملة.

وإذا كانت التربية البدنية أو الرياضية تتعامل مع السلوك الإنساني فإن الإدارة هي التي تخطط وتنظم وتوجه وتنسق وتراقب وتقوم بهذا السلوك من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية.

1 حسن شلتوت وحسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص 13.

من هذا المنطلق جاء استخدام علم الإدارة لتطبيقه في التربية البدنية أو الرياضية وذلك في مجالات مختلفة وأساسية ركزت عليها كليات التربية الرياضية وهي مجال التعليم بمراحله المختلفة، مجال التدريب الرياضي لجميع الألعاب الفردية والجماعية بصفة عامة ومحليا ودوليا وفي مجالات إدارة المؤسسات الرياضية المختلفة محليا ودوليا.⁽¹⁾ من أهم روافد علم الإدارة العلاقات الاجتماعية، حيث تمثل هذه العلاقات انعكاسا للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه.

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطا وثيقا مما يحدث تطوير في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها، بل وأنه يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدول النامية يركز على أنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسها وتعتبر الإدارة عنصرا ثانويا لذا فإن التأريخ لتطور الفكر الإداري في المجال الرياضي خاصة بالوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة، وهذا يعني أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالا يزخر بالمدعين وهوأة العمل التطوعي شكلا والإلزامي موضوعا، من أدى إلى انشغالهم بأمور بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطوير، وإذا أما قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي فسوف نجد أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم وأنه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة.⁽²⁾

8- أهمية الإدارة في المجال الرياضي:

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات و الجوانب المشبعة و التي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة ، فالنشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة و تكمن أهمية الإدارة في المجال الرياضي في بعض النقاط منها أن المجال الرياضي يتميز عن سائر المجالات الأخرى أنه مجال التفاعل و الممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب و خلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذي يعيشون فيه .

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية- نظريات الإدارة وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص82.

² طلعت حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997، ص(19).

وعليه فمجال التربية البدنية الرياضية يعد من أنجح مجالات التربية تأثرا في الأفراد و ترتبط أهدافه بالأهداف التربوية إلى حد كبير حيث تترجم هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادات متأصلة لدى الفرد، ومن هنا تتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل المتكامل المتزن لدى الفرد و حتى تتمكن التربية البدنية و الرياضية من تحقيق الأهداف المنشودة لا بد من إتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها.⁽¹⁾

9- الخصائص الرئيسية للإدارة:

تعد الإدارة من أهم عوامل التسيير الناجح فهي تمتاز بعدة خصائص نذكر منها :

- 1- يغلب على الإدارة طابع الدوام و الإستقرار لفترات طويلة لأن العمل الإداري يعتمد على التأهيل العلمي و الكفاءة الفنية و هذا إخلافا للوظائف السياسية التي تعتبر مؤقتة⁽²⁾.
 - 2- إن الإدارة تهدف بصفة رئيسية إلى دراسة الطلبات المقدمة إليها من طرف أفراد المجتمع المتعاملين معها و اتخاذ القرارات اللافتة بشأن القضايا المعروضة عليه و ذلك وفقا للقوانين المعمول بها و الإمكانيات المتوفرة.⁽³⁾
 - 3- إن الإدارة مرتبطة بالقانون لأن هدفها الأساسي هو تطبيق القوانين بالعدل و المساواة.
 - 4- إن الإدارة مكتملة للسياسة لأن القادة السياسيون هم الذين يقومون بتحديد الأهداف العامة للدولة و رجال الإدارة المتخصصون يتولون عملية تنفيذ القرارات التي اختارتها القيادة العليا للبلاد .
 - 5- إن الإدارة عبارة عن ترجمة سابقة لجهود جماعي لتحقيق أهداف عامة و مشتركة .
 - 6- إن الإدارة نشاط إنساني هادف ، فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة و تسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من الوظائف و المهام .
 - 7- إن الإدارة الفعالة تستلزم دائما استخدام أنواع معينة من المعرفة و المهارة وإذا كانت الإدارة الفنية مهمة جدا لتنفيذ العمل فإن دور المدير لا يستلزم خبرة فنية متخصصة.
- صحيح أن كثيرا من المديرين كانوا خبراء فنيين أو أخصائيين قبل دخولهم العمل الإداري كما أن الخبرة و المهارة الفنية تضيف الكثير إلى قدرة المدير إلا أن دخول ميدان العمل الإداري يستلزم من الفرد تخصصا آخر وهو أن يدير بفعالية .

والمهارة التشغيلية الضرورية لأداء العمل التشغيلي المتخصص لا تعتبر كافية لعمل الإدارة .⁽⁴⁾

¹ طلعت حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص(25).

² أحمد نجم : مبادئ علم الإدارة العامة ، إدارة الفكر العربي ، القاهرة ، 1979 ، ص32.

³ - James Wfaslim, public, Administration, They and patic sugled woob chiffs.N.j. frintice. Hallim.1979, p(18).

⁴ - عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم و الإدارة ، دار الجامعة الجديد للنشر ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2002، ص(15-17).

8- تتصف الإدارة بالتغيير، فبيئة الأعمال المتغيرة والعنصر البشري متغير برغباته وطموحاته، كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة يتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته.

9- إن الإدارة كعملية تنطوي على العديد من التصرفات والمهام التي يقوم بها المدير وهذه المهام تتمثل في: التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة واتخاذ القرار و... إلخ.

10- إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر إستمراريتها هو بقاء منظمات خدمة البيئة التي تسعى إلى إشباع رغبات المجتمع، فهي الأداة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤولياتها اتجاه المجتمع.

11- تعتمد الإدارة على فكرة التدرج الإداري واختلاف مستويات المناصب الإدارية والتنسيق بين المسؤولين الإداريين⁽¹⁾.

10- المبادئ الأساسية في الإدارة:

10-1- مبدأ التوازن:

يجب أن تكون المؤسسة مهما كانت متوازنة وذلك لضمان الاستقرار والنمو المناسب وتكون عملية التوازن على عاتق الرئيس الإداري الذي لا بد أن يحفظ التوازن داخل المؤسسة وذلك بتنسيق جهوده مع جهود الأفراد.

10-2- مبدأ التخصص:

يؤدي التخصص إلى تكوين الخبرة العملية، تطبيق مبدأ التخصص تطبيقاً شاملاً في مختلف نواحي ونشاطات الإدارة.

10-3- مبدأ الحوافز المادية:

هذه المكافآت التي تؤدي بدورها إلى تحفيز العامل للقيام بنشاطه بكفاءة جيدة وذلك مقابل تقديم مكافأة مباشرة بعد تأديته لعمله.

10-4- مبدأ السلطة والمسؤولية:

السلطة توحى إلى أن صاحبها يكون مسؤولاً، فإن حولت المسؤولية لشخص معين فيجب أن يزود بالسلطة اللازمة للإشراف على الأشخاص في ميدان عملهم وتوجيه جهودهم للوصول إلى الهدف.

10-5- مبدأ العلاقات الإنسانية:

إن العلاقات الإنسانية تؤثر سلباً أو إيجاباً على نجاح الوظائف الإدارية حيث تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون والمراقبون.

¹ - إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1980، ص(18،19).

11- مفهوم الإدارة الرياضية:

يتجه بنا هذا إلى تحديد مفاهيم عن الإدارة بصفة عامة ويمكن تعريفها بأنها تلك العمليات أو الوظائف الاجتماعية التي يمارسها المسؤولون ومن كل هذا أن يقودنا إلى القول بأن الإدارة هي ذلك العمل الإنساني الذي يدور في المنشأة ويكون مستمرا مبكرا ومتبادلا بين الأفراد ويحتوي على جملة من الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف كما يمكن أن تعرف الإدارة بأنها >> توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها <<⁽¹⁾ ويكون هذا وفقا لبرامج وخطط مستمرة تشغلها جملة من الأسئلة وتستخدم جملة من الموارد المتاحة وذلك عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة للوصول إلى فعالية في تطبيقات الإدارة الرياضية وبالتالي فإن العنصر الرئيسي في الوظائف الإدارية هو القدرة على الخلق والإبداع الإنساني من خلال مجموعة العلاقات والاتصالات المتاحة للأفراد.

12- مجالات الإدارة في الرياضة:

تعمل الإدارة الرياضية على تحقيق ثلاث مجالات رئيسية: البرامج، الإمكانيات والعاملين، حيث تعتبر هذه المجالات المتداخلة والتي تعمل على تحقيق التكامل فيما بينها فتعمل الإدارة الرياضية على برجة خططها وأهدافها على حساب الإمكانيات المتوفرة لها وعلى عدد وكفاءة عامليها وكل هذا لتحقيق أهدافها المسطرة بنجاح.

ونجد أن الإدارة الرياضية تهتم بالعنصر البشري وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها فنجد أن الإداري يعمل مع الموظف العادي وفق لغة ثابتة عندما يتحدث كل عنصر بشري داخل هيئة بهذه اللغة ويعرف قواعدها ويتكامل بأسلوبها يكتمل التجانس داخل مجلس الإدارة واللجان وقطاعات العمل سواء في مجموعات العمل التي تظم كلا على حده أو فرق عمل تظم عناصر من كل وحدة، إن لغة الإدارة التي تعنيها هي >> علم الإدارة بعناصر مختلفة وتطبيقاتها في الميدان الرياضي تزود بها كل العناصر البشرية الموجودة في الهيئات مهما كان موقفها ومهما كان مجالها المهني <<⁽²⁾، ومع كل هذا فإن مجالات الإدارة وتطبيقاتها هي نفسها المجالات في جميع الإدارات الأخرى.

13- التنظيم:

1-13- مفهوم التنظيم:

كثرت آراء العلماء حول مفهوم التنظيم فمنهم من يرى أن التنظيم هو مرحلة تحديد الواجبات وتقسيمها إلى أجزاء ثم إسنادها لأفراد من أجل تنفيذها ومنهم من يرى أن التنظيم عبارة عن منظمة تحتوي على مجموعة من الأفراد لهم مصالحهم ودوافعهم ومنهم يقول أن التنظيم هو نظام يحوي على مجموعة من الإجراءات ذات علاقة ببعضها البعض ويجب التعامل مع هذه الإجراءات ككل ويسمى هذا بالاتجاه الفكري أو نظرية التنظيم.

¹ - مفتي إبراهيم عماد، التطبيقات الإدارية الرياضية، دار الكتاب للنشر، 1999، ص(18).

² - عصام بدوي وآخرون، الإدارة في الميدان الرياضي، المكتبة الأكاديمية العربية، 1991، مصر، ص(34).

وبغض النظر عن الأقوال السابقة نرى أن التنظيم أحد أهم عناصر الإدارة فبدونه تفقد الكثير وتصبح عملية عاجزة غير قادرة على السير في الطريق بالسرعة والأهمية المطلوبة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، وعموماً التنظيم هو توجيه الجهود وتجميعها في محطة واحدة وإطلاقها نحو الهدف المنشود عن طريق تحديد العلاقات التنظيمية بين مكونات هذا التنظيم⁽¹⁾.

13-2- تعريف التنظيم:

تعددت تعاريف التنظيم من علماء الإدارة ونذكر منها:

يقول "هنري فايول"^{>>} هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال والمستخدمين وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها البعض^{<<}.

يعرفه "كونتزوا وزنل"^{>>} أنه تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف وتجميع كل نشاط الإدارة المناسبة، بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتسويق^{<<} (2).

كما يعرفه "رولف دافيز"^{>>} أنه تعاون أي مجموعة من الأشخاص سواء كانت صغيرة أو كبيرة تحت قيادة رشيدة بحيث يكون لديهم رغبة أكيدة في تحقيق الأهداف المشتركة مع قدر كاف من العناية بالعمل الإنساني^{<<} (3).

كما عرفه "ليندال إيرويك"^{>>} هو عملية تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وذلك في مجموعات حيث يمكن إسنادها للأشخاص^{<<} (4).

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكننا القول أن التنظيم هو توجيه الجهود وتجميعها في محطة واحدة وإطلاقها نحو الهدف المنشود عن طريق تحديد العلاقات التنظيمية بين مكونات هذا التنظيم.

13-3- أسس وأشكال التنظيم:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في البناء التنظيمي لأي مؤسسة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسيم العمل بين أفرادها والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون الأفراد بعضهم مع بعض والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير ذلك، ليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الحالات ولكن نوع التنظيم الذي يتبع في أي مؤسسة هو ذلك النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها وكقاعدة فليس هناك عامل واحد بل توجد مجموعة من العوامل التي تحدد أفضل أنواع التنظيم ويمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم العمل وهي على النحو:

¹⁻³⁻⁴ عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط1، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1998، ص(15-17-14).

² عصام بدوي وآخرون، الإدارة في الميدان الرياضي، مرجع سابق، ص (29).

1- أساس جغرافي: بمقتضى هذا التنظيم فإن جميع أوجه النشاط في المؤسسة الخاصة بمنطقة معينة تجمع بين وحدة تنفيذية وهذه الأخيرة مع غيرها من المناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تتمتع بها الوحدات الجغرافية.

2- أساس الغرض الرئيسي: يبين هذا التنظيم على أساس السلطة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة، فتنظيم الإدارة العامة للإستيراد مثلا يقوم على أساس نوع السلطة المستوردة، وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس نوعية التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم مديرية الشؤون الإجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة المؤداة مثل إدارة المساعدات، إدارة الضمان الإجتماعي، إدارة الأسر وإدارة النشاط الشعبي.

3- أساس وظيفي: يعني تقسيم العمل على أساس التخصص داخل المؤسسة فكل عملية أو نشاط يشكل وظيفة متغيرة تمثله وحده مستقلة بالبناء التنظيمي مثل التخطيط والتمويل والإنتاج والإعلان والبيع⁽¹⁾.

3-13- مميزات التنظيم:

التنظيم غني عن تعريف مزاياه ولكن ترابط الموضوع يفرض علينا أن نتطرق إلى مزايا التنظيم ومزاياه عديدة وكثيرة ومن أهم النقاط التي تبرز مزايا التنظيم ما يلي:

- التنسيق و تحديد الأعمال.
- تحديد العلاقات العامة بين الأفراد.
- الاستقرار النفسي لجميع الأفراد.
- محاربة الازدواجية.
- تحقيق أفضل استخدام للإمكانات.⁽²⁾

13-4- متطلبات التنظيم:

أي تنظيم حتى يستمر وينجح ويصبح تنظيما فعالا قادرا على تحقيق الأهداف ونادرا ما تصادفه العقبات أو يتعرض للفشل يلزم مراعاة بعض المتطلبات التي تحميه من الوقوع في غيابات المستقبل.

13-4-1- الإمكانيات البشرية:

التنظيم يقوم أساسا على أفراد لخدمة أفراد آخرين وهؤلاء الأفراد يمثلون الدعامة الرئيسية في التنظيم وبدون العنصر البشري في التنظيم يصبح جسم ساكن لا حراك فيه ويفقد بذلك التنظيم عنصر الحركة التي لها أثرها الفعال على عملية الإنجاز ونعني بالعنصر البشري هنا العنصر المتخصص المؤهل وذو الخبرة الكاملة فكلما توفرت هذه المتطلبات في العنصر البشري ساعد ذلك أن يكون التنظيم فعال ومجديا.

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود ومحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التنظيم في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص(13.12).

²⁻²⁻³ عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص(27-41-42).

13-4-2- الهيكل التنظيمي المناسب:

حتى تكون عملية التنظيم مفيدة وفعالة لا بد أن تتكامل عناصرها بحيث يتماشى كل عنصر مع بقية العناصر وذلك بوضع هيكل تنظيمي يتناسب مع حجم وطبيعته والهدف الذي صمم من أجله.

13-4-3- القانونية:

أي تنظيم لكي ينجح ويستمر ويحقق أهداف لا بد أن يكتنفه عنصر الإيمان ومن هنا يمكن القول بأنه لا يمكن لأي منشأة رياضية أن تقام أو تمارس عملها دون تشريع قانوني يحدد نشاطها وأهدافها، وإلا تعرضت للمشكلات وعدم الاستمرار.

13-4-4- الموارد المالية:

ويقصد بها الجانب التحويلي للمشروع من الناحية المادية لأنه ما يقيمه التنظيم الجيد على الورق وعندما نريد تحريكه وتطبيقه على الواقع نصدم بعدم وجود موارد مالية كافية لتحقيق هذا التنظيم.

13-5- أنواع التنظيم:

هناك نوعان للتنظيم:

13-5-1- التنظيم الرسمي:

يهتم الهيكل التكويني للمؤسسة بتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أراد المشرع أو كما ورد بالوثيقة الرسمية ويقتضي هذا التنظيم أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضمن الوحدات التي تعمل على المستوى التنفيذي، وتمثل فيه شبكة الاتصالات الموجودة في الإدارة بمعنى القنوات الرسمية التي تمر خلالها المعلومات.

13-5-2- التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات و الدوافع الخاصة بالأفراد و التي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائيا و تنبع من احتياجات العاملين بالمنظمة و ينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن و ليس كما يجب أن يكون رسميا كما أنه يمثل العلاقات الشخصية المتداخلة في التنظيم.⁽¹⁾

13-6- مبادئ التنظيم:

تعرض كل من "برنارد" و"فايول" و"تايلور" و آخرون للمبادئ التي يجب أن يقوم عليها التنظيم وهي متعددة نذكر منها ما يتعلق بالتنظيم في التربية الرياضية ومن هذه المبادئ:

1- طلعة حسام الدين: مقدمة في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص(64).

13-6-1- وحدة الهدف:

ينبغي على كل إدارة وعلى كل فرد يعمل بها معرفة الهدف المطلوب والوصول إليه حتى يساهم كل منهم بفاعلية لتحقيقه، إن وحدة الهدف تؤدي إلى وحدة الفكر وغالبا ما تؤدي وحدة الفكر إلى الإنجاز والإنجاز من أهم أهداف التنظيم.

13-6-2- الكفاية:

وهي تعني هنا ضرورة دراسة التنظيم الجيد والهدف منه وتحديد ما يكفي لتحقيقه بأقل قدر ممكن من التكاليف وفي حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، فالتنظيم الجيد هو أقصر الطرق للوصول إلى الهدف⁽¹⁾.

13-6-3- المسؤولية:

بمقتضى هذا المبدأ يعتبر المرؤوس مسؤولا أمام رئيسه عن المهام التي توكل إليه وتكون المسؤولية بقدر السلطة الممنوحة له تماما لأنه أينما توجد المسؤولية توجد السلطة.

13-6-4- تدرج السلطة:

تعد السلطة عاملا أساسيا لممارسة العملية الإدارية، فمدير النادي على سبيل المثال لديه سلطات تمنح له من طرف مجلس إدارة النادي، هذه السلطة يعيها المدير جيدا، أي يصبح لكل فرد في التنظيم سلطاته في شكل تابعي واضح، وتداخل السلطات وعدم وضوحها يربك العملية الإدارية والتنظيمية بأكملها.

13-6-5- البساطة:

يجب أن يكون التنظيم بسيطا بعيدا عن التعقيدات و يمكن إدراكه من قبل جميع الأطراف لأن معنى خصائص التنظيم الجيد أن يدرك كل فرد موقعه بسرعة و سهولة⁽²⁾.

13-6-6- تحديد الوظائف:

يجب تحديد الوظائف و الشروط و المواصفات اللازمة لشكل هذه الوظائف على أن يكون التحديد في كل حالة واضحا بعيدا عن الجملية، و أن يتم التحديد على أساس نوع الأنشطة و الأعمال المتوقعة .

13-7- التنظيم في المجال الرياضي:

في مجال التربية الرياضية والبدنية الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع أنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى للأداء في أقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة، فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديدا واضحا للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين والتنسيق بين مختلف الجهود الجماعية منعا للاحتكاك والتضارب بين الأفراد أثناء التنفيذ، كما

² عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص(23).

¹⁻³ عبد الحميد شرف : التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق، ص(18-25)

يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد العاملين⁽¹⁾.

14- العلاقة بين التنظيم والإدارة:

- هناك علاقة بين التنظيم و الإدارة و هي علاقة عضوية مباشرة و النقاط التالية تبرز مدى العلاقة بينهما :
- التنظيم أحد عناصر الإدارة و من صلب مكونات العملية الإدارية و الإدارة بدون تنظيم تكون فاشلة و لن تستطيع أن تحقق أهدافها .
 - التنظيم هو المرآة التي تعكس التخطيط و تلي متطلباته و بدون التنظيم يضل التخطيط خطوات تنفيذية لا تتحول إلى واقع .
 - التنظيم يحقق السرعة المحسوبة في الأداء للعملية الإدارية حيث لا يوجد هناك تضاد أو ازدواجية في الأعمال بل يكون هناك سرعة في الإنجاز و بالتالي نجاح عملية الإدارة في تحقيق مهامها⁽²⁾.
 - التنظيم يهب الإدارة الإستقرار حيث أن كل فرد في التنظيم يعرف من هو رئيسه، ومن هو مرؤوسه، ومن أين يأخذ التعليقات ، وهذه الحدود الواضحة بين العاملين وتحديد العلاقات بينهم تجعل كل فرد في التنظيم يعرف ما له و ما عليه و هذا يشعر بالإستقرار، والتنظيم يجعل العملية الإدارية عملية محسوبة تتميز بالدقة و الفعالية و يساعدها على إنجاز مهامها و من خلال ما سبق نجد أن هناك علاقة طردية بين التنظيم والإدارة فلا توجد إدارة بدون تنظيم و العكس صحيح .

15- التقييم والمتابعة:

للارتقاء بمستوى الإنجاز ولضمان الحكم الصحيح على فاعلية العملية التدريبية فإن الأمر يتطلب دائما المعرفة المستمرة لمكونات الحالة التدريبية (البدنية ، المهارة الخطوطية، النفسية، الفكرية) للاعبين ومدى استجابتهم و تحقيقهم للواجبات الأساسية لمراحل فترات الأعداد و التي تهدف جميعها الوصول بالفرد إلى أعلى مستويات الإنجاز في النشاط التخصصي .

تعد عملية التقييم الدولي لتطور مستوى الإنجاز كل ما يتعلق به أمدا غاية في الأهمية للوقوف على نقاط القوة لتدعيمها و الضعف لعلاجها، ولذا يحتاج الدرب إلى جمع المعلومات بصفة مستمرة عن حالة اللاعبين للوقوف على مستوى إنجازهم في النشاط الممارس ومن خلال المعارف والمعلومات المتحصل عليها من عملية المتابعة لاتجاهات التدريب ومعرفة الأثر التدريبي للأعمال المستخدمة، يمكن تعديل مسار التدريب وتشكيله في ضوء الأسس العلمية، ومن ثم تدعيم خطط التدريب وزيادة فاعليته لتحقيق الهدف المنشود، وقد تعددت أساليب المتابعة إلا أن جميعها تشترك في الحصول على المعلومات الخاصة باللاعبين و لا يمكن الثقة في

2-طلعت حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997، ص(75).

تلك المعلومات و الأخذ بها إلا إذا تميزت أساليب المتابعة المستخدمة في الحصول على المعلومات بصدق وثبات والموضوعية .

15-1- أساليب المتابعة : ونذكر منها:

الإستبيان: جمع المعلومات من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالعملية التربوية .

الملاحظة: من خلال المشاهدة أو المراقبة الفعلية للتدريب والمنافسة باستخدام استمارات خاصة لتوضيح ما يجب ملاحظته .

16- أهمية التنظيم في التربية الرياضية :

التربية البدنية و الرياضية تعمل دائما بلغة الفريق سواء كان ذلك على مستوى مؤسساتها أو أنشطتها و من هنا يكون التنظيم ضرورة حتمية مصاحبة للتربية الرياضية وهناك عدة نقاط تبرز أهمية التنظيم في التربية الرياضية منها :

- 1- يحدد الوظائف التنظيمية لكل المستويات.
- 2- يوضح العلاقات بين الإدارات و الأقسام المختلفة.
- 3- يساعد على خلق الروابط الإنسانية.

¹ - عبد الحميد شرف: التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق ، ص(20).

الخلاصة:

يمكن القول في النهاية أن التسيير الإداري هو مساندة التعقيدات التي تواجه الإدارة فبدون تسيير دقيق تعم الفوضى بشكل يهدد وجود الشيء المسير إداريا وهو يوفر درجة من الانتظام والتنسيق، ولا يتم ذلك إلا بوجود قيادة ذات كفاءة عالية، ويمكن أن نقول أن عملية التسيير الإداري هي مجموعة من العمليات المترجمة والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القرار. ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة يجب أن تكون هناك سياسة إدارية ناجحة ومدروسة.

الفصل الثالث

المنشآت الرياضيّة

تمهيد

1- المنشآت الرياضية في العصر القديم

2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث

3- مفهوم المنشأة الرياضية

4- إدارة المنشآت الرياضية

6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية

7- تعريف الإمكانيات

8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية

9- مبادئ الإمكانيات الرياضية

10- أنواع الملاعب

11- مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية

خلاصة

تمهيد:

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

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

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

1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

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

1-1- ملعب البنتاثون:

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

1-2- ملعب الهيبودروم:

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

1-3- البالاسترا:

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

1-4- الليونيدون:

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

1-5- الكولوسيوم:

وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسبا سان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور تيتس بناؤه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول إستاد 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 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 الاولمبية 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:

2-1- المدن الرياضية:

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

- الملعب:

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

- الصالة المغطاة:

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

3- الملاعب المفتوحة:

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

4- حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة أولمبي (50 21 x) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (1215 x) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مز

ود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (x 2512.5) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

5- مناطق الإعاشة:

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

6- الخدمات المركزية:

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

3- مفهوم المنشأة الرياضية:

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

4- إدارة المنشآت الرياضية:

4-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

- هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:
- 1- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقاً لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.
 - 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 جيداً لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
 - 4- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

4-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

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

4-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

- 1- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:
 - عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.
 - تكاليف الانتفاع، وصيانته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
 - عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
- 2- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).

- 3- يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.
- 4- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتها استهلاكاتها 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 موجه 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 والسرقاات وتدريب العاملين وموجه 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 منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعددة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

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

- اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة 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 عن (04 كيلومترات) بالنسبة للشباب، (02 كيلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

- وسائل المواصلات:

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

- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

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

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

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.

8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

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

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

- إن تفرغ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.

- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب الإمكانيات.

- يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.
- 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 والمدرب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.
- توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.
- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالساحات الشعبية، مراكز الشباب) يجد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.
- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.
- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.
- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخططية.
- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإذاعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

9- مبادئ الإمكانيات الرياضية:

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

10- أنواع الملاعب:

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

أ- من حيث الأهداف:

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

ب- من حيث الشكل الهندسي:

- ملاعب مستطيلة - ملاعب مربعة - ملاعب دائرية - ملاعب بيضاوية.

ج- من حيث الشكل العام:

- الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

د- من حيث اللعبة:

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

هـ- من حيث القانونية:

- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

و- من حيث التبعية:

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

ي- من حيث الأرضية:

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

11- مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية:

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

أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

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

ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

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

ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

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

خلاصة:

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

الجانب التّطبيقي

الفصل الأول

الطرق المنهجية للبحث

تمهيد.

1. الدراسة الاستطلاعية.
2. مجتمع الدراسة.
3. عينة الدراسة.
4. المنهج المتبع.
5. أداة الدراسة.
6. الأسس العلمية للدراسة
7. ضبط متغيرات الدراسة.
8. حدود الدراسة
9. الوسائل الإحصائية المستعملة

الخلاصة

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية مرحلة ضرورية من مراحل البحث، يقوم بها الباحث قصد تدعيم نتائج الجانب النظري، ومحاولة إيجاد حل للإشكال الذي طرحه من خلال إثبات صحة الفروض التي وضعها أو نفيها، وذلك بإخضاعها للتطبيق .

ويشتمل الجانب التطبيقي لبحثنا هذا على فصلين، الفصل الأول ويمثل الطرق المنهجية للبحث و التي تشتمل على الدراسة الاستطلاعية للبحث والمجال الزماني والمكاني كذا الشروط العلمية للأداة وهي الصدق والثبات والموضوعية مع ضبط متغيرات الدراسة، كما اشتمل على عينة البحث وكيفية اختيارها والمنهج المستخدم و أدوات الدراسة وكذلك إجراءات التطبيق الميداني وحدود الدراسة.

أما الفصل الثاني فيحتوي على عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات.

1- الدراسة الاستطلاعية: وهي عبارة عن دراسة عملية عن طريق استعمال المقابلة المباشرة للتطلع إلى طبيعة الظاهرة المدروسة والهدف من هذه الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة الظاهرة للموضوع المدروس، وفي الأخير تأكدنا بعد هذه العملية أن هذا الموضوع ملائم للدراسة.

1*1- المجال المكاني: ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي.

_ نبذة عن الديوان:

1* تعريف الديوان:

ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي تأسس طبقا للمرسوم التنفيذي 93-108 المؤرخ في 92/5/5 هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي مثبت بقواعد تنظيمية في حدود صلاحيتها الخاصة وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالشباب و الرياضة ويشرف على إدارتها مدير الديوان.

المقر: يقع ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي في حي 8 ماي 1945 بالقرب من الولاية.

2* نشاط الديوان:

يمارس الديوان النشاطات التالية.

- كرة القدم. كرة اليد. كرة سلة. العاب القوى؛ وهي تهدف إلى ما يلي:
- المساهمة في ترقية الممارسات الرياضية و البدنية و تطويرها على مستوى الولاية.
- ضمان عمل مجموع المنشآت الرياضية و هياكل الاستقبال المكونة للممتلكات الديوان و تسييرها و صيانتها.
- ضمان صيانة المنشآت و تجهيز الديوان و إنجاز كل أشغال البناء أو التهيئة أو التوسيع أو الدعم أو الترميم في هذا المجال أو التكليف بإنجازها.
- وضع وسائلها تحت تصرف قصد ضمان التحضير والتنظيم المادي والتقني لما يؤتى.
- تنظيم المنافسات، التظاهرات الرياضية، المحلية، الوطنية والدولية التي تجرى داخل المنشآت الرياضية للديوان والتدريبات التحضيرية للرياضيين.
- تعليم التربية البدنية والرياضية والمستويات الأخرى للممارسات الرياضية والبدنية.
- تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير وتحسين مستواهم وتحديد معارفهم.
- استقبال الرياضيين من المنتخبات المحلية والجهوية والوطنية ووضع الوسائل الضرورية تحت تصرفهم لتحضيرهم وتجمعهم.
- المساهمة في تنمية الممارسات الرياضية المنتشرة ضمن ممارسة الرياضة عن طريق وضع الوسائل والهياكل تحت تصرفها.

- تنظيم كل التظاهرات والعروض الرياضية وترقيتها ومنها الفنية والثقافية وضمان كل أداء للخدمة في مجال التسلية وراحة الجمهور⁽¹⁾.

3* هياكل ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي:

تعد الهياكل الرياضية من أهم العناصر الأساسية للديوان؛ فهي تعمل على توزيع المرافق الرياضية على مستوى تراب الولاية وهذا من اجل تحقيق الهدف التي أنشئت من اجله كما سبق ذكرها، ويظم ديوان المركب الرياضي لولاية الوادي 07 وحدات تابعة له نذكر منها:

- 1 - ملعب الرياضي بالشط.
- 2- ملعب 08 مارس 1956.
- 3- ملعب الملحق الخاص بالتدريبات.
- 4- المسبح النصف اولمبي قمار.
- 5- القاعة المتعدد الرياضات بالرياح.
- 6- القاعة المتعددة الرياضات بتكسب.
- 7- القاعة المتعدد الرياضات بجامعة.

* المخطط التنظيمي للديوان:

- مدير الديوان:

يعين مدير الديوان بقرار من الوزير المكلف بالرياضة بناء على اقتراح من الوالي وتنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها.

يساعد المدير في مهمته رؤساء أقسام ورؤساء الوحدات، يعين رؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات بمقرر من مدير الديوان، كما يكلف مدير الديوان بما يأتي:

- يضمن حسن سير الديوان.
- يبرم جميع الصفقات والاتفاقيات والعقود والاتفاقات في إطار التنظيم المعمول به.
- يمثل الديوان أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين.
- يعين المستخدمين الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم، وذلك في إطار القوانين الأساسية السارية عليهم
- يقترح التنظيم والنظام الداخليين للديوان.
- يحضر اجتماعات مجلس الإدارة الدورة ويتولى تنفيذ مداولاته.
- يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى الوزير الوصي بعد موافقة مجلس الإدارة عليه.

¹ المادة 04 من المرسوم تنفيذي رقم 05-492 بتاريخ 22/12/2005 يتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات.

- يعد مشاريع الميزانيات وبرامج النشاطات والحسابات الإدارية والمالية للمؤسسة .
- وهو الأمر بصرف الميزانية ويمكنه إن يفوض تحت مسؤوليته إمضاء إلى مساعديه الرئيسيين.

- الأمانة

يشمل الديوان على أمانة للمدير تقوم بدور أساسي في التنظيم، استلام، توزيع البريد الوارد، الصادر، الاستقبال والاستعلامات، تقديم ما يطلبه المدير من موضوعات وتقارير، حفظ وتسجيل المستندات التي تتعلق بنظام الإدارة و الرد على الهاتف وتسليم البريد اليومي على المصالح المختلفة للديوان.

ينظم الديوان في أقسام ووحدات:

- قسم الإدارة والمالية:

القسم هيكل يتكفل بالنشاطات المرتبطة بتسيير الديوان وسيره العام، ويسيره رئيس قسم الإدارة والمالية وهو موظف يعينه مدير الديوان طبقا للقانون الأساسي للدواوين، ويقوم بتسيير الموارد البشرية وتحديد مهام كل فرد كما يضم مكتب تسيير الموارد البشرية، خلية الميزانية والحاسبة خلية وكالة الإيرادات، خلية تسيير المخزن⁽²⁾.

- الوحدات التابعة للديوان:

الوحدة هي هيكل يتكفل بالنشاطات التي تجري في إطار منشأة رياضية واحدة. وتهدف خصوصا إلى ضبط كفاءات التنظيم المادي والتقني للتظاهرات الرياضية، والتدريب الرياضي واقتراح كل المشاريع قصد تحقيق مرد ودية امثل لمنشآت الديوان، ويسيرها رئيس الوحدة الذي يكلف من طرف مدير الديوان وهم مسئولون مرسمين مكلفون من طرف المدير للقيام بدور مدير الوحدة، فلكل وحدة رئيس ومهمتهم تسيير هذه المرافق لتحقيق الأهداف التي أنشئت من اجلها.

- القسم التقني:

وهو يدرس الجانب التقني أي التطبيقي، وهو يشرف على أعمال الصيانة والانجازات والتزميمات بجميع أنواعها ويقوم بتقييم المنشآت والتجهيزات.

ويضم ورشة الصيانة والخلية التقنية للعشب الطبيعي والإنارة واللوح الإلكتروني.

- وكالة الإيرادات والنفقات:

ويحكمها وكيل وهو موظف مرسوم معين من طرف مدير الديوان وبموافقة المحاسب العمومي طبقا للمرسوم التنفيذي 93-108 المؤرخ في 93/5/5 متعلق بترتيبات، إحداث، تنظيم وسير وكالات الإيرادات والنفقات. ويتم تحصيل الإيرادات طبقا للتسعيرة الموافق عليها من طرف مجلس الإدارة حسب الوثائق الثبوتية، أما فيما يخص تحصيل عائدات المقابلات الرياضية فيتم وفق الطريقة التالية:

- 5 دينار ضريبة الطابع عن كل تذكرة

² المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 05-492 بتاريخ 22/12/2005 يتضمن تعديل القانون.

- للديوان 30 % والرابطة 20 % والجمعية النادي المستقلة 50%.

ولووكالة النفقات حساب مفتوح لدى الخزينة العمومية ويتم تعبئته من ميزانية الديوان كل ثلاثي بمبلغ لا يتعدى سقفه المبلغ المتفق عليه في مقرر فتح الوكالة (بين الأمر بالصرف والمحاسب العمومي وتتم عملية صرف النفقات طبقاً للأبواب والمواد المرخص بهما وذلك طبقاً للتعليمات الوزارية رقم 102 المؤرخة في 31 / 12 / 91 المتعلقة باستحداث وتسيير وكالات التسيقات.

- التعداد الإجمالي للموظفين:

تعداد الموظفين للديوان هو 104 موظف منهم:

- المناصب العليا: 04 - الموظفون الرسميين: 26 - المستخدمون المتعاقدون: 84.

- المجالس الاستشارية واللجان التنظيمية المنتخبة في الديوان:

1* مجلس الإدارة:

مجلس الإدارة و هي الهيئة الوصية على مستوى الولاية وهي الجهة المستشارة في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بالتسيير من الناحية التنفيذية، يسير الديوان مجلس الإدارة يديره مدير⁽³⁾.

يتشكل مجلس الإدارة مما يلي: - الوالي أو ممثل عنه برتبة مدير ولائي - رئيس المجلس الشعبي الولائي أو

ممثله - مدير الشباب والرياضة في الولاية - رئيس امن الولاية أو ممثله.

- أمين الخزينة في الولاية أو ممثله - رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر الولاية أو ممثله - رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر الولاية أو ممثله - مدير مركز إعلام وتنشيط الشباب - ثلاثة ممثلين عن الرابطة الرياضية المتواجدة على مستوى الولاية.

- ممثل منتخب عن العمال و يجب أن تكون لممثل الوالي رتبة مدير ولائي على الأقل، يشارك مدير الديوان في اجتماعات مجلس الإدارة بصوت استشاري ويتولى أمانته، كما يمكن لمجلس الإدارة أن يستعين بكل شخص كفى من شأنه أن يساعده في إشغاله يعين أعضاء مجلس الإدارة لمدة ثلاثة سنوات بقرار من والي الولاية بناء على اقتراح من السلطات التي ينتمون إليها، ويجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرتين في السنة بناء على استدعاء من رئيسته، وكذلك يمكن أن يجتمع بطلب من 3/2 الأعضاء في دورة استثنائية.

ويداول مجلس الإدارة على الخصوص:

- التنظيم والنظام الداخليين.

- آفاق تنمية الديوان.

- البرنامج والحصائل السنوية لنشاطات الديوان.

- مشاريع ميزانيات الديوان.

³ المادة رقم 07 من المرسوم التنفيذي رقم 05-492 أعلاه الذي يتضمن تعديل القانون الاساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات. يعدل القانون الأساسي لدواوين المركبات.

- أعمال التكوين لفائدة المستخدمين.
 - مشاريع توسيع الديوان وتهيئته.
 - مشاريع العقود والاتفاقيات والصفقات التي يلتزم بها الديوان.
 - التقرير السنوي عن النشاط والحساب الإداري وحساب التسيير التي يقدمها مدير الديوان.
 - الهبات والوصايا.
 - مشاريع اقتناء الأملاك المنقولة أو العقارية أو التصرف فيها أو تبادلها.
 - الإيجارات والامتيازات الخاصة بالاستغلال.
 - مشاريع القروض و تسعيرة الخدمات.
 - يدرس ويقترح كل التدابير التي من شأنها تحسن عمل الديوان والمساعدة على تحقيق أهدافه.
- 2* اللجنة متساوية الأعضاء:**

اللجنة المتساوية الأعضاء هي هيئة استشارية وإجبارية في بعض الحالات هدفها تسيير الموارد البشرية، وبالتالي وجودها يعتبر أكثر من ضروري لحماية مصلحة الإدارة والموظف معا، وأنشئت للجان المتساوية الأعضاء في ظل القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائري الصادر بالأمر 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966م⁽⁴⁾، الذي يتضمن اختصاص اللجان متساوية الأعضاء ونشاطها وتنظيمها وعملها.

تنشأ اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء حسب الحالة لكل رتبة أو مجموعة رتب أو سلك أو مجموعة أسلاك تتساوى مستويات تأهيلها لدى المؤسسات والإدارات العامة. والغرض منها هو إشراك الموظف في تسيير حياته المهنية وتكون بصفة استشارية في المسائل الفردية التي تخص الحياة المهنية للموظف مثل إرجاء التربص - الترقية في الدرجات - الانتداب والنقل الإجباري - الإحالة على الاستيداع - عقوبات من الدرجة الثانية. إلا في بعض الحالات فهو إجباري مثل - الإحالة على الاستيداع لإغراض شخصية أو التكوين - انتداب أو نقل الموظف - عدم قبول الاستقالة - الترقية في الدرجات والرتب - التنزيل - العزل - التسريح.

وجاء القرار المؤرخ في 09 أبريل 1984 المتضمن تحديد أعضاء اللجان المتساوية الأعضاء وأحقية إنشائها⁽⁵⁾.

وهي تجتمع بدعوة من رئيسها أو 3/2 من أعضائها وتجتمع على الأقل مرتين كل سنة، كما لا يوجد لها تحديد لعدد الجلسات فهي تجتمع كلما اقتضت الضرورة لذلك.

⁴ المادة رقم 07 من المرسوم التنفيذي رقم 05-492 أعلاه الذي يتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات. يعدل القانون الأساسي لدواوين المركبات.

⁵ القرار المؤرخ في 09 أبريل 1984 المتضمن تحديد اللجان المتساوية الأعضاء وأحقية إنشائها.

3* اللجنة الاستشارية:

وزيادة على الهياكل واللجان المنصوص على إنشائها قانونا وعن طريق التنظيم فإن مدير ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي قام بعد المناقشة مع إدارات المؤسسة بإنشاء لجنة تنسيق استشارية الغرض منها إعداد نظام خاص بتنظيم أشغالها و تكون آراء ودراسات اللجنة استشارية لأخذ القرارات الإدارية، كما تقوم هذه اللجنة باتخاذ القرارات المتعلقة بالمسائل المطروحة عليها الخاصة بجل النزاعات.

- الفرع النقابي (لم يتم ترسيمه بعد).

يشتمل ديوان المركب المتعدد الرياضات على فرع نقابي مستقل عن المدير والإدارة، وينتخب بصفة ديمقراطية من طرف جميع عمال الديوان، وتنحصر أهدافه في الدفاع عن المصالح المادية والمعنوية وتحسين ظروف عملهم والتصدي لمحاولة التعسف والاستغلال والحفاظ على المكتسبات الاجتماعية للعمال والسعي الدائم من أجل توفير المزيد منها، وتعتبر النقابة حلقة وصل بين الإدارة والعمال وهو يتكون من (ثلاثة أعضاء يتم انتخابهم بصفة ديمقراطية من طرف العمال).

- لجنة الخدمات الاجتماعية:

أنشئت لجنة الخدمات الاجتماعية بموجب المرسوم رقم 82-303 المؤرخ في 11 سبتمبر سنة 1982 الذي يتعلق بتسيير الخدمات الاجتماعية للمستخدمين⁽⁶⁾.

تشكل لجنة الخدمات الاجتماعية من 5 أعضاء دائمين و02 إضافيين يتمتعون بالحماية القانونية الواردة في التشريع المعمول به لصالح ممثلي العمال، ويدوم تعيينهم لمدة ثلاثة سنوات، وهي تقوم بتسيير الخدمات الاجتماعية كما تحصى الاحتياجات فيما يخص الخدمات الاجتماعية، وتقرر نوع الأعمال الواجب القيام بها كما تعد النظام الداخلي وتصادق عليه. وتدفع الهيئة المستخدمة اشتراكا سنويا لصندوق الخدمات يقدر بنسبة 3 بالمائة من الكتلة الإجمالية المخصصة للرواتب والأجور من ميزانية التسيير لكل سنة التي تحول إلى الحساب المفتوح باسم لجنة الخدمات الاجتماعية المشتركة بين الهيئات المستخدمة.

1*2- المجال الزمني:

شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 04 أشهر من بداية شهر فيفري 2016م، حتى نهاية شهر ماي 2016م، تنقسم الفترة إلى مرحلتين:

المرحلة الأولى: من بداية فيفري حتى شهر مارس وهي مرحلة البحث النظري، حيث قمنا من خلالها بجمع أهم ومختلف المعلومات حول المنشأة الرياضية وكذا واقع التسيير والإدارة العامة.

المرحلة الثانية: من شهر أفريل حتى شهر ماي 2016م وهي مرحلة خصصت للجانب التطبيقي؛ من خلال جمع المعلومات ومناقشة النتائج.

⁶ المرسوم رقم 82-303 المؤرخ في 11 سبتمبر 1982 الذي يتعلق بتسيير الخدمات الاجتماعية.

2- مجتمع الدراسة: تمثل عينة البحث في بحثنا هذا إداري ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي، ونظرا لكبير حجم المجتمع وتعدد الوحدات، فقد اقتصر مجتمع الدراسة على فئة من الإداريين الذين يقومون بإدارة المنشآت الرياضية التابعة لهم.

3- عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة والتي تضم 35 إداريا، أي ما نسبته 67.3% من العدد الإجمالي البالغ 52 إداري، ما يعني أن حجم عينة الدراسة بلغ 35 إداري، تم توزيع الاستبيانات عليهم واستردادهم بعد 15 يوم، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 35 استبيان ويبين الجدول (1) حجم مجتمع وعينة الدراسة:

اسم الوحدة	عدد الموظفين	النسبة المئوية % 67.3	الاستبيانات المرجعة والخاضعة للتحليل
ديوان المركب	14	07	07
القاعة المتعدد الرياضات بالرياح	06	04	04
القاعة المتعدد الرياضات بتكسب	06	05	05
القاعة المتعدد الرياضات بجامعة	05	03	03
المسبح النصف الاولمبي 19 مارس	05	04	04
المسبح النصف الاولمبي الديلة	04	04	04
ملعب الشط 8 ماي بالوادي	07	05	05
الملعب الملحق	05	03	03
المجموع	52	35	35

جدول رقم (01) حجم مجتمع وعينة الدراسة.

4- المنهج المتبع: المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي: "هو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثا، أو قضية موجودة حاليا، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها".

5- أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات وكانت على النحو التالي:

1- إعداد استبيان أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

- 2- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم نصائح والإرشاد، وتعديل وحذف ما يلزم.
- 5- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقييم الاستبيان إلى جزئين كمايلي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة وتتكون من 4 فقرات.

الجزء الثاني: يتناول محور الدراسة وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور:

✓ المحور الأول: يمثل التخطيط، وتتكون من 7 فقرات.

✓ المحور الثاني: يمثل التنظيم، ويتكون من 7 فقرات.

✓ المحور الثالث: يمثل الرقابة، ويتكون من 7 فقرات.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وحسب نوعية السؤال وفق المقياس حسب الجدول التالي:

التصنيف: نعم لا

6- الأساس العلمية للأداة:

1-6 الصدق: صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما أعد لقياسه⁽⁷⁾.

كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"⁽⁸⁾.

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

وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين؛ حيث تم تغيير في الصياغة اللغوية فأصبح 21 سؤال الاستبيان، وتصحيح الأسئلة وبعض الفقرات والاقتراحات إلى نعم ولا، وكانت الأسئلة المطروحة مقيدة أي أنها مغلقة.

⁷. فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة: أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2002، ص167.

⁸. هاني بن ناصر بن حمد الراجحي: التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، دراسة ميدانية على إدارة جوازات الصفر جدة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص81.

6 - 1 - ثبات الأداة:

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

وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة؛ يعتمد في معظمها على حساب معامل الارتباط بين إجابات الأشخاص.

7- ضبط متغيرات الدراسة:

- تعريف المتغير المستقل:

يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتثبيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو احد الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير على متغير آخر.

وفي دراستنا هذه فانه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة الذي هو واقع التسيير الإداري.

- تعريف المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فان المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة⁽⁹⁾.

ومن خلال موضوع الدراسة فإنه تم تحديد (المتغير التابع: المنشأة الرياضية)

8- حدود الدراسة: اشتمل بحثنا الحدود التالية:

8-1- الحدود البشرية: شملت دراستنا عينة عشوائية بسيطة من إداري المركبات المتعددة الرياضات لولاية الوادي.

8-2- الحدود الزمنية: اقترحت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2016/2015م ابتداء من الوقت الذي وافقت فيه اللجنة العلمية على موضوع بحثنا إلى غاية 21/ماي/2016م.

8-3- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مستوى المركبات المتعددة الرياضات لولاية الوادي .

ومما لاحظناه عند تقديمنا الاستبيان لأفراد العينة أو الإداريين انه لا يمكن تعميم نتائج الدراسة على باقي المؤسسات الرياضية (على المستوى الوطني).

⁹ مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص134.

9 - الوسائل الإحصائية المستعملة:

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

$$ن = س . 100 / ت$$

حيث: ن: النسبة المئوية، س: العدد، ت: المجموع التكرار.

واعتمدنا كذلك على نفس الطريقة (الطريقة الثلاثية) وهذا لتحويل النسبة المئوية إلى دوائر نسبية لنتائج المحصل عليها، بالإضافة إلى الاعتماد على برنامج (Microsoft office Excel).

الخلاصة:

إن تحديد وضبط مجال الدراسة الميدانية يعتبر العنصر المهم والسبيل الذي يؤدي إلى الوصول إلى نتائج هادفة للدراسة، وقد قمنا في دراستنا هذه بضبط محالات الدراسة الميدانية على أساس الفروض التي وضعناها والتي نريد الوصول إلى تحقيقها.

وقد اتبعنا في جمع البيانات على الاستمارة الإستبائية التي سمحت لنا بالحصول على مجموعة من النتائج، والتي سنقوم بتحليلها ومناقشتها في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

عرض وتحليل النتائج

عرض و تحليل نتائج المعلومات الشخصية :

الجدول رقم (02): توزيع الاستبيان حسب الجنس للإداريين.

الصنف	العدد	النسبة المئوية
ذكر	29	82.85 %
أنثى	06	17.15 %
المجموع	35	100 %

انطلاقاً من النسب المئوية الموجودة في الجدول يتضح أن العنصر "ذكر" يمثل النسبة الكبيرة (82.85%) من التمثيل في الإداريين لمركب بمختلف مصالحها ومكاتبها، إلا أنها لا تخلوا من العنصر النسوي الذي يمثل نسبة (17.15%).

الاستنتاج: نستنتج إن أغلبية إداريي المركب ذكور.

الجدول رقم (03): يبين توزيع الاستبيان حسب سنوات الخبرة للإداريين.

الحالة	التكرار	النسبة المئوية
3 سنوات	12	34.3 %
من 3 إلى 10 سنوات	18	51.42 %
10 سنوات فما فوق	05	14.28 %
المجموع	35	100 %

من نتائج الجدول نلاحظ أن المجال الزمني من (3 إلى 10 سنوات) يمثل النسبة الأكبر (51.42%)، وكذلك نلاحظ أن المجال الزمني (3 سنوات) يمثل كذلك نسبة عالية (34.3%) مما يدل على وجود عنصر الشباب والخبرة، أما المجال الزمني (10 سنوات فما فوق) يمثل (14.28%) أي أن وجود عنصر الأقدمية متوفر.

الاستنتاج: نستنتج أن عامل الخبرة والنشاط موجود في الإدارة.

الجدول رقم (04): يبين توزيع الاستبيان حسب سن الإداريين.

النسبة المئوية	التكرار	
37.14 %	13	أقل 30 سنة
54.28 %	19	30-40 سنة
8.57 %	03	40 سنة فما فوق
100 %	35	المجموع

من نتائج الجدول نلاحظ أن المجال الزمني (30-40 سنة) يمثل النسبة الأكبر (54.28 %)، وكذلك نلاحظ أن المجال الزمني (أقل 30 سنة) يمثل كذلك نسبة عالية (37.14 %) مما يدل على وجود عنصر الشباب، أما المجال الزمني (40 سنة فما فوق) يمثل (8.57 %) أي أن وجود عنصر الأقدمية متوفر لدى الإداريين.

الاستنتاج: نستنتج من ما يلي أن أغلبية إداريي المركب شباب من صنف النشاط والخبرة.
الجدول رقم (05): يبين توزيع الاستبيان حسب المستوى التعليمي بالنسبة للإداريين.

النسبة المئوية	التكرار	
20 %	07	ثانوي
48.57 %	17	تقني سامي أو مربي
17.15 %	06	جامعي
14.28 %	05	دراسات عليا
100 %	35	المجموع

انطلاقاً من نتائج الجدول نجد أن المستوى الدراسي لأغلبية الإداريين هو من المستوى التقني سامي ومربي شباب وهذا راجع إلى اعتماد المنشأة على هذا النوع من التكوين أي بنسبة 48.57 %، وبنسبة أقل من المستوى الثانوي 20 %، ونقص في المستوى الجامعي والدراسات العليا بنسبة قدرها 13 %.

الاستنتاج: نستنتج أن الإداريين لهم مستوى تكويني في المركب

عرض وتحليل نتائج الإداريين

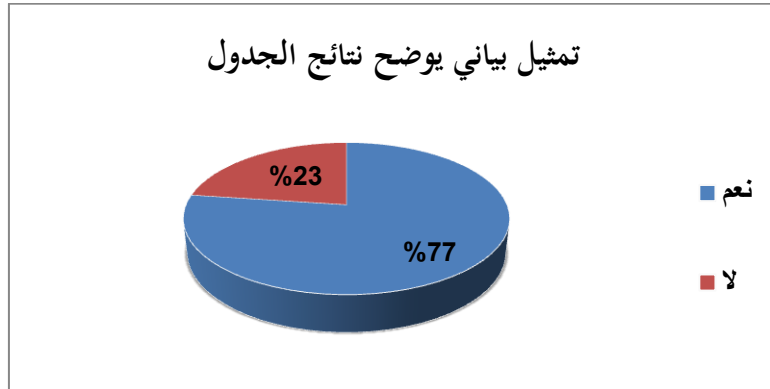
المحور الأول: واقع التخطيط في المركب المتعدد الرياضات في الوادي.

السؤال 01: هل يمكن الوصول إلى نتائج دون تخطيط؟.

الغرض من السؤال: معرفة مدى أهمية التخطيط في حسن تسيير المنشأة الرياضية.

جدول رقم 06: يبين أهمية التخطيط.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	27	77
لا	08	23
المجموع	35	100



الشكل رقم (06): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول 06

تحليل النتائج:

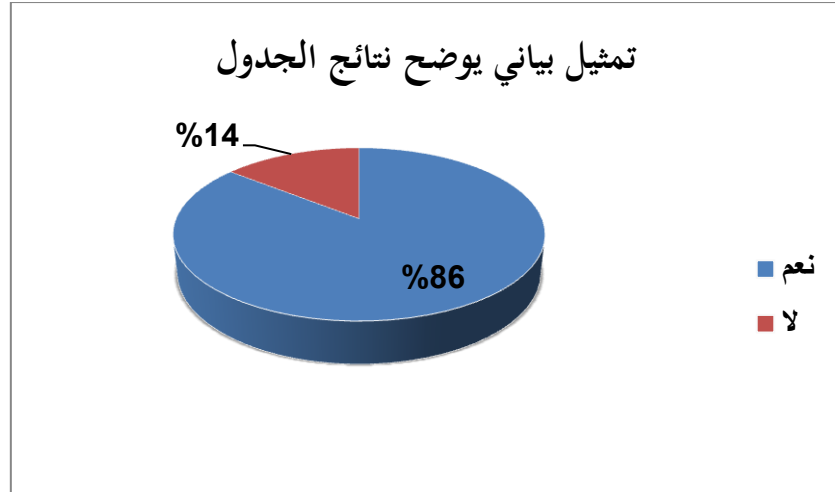
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 77% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط له أهمية كبيرة في حسن تسيير المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 23% يعتبرون التخطيط ليس له أهمية كبيرة في حسن تسيير المنشأة.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتخطيط أهمية كبيرة في تسيير المنشأة الرياضية وله دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

السؤال 02: هل يمكن الاعتماد على مبدأ شمولية التخطيط في كل الظروف والحالات؟
الغرض من السؤال 02: معرفة مدى الاعتماد على مبدأ شمولية التخطيط في كل الظروف والحالات.
جدول رقم 07: يبين مدى الاعتماد على مبدأ شمولية التخطيط في كل الظروف والحالات.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	30	85.71
لا	05	14.29
المجموع	35	100



الشكل رقم (07): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول 07.

تحليل النتائج:

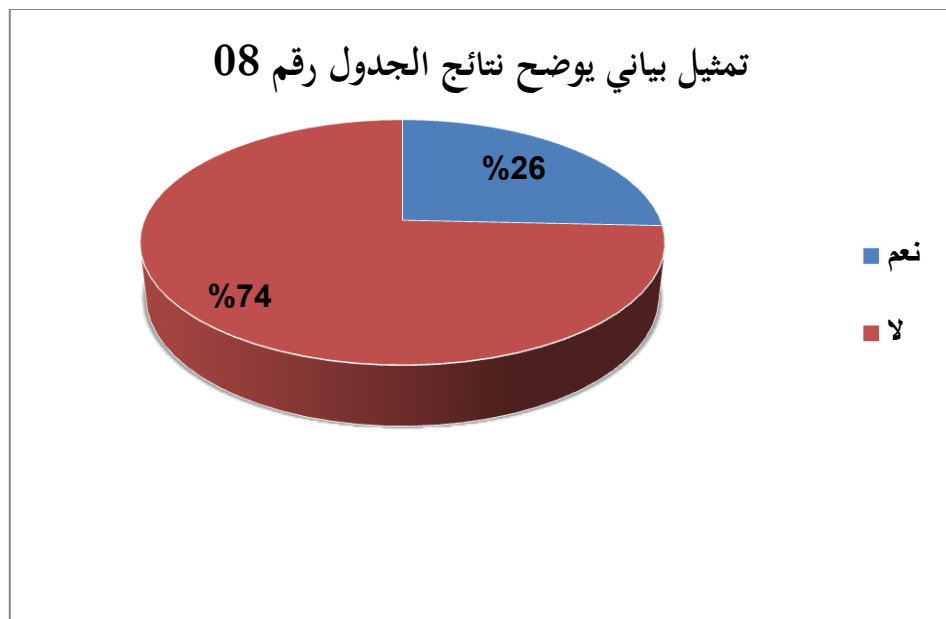
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الإداريين والتي تقدر بـ 86 % يعتبرون أنه يمكن الاعتماد على مبدأ شمولية التخطيط في كل الظروف والحالات، أما بقية الإداريين والذين بلغت نسبتهم 14 % لا يعتبرون أنه يمكن الاعتماد على مبدأ شمولية التخطيط في كل الظروف والحالات.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن جل الإداريين يعتبرون أنه يمكن الاعتماد على مبدأ شمولية التخطيط في كل الظروف والحالات.

السؤال 03: هل ينجح تسيير المنشأة دون تخطيط إداري؟
 الغرض من السؤال: معرفة مدى نجاح تسيير المنشأة في ظل التخطيط الإداري.
جدول رقم 08: يبين أنّ المنشأة لا يمكن لها أن تنجح دون تخطيط إداري.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
25.72	09	نعم
74.28	26	لا
100	35	المجموع



الشكل رقم (08): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 08.

تحليل النتائج:

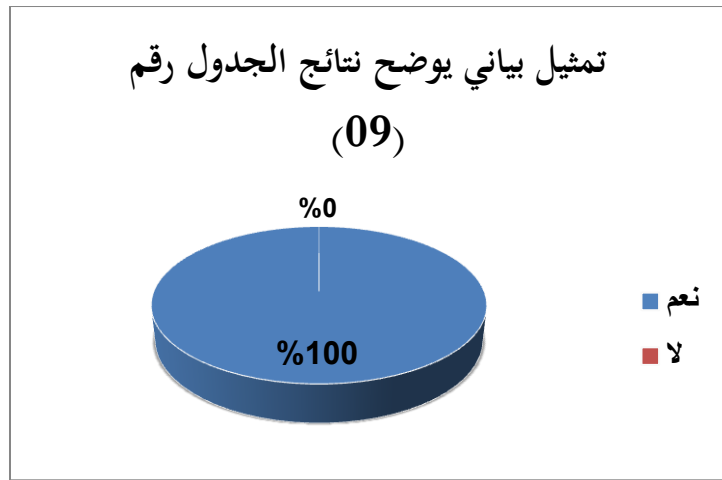
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدرة بـ 74% من العمال يعتبرون أن تسيير المنشأة لا يمكن أن ينجح دون تخطيط إداري، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 26% يعتبرون أنه يمكن أن ينجح تسيير المنشأة دون تخطيط إداري.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم العمال يعتبرون أن التخطيط الإداري يساهم في إنجاح تسيير المنشأة.

السؤال 04: هل التخطيط يبرز أهداف المركب؟
 الغرض من السؤال: معرفة دور التخطيط في إبراز أهداف المركب.
جدول رقم 09: يبين دور التخطيط في إبراز أهداف المركب.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	35	100
لا	00	00
المجموع	35	100



الشكل رقم (09): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 09
 تحليل النتائج:

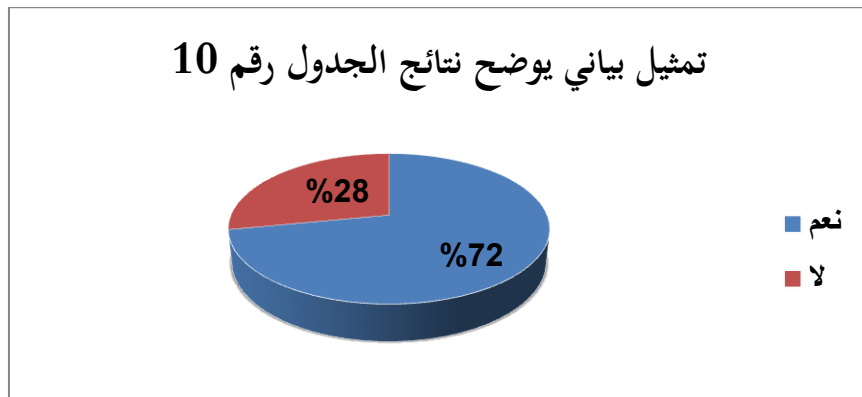
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة، والتي تقدر بـ 100% من الإداريين يرون أن التخطيط يبرز أهداف المركب.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن كل الإداريين يعتبرون أن التخطيط له دور كبير في إبراز أهداف المركب.

السؤال 05: هل التخطيط يساعد على تسهيل عملية التسيير داخل المركب؟
 الغرض من السؤال: تبين أنّ التخطيط يساعد على تسهيل عملية التسيير داخل المركب.
جدول رقم 10: يبين مدى مساعدة التخطيط في تسهيل عملية التسيير داخل المركب.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	22	62.85
لا	13	37.15
المجموع	35	100



الشكل رقم (10): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 10

تحليل النتائج:

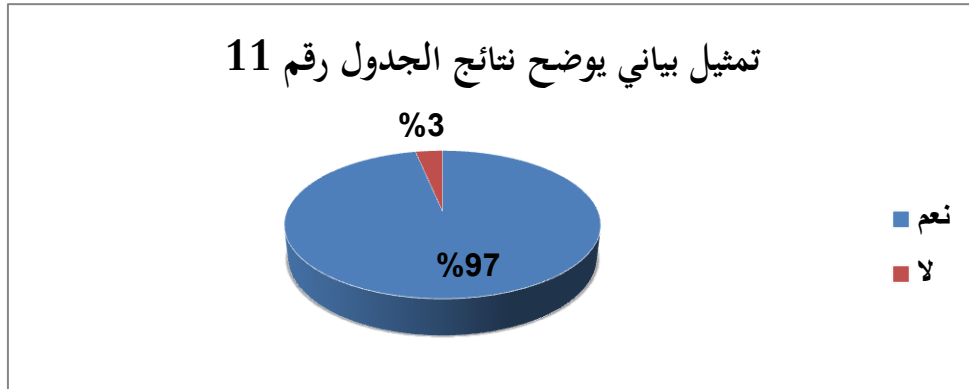
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة مقدرة بـ 62.85% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط يسهل عملية التسيير داخل المركب، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 37.15% يعتبرون أن التخطيط ليس بالضرورة أن يسهل عملية التسيير داخل المركب.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التخطيط يسهل عملية التسيير داخل المركب.

السؤال 06: هل للتخطيط علاقة بالأهداف وبالخطط المسطرة للمركب؟.
 الغرض من السؤال: معرفة أنّ التخطيط له علاقة بالأهداف والخطط المسطرة للمركب.
جدول رقم 11: يبين علاقة التخطيط بالأهداف والخطط المسطرة للمركب.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	33	94.28
لا	02	5.72
المجموع	35	100



الشكل رقم (11): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 11 .

تحليل النتائج:

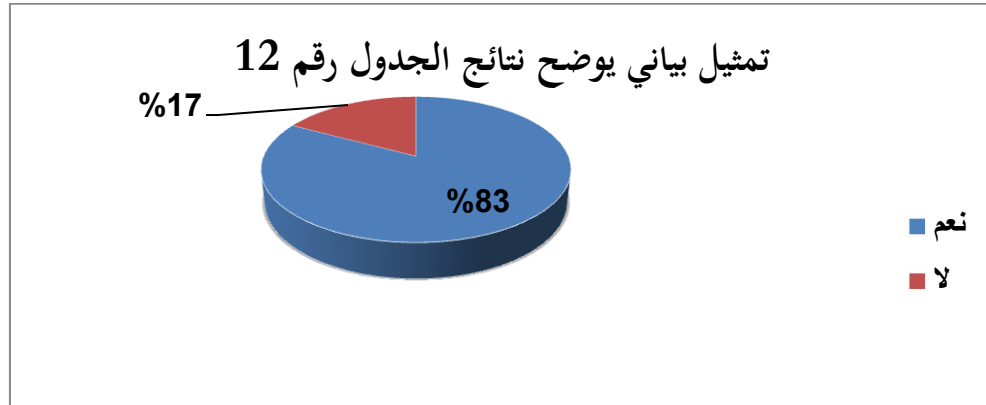
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أنّ النسبة الأكبر من الإداريين، والمقدّرة بـ 97% يعتبرون أنّ التخطيط له علاقة بالأهداف والخطط المسطرة داخل المركب، أما ما نسبته 03% من الإداريين لا يعتبرون أنّ التخطيط له علاقة بالأهداف والخطط المسطرة داخل المركب.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصّل عليها في الجدول النسبة الأكبر من الإداريين يعتبرون أنّ التخطيط له علاقة بالأهداف والخطط المسطرة داخل المركب.

السؤال 07: هل المعايير التي يعتمدها المسير لتحديد نوع التخطيط تساهم في تحقيق أهداف المركب؟.
 الغرض من السؤال: مساهمة المعايير المعتمدة في تحديد نوع التخطيط في تحقيق أهداف المركب.
جدول رقم 12: يبين مساهمة المعايير المعتمدة في تحديد نوع التخطيط في تحقيق أهداف المركب.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	29	82.85
لا	06	17.15
المجموع	35	100



الشكل رقم (12): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 12.

تحليل النتائج:

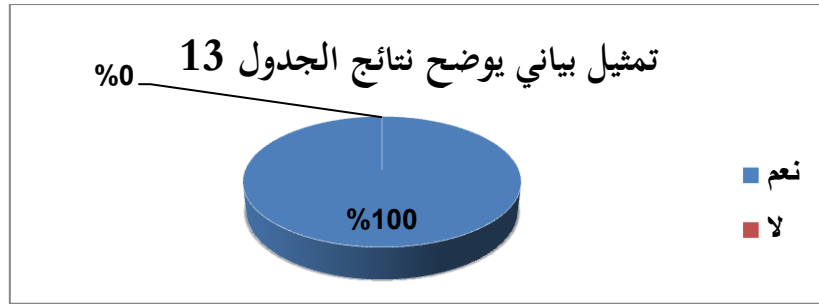
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الإداريين والتي قدّرت بـ 83% يعتبرون أن المعايير المعتمدة في تحديد نوع التخطيط تساهم في تحقيق أهداف المركب، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 17% يعتبرون أن المعايير المعتمدة في تحديد نوع التخطيط قد لا تساهم في تحقيق أهداف المركب.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصّل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أنّ المعايير المعتمدة في تحديد نوع التخطيط تساهم في تحقيق أهداف المركب.

المحور الثاني: واقع التنظيم في المركب المتعدد الرياضات بالوادي.
 السؤال 08: هل التنظيم الجيد يساعد على تحقيق الأهداف لتطوير الرياضة؟.
 الغرض من السؤال : معرفة مدى مساهمة التنظيم الجيد في تحقيق الأهداف لتطوير الرياضة.
 جدول رقم 13 : مساهمة التنظيم الجيد في تحقيق الأهداف لتطوير الرياضة.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	35	100
لا	00	100
المجموع	35	100



الشكل رقم (43): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول 13.

تحليل النتائج:

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أنّ كلّ العمّال، أي ما نسبته 100% من الإداريين يعتبرون أنّ التنظيم الجيد يساعد على تحقيق الأهداف لتطوير الرياضة.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أنّ كلّ الإداريين يعتبرون أنّ التنظيم الجيد يساعد على تحقيق الأهداف لتطوير الرياضة.

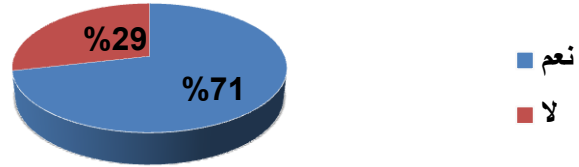
السؤال 09: هل يُعتبر التّظيم ركيزة من الركائز التي تعتمدون عليها في تحسين التّسيير داخل المرّكب؟.

الغرض من السؤال: معرفة مدى أهمية التّظيم في تحسين التّسيير داخل المرّكب.

جدول رقم 14: يبين مدى أهمية التّظيم في تحسين التّسيير داخل المرّكب.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	25	71.42
لا	10	28.58
المجموع	35	100

تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول 14



الشكل رقم(14): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول 14.

تحليل النتائج:

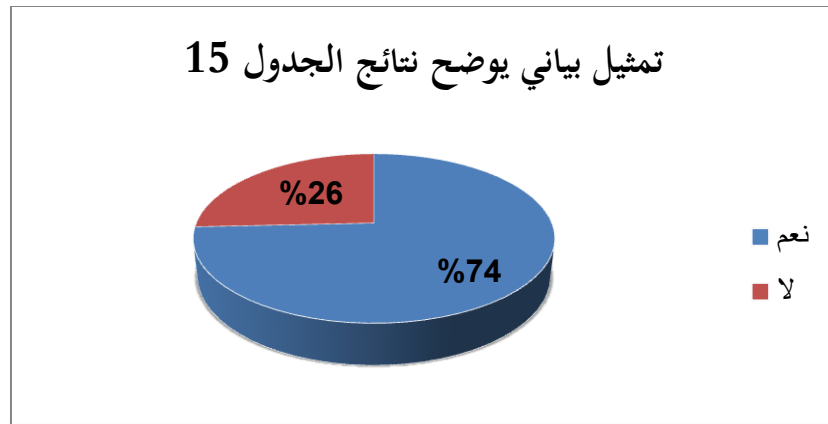
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن التّسبة الأكبر والمقدّرة بـ 71% من الإداريين يعتبرون أن التّظيم ركيزة من الركائز التي يعتمدون عليها في تحسين التّسيير داخل المرّكب، أما بالنسبة الثانية المقدّرة بـ 29% منهم لا يعتبرون أن التّظيم ركيزة من الركائز التي يعتمدون عليها في تحسين التّسيير داخل المرّكب.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يعتبرون أن التّظيم ركيزة من الركائز التي يعتمدون عليها في تحسين التّسيير داخل المرّكب.

- السؤال 10:** هل الاتصال بين الأفراد داخل الإدارة له تأثير على تنظيم المركب؟
 الغرض من السؤال: معرفة مدى تأثير الاتصال بين الأفراد داخل الإدارة على تنظيم المركب.
جدول رقم 15: يبين مدى تأثير الاتصال بين الأفراد داخل الإدارة على تنظيم المركب.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
74.28	26	نعم
25.72	09	لا
100	35	المجموع



الشكل رقم (15): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول 15.

تحليل النتائج:

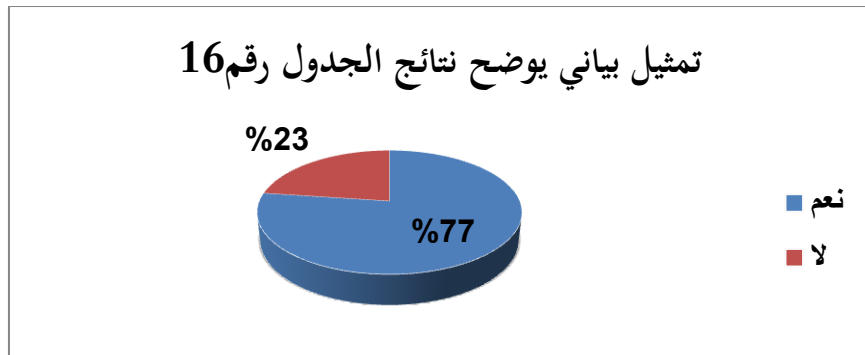
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 74% من الإداريين يعتبرون أن الاتصال بين الأفراد داخل الإدارة له تأثير على تنظيم المركب وهي النسبة الأكثر، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 26% لا يعتبرون أن الاتصال بين الأفراد داخل الإدارة له تأثير على تنظيم المركب.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن الاتصال بين الأفراد داخل الإدارة له تأثير على تنظيم المركب.

السؤال 11: هل التنظيم يؤدي إلى سيورة التنظيم داخل المركب؟.
 الغرض من السؤال: يبين أهمية التنظيم في سيورة التنظيم داخل المركب.
جدول رقم 16: يبين إن التنظيم يؤدي إلى سيورة التنظيم داخل المركب.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	27	77.15
لا	08	22.85
المجموع	35	100



الشكل رقم (16): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 16.

تحليل النتائج:

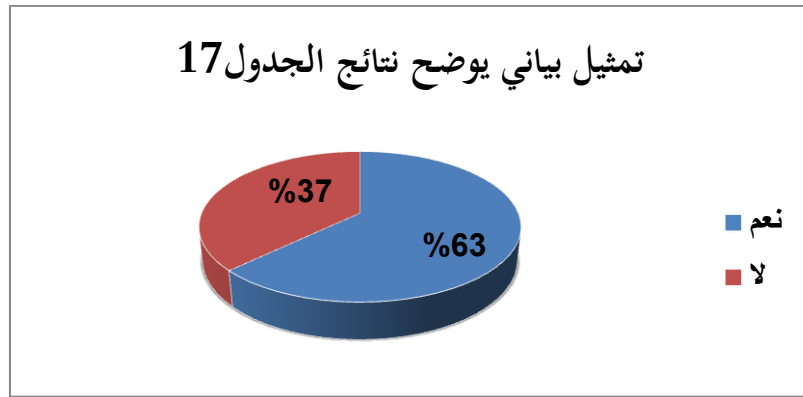
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 77% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم يؤدي إلى سيورة التنظيم داخل المركب ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 23% لا يعتبرون التنظيم يؤدي إلى سيورة التنظيم داخل المركب.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التنظيم يؤدي إلى سيورة التنظيم داخل المركب.

- السؤال 12:** هل التّنينيم يساهم في عمليّة تطوير ورفع مستوى عمل المرّكب؟
 - الغرض من السؤال: معرفة مساهمة التّنينيم في رفع وتطوير مستوى عمل المرّكب.
الجدول 17: يوضح مساهمة التّنينيم في رفع وتطوير مستوى عمل المرّكب.

الإجابة	التكرار	النسبة %
مركزي	22	62.85
لا مركزي	13	37.15
المجموع	35	%100



الشكل رقم (17): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول 17.

تحليل النتائج:

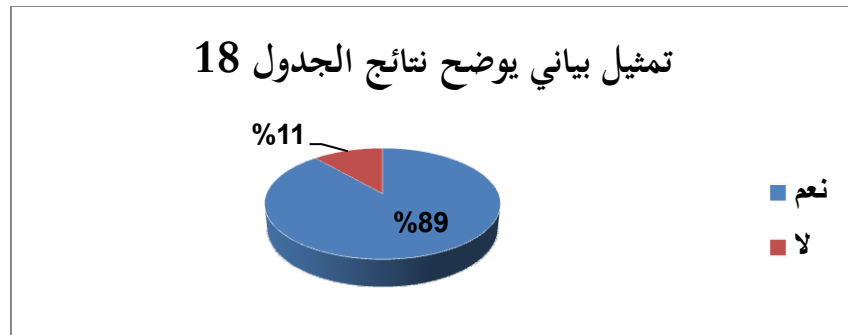
من خلال نتائج الجدول لاحظنا أن النسبة الأكبر المقدّرة بـ 63% من الإداريين يرون أن التّنينيم يساهم في عمليّة تطوير ورفع مستوى عمل المرّكب، أمّا 37% منهم لا يرون أنّ التّنينيم يساهم في عمليّة تطوير ورفع مستوى عمل المرّكب.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أنّ التّنينيم يساهم في عمليّة تطوير ورفع مستوى عمل المرّكب.

السؤال 13: هل تساهم البيانات والإحصاءات التي تتطلبها الخطة في التنظيم؟
 الغرض من السؤال: معرفة إن كانت تساهم البيانات والإحصاءات التي تتطلبها الخطة في التنظيم.
جدول رقم 18: يبين مساهمة البيانات والإحصاءات التي تتطلبها الخطة في التنظيم.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	31	88.57
لا	04	11.43
المجموع	35	100



الشكل رقم (18): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول 18.

تحليل النتائج:

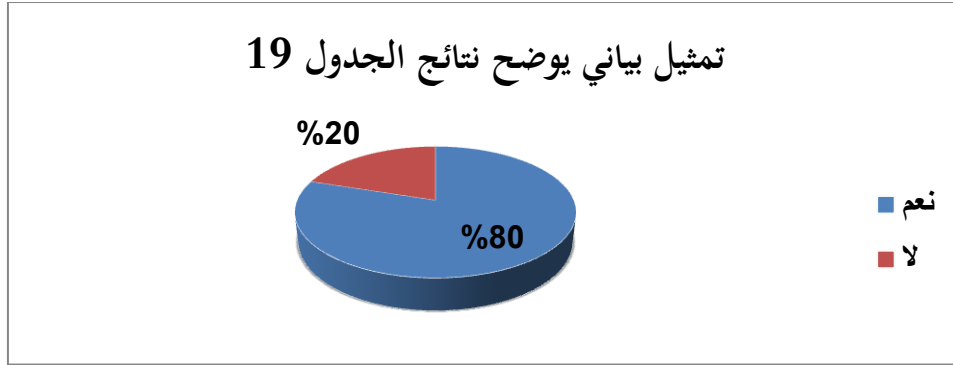
من خلال ما جاء في الجدول أعلاه تبين أنّ ما نسبته 89% من الإداريين يرون أنّ البيانات والإحصاءات التي تتطلبها الخطة تساهم في التنظيم، أمّا ما نسبته 11% لا يرون أنّ البيانات والإحصاءات التي تتطلبها الخطة تساهم في التنظيم.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أنّ جل الإداريين يعتبرون أنّ البيانات والإحصاءات التي تتطلبها الخطة تساهم في التنظيم.

السؤال 14: هل البرامج الرياضية وأنشطتها تتطور بالتنظيم الأمثل للأفراد؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إن كانت البرامج الرياضية وأنشطتها تتطور بالتنظيم الأمثل للأفراد.
جدول رقم 19: يبين إن كانت البرامج الرياضية وأنشطتها تتطور بالتنظيم الأمثل للأفراد.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
80	28	نعم
20	07	لا
100	35	المجموع



الشكل رقم (19): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول 19.

تحليل النتائج:

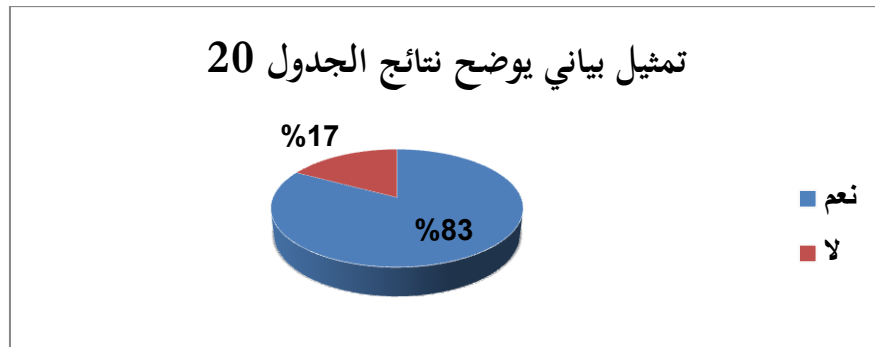
يتضح لنا من خلال الجدول السابق الذكر أنّ النسبة الأكبر، أي ما نسبته 80% من الإداريين يعتبرون أنّ البرامج الرياضية وأنشطتها تتطور بالتنظيم الأمثل للأفراد، أما ما نسبته 20% منهم يعتبرون أنّ البرامج الرياضية وأنشطتها تتطور بالتنظيم الأمثل للأفراد.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أنّ البرامج الرياضية وأنشطتها تتطور بالتنظيم الأمثل للأفراد.

المحور الثالث: واقع الرقابة في المركب المتعدد الرياضات في الوادي.
 السؤال 15: هل يظهر دور الرقابة الإدارية قصد الوصول للأهداف المنشودة؟.
 الغرض من السؤال: معرفة ما إن كانت الرقابة الرياضية لها دور في الوصول للأهداف.
 جدول رقم 20: يبين إن كانت الرقابة الرياضية لها دور في الوصول للأهداف.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	29	82.85
لا	06	17.15
المجموع	35	100



الشكل رقم (20): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول 20.

تحليل النتائج:

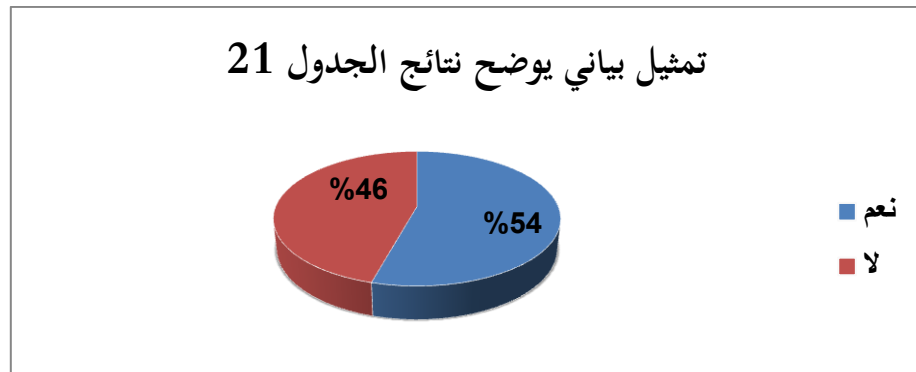
يتضح لنا من خلال الجدول السابق الذكر أنّ النسبة الأكبر، أي ما نسبته 82.85% من الإداريين يعتبرون أنّ الرقابة الرياضية لها دور في الوصول للأهداف، أما ما نسبته 17.15% منهم لا يعتبرون أنّ الرقابة الرياضية لها دور في الوصول للأهداف.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أنّ الرقابة الرياضية لها دور في الوصول للأهداف.

السؤال 16: هل نتائج الرقابة داخل المركب دائما إيجابية؟.
 الغرض من السؤال: معرفة مدى إيجابية الرقابة داخل الركب.
جدول رقم 21: يبين إن كانت نتائج الرقابة داخل المركب دائما إيجابية.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	19	54.28
لا	16	45.72
المجموع	35	100



الشكل رقم (21): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول 21.

تحليل النتائج:

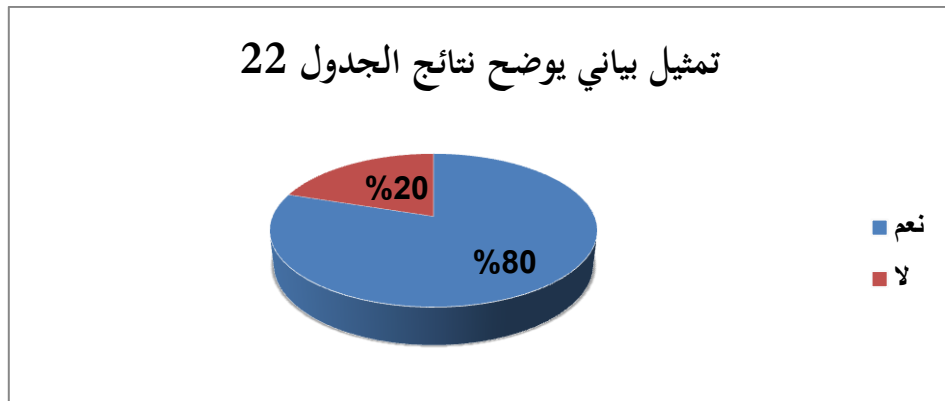
يتضح لنا من خلال الجدول السابق أنّ نسبة 54.28% من الإداريين يعتبرون أنّ نتائج الرقابة داخل المركب دائما إيجابية، أما ما نسبته 45.72% منهم يعتبرون أنّ نتائج الرقابة داخل المركب ليست دائما إيجابية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أنّ أكثر الإداريين يرون بأنّ نتائج الرقابة داخل المركب دائما إيجابية، وبنسبة ليست بكبيرة عن سابقتها يرون بأنّ نتائج الرقابة داخل المركب ليست دائما إيجابية.

السؤال 17: هل الرقابة الداخلية ترفع من الكفاءة الانتاجية للإداريين؟
 الغرض من السؤال: معرفة مدى تأثير الكفاءة الانتاجية للإداريين بالرقابة الداخلية.
جدول رقم 22: يبين إن كانت الرقابة الداخلية ترفع من الكفاءة الانتاجية للإداريين.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
80	28	نعم
20	07	لا
100	35	المجموع



الشكل رقم (22): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول 22.

تحليل النتائج:

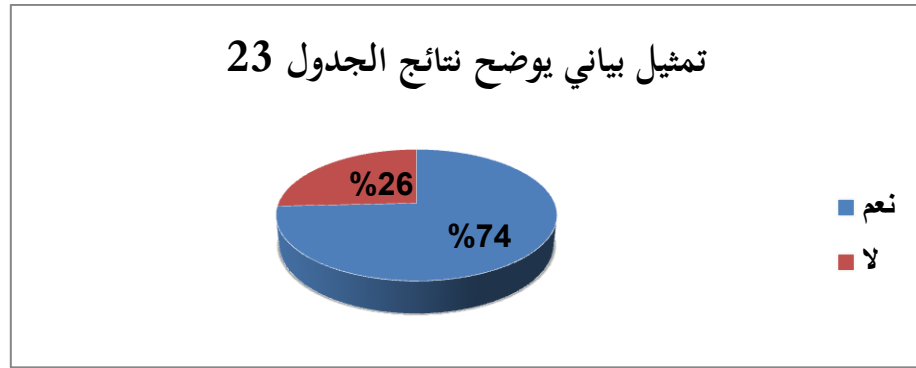
يتضح لنا من خلال الجدول السابق الذكر أنّ النسبة الأكبر، أي ما نسبته 80% من الإداريين يعتبرون أنّ الرقابة الداخلية ترفع من الكفاءة الانتاجية للإداريين، غير أنّ ما نسبته 20% منهم لا يعتبرون أنّ الرقابة الداخلية قد ترفع من الكفاءة الانتاجية للإداريين.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أنّ الرقابة الداخلية ترفع من الكفاءة الانتاجية للإداريين.

السؤال 18: هل اختيار الوقت المناسب للرقابة عامل أساسي للنجاح؟
 الغرض من السؤال: معرفة ما إن كان اختيار الوقت المناسب للرقابة عامل أساسي للنجاح.
جدول رقم 23: يبين إن كان اختيار الوقت المناسب للرقابة عامل أساسي للنجاح.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	26	74.28
لا	09	25.72
المجموع	35	100



الشكل رقم (23): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول 23.

تحليل النتائج:

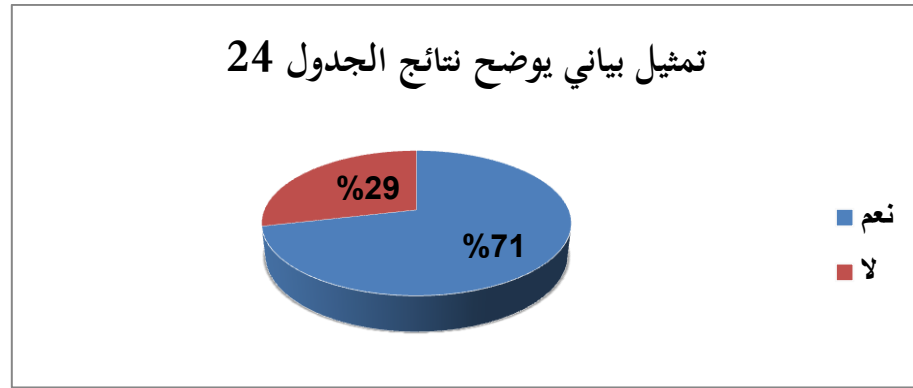
من خلال ما جاء في الجدول أعلاه يتضح أنّ النسبة الأكبر المقدّرة بـ 74.28% من الإداريين يرون أنّ اختيار الوقت المناسب للرقابة عامل أساسي للنجاح، غير أنّ ما نسبته 25.72% يرون أنّ اختيار الوقت المناسب للرقابة لا يُعدّ عاملاً أساسياً للنجاح.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصّل عليها في الجدول السابق أنّ اختيار الوقت المناسب للرقابة عامل أساسي للنجاح.

السؤال 19: هل التسيير داخل المركب مُعْتَمَد على مبادئ رقابية؟
 الغرض من السؤال: معرفة ما إن كان التسيير بالمركب مُعْتَمَد على مبادئ رقابية.
جدول رقم 24: يبين إن كان التسيير بالمركب مُعْتَمَد على مبادئ رقابية.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
71.42	25	نعم
28.58	10	لا
100	35	المجموع



الشكل رقم (24): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول 24.

تحليل النتائج:

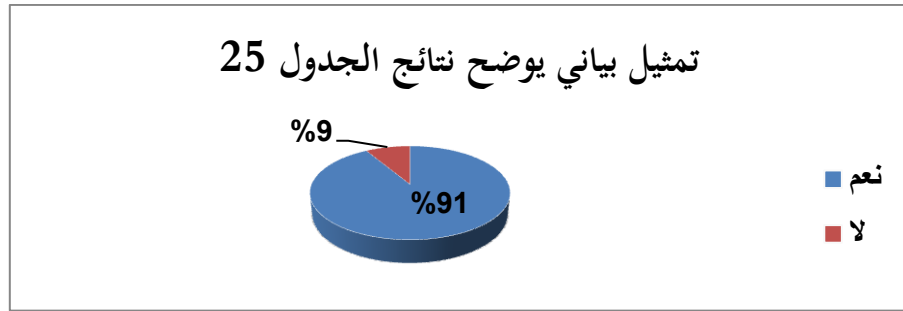
يتبين لنا من خلال الجدول السابق الذكر أنّ ما نسبته 71.42% من الإداريين يعتبرون أنّ التسيير بالمركب مُعْتَمَد على مبادئ رقابية، بعكس ما نسبته 28.58% فهم يعتبرون أنّ التسيير بالمركب لا يعتمد على مبادئ رقابية.

الاستنتاج:

يتضح من خلال ما جاء في الجدول أعلاه أنّ التسيير بالمركب مُعْتَمَد على مبادئ رقابية.

السؤال 20: هل أسس النظام الرقابي مستمدة من معايير الخطط؟
 الغرض من السؤال: معرفة ما إن كانت أسس النظام الرقابي مستمدة من معايير الخطط.
 جدول رقم 25: يبين إن كانت أسس النظام الرقابي مستمدة من معايير الخطط.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	32	91.42
لا	03	08.58
المجموع	35	100



الشكل رقم (25): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول 25.

تحليل النتائج:

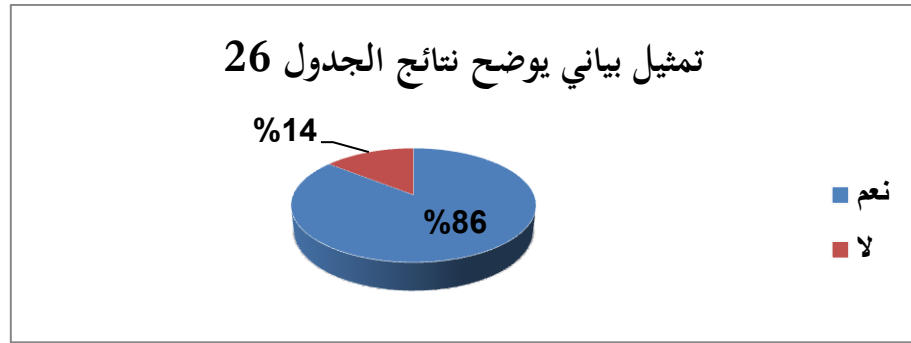
من الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية الإداريين، أي ما نسبته 91.42% منهم يعتبرون أن أسس النظام الرقابي مستمدة من معايير الخطط، أما البقية والذين تمثل نسبتهم 08.58% يعتبرون أن أسس النظام الرقابي مستمدة من معايير الخطط.

الاستنتاج:

وعليه نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن أسس النظام الرقابي مستمدة من معايير الخطط.

السؤال 21: هل نوع الرقابة الداخلي والخارجي طوّر وحسّن من نتائج المركّب؟
الغرض من السؤال: تبين ما إن كان النوع الرقابة الداخلي والخارجي طوّر وحسّن من نتائج المركّب.
جدول رقم 26: يبين إن كان النوع الرقابة الداخلي والخارجي طوّر وحسّن من نتائج المركّب.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
85.71	30	نعم
14.29	05	لا
100	35	المجموع



الشكل رقم (26): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول 26.

تحليل النتائج:

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنّ النسبة الأكبر والمقدّرة بـ 85.71% من الإداريين يعتبرون أنّ نوع الرقابة الداخلي والخارجي طوّر وحسّن من نتائج المركّب، أما النسبة الأقل المتمثلة في 14% منهم لا يرون أنّ نوع الرقابة الداخلي والخارجي طوّر وحسّن من نتائج المركّب.

الاستنتاج:

من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج أنّ نوع الرقابة الداخلي والخارجي طوّر وحسّن من نتائج المركّب.

*مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

انطلاقاً من الدراسة التي تمت في بحثنا والتي شملت مختلف نتائج الأسئلة التي وردت في الاستبيان الموجه للإداريين والنتائج الإحصائية التي لها علاقة وطيدة لفرضيات الدراسة والتي تتمحور حول موضوع واقع التسيير الإداري في المنشآت الرياضية.

وانطلاقاً من المحاور الثلاث في الاستبيان الموجه للإداريين حسب الأسئلة التالية: من 1 إلى 21 للإداريين. وبعد التمعن في هذه النتائج نأتي إلى استنتاج مدى تحقيق نفي أو ثبات الفرضية الأولى في الدراسة، ومن خلال مختلف إجابات الأسئلة التالية: من 1 إلى 7 من الفرضية الأولى الموجه إلى الإداريين في واقع التخطيط في المركب المتعدد الرياضات بالوادي تبين لي مايلي:

- ✓ التخطيط له أهمية كبيرة في تسيير المنشأة الإدارية.
- ✓ التخطيط يساهم في إنجاح تسيير المنشأة.
- ✓ التخطيط له دور كبير في إبراز أهداف المركب.
- ✓ التخطيط يسهل عملية التسيير داخل المركب.

من خلال هذا المحور يتضح لنا صدق وثبات الفرضية الأولى، أي أن التخطيط له أهمية كبيرة في تحسين واقع التسيير داخل المنشأة الرياضية، وان غياب عنصر التخطيط يؤثر في عملية التسيير الإداري داخل المنشأة الرياضية. ومن خلال الإجابات عن الأسئلة على الفرضية الثانية: من 8 إلى 14 حول واقع التنظيم في المركب المتعدد الرياضات بالوادي، تبين لي مايلي:

- ✓ التنظيم الجيد يساعد على تحقيق الأهداف لتطوير الرياضة.
- ✓ التنظيم ركيزة من الركائز المعتمد عليها في تحسين التسيير داخل المركب.
- ✓ التنظيم له أهمية في سيورة التنظيم داخل المركب.
- ✓ التنظيم يساهم في عملية تحسين ورفع مستوى عمل المركب.

فمن خلال هذا المحور يظهر جليا ثبات الفرضية الثانية، أي أن التنظيم له أهمية بالغة في تحسين وتطوير

واقع التسيير الإداري في المنشآت الإدارية

أما فيما يخص المحور الثالث المتعلق بواقع الرقابة بالمركب المتعدد الرياضات بالوادي، ومن خلال الأجوبة عن

الأسئلة من 15 إلى 21 نستنتج ما يلي:

- ✓ أن الرقابة داخل المركب دائما ما تكون إيجابية.
- ✓ أن اختيار الوقت المناسب للرقابة عمل أساسي في النجاح.
- ✓ نوع الرقابة الداخلي والخارجي طور وحسن من نتائج المركب.

ومن خلال هذا المحور اتضح جليا أيضا ثبات الفرضية الثالثة وإن معظم الإداريين أكد عن أهمية نظام الرقابة داخل المنشأة الرياضية، والتي من شأنها أن تساهم إيجابيا في تحسين واقع التسيير الإداري في المنشأة الرياضية.

وأخيرا وبعد التأكيد من صحة الفرضيات التي وضعتها تبين مدى أهمية كل من التخطيط التنظيم والرقابة في تحسين وتطوير واقع المنشآت الرياضية وهذا ما أكدته الإجابات التي جاءت في الاستبيان، ومن هنا وجب علينا أن نأخذ بهم في الوقت الحاضر لما لهم من أهمية سبق لي ذكرها.

التوصيات

اقتراحات وتوصيات:

يتوقف مردود المنشآت الرياضية وتسييرها الأحسن، سواء كان ذلك تربويا أو رياضيا على نوع الإدارة الرياضية إذ تعتبر الإدارة الرياضية ووظائفها هي السبب الأول والأخير في نجاح أو فشل تسيير هاته المنشآت الرياضية وعليه خلصنا من خلال دراستنا هذه إلى بعض الاقتراحات والتي نأمل أن تساعد في تحسين العمل الإداري داخل منشآتنا الرياضية.

- ❖ أن يدير القطاعات الرياضية مسيرين مكونين في هذا المجال.
- ❖ على المدير انتهاز السبل والوظائف الملائمة لتسيير الأمتل للمنشآت الرياضية.
- ❖ وضع إدارة رياضية تهتم بتكوين الإطار في مجال التسيير والإدارة.
- ❖ تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير الناتج عن الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية.
- ❖ تسطير برامج عمل يضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منهجية علمية بحتة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوائق والمسببات التي تعيق تسيير المنشآت..
- ❖ زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت.
- ❖ وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين.
- ❖ الاهتمام بحالة المنشآت الرياضية.
- ❖ دراسة الأهداف قبل تحديد آليات التسيير.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال دراستنا والتي تهدف إلى تحديد واقع التسيير الإداري في منشآت الرياضية، وللخوض في هاته الدراسة إنطلقنا من ثلاث فرضيات مفادها: أنّ المركب المتعدّد الرياضات بالوادي يتّسم بحسن التخطيط والتنظيم والرقابة، وللتحقّق من صحّة الفرضيات الموضوعية أو نفيها، أدرجنا عيّنة متكوّنة من 35 إداريًا، وقمت بتوزيع الاستبان عليهم.

فبعدها قمت بتفريغ البيانات وتحليلها تأكدت من صحة كل فرضية من خلال الإجابات على الأسئلة المطروحة في الاستبيان.

بالنسبة الفرضية الأولى والتي مفادها أنّ المركب المتعدّد الرياضات بالوادي يتّسم بحسن التخطيط، والثانية والتي جاءت صياغتها بأنّ المركب المتعدّد الرياضات بالوادي يتّسم بحسن التنظيم، وأخيرا الفرضية الثالثة التي مفادها بأنّ المركب المتعدّد الرياضات بالوادي يتّسم بحسن الرقابة. فقد تم التأكيد من صحتها حيث أشار أغلبية أفراد العينة في الاستبيان إلى أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة في الإدارة، فالتخطيط يعدّ وسيلة فعّالة للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها بالنسبة للمنشأة، أمّا التنظيم فهو عنصر مكمل للتخطيط؛ فبواسطته تتحقّق الأهداف بصورة أمثل وأرقى، وأخيرا تأتي الرقابة التي تراقب التطورات التي تؤثر على التخطيط وطريقة التنفيذ بطريقة ملائمة للوصول إلى الأهداف المسطرة.

ومنه فان الإدارة تتطلب وضع تسيير محكمة يتوافق مع الأهداف المسطرة، إضافة إلى الإمكانيات البشرية والمادية للمنشأة الرياضية، ومن خلال النتائج نجد أن التسيير الإداري يتطلب تخطيط وتنظيم جيد وأساليب رقابية مستمرة قصد تحسين عمل المنشأة.

وأخيرا أتمنى أنّي قد وفقت ولو قليلا في الإحاطة بهذا الموضوع، الذي يعتبر ذا أهميّة كبيرة في واقعنا الرياضي، فبرغم من الصّعوبات التي واجهتني إلا أنّ الخوض في غماره كانت ممتعة في طريق الوصول إلى الإجابة عن الاسئلة المطروحة، وكما أنّ هذا البحث لازال يتطلّب دراسات لاحقة لما له من أهميّة.

المراجع

المراجع

1. إبراهيم العمري، الإدارة دراسة نظرية تطبيقية، ط2، دار النشر للكتاب، القاهرة مصر، 1998.
2. إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1980.
3. إبراهيم عبد المقصود، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981.
4. إبراهيم محمود عبد المقصود أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية- نظريات الإدارة وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
5. إبراهيم محمود عبد المقصود ومحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التنظيم في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
6. إبراهيم محمود عبد المقصود: حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003.
7. أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، القاهرة، 2003.
8. أحمد الشرقاوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الوظيفية، دار النهضة العربية، بيروت، 2000.
9. أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001-2002.
10. أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والإستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر.
11. أحمد نجم: مبادئ علم الإدارة العامة، إدارة الفكر العربي، القاهرة، 1979.
12. إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
13. حسن شلتوت وحسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي.
14. حسن شلتوت وحسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي.
15. خبتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية.
16. د- السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
17. د- جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
18. د- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة، 1997.
19. د- علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مديولي، القاهرة، 1997.

20. د- محمد الشافعي أبوراس: القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب.
21. د- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002.
22. د. مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002.
23. السيد حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي.
24. السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترك لنشر والتوزيع، 2001.
25. طلعت حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997.
26. طلعت حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997.
27. عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط1، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1998.
28. عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم و الإدارة ، دار الجامعة الجديد للنشر ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2002.
29. عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993.
30. عصام بدوي وآخرون ، الإدارة في الميدان الرياضي، المكتبة الأكاديمية العربية، مصر ، 1991.
31. عصام بدوي، استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، ط1، مطبعة النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002.
32. عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة: 2001.
33. فاطمة عوض صابر ، ميرفت على خفاجة : أسس البحث العلمي ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية ، 2002.
34. القرار المؤرخ في 09 افريل 1984 المتضمن تحديد اللجان المتساوية الأعضاء وأحقية إنشائها.
35. كمال أميري محمد، عصام بدوي، التطور العلمي لمفهوم الرياضة، ط1، دار الكتاب للنشر، القاهرة، مصر.
36. لبنى عابي وآخرون: دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003.
37. محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيا. وظائف. تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995.

38. محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 – 2000.
39. محمد فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، ط1، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
40. محمد قطب راشد، سمير عباس، الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 1997.
41. المرسوم تنفيذي رقم 05-492 بتاريخ 22/12/2005 يتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات.
42. المرسوم رقم 82-303 المؤرخ في 11 سبتمبر 1982 الذي يتعلق بتسيير الخدمات الاجتماعية.
43. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الأردن، 2000.
44. مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية للنشر، عمان: 2002.
45. مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
46. مفتي إبراهيم عماد، التطبيقات الإدارية الرياضية، دار الكتاب للنشر، 1999.
47. موسى اللوزي: تنمية الإدارة "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000.
48. نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دفعة 2003.
49. هاني بن ناصر بن حمد الراجحي : التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، دراسة ميدانية على إدارة جوازات الصفر جدة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.

الملاحق

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر ببسكرة

معهد العلوم وتقنيات و نشاطات التربية البدنية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان الموجه

إلى إداري المركبات الرياضية

بالوادي في إطار انجاز المذكورة الماستر في التربية البدنية والرياضية فرع تسيير منشآت الرياضية تحت

عنوان:

واقع التسيير الإداري في المنشآت الرياضية

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

وشكراً

تحت إشراف الدكتور:

إعداد الطالب:

معلومات شخصية:

• السن:

• الجنس:

ذكر أنثى

• المستوى التعليمي:

تقني سامي أو مربي في الرياضة تعليم ثانوي
جامعي دراسات عليا

• مدة العمل في المنشأة:

03 سنوات من 03 إلى 10 سنة من 10 سنوات فما فوق

- المحور الأول: واقع التخطيط في المركب المتعدد الرياضات في الوادي.

01- هل يمكن الوصول إلى نتائج دون تخطيط؟.

نعم لا

02- هل يمكن الاعتماد على مبدأ شمولية التخطيط في كل الظروف والحالات؟.

نعم لا

03- هل ينجح تسيير المنشأة دون تخطيط إداري؟.

نعم لا

04- هل التخطيط يبرز أهداف المركب؟.

نعم لا

05- هل التخطيط يساعد على تسهيل عملية التسيير داخل المركب؟.

نعم لا

06- هل للتخطيط علاقة بالأهداف وبالخطط المسطرة للمركب؟.

نعم لا

07- هل المعايير التي يعتمدها المسير لتحديد نوع التخطيط تساهم في تحقيق أهداف المركب؟.

نعم لا

المحور الثاني: واقع التنظيم في المركب المتعدد الرياضات بالوادي.

08- هل التنظيم الجيد يساعد على تحقيق الأهداف لتطوير الرياضة؟.

نعم لا

09- هل يُعتبر التنظيم ركيزة من الركائز التي تعتمدون عليها في تحسين التسيير داخل المركب؟.

نعم لا

10- هل الاتصال بين الأفراد داخل الإدارة له تأثير على تنظيم المركب؟.

نعم لا

11- هل التنظيم يؤدي إلى سيورة التنظيم داخل المركب؟.

نعم لا

12- هل التنظيم يساهم في عملية تطوير ورفع مستوى عمل المركب؟.

نعم لا

13- هل تساهم البيانات والإحصاءات التي تتطلبها الخطة في التنظيم؟.

نعم لا

14- هل البرامج الرياضية وأنشطتها تتطور بالتنظيم الأمثل للأفراد؟.

نعم لا

المحور الثالث: واقع الرقابة في المركب المتعدد الرياضات في الوادي.

15- هل يظهر دور الرقابة الإدارية قصد الوصول للأهداف المنشودة؟.

نعم لا

16- هل نتائج الرقابة داخل المركب دائما إيجابية؟.

نعم لا

17- هل الرقابة الداخلية ترفع من الكفاءة الانتاجية للإداريين؟.

نعم لا

18- هل اختيار الوقت المناسب للرقابة عامل أساسي للتجاح؟.

نعم لا

19- هل التسيير داخل المركب مُعتمد على مبادئ رقابية؟.

نعم لا

20- هل أسس النظام الرقابي مستمدة من معايير الخطط؟.

نعم لا

21- هل نوع الرقابة الداخلي والخارجي طوّر وحسّن من نتائج المركب؟.

نعم لا