

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة وتسيير رياضي



مذكرة تخرج ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية

بعنوان:

دور وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة

دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة

تحت إشراف الدكتور:

- بنزيو سليم

إعداد الطالب:

- مقراني بسام

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

«أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ

«خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ»

أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ»

عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمُ»

سورة العلق الآيات (1-5)

سَبِّحْ لِلَّهِ الْحَمْدَ

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

«اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد»

و قال:

«اطلبوا العلم ولو في الصين»

صدق رسول الله

شكر الجامعة



لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد

...

وقبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة... إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل

"كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

ونتوجه بالشكر الجزيل إلى

الدكتور

بزيو سليم

الذي تفضل بإشراف على هذه المذكرة فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدير والاحترام

وكذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لي العون ومد لي يد المساعدة وزودني بالمعلومات

اللازمة لإتمام هذا البحث

إهداء

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

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

إلى . أمي الغالية **لويظة**

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

إلى أبي الغالي **عمر**

إلى شركائي في عرش أمي وأبي إلى الذين يدخلون القلب بلا استئذان إلى إخوتي وأخواتي
محمد . حسام . رانيا . سفيان . بلال . ميساء وكل الأهل والأقارب .

إلى رفقاء دربي وشركائي **عماد . عبد الجليل . سفيان . نذير**

إلى الذين أكن لهم كل التقدير والاحترام إلى الدكاترة **شتيوي عبد المالك . بزيو سليم**

إلى الأخ والصديق الذي أكن له كل الاحترام التقدير إليك عزيزي **ديلمي الصادق** وإلى كل
طلبة قسم الإدارة والتسيير الرياضي وخاصة الفوج (02) .

إلى قارئ هذا الإهداء .

قائمة المحتويات

الفهرس

الشكر

الإهداء

مقدمة.....أ.ب

الصفحة	الإطار العام للدراسة
04.....	1- الإشكالية.....
05.....	2- الفرضيات.....
05.....	3- أهمية البحث.....
05.....	4- أهداف البحث.....
05.....	5- أسباب اختيار الموضوع.....
06.....	6- تحديد المفاهيم والمصطلحات.....
07.....	7- الدراسات السابقة.....
07.....	8- الدراسات المشابهة.....
08.....	9- 1- تعليق على الدراسات السابقة.....

الجانب النظري

الفصل الاول : الإدارة العامة والإدارة الرياضية

11.....	تمهيد.....
12.....	1/ الإدارة العامة.....ز.....
12.....	1-1/ نبذة تاريخية.....
13.....	1-2/ ماهية الادارة.....
14.....	1-3/ مفاهيم حول الإدارة.....
14.....	1-4/ الفرق بين الإدارة العامة والإدارة الأخرى.....
14.....	1-4-1/ الإدارة العامة وادارة الاعمال.....
15.....	1-4-2/ إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة.....
15.....	1-4-3/ الادارة والعلوم الأخرى.....
16.....	1-4-4/ الإدارة علم ام فن.....
16.....	1-4-5/ الإدارة علم خالص.....
16.....	1-4-6/ الإدارة علم وفن.....

16.....	5-1 / مستويات الإدارة
17.....	1-5-1 / الإدارة العليا
17.....	2-5-1 / الإدارة الوسطى
17.....	3-5-1 / الإدارة المباشرة
17.....	6-1 / عناصر الإدارة
19.....	7-1 / المبادئ العامة للإدارة
21.....	8-1 / خصائص الإدارة
22.....	9-1 / أساسيات الإدارة
23.....	10-1 / نظريات الإدارة
25.....	2- / الإدارة الرياضية
26.....	1-2- / مفاهيم حول الإدارة الرياضية
26.....	2-2 / مكونات الإدارة الرياضية
26.....	3-2 / المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية
27.....	4-2 / صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة
27.....	5-2 / الدور الاجرائي للإدارة الرياضية
28.....	6-2 / المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية
30.....	7-2 / مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية
30.....	8-2 / مجالات الإدارة في التربية الرياضية
31.....	خلاصة

الفصل الثاني: التوجيه

33.....	تمهيد
34.....	1 / نشأة التوجيه وتطوره التاريخي
34.....	1-1 / نشأته في العالم الغربي
36.....	2-1 / نشأته في الجزائر
36.....	2 / مفاهيم عامة حول التوجيه
36.....	1-2 / تعاريف
37.....	1-1-2 / تعريف التوجيه في المجال التربوي
37.....	2-1-2 / أنواع التوجيه
38.....	3-1-2 / الأسس العامة للتوجيه
38.....	4-1-2 / أركان التوجيه

40	2-2 / العمليات الأساسية للتوجيه.....
40	2-2-1 / القيادة
43	2-2-2 / الاتصال
44	2-2-3 / التحفيز.....
53	2-2-4 / تقويم أداء العاملين.....
54	2-3 / مبادئ ومستويات التوجيه.....
54	2-3-1 / مبادئ التوجيه.....
55	2-3-2 / مستويات التوجيه.....
56	3 / التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي
56	3-1 / مفهوم التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي.....
56	3-1 / تعريفه.....
56	3-2 / علاقة التوجيه والإرشاد بالعلوم الأخرى
59	3-3 / أهداف التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي
60 خلاصة

الفصل الثالث : المنشآت الرياضية

62 تمهيد
63	1 / نبذة تاريخية
65	1-1 / أسس تخطيط المنشآت الرياضية
68	1-2 / مكونات المنشآت الرياضية.....
69	1-3 / مزايا دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية
70	1-4 / النظام القانوني والإداري لعمل المنشآت الرياضية.....
71	1-5 / تصنيف المنشآت والأجهزة والوسائل الرياضية.....
71	2 / نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر.....
72	2-1 / النظام الداخلي والإداري للمنشآت الرياضية.....
72	2-2 / التنظيم المالي للحظائر المتعددة الرياضات
72	2-3 / استعمال المنشآت الرياضية.....
74	3 / نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية
74	3-1 / وضعية المنشآت الرياضية الحالية.....
75	3-2 / محاولة إعطاء البديل.....
76	3-3 / التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية.....

77	4/ نقد التنظيم الجديد للمنشآت الرياضية.....
78	4-1/ ضرورة الفعالية والكفاءة في التسيير للمنشآت الرياضي.....
78	4-2/ أفاق الممارسة الرياضية في ظل النظام الجديد للمنشآت الرياضية
80	خلاصة.....

الفصل الرابع: المؤسسة الرياضية

82	تمهيد.....
83	1-المؤسسات
83	1-2- مفهوم المؤسسة
84	1-2- تصنيف المؤسسات.....
84	3.1 أنواع المؤسسات.....
85	2 المنشآت الرياضية.....
85	2-1 سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية.....
86	2-2 مفهوم المنشآت الرياضية
87	2-3 تسيير المنشأة الرياضية.....
87	2-4 المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي.....
87	2-5- المراقبة والتفتيش.....
88	3- ديوان المركب المتعدد الرياضات.....
88	3-1- مفهومه.....
88	3-2- مهامه.....
88	3-3- استعمال المركبات المتعددة الرياضات.....
90	4 مدير الديوان.....
91	5 القسم الإداري
91	6 القسم المالي
91	7 مجلس الإدارة
91	7-1 مداولة مجلس الإدارة
92	7-2 تنفيذ مداولات مجلس الإدارة
95	خلاصة

الجانب التطبيقي

الفصل الأول : الطرق المنهجية للبحث

98	تمهيد.....
----	------------

99.....	1/ الدراسة الاستطلاعية
99.....	2/ المنهج المستخدم
99.....	3/ أدوات الدراسة
100.....	4/ صدق وثبات اداة الدراسة
100.....	5/ المجتمع الاصيلي للبحث
100.....	6/ عينة البحث وكيفية اختيارها
101.....	7/ ضبط متغيرات الدراسة
101.....	8/ مجالات الدراسة
101.....	9/ الوسائل الاحصائية
202.....	خلاصة

الفصل الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة

104.....	1/ عرض وتحليل النتائج
130.....	2/ مناقشة الفرضيات
133.....	استنتاجات
134.....	الخاتمة
136.....	اقتراحات

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان المخطط	الرقم
104	يوضح وظيفة التوجيه ودورها في تنظيم المنشآت الرياضية	01
105	يوضح دور التوجيه في بعث حياة الديناميكية في تنظيم المنشآت الرياضية	02
106	يوضح توقف تنظيم المنشآت الرياضية على وظيفة توجيه فقط	03
108	يوضح معرفة مكانة التوجيه في العملية الادارية	04
109	يوضح وظيفة التوجيه وتأثيرها الايجابي في تنظيم ادارة المنشآت الرياضية	05
110	يوضح تأثير تنظيم باتخاذ القرارات وأصدار أوامر في إدارة المنشآت الرياضية	06
111	يوضح مدى تأثير الاتصال داخل المنشأة الرياضية	07
112	يوضح معرفة لتحديد مسؤوليات دور مهم وفعال في إدارة المنشآت الرياضية	08
114	يوضح ما اذا كان لوظيفة التوجيه دور في تخطيط ادارة المنشآت الرياضية	09
116	يوضح ما مدى معرفة تخطيط ودوره فعال اثناء توجيه في إدارة المنشآت الرياضية	10
118	يوضح ما مدى تأثير تخطيط في وظيفة التوجيه في ادارة المنشآت الرياضية	11
119	يوضح معرفة تأثير التوجيه اثناء عملية تخطيط في ادارة المنشآت الرياضية	12
120	يوضح معرفة زمان ومجال تخطيط لوظيفة التوجيه في ادارة المنشآت الرياضية	13
121	يوضح لتخطيط دور في عملية توجيه في ادارة المنشآت الرياضية	14

122	يوضح أهمية وظيفة التوجيه ودورها في تحقيق اهداف المؤسسة	15
123	يوضح مدى معرفة وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية	16
124	يوضح أهمية التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية	17
126	يوضح ما اذا كان التوجيه هو عملية اعطاء أوامر والتوجيهات في إدارة المنشآت الرياضية	18
127	يوضح كيفية توجيه داخل المنشأة الرياضية	19
128	يوضح مكانة التوجيه ودورها في الاشراف والارشاد في إدارة المنشآت الرياضية	20
129	يوضح ما اذا كان هناك صعوبات وعراقيل اثناء توجيه في إدارة المنشآت الرياضية	21

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم
17	يوضح مستويات الادارة	01
22	يوضح بعض العوامل الحاكمة الموجهة لعمل الادارة	02
26	يوضح مجالات الادارة الرياضية	03
39	يوضح عمليات التوجيه	04
39	يوضح شروط التوجيه الاداري	05
39	يوضح المبادئ الاساسية في التوجيه الاداري	06
43	يوضح مهارات القيادة	07
44	يوضح مراحل عملية الاتصال	08
46	يبين الاتصال واتجاهاته الثلاثة	09
50	يوضح أنواع الحوافز	10
50	يوضح الحوافز الذاتية	11
50	يوضح الحوافز الفردية والحوافز الجماعية	12
52	يوضح خصائص الحوافز	13

52	يبين مقومات الحوافز	14
93	الهيكل الاداري لديوان المركب المتعدد الرياضات	15
94	الهيكل التنظيمي لديوان المركب المتعدد الرياضات	16
104	تمثيل بياني يوضح مدى نسبة وظيفة التوجيه ودورها في تنظيم المنشآت الرياضية	17
105	تمثيل بياني يوضح مدى نسبة دور التوجيه في بعث حياة الديناميكية في تنظيم المنشآت الرياضية	18
106	تمثيل بياني يوضح مدى نسبة توقف تنظيم المنشآت الرياضية على وظيفة توجيه فقط في إدارة المنشآت الرياضية	19
108	تمثيل بياني يوضح نسبة معرفة مكانة التوجيه في العملية الادارية في إدارة المنشآت الرياضية	20
109	تمثيل بياني يوضح وظيفة التوجيه وتأثيرها الايجابي في تنظيم ادارة المنشآت الرياضية	21
110	تمثيل بياني يوضح تأثير تنظيم باتخاذ القرارات وأصدرا أوامر في إدارة المنشآت الرياضية	22
111	تمثيل بياني يوضح مدى تأثير الاتصال داخل المنشأة الرياضية	23
112	تمثيل بياني يوضح معرفة ما اذا كان لتحديد مسؤوليات دور مهم وفعال في إدارة المنشآت الرياضية	24
114	تمثيل بياني يوضح ما اذا كان لوظيفة التوجيه دور في تخطيط ادارة المنشآت الرياضية	25
116	تمثيل بياني يوضح ما مدى معرفة تخطيط ودوره فعال اثناء توجيه في إدارة المنشآت الرياضية	26
118	تمثيل بياني يوضح ما مدى تأثير تخطيط في وظيفة التوجيه في ادارة المنشآت الرياضية	27
119	تمثيل بياني يوضح معرفة تأثير التوجيه اثناء عملية تخطيط في ادارة المنشآت الرياضية	28
120	تمثيل بياني يوضح معرفة زمان ومجال تخطيط لوظيفة التوجيه في ادارة المنشآت الرياضية	29
121	تمثيل بياني يوضح لتخطيط دور في عملية توجيه في ادارة المنشآت الرياضية	30

122	تمثيل بياني يوضح أهمية وظيفة التوجيه ودورها في تحقيق اهداف المؤسسة	31
123	تمثيل بياني يوضح مدى معرفة وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية	32
124	تمثيل بياني يوضح أهمية التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية	33
126	تمثيل بياني يوضح ما اذا كان التوجيه هو عملية اعطاء أوامر والتوجيهات في إدارة المنشآت الرياضية	34
127	تمثيل بياني يوضح كيفية توجيه داخل المنشأة الرياضية	35
128	تمثيل بياني يوضح مكانة التوجيه ودوره في الاشراف والارشاد في إدارة المنشآت الرياضية	36
129	تمثيل بياني يوضح ما اذا كان هناك صعوبات وعراقيل اثناء توجيه في إدارة المنشآت الرياضية	37

مقدمة

مقدمة:

إن إحدى سمات الحياة التكنولوجية الحديثة الموجودة في كافة ثقافات العالم هي الأهمية المتزايدة للمنظمات والمنشآت والمؤسسات إن عالم الرياضة لا يختلف عن ذلك في هذا الصدد وأن حياة الرياضي تتغير باستمرار نتيجة لتغيير المنظمات والمنشآت.

يتم تشكيل منشأة ما عندما تقوم مجموعة من الأفراد سويًا بإنجازات معينة من المهام والمقاصد ويتم تشكيل المجموعات نظراً لأن المهام والمقاصد المراد إنجازها تفوق قدرات الفرد، وكأي فريق منظم فإن أي منظمة يمكنها إنجاز قدر أكبر بكثير من إنجاز الفرد أن المؤسسة أو منشأة أفراد لديها الكثير لتقديمه، فيما يتعلق بالوقت والموارد من الواضح أن المدارس والحكومات والمصانع والبنوك كأي منظمة يمكنها أن تنجز قدر أكثر مما يستطيع الفرد أن ينجزه، وتنتج المنشآت والمنظمات خدمة ذات جودة لا تستطيع جهود الفرد وحده إنتاج مثيلاتها، وتبرز فعالية المنشآت عندما تعمل القيادة المعروفة بالإدارة بصورة سليمة وعلى هذا فإن الإدارة تبرز أهميتها الكبيرة في المنظمات الفعالة.

تعرف الإدارة بأنها توجيه للأنشطة الضرورية للمنظمة لضمان عملها بصورة فعالة وتهدف الإدارة الرياضية إلى ضمان عمل المنظمات أو المؤسسات الرياضية بصورة فعالة، وكذلك أيضاً هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة، ومن التعريف السابق نلاحظ شموله على مكونات العملية الإدارية واستخدام الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية والأهداف التي حددتها المؤسسة.

تهتم الإدارة اهتماماً كبيراً بتوجيه طريقة تصرف الأفراد (السلوك الإنساني) في محاولة لإنجاز هدف أو مقصد ما للمجموعة، وإن التركيز لا ينصب على نوع المنظمة أو المنشأة التي تعمل في مجال الرياضة وإنما الجانب الهام في الإدارة يتركز في توجيه طريقة عمل الأفراد لإنجاز هدف عام ويحظى توجيه الموارد الإنسانية بالأولوية للمدربين في منظمة التربية البدنية والرياضية فإن المهام الأساسية للمدير سواء كان مدير مشروع أو مدرب تكون في قيادة وتوجيه وإرشاد ومراقبة الأفراد الذين يعدون جزءاً من المجموعة، وعلاوة على ذلك فإنه يجب أن يحقق الأهداف والغايات التي أنشأت من أجلها المنشآت.

إن دراسة بناء التنظيم تسلط الضوء على عملية التوجيه، فضرورات التنظيم السليم تقتضي أن يرجع الموظف في عمله إلى رئيس واحد هذا الرئيس يشرف على عمل الموظف ويوجهه ويرتده ويعمل كحكم أو فيصل فيما يعرضه عليه.

ويتضمن التوجيه إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والإرشادات وهو ليس بالمهمة السهلة ويتطلب لنجاحه مهارات خاصة، فالذي يرجى من الأمر الحصول على نتائج معينة ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للرئيس والمرؤوس حتى يفهم الأخير ما يقصده الأول وما يهدف إليه، وحتى ينفذ بدقة. ومن هنا يلزم أن يكون



الأمر واضحا وممكن التنفيذ وفي حدود اختصاصات كل من الرئيس والمرؤوس ومحقق للهدف أو مؤديا لذلك، ومن الخطأ عند إصدار الأمر أو التوجيه أن يعتقد بأن كل ما يلزم من جانب المرؤوس هو الطاعة.

وللتوضيح قمنا بدراسة تشمل وظيفة التوجيه وتأثيرها على عملية إدارة المنشآت الرياضية وكانت مصممة على الشكل التالي:

الباب الأول: الجانب النظري يتكون من:

الفصل الاول - الإدارة العامة والإدارة الرياضية:

يتضمن هذا الفصل على تعريف الإدارة العامة وذلك بإعطاء نبذة تاريخية وبعض المفاهيم للإدارة وكذا مستوياتها ونظرياتها، كما تطرقنا إلى خصائص الإدارة وأساسياتها، وتسليط الضوء على الإدارة الرياضية وذلك بإعطاء مفاهيم حول الإدارة الرياضية إلى جانب ذلك تم التماس بعض المهارات الأساسية وصفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة، بالإضافة إلى مجالات الإدارة في التربية البدنية الرياضية وإلي مكونات الإدارة الرياضية.

الفصل الثاني - التوجيه:

ويتضمن هذا الفصل على تعريف التوجيه ونشأته التاريخية في العالم الغربي والجزائر، ثم تطرقنا إلى أنواعه وأركانه بالإضافة إلى العمليات الأساسية للتوجيه، وأيضا التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي كذلك أهدافه وعلاقة التوجيه بالعلوم الأخرى.

أما الفصل الثالث - المنشآت الرياضية:

يحتوي هذا الفصل على إعطاء نبذة تاريخية وأسس تخطيط المنشآت الرياضية وإلي مكوناتها كما تطرقنا إلى النظام القانوني والإداري لعمل المنشآت الرياضية، كذلك تصنيف المنشآت والأجهزة والوسائل الرياضية، ثم تكلمنا فيه على نمط تسيير هذه المنشآت في الجزائر، وذلك بإعطاء نظرة عامة على النظام الداخلي والإداري لها كذلك كيفية استعمال المنشآت الرياضية.

أما فيما يخص العنصر الثالث فهو يتضمن نمط تسيير المنشآت العمومية ويتمثل في التنظيم الجديد لبعض المنشآت العمومية ومحاولة إعطاء البديل والوضعية الحالية لهذه المنشآت الرياضية، ثم التطرق إلي نقد التنظيم الجديد وضرورة الفعالية والكفاءة في التسيير للمنشآت الرياضية، بالإضافة إلى آفاق الممارسة الرياضية في ظل النظام الجديد.

أما الباب الثاني من البحث فيتعلق بالجانب التطبيقي والذي قمنا فيه بدراسة ميدانية للمنشآت الرياضية بولاية بسكرة وعليه فإن هذا الجزء يحتوي على فصلين :

الفصل الأول: الطرق المنهجية للبحث

الفصل الثاني: فهو عبارة عن عرض وتحليل نتائج الدراسة.



الجانب التمهيدي

الإشكالية:

إن المتتبع لمراحل التطور والنمو التي مرت بها المؤسسات الرياضية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا , يدرك أنها كانت تتخبط في العديد من المشاكل والمعوقات التي لازمتها على امتداد هذه الفترة كنقص التأطير والخبرة وانتشار مظاهر الإهمال والتسيب وسوء استعمال الموارد الاقتصادية خاصة البشرية منها, حيث بنيت مختلف الدراسات والأبحاث أن أهم ما يعرقل عجلة التنمية نحو الأهداف المسطرة لها هو نقص الكفاءات البشرية الموجهة توجيهها سليما لرفع مردود المنشآت الرياضية.

كل هذه المعوقات وغيرها أدت إلى تدني مستوى مردود المنشآت الرياضية وهذا ما هو إلا تعبير عن ضعف السياسة الإدارية في المنشآت الرياضية, ومع اشتداد المنافسة وزوال بعض المنشآت وبقاء المنشآت الأصلح إداريا زاد اهتمام المختصين بالبحث عن الطرق والأساليب التي تمكن من رفع مردود المنشآت الرياضية وأهمها العنصر البشري الذي يعتبر العنصر المركزي في علم الإدارة.

وكما تعتبر أيضا المؤسسة بمختلف اتجاهاتها هي النواة في أي نشاط خاصة الرياضي حيث تمكن للعمل الرياضي أكبر أهداف بحيث يستدعي الأمر اعتمادا على المنهج جديد والملائم في كيفية التوجيه بدون معرفة اجزائه فقد أصبحت أكثر تعقيدا في فترة الاخيرة لهذا يجب توفير توجيهها كاملا ومنسق لكلا الطرفين .

كما يعتبر التوجيه أحد الأركان الأساسية للعملية الإدارية ويمثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيدا لارتباطها بكل العمليات الإدارية وخاصة القيادة والاتصال, فالتوجيه يتم عن طريق الإشراف على الرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية, وانطلاقا من أهمية العنصر البشري ودور وظيفة التوجيه نطرح التساؤل التالي:

- هل لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق اهداف المؤسسة ؟

التساؤلات الجزئية:

- هل لوظيفة التوجيه دور في تنظيم المنشآت الرياضية في تحقيق اهداف المؤسسة؟
- هل لوظيفة التوجيه دور في التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق اهداف المؤسسة؟
- هل لوظيفة التوجيه دور في تحقيق اهداف المؤسسة ؟

2/ الفرضيات :

الفرضية العامة:

- لوظيفة التوجيه دور ايجابي ومهم في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق اهداف المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

- لوظيفة التوجيه دور في تنظيم المنشآت الرياضية في تحقيق اهداف المؤسسة.
- لوظيفة التوجيه دور في التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق اهداف المؤسسة.
- لوظيفة التوجيه دور في تحقيق اهداف المؤسسة .

3/ أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في:

- إبراز حقيقة الإدارة الحديثة وطرق تسييرها وكذا العلاقة بالتوجيه, والتسيير الجيد وما يقابله من نجاحات والتسيير السيئ وما ينتج عنه كذلك.
- إبراز أسباب نجاح وفشل هذه المنشآت الرياضية وإعطاء صورة حقيقية عن تسييرها ودور وظيفة التوجيه في تحقيق الأهداف.
- الوقوف على أهمية التوجيه ودوره في تنظيم وإدارة المنشآت الرياضية.
- معرفة ما يمكن أن تقدمه القيادة والاتصال في تحقيق أهداف إدارة المنشآت الرياضية .
- إبراز ما يمكن أن تقتضيه وتحتاجه المنشآت الرياضية أثناء عملية التسيير والإدارة.

4/ أهداف البحث :

يهدف بحثنا أساسا إلى :

- إثراء مكتبتنا لتغطية النقص الموجود في مثل هذه البحوث.
- إدراج القارئ إلى الغوص في أعماق الموضوع ومعرفة حقيقة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية وكذا أسباب نجاحه أو فشله.
- توضيح تأثير وظيفة التوجيه, القيادة, والاتصال على إدارة المنشآت الرياضية.
- التعرف على الصعوبات والعراقيل التي تواجه عملية التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية.
- فتح مجال للطالب إلى التفكير في مواضيع التوجيه والخوض فيها مستقبلا.
- تقديم أهم الحلول والاقتراحات لتوظيف وظيفة التوجيه والقيادة في إدارة المنشآت الرياضية

5/ أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع وخاصة عن التوجيه والتسيير في المنشآت الرياضية.
- قلة الدراسات والبحوث العلمية حول هذا الموضوع بالأخص وقلة معرفة العناصر الرئيسية للتسيير لاسيما ما يتعلق بالمسير.

- ارتباط هذا الموضوع بالوضعية السيئة للمنشآت الرياضية.
- الوقوف على ما يمكن أن يقدمه التوجيه لعامل التحفيز والرفع من أداء الموظفين بالمنشأة الرياضية.
- توضيح انعكاس وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية على التنظيمات الرياضية وفعالية أدائها.

6/ تحديد المفاهيم والمصطلحات :

تعد المصطلحات عمل علمي منهجي يتطلب إنجاز أي بحث علمي ولقد لجأنا لتعريف بعض المصطلحات الواردة في بحثنا هذا بغية نزع الغموض عليها وإبرازها للقارئ لكي يتسنى له فهمها بكل وضوح.

أ/ **التوجيه:** هو العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم، فأغلب الأعمال التي يتم تنفيذها تتطلب تضافر الجهود من الأفراد، ويتم ذلك تحت نمط قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال مع الأفراد وذلك بتحفيزهم بالأسلوب الملائم لحاجاتهم البشرية.¹

ب/ الإدارة:

لغة: تأتي لفظة الإدارة من الفعل أدار أي إدارة الشيء بمعنى تعاطاه، والإدارة الاسم والمصدر من أدار والمدير هو من يتولى النظر في الشيء ومن يتولى جهة معينة من البلاد والداري الملاح الذي يتولى الشراع ودار بمعنى تحرك وعاد إلي حيث كان أو إلي مكان عليه ودار بالشيء وعليه وحوله طاف به ودار الدهر أي دال وتقلب.²

اصطلاحا: هي الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح.³

ج/ المنشآت الرياضية: هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية وهذه المنشأة لها إدارة تسييرها وفق برنامج معين.⁴

د/ المؤسسة : يعرفها ناصر دودي على انها كل هيكل تنظيمي مستقل ماليا في الاطار القانوني واجتماعي معين يهدف الى دمج الانتاج من اجل الانتاج او تبادل خدمات مع الاخرين حيث يختلف باختلاف المكان والزمان الذي يوجد فيه تبعا لحجم ونوع النشاط .

هـ/ المؤسسة الرياضية: هي تلك المؤسسات التي ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع الحجم هذه المؤسسة واهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافها

الا ان المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالجمال وفي هذا الصدد يشير *دافت روبينز* الرياضي كمهنة وصناعة تتحدد اهدافها بطبيعة الانشطة التي تمارسها المؤسسة , والعلاقات المتفاعلة بين تلك الانشطة والمؤسسات المجتمع الاخرى.

1 - طلحة حسام الدين : " مقدمة في الإدارة الرياضية", مركز الكتاب للنشر , ط 1 , القاهرة , 1997 , ص: 83.

2 - عبد الرحمن العيسوي : " الكفاءة الإدارية ", الدار الجامعية(طباعة ,نشر ,توزيع) , الإسكندرية , 1998 , ص: 11.

3 - محمد صبحي حسانين : " القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية " , دار الفكر العربي , ط 3 , القاهرة , 1995 , ص : 211.

4 - حريزي عبد الهادي وآخرون: " التسيير الإداري في الأندية الرياضية وعلاقته بمردودية فرق كرة القدم", مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ليسانس، الجزائر، 2004/2005، ص: 06.

7/ الدراسات السابقة:

خلال تقصينا وبحثنا على الدراسات السابقة وجدنا أنه هناك انعدام وعدم وجود لدراسات تناولت موضوع بحثنا ولو من قريب وكان مما وجدناه هذه الدراسة التالية:

دراسة : عرعار حولية , درداش زوينة.

أجريت هذه الدراسة سنة 2001 بمعهد العلوم التجارية بالمسيلة وكان موضوعها حول : " التوجيه والإشراف على الأفراد ودوره في زيادة الإنتاج " , وقد شملت العينة المختبرة مطاحن لوحات تقترت بعدد 284 عامل بولاية تقترت وقد طبق هذه الدراسة المنهج الوصفي وكانت تهدف إلى دراسة أهمية التوجيه والإشراف على الأفراد ومدى تأثيره على الإنتاج وقد لخصت النتائج فيما يلي:

- إثبات فرضيات البحث وأن مؤسسة مطاحن اللوحات تقترت لم تهمل الأشياء المذكورة سابقا رغم النقائص المرجوة على مستوى إدارة المستخدمين.

8/الدراسات المشابهة: جاءت هذه الدراسة سنة 2014 بمعهد التربية البدنية والرياضية ببسكرة , للطلاب *تريكي جمال* تحت عنوان "تخطيط رياضي في ادارة المنشآت الرياضية واقع وتحديات " وكانت الدراسة الميدانية لمسيرين المنشآت الرياضية لولاية الوادي وكانت تحتوي على التساؤل العام أي > كيف تتم عملية تخطيط ومشاكل التي تواجهها على مستوى ادارة المنشآت الرياضية < وكانت تهدف اهمية الدراسة الى معرفة راي اداريين لتخطيط رياضي في ادرة المنشآت الرياضية ومعرفة الاشخاص المكلفين بالتخطيط داخل المنشآت الرياضية وكانت اهداف الدراسة :

-تسليط الضوء على ممارسة تخطيط رياضي داخل المنشآت الرياضية .

- معرفة دور تخطيط رياضي داخل المنشآت الرياضية .

- معرفة دور ادارة داخل المنشآت الرياضية .

*الدراسة الثانية :

جاءت هاته الدراسة للطلاب (عمر دمانة) تحت عنوان * دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية* وذلك تحت إشراف د/ عبد الناصر بن التومي

سنة 2007. 2008 مذكرة ماجستير

تحت إشكالية :

- إلى أي مدى يمكن لتنظيم إدارة الموارد البشرية في ظل التوجيه نحو الإهتمام بالجانب الإنساني أن يساهم في تطوير رفع مستوى العمل الإداري في المنشآت الرياضية

تحت فرضيات :

- يرتبط نجاح إدارة الموارد البشرية بما تسخره هاته الأخيرة لعناصر التنظيم والعلاقات الإنسانية

- تساهم متغيرات المسؤولية المخولة لأفراد السلطة الرسمية وأنماط التنظيم المختلفة في التكامل الإيجابي والتوازن يبين ما تطمح إلى تحقيقه إدارة الموارد البشرية والمنشأة عموماً .
- كلما كان هناك إنسجام على مستوى الهياكل التنظيمية وخصائص التنظيم من جهة ، وأنماط الإتصال من جهة أخرى ، كلما أدى بإدارة المنشأة إلى أن تصل إلى سياستها وأهدافها المتبناة في ميدان الموارد البشرية
أما المنهج المستخدم كان المنهج الوصفي
وكانت العينة 70 فرد بين إطارات وموظفي إداري وعمال ومهندسين
النتائج :

- نجاح إدارة الموارد البشرية مرتبط بما تسخره هذه الأخيرة لعناصر التنظيم والعلاقات الإنسانية
- إتخاذ القرار داخل المنشآت الرياضية مما يضيفي إنسجاماً وتكاملاً بين إدارة الموارد البشرية وباقي إدارات المنشأة
- الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الإستقرار وسعيها إلى تحقيق الأهداف.

8-1/التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال اطلاع على الدراسات السابقة والمشاهدة نلاحظ ان هناك اوجه شبه بين النتائج فتم التطرق الى ما يلي:
-نقص فادح في الاطارات العلمية المتخصصة في تسيير ادارة المنشآت الرياضية .
-نقص في الكفاءات القائمين على عملية تسيير وتوجيه ادارة المنشآت الرياضية
وبعد مناقشتنا لدراسة لاحظنا ان هناك اهتمام الاداري بالفرق والنوادي الرياضية واهمال التسيير وتوجيه اداري للمنشآت الرياضية والذي بعد محور دراستنا.

الجانب النظري

الفصل الأول

تمهيد:

الإدارة هي عملية ضرورية لأي جهد جماعي فهي أحد العوامل الرئيسية لضمان التقدم وتحقيق الأهداف لأنها تتضمن توجيهها وقيادة للجهود البشرية لتحقيق الأهداف المرجوة. وهي أيضا عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو إنسانية , وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن . فالرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرغ نتيجة الاهتمام المتزايد بها وخلال هذا التوسع وذلك التفرغ كان من الضروري التشبث بالإطار العلمي في تنظيمها , وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها.

يعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي . وكذلك الإدارة في حد ذاتها هي عملية اتخاذ القرارات سواء كانت هذه القرارات تتعلق بتحديد الأهداف أو برسم السياسات أو بوضع الاقتراحات عن الأحوال في المستقبل . أو فيما يتعلق بالبرامج الزمنية أو إرشاد المرؤوسين أو تحديد المعايير الرقابية وقياس النتائج وقبولها أو رفضها.

1/ الإدارة العامة :

1-1/ نبذة تاريخية :

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

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

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

1 - مروان عبد المجيد إبراهيم : " الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية " , مرجع سابق , ص : 17.

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

ماهية الإدارة :

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

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

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

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

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

1/ *وظيفة التخطيط

3/ *وظيفة التوجيه

4/ *وظيفة الرقابة.¹

¹ - نبيل الحسيني النجار : " الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة " ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، الدقى ، 1993 ، ص: 15، 16.

1-2/ مفاهيم حول الإدارة :

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

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

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

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

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

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

ويعرفها "فايول": يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة . وتتناولها "موسوعة العلوم الاجتماعية": بأنها عملية خاصة بتنفيذ الأغراض والإشراف على تحقيقها وهي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهود الإنساني الذي يبذل في هذه العملية ³.

والإدارة وفقاً لرأي "سيد الهواري": هي عملية اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الأفراد في استخدامهم العناصر المادية والبشرية لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه.

الفرق بين الإدارة العامة وبين أنواع الإدارات الأخرى:

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

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

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

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

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

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

إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة :

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

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

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

الإدارة علم أم فن؟

اختلف الكتاب والممارسون في الإدارة من حيث كونها علماً خالصاً أم فناً خالصاً أم مزيجاً من العلم والفن؟

الإدارة فن خالص:

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

الإدارة علم خالص:

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

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

الإدارة علم وفن:

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

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

1-3/ مستويات الإدارة :

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

- الإدارة العليا : top management :

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

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

- الإدارة الوسطى : middle management :

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

- الإدارة المباشرة : first level management :

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



شكل (1) يوضح مستويات الإدارة

1-4/ عناصر الإدارة :

التخطيط : يعتبر التخطيط من المراحل الإدارية لأنه يوضح مقدما العناصر الواجب استخدامها سواء كانت هذه العناصر مادية أو بشرية ويحدد الوقت اللازم لتنفيذ جزء من أجزاء العمل مع ربط هذه الأجزاء ببعضها الآخر .

والتخطيط يرسم صورة العمل في المجالات المختلفة ويحدد مسارها وبدونه تصبح الأمور غير هادفة وهو ضروري لأنه يزيد من الكفاءة والفاعلية الإدارية وذلك بتحقيق الأهداف المطلوبة .

1 - حسين أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها) " , دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , ط1 , الإسكندرية , 2003 , ص : 22 .

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

أ/ مفهوم التخطيط : هناك عدة مفاهيم لمعنى التخطيط فقد نظر إليه "سيد الهواري" بأنه مرحلة من التفكير في المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانيات والاحتياجات والاستعداد للمستقبل ويتطلب وضع الأهداف , والتنبؤات , إعداد الموازنات, وضع برامج العمل والجداول , الإجراءات ...

والتخطيط هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى . ويعرف بأنه التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة .

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

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

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

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

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

وفي مجال التربية الرياضية لا بد لكل مؤسسة من المؤسسات أجهزة كفاءة وتوجيهية تقوم بمساعدة وتوجيه العاملين الجدد كل حسب اختصاصه وبذلك تكون الأجهزة التوجيهية هي المسؤولة عن إعداد وتعليم وتوجيه العاملين في الحقل الرياضي من رواد وقادة ومدربين واختصاصيين وعلى مختلف مستوياتهم ومراتبهم وللأجهزة

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

التوجيهية دور فعال ومهم ومؤثر بحياة الأمة والوطن فهي بالإضافة إلي قيامها بالتعليم والتدريب وحقل أذهان الشباب فإنها تدفع بالحركة الرياضية وروادها وقادتها نحو التقدم والازدهار .

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

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

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

1-5/ المبادئ العامة للإدارة :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

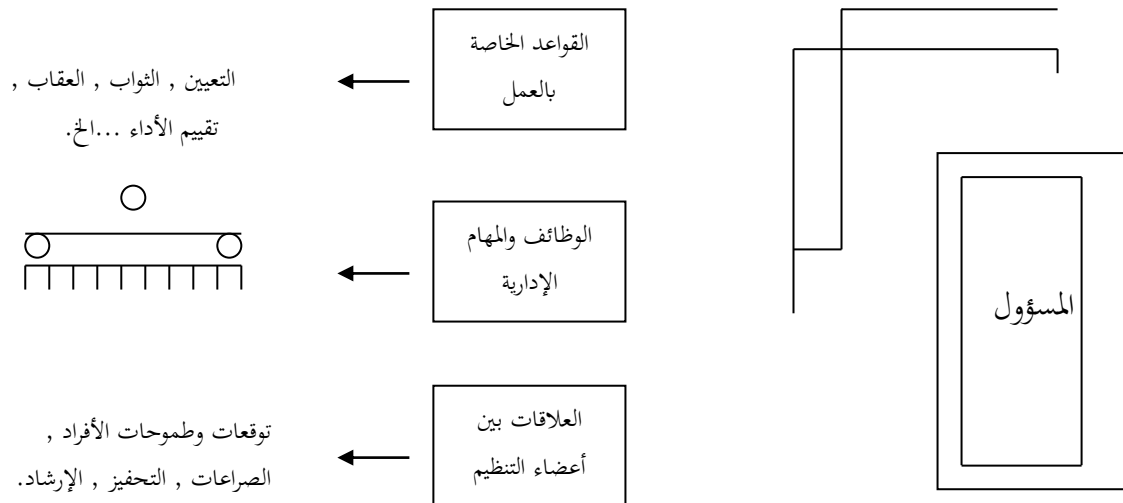
1-6/ خصائص الإدارة :

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

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

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

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



شكل (2) : يوضح بعض العوامل الحاكمة الموجهة لعمل الإدارة .

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

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

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

1-7/ أساسيات الإدارة :

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

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

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

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

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

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

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

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

1-8/ نظريات الإدارة :

أولاً: النظرية التقليدية:(نظرية X):

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

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل
 - الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل
 - يفضل الإنسان دائماً أن يجد شخصاً يقوده يوضح له ماذا يعمل
 - العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل , أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل.¹
 - لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف
 - إن الأجر والمزايا المادية هي من أهم حوافز العمل أي أن الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى.
- تلك هي فروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة طريقة خاصة في معاملة الأشخاص تتفق وتلك النظرية إلى الإنسان وطبيعته.
- هناك العديد من التجارب العملية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لاتطاع ويتجاهلها الأفراد وقد يتصرفون في الاتجاه المضاد وكذلك تبين للباحثين في ميدان علاقات العمل أن الإنسان ليس كسولاً بطبعه بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة وإذا كان الإنسان بطبعه كسولاً فكيف نفسر إقبال أحد المسؤولين على عمله لفترات طويلة وإذا كان الأجر هو المحدد الأساسي لسلوك الفرد وهو الدافع الوحيد له على العمل فكيف نفسر رفض بعض الأشخاص العمل لفترات إضافية إذن فهم يرفضون فرصة الحصول على المعدلات آجر أعلى.

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

إن تلك المظاهر للسلوك الإنساني توضح فشل التفسير الذي تقدمه النظرية التقليدية كما يتضح في حالات أو مواقف إنسانية متعددة لذلك لا بد من البحث عن التفسير آخر يقدمه ما كجرو ويدافع عنه.

النظرية الحديثة: (نظرية Y):

بالنظر إلى فشل النظرية التقليدية في رسم الصورة الحقيقية لطبيعة الإنسان فإن النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة من الفروض التي تفسر بعض المظاهر السلوك الإنساني وهي :

- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ.
- الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية والمخاطرة.
- الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.
- الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج إيجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان يعمل ليس خوفا من العقاب ولكن أملا في المكافأة.
- ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان في أثناء العمل إذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ويترك للفرد اختيار سبل الوصول إليها وهو جدير باختيار أفضل السبل والوسائل.
- ليس بالخبز وحده يعيش الإنسان والفرد يعمل للحصول على أجر ولكنه يعمل أيضا لإشباع حاجات ورغبات أخرى خلاف الأجر والمزايا المادية يعمل من أجل الحصول على مركز اجتماعي مرموق والرضا عن الإنجاز الشخصي.¹

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

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

نظرية الإدارة التنظيمية :

كان "هنري فايول" يقوم بإسهامه إلى الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة وهو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية ووصف وتحليل الوظائف الإدارية وسرد مبادئ التنظيم وبعد

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

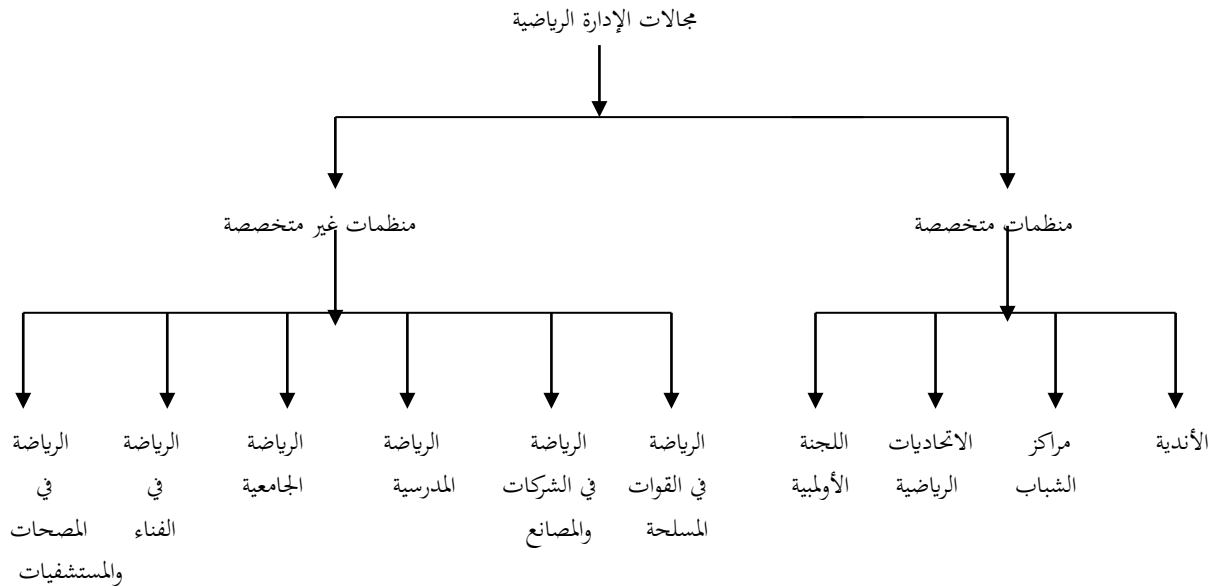
"فايول" كتب "جيمس موبي" "وألان رايلي" عن مبادئ التنظيم ويليهم "ليندال أوريك" بعمله وكتابات عن التنظيم والإدارة وهؤلاء الكتاب الثلاثة هم الرواد الذين وضعوا أسس ومبادئ التنظيم الإداري.

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

2/ الإدارة الرياضية :

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

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



شكل (3): يوضح مجالات الإدارة الرياضية.²

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

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

2-1/ مفاهيم حول الإدارة الرياضية :

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

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

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

2-2/ مكونات الإدارة الرياضية :

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

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

2-3/ المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية :

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

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

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

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

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

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

2-4/ صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة :

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كمايلي :

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

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

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

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

2-5/ الدور الإجرائي للإدارة الرياضية :

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

* وضع خطة متكاملة تشمل كل من الاستراتيجيات والسياسيات والإجراءات والأساليب والوسائل والبرامج المطلوب تنفيذها وكافة القوى البشرية الإمكانات المادية والعينية في فترة زمنية مستقبلية.

* وضع هيكلية لتنظيم العناصر والقوى البشرية والمادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية وتنسيق الأداء والترابط بينها لتحقيق التكامل والتماسك والتلاحم بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى وفاعلية من أجل تحقيق هدف الهيئة الرياضية .

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

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

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

2-6/ المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2-8/ مجالات الإدارة في التربية الرياضية:

تتعامل إدارة التربية الرياضية مع ثلاث مجالات رئيسية وهي :

أ/ البرامج.

ب/ الإمكانيات

ج/ العاملين (القادة)

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

¹ - نفس المرجع, ص : 18, 19 .

خلاصة الفصل:

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

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

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

الفصل الثاني

تمهيد:

نظرا لأن العنصر البشري هو العنصر المركزي في فن وعلم الإدارة فقد أولى الباحثون عناية فائقة بدراسة العلاقات الإنسانية وتأثير هذه العلاقات على الإدارة وتهتم وظيفة التوجيه بتوجيه الجهود البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وسيحدد نجاح هذه الجهود الموجهة كفاية الأداء في المؤسسة أو عدمه,ومن ثم تعد وظيفة التوجيه وظيفة عملية تختبر المقدرة الإدارية على إدارة المؤسسة وتعتمد كفاية أداء العمال جزئيا على المقدرة التوجيهية للإدارة ولكنها تعد وظيفة البيئة التنظيمية فإذا لم تؤدي البيئة ذاتها إلى الأداء الأمثل فلن يعود التوجيه الإداري على المؤسسة بالنتائج المثلى لذا لا بد من تهيئة الظروف التي تتوفر التعاون الحماسي بين جميع العاملين في المؤسسة بغية العمل معا على تحقيق كلا الأهداف الشخصية الجماعية .

وبما أن الهدف من التوجيه هو الاستخدام الفعال للموظفين ,فانه يعد مسؤولية الإدارة على المستويات العليا ولكن مع ذلك فإن مشاركة بعض الموظفين في قرارات التوجيه يخلق مناخا تنظيميا يعزز من حماس الموظفين وولائهم للمؤسسة.

1/ نشأة التوجيه وتطوره التاريخي:

إن الحديث عن التوجيه يقودنا للتطرق إلي الأصول التاريخية لحركة التوجيه في بعض دول العالم ذلك لأن الكثير من الأفراد يعتقدون أن العملية التوجيهية عملية حديثة النشأة نتيجة لتطورات الحياة المعاصرة , غير أن هذه العملية قديمة جدا والدليل على ذلك أن الإنسان بطبعه اجتماعي فهو يحكي عن مشاكله الشخصية لأفراد أسرته أو أصدقائه أو معارفه فيلقى مشاركة منهم في تقديم الحلول لمشاكله واقتراح وسائل لتخطي الصعوبات عن طريق المساعدة.

ومعنى هذا إن فكرة التوجيه كانت سائدة منذ القدم دون معرفتها بالمصطلح الحديث والمستعمل وهو "التوجيه" ومع تطور الحياة المعاصرة وتعقدها وظهور المشكلات الفردية للأفراد فقد ظهر التوجيه كوسيلة فعالة لمواجهة حاجاتهم ومشكلاتهم.¹

1-1/ تطور التوجيه في العالم الغربي :

إن التطور التاريخي للتوجيه في العالم الغربي قد مر بعدة مراحل هي :

• المرحلة الأولى - مرحلة التركيز على التوجيه المهني:

إن حركة التوجيه المهني كانت بدايتها الأولى في الولايات المتحدة الأمريكية , وبالضبط خلال فترة الكساد الاقتصادي في الثلاثينات التي كانت مهذاً لحركة الإرشاد والتوجيه حيث نشأ التوجيه المهني على يد "فرانك بارسونز" في سنة 1909 بالولايات المتحدة الأمريكية والذي يعتبر كتابه اختيار مهنة choosing a vacation مرجعاً أساسياً في اختيار مهنة وأسس في مدينة بوسطن مكتب للتوجيه المهني.

وبعد مرور عام انعقد بنفس المدينة أول مؤتمر قومي للتوجيه المهني ، ومع نهاية الحرب العالمية الأولى شعر المسؤولون في العالم وخاصة في فرنسا بضرورة تنظيم التمهين من أجل تكوين يد عاملة مختصة ولتحقيق هذا كان لزاماً عليهم الاستعانة بمؤسسة مختصة لهذا قام مجلس التربية الأمريكي بتنظيم لجنة للدراسات حول الخدمات الشخصية للتلاميذ ، وكان الاهتمام بفتة المعوقين من التلاميذ وذوي المشكلات والعاهات. مما أدى هذا الاهتمام إلى تطوير المناهج والتخطيط للمستقبل فأدى هذا إلى خلق وعي واهتمام في جميع الأنحاء الأمريكية لإدخال برامج التوجيه بالمدارس والثانويات، واستعمال اختبارات الذكاء والتحصيل الدراسي ومنه وجد التوجيه طريقة إلى الوجود وتطبيقه .

وقد ساعد على إعطاء التوجيه المهني المركز الأول والأهمية في حركة التوجيه ولقد كان المحور الأساسي في برامج التوجيه سواء في المدارس أو في الجامعات أو في مؤسسات الأعمال .

¹ - بن روان حورية وآخرون: "دور مستشار التوجيه في متابعة المشكلات المدرسية"، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ليسانس، المسيلة، 2003-2004، ص: 21.

• المرحلة الثانية - مرحلة التركيز على التوافق والصحة النفسية :

إن هذه المرحلة من تطور التوجيه نبعت من محاولات علماء النفس وغيرهم حسب ما يؤكد "وليسون" 1950 إلى تطبيق الطرق العلاجية لعلاج أنواع الصراع التي يقاس منها الفرد وهما الأول هو البحث عن دوافع سلوك الفرد الكامنة في اتجاهات الذات . وهذا ما جعل بعض العلماء يفكرون في إنشاء مصحات للأمراض العقلية , والدعوة للوقاية من الأمراض النفسية والعناية بالصحة النفسية . إلا أن "وليسون" يذكر أن التوجيه أو العلاج النفسي بهذا الشكل احتذى الخطوات التي رسمها "فرويد" إذ اقتصر على قيام علاقة بين فردين هما المعالج وصاحب الحالة على افتراض أن العلاج يتم على أحسن صورة إذا ما ابتعد صاحب الحالة مؤقتاً عن عالمه الاجتماعي .

وقد انتشرت أفكارها على يد "فرويد" سنة 1940 فظهرت مفاهيم جديدة في التحليل النفسي حيث اهتم بالصحة النفسية بالنسبة للأفراد خاصة الذين يعانون من صراعات بين الاتجاهات النفسية نحو الذات والتوجيه في مثل هذا الموقف يجب أن يتخذ عدة طرق لمساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويتعرف على أنواع الصراع التي يعاني منها فيعود إليه الانسجام والتناسق بين الاتجاهات النفسية نحو الذات .

• المرحلة الثالثة - مرحلة التركيز على فهم شخصية الفرد أثناء تفاعله مع بيئته الاجتماعية :

تنبع هذه المرحلة من محاولة "ليفين" في ضرورة تفهم شخصية الفرد في مجاله الاجتماعي أي فهم شخصية الفرد أثناء تفاعله مع شخصيات آخرين في بيئته الاجتماعية فالفرد ينتمي عادة إلى جماعة والجماعة هي المرجع الذي يقتبس منه الفرد ليكون مدركاته وانفعالاته وأفعاله فشخصية الفرد تتفتح نتيجة لتفاعل دقيق بين كل من هذه القوى وبهذا الشكل تطور التوجيه من توجيه مهني إلى علاج يهدف إلى تكامل الشخصية وأصبح أيضاً عملية تهدف إلى مساعدة الفرد على أن تتكامل شخصيته بمساعدته على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله، وذلك بالتأثير عليه بشتى الطرق التي يمكن أن تساعد فيتمكن من التكيف مع نفسه ومع مجتمعه.

• المرحلة الرابعة- التوجيه عملية مهنية وميدان من ميادين التخصص :

تعتبر الحرب العالمية الثانية من أهم العوامل التي أثرت على التوجيه وقد بينت هذه الحرب الأهمية الكبرى للاختبارات النفسية لتصنيف الأفراد ووضع كل فرد في مكانه المناسب والذي يتفق وقدراته واستعداداته, ومن أهم نتائج الحرب العالمية الثانية في ميدان التوجيه انه وجه الاهتمام لتحليل السمات تحليلاً عملياً , وأصبح التوجيه فيما بعد الحرب العالمية الثانية موجهاً إلى التوسع في خدمات التوجيه وفي مفهوماته ليوجد سبيله إلى المصانع والدين وغيرها من الميادين , وأصبح التوجيه عملية مهنية وميداناً من ميادين التخصص وزادت أهميته في المدارس وفي مجالات عديدة أخرى¹.

¹ - سعد جلال : " التوجيه النفسي والتربوي والمهني " , دار الفكر العربي , ط2 , القاهرة , 1992 , ص: 77,78.

1-2/ تطور التوجيه في الجزائر :

بدأت حركة التوجيه في الجزائر خلال فترة الاستعمار في شكل توجيهي مهني حيث كانت وسائل التوجيه المعتمدة آنذاك للجنة الجزائرية في تطبيق الاختبارات الأجنبية علما أن التوجيه كان مقتصرًا على أبناء المعمرين الفرنسيين والأجانب ولم يستفد منه أبناء الجزائر إلا قلة قليلة جدا , وذلك يرجع إلي أن الجزائريين كانوا يشغلون وظائف وأعمال حرفية خاصة بهم وهذه المهن تتماشى مع قدراتهم وإمكاناتهم وفي سنة 1962 كان يوجد بالجزائر (09) مراكز للتوجيه المهني اضافة إلى وجود متفشية رئيسية بالجزائر العاصمة .

وضع التوجيه كباقي القطاعات الموجودة بالجزائر وهذا بسبب مغادرة التقنيين الأوروبيين لهذا المركز وبقي منها (03) مراكز على مستوى الوطن واكتفوا آنذاك بالتفكير من اجل إيجاد إيديولوجية للتوجيه في بلادنا تتماشى وفق ما شهدته من تطورات وتغيرات سياسية واجتماعية واقتصادية وفي سنة 1967 تم إنشاء المديرية الفرعية للتوجيه والتوثيق وتشمل على (03) مكاتب : مكتب للتوجيه , مكتب للتوثيق المدرسي والجامعي والمهني,مكتب الدراسات.

2/ مفاهيم عامة حول التوجيه :

1-2/ تعاريف

يعتبر "التوجيه" وسيلة ناجحة في ملاحظة جهود العاملين فمن خلال ما يقوم به المدير أو المشرف بتحفيز العاملين وخلق الجو المناسب للعمل والاتصال بهم (العمال) للحصول على المعلومات واتخاذ القرارات كما أن دور التوجيه يكمن في بعث الحياة الديناميكية في التنظيم من خلال إعطاء الأوامر والتوجيهات وقيادتهم لتحقيق أهداف التنظيم.¹

"التوجيه" هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسية للمدير وببساطة يمكن تعريف وظيفة التوجيه بأنها عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما ذا يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المنوط به.²

ويذكر "جميل أحمد توفيق" أن التوجيه وظيفة مركبة تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية في كل من الفترة القصيرة والمدى الطويل وهي إحدى الوظائف الأساسية للمدير والتي تعتبر من الوظائف الصعبة والسبب في ذلك يرجع إلي أن المدير يتعامل مع قوى مركبة لا يعرف عنها إلا القليل كما لا يمكنه السيطرة على الكثير منها .

ويعرف كل من "إبراهيم عصمت مطاوع" و"أمين أحمد حسن" و"علي الشرقاوي" أنه إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تساهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلي ضعف الالتزام

¹ - عرعار حولية - درداش زونية: "التوجيه والإشراف على الأفراد ودوره في زيادة الإنتاج" , ملكرة نخرج DEUA , المسيلة , 2001 , ص : 14 .

² - عبد السلام أبو قحف : " أساسيات التنظيم والإدارة " , دار الجامعة الجديدة للنشر , الإسكندرية , 2002 , ص : 393 .

تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية كذلك إذا تم شغل المراكز الإدارية بأفراد لا يمتلكون كفاءات متناسبة مع واجباتهم إن الأمل يصبح ضعيف في تحقيق فاعلية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه.

في حين يرى "صلاح الشنواني" إن التوجيه هو الخطوة التنفيذية فأى خطوة مهما كانت متقنة ليس لها أي قيمة ما لم توضع موضع التنفيذ , فالتوجيه يعد أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية باعتبار أن التسلسل المنطقي للعملية الإدارية يبدأ من التخطيط ثم التنظيم فالتوجيه حيث يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم للعمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية.

2-1-1/ تعريف التوجيه في المجال التربوي :

يعرف "إبراهيم عصمت مطاوع" و"أمينة أحمد حسن" بأن التوجيه هو الاتصال بالموظفين والمعلمين عن طريق رؤسائهم وترشيدهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة فالتوجيه إذن ليس تنفيذ للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذ أعمالهم .

ويذكر "إبراهيم محمود عبد المقصود" إن التوجيه يتضمن إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والإرشادات وهو ليس بالمهمة السهلة ويتطلب لنجاحه مهارات خاصة فالذي يرجى من الأمر هو الحصول على نتائج معينة ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للرئيس والمرؤوس حتى يفهم الأخير ما يقصده الأول وما يهدف إليه.¹

ويعرف "التوجيه" بأنه فن إيجاد الثقة بين من يصدر الأمر وبين من يتلقى هذا الأمر وتنمية ثقته بنفسه وبقدرته وكفاءته.

2-1-2/ أنواع التوجيه :

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

أ/ التوجيه الفني

ب/ التوجيه الإداري

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

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

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (التوجيه) " , دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , ط1 , الإسكندرية , 2003 , ص : 14 .

2-1-3 / الأسس العامة للتوجيه :

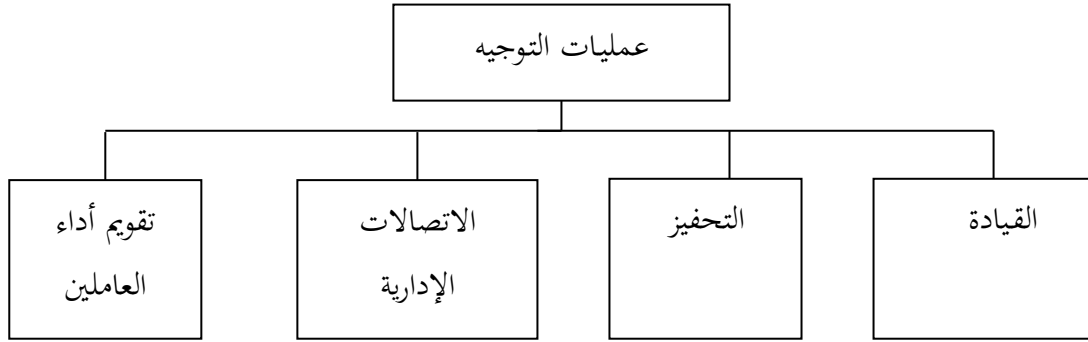
من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطوير الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى يمكن استخلاص بعض الأفكار التي تمثل أساسا جيدا لممارسة وظيفة التوجيه على النمو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي :

- ضرورة تحديد الهدف , حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توحيد الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها .
- وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.
- ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.
- العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء اتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية.
- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية , كذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.¹

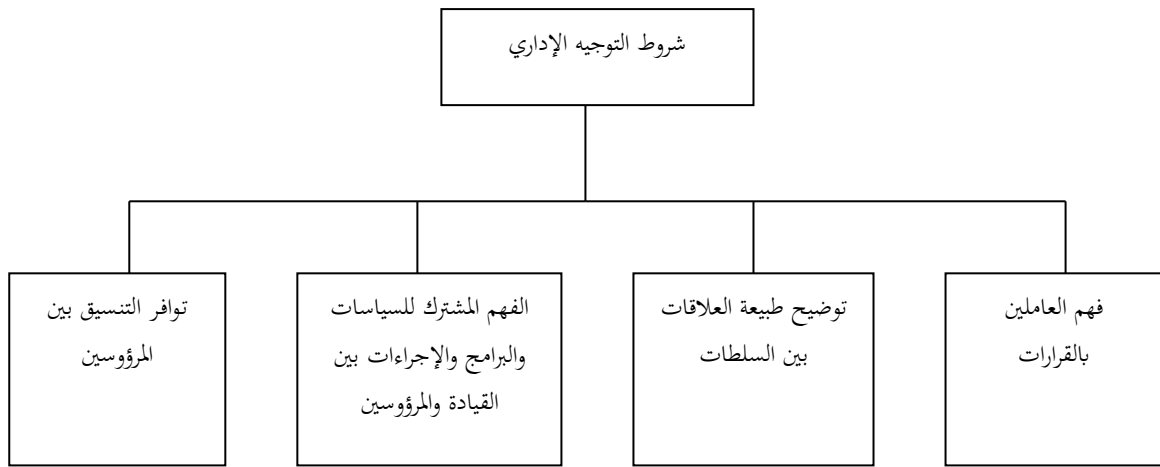
2-1-4 / أركان التوجيه :

للتوجيه أركان متعددة فلقد اختلفت آراء المختصين في تحديد هذه الأركان فيرى "إبراهيم عصمت مطاوع" و"أمينة أحمد حسن" و"سعيد عبد الفتاح" أن عناصر التوجيه الأساسية تنحصر في الاتصالات , واتخاذ القرارات, القيادة , ونجد أن "أحمد رشيد" قد حددها في صنع اتخاذ القرارات , والاتصالات والقيادة والانتظام والاستمرار , كما حددها "علي الشرفاوي" في القيادة , والاتصال , والدافعية , كما حددها "جميل توفيق" في الاتصال , الدافعية , والقيادة والتنسيق كما قام "حنفي سليمان" بتحديددها في أربعة عناصر هي الاتصال , الدافعية , والواقعية , في مكان العمل والقيادة والإشراف الفعال وحددها "إبراهيم الغمري" في أربعة عمليات أساسية هي القيادة , التحفيز , والاتصالات الإدارية , وتقوم أداء العاملين وهو خلاصة ما اتفق عليه علماء الإدارة.

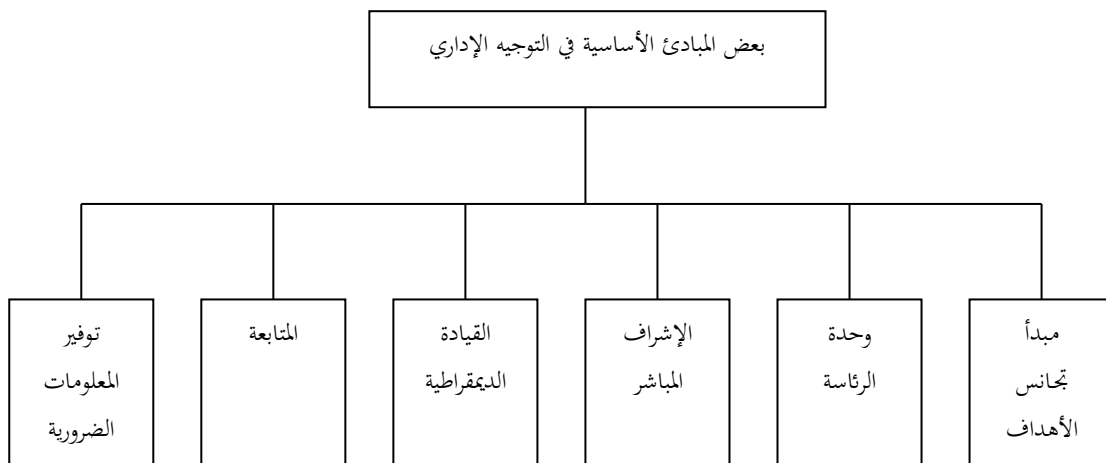
1 - عبد السلام أبو قحف: "أساسيات التنظيم والإدارة" , مرجع سابق , ص: 395,396 .



شكل (4) : يوضح عمليات التوجيه



شكل (5) يوضح شروط التوجيه الإداري



شكل (6) : يوضح بعض المبادئ الأساسية في التوجيه الإداري.¹

¹ - د . حسن أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية " , دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , ط1 , الإسكندرية , 2003 , ص: 17 .

2-2/ العمليات الأساسية للتوجيه :

2-2-1/ القيادة :

لقد سبقت الإشارة إلى أن القيادة تعتبر أحد أدوات التوجيه الأساسية ومع ذلك فقد لا يعتبر ضرباً من ضروب المغالاة القول بأن القيادة هي جوهر وظيفة التوجيه أو عصبه الرئيسي , وإذا أحسن القائد استخدام الاتصال ونجح في دفع وتحسيس الأفراد للعمل فإنه يصبح بذلك قائداً متميزاً ووفقاً لهذا المنظور يصبح الاتصال والتحفيز من أكثر الأدوات أو العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح القيادي من عدمه .

أ/ ماهية القيادة:

توصلت الدراسات التي أجريت على الجماعات مع الاستعانة بطريقة التحليل النفسي إلى وجود بعض عناصر عامة للقيادة , فالقائد في حاجة لأن يتمتع بمرونة ثقافية تمكنه من تنسيق العمل بنجاح بين أفراد الجماعة المختلفين مما يؤدي مصالحهم المتعارضة عادة إلى ميول انفصالية قوية والقائد المسئول عن تحديد بؤرة واضحة يتركز حولها نشاط الجماعة وهذا يتطلب من القائد قدرة عالية على إيجاد تفاهم يحقق ويرتبط الجماعة وتماسكها فدور القائد إذا يدعو لأن العمل كمنسق ومخطط وممثل للجماعة ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يكون هناك قائد بدون أتباع ولا محل للقائد ما لم يكن هناك هدف محدد وغاية يسعى لتحقيقها ودراسة القيادة كظاهرة اجتماعية وسيكولوجية تأخذها بالضرورة في اعتبارها العلاقة المتبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة في ظل هدف يسعى الجماعة إلى تحقيقه.¹

ب/ مفهوم القيادة :

بدون الدخول في جدول حول المفاهيم المختلفة للقيادة وفي ضوء الإطار المنهجي فسوف يتم تبني التعريف الذي اقترحه "كونتروز وزملاءه" وهذا التعريف الذي يركز على الوظيفة الإدارية للقيادة كما يلي:
القيادة هي عملية التأثير على الأفراد وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنظمة.²

ج/ الصفات المهمة في القائد :

يتصف القائد الناجح ببعض الصفات التي يمكن أن تتدرب عليها وعليك أن تنمي مهارتك في التحلي بها وقد يحتاج الأمر إلى مدة طويلة إلا أن النتيجة يمكن أن تكون مشجعة ومن أهم هذه الصفات :
*القدرة على الإشراف : على المرؤوسين من خلال تخطيط العمل وتحديد الأهداف ومتابعة المرؤوسين وتدريبهم وإصدار الأوامر والتعليمات إليهم.

*القدرة على حسم الأمور : وذلك من خلال إسناد مهام إلى المرؤوسين وطلب الالتزام بالعمل والاستفسار عن أي معلومة وأن تتحقق من أي تقصير وأن تكون قادراً على مكافأة ومعاقبة من يحتاج لذلك.

1 - إبراهيم محمود عبد المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية , مرجع سابق , ص : 21.

2 - عبد السلام أبو قحف : " أساسيات التنظيم والإدارة " , مرجع سابق , ص : 429 .

***الثقة بالنفس:** على القائد أن يتحلى بالشجاعة وأنه يبادر بالأمر وأن يعلن عن أفكاره بوضوح وأن يشجع الآخرين وأن يحصل على تعزيز رؤسائه ويجب تعلم أن الثقة بالنفس هي من أسباب ثقة المرؤوسين في قائدهم .
***الإنجاز:** يجب أن يتحلى القائد بالقدرة على تحقيق نواتج نهائية مطلوبة في عمله وذلك من خلال تحديد الأهداف وخطوات التنفيذ وأن يساعد مرؤوسيه على تحقيق هذه الإنجازات فإنجازاتهم في مجموعها هي إنجازاته هو

***الاتصال:** إن قدرة القائد على استماع إلى مرؤوسيه والتفاوض والحديث وعرض المعلومات شفويا وإدارة المقابلات والاجتماعات والمذكرات من أهم قدرات القيادة التي يجب أن يتحلى بها أي مدير
***القوة والسيطرة:** يجب أن يتحلى القائد بالقدرة والمهارة على التعرف على حدود سلطاته وصلاحياته واتخاذ القرارات وعليه التدخل في الوقت المناسب وعليه استخدام صلاحياته المالية وأيضا الصلاحيات التي تمس المكافأة والعقاب .

***الحيوية:** يتسم القادة بأهم قادرون على العطاء لفترات طويلة نسبيا وعليك أن تتعرف كمدير على انطباق الأوقات التي تستطيع أن تقدم فيها أفضل عطاء وحاول أن تزيد من مستوى حيويتك الجسمانية والذهنية .
د/ أنواع القيادة :

***القيادة الديمقراطية:** في هذا النوع تكون القرارات التي تتخذ نابعة من الجماعة كحصيلة للمناقشة والتفكير الجماعي وعلى القائد أن يدير المناقشة ويجمعها حول الموضوع على أن يبقى كل فرد حر في التعبير عن رأيه والقائد يقدم للجماعة على مشورته عن طريق اقتراح عدد من البدائل تختار الجماعة من بينها .

***القيادة التسلطية:** في هذا النوع يحدد القائد كل أوجه النشاط والإجراءات التي تتبع دون استشارة الجماعة وتبلغ أساليب العمل وخطواته للجماعة خطوة حيث يبقى أفراد الجماعة دائما في جهل تام عن أهداف المستقبل التي يحتفظ بها دائما القائد المتسلط والقيادة المتسلطة يكون فيها القائد دائما منعزلا عن المشاركة الجماعية مع باقي الأفراد وإلا إذا اضطرته الظروف لشرح موضوع معين .

***القيادة غير الموجهة (القيادة الفوضوية):**

وفيها يكون القائد دوره سلبي تاركا الجماعة حرة تماما فيما يتعلق باتخاذ القرارات وأوجه النشاط والإجراءات التي تتبعها وفيها يكون القائد مسئولا أمام الجماعة عن تقديم المعلومات الضرورية والإمداد بالمواد المطلوبة للعمل فقط وماهو واضح أن نطاق القيادة التسلطية والقيادة غير الموجهة تنمي شتى المشاعر العدائية ومظاهر القلق بين أفراد الجماعة داخل الجماعة أما في القيادة الديمقراطية نجد أن التعاون بين أفراد الجماعة واعتمادهم على بعضهم البعض بدلا من اعتمادهم نهائيا على القائد.¹

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص: 22,23 .

ه/ خصائص ومميزات القيادة :

القيادة عملية أساسية لتحقيق الأهداف وقد أوضحت بعض الدراسات أهمية الأسلوب القيادي في التأثير في إنجاز الأفراد إن القيادة عملية إنسانية في أساسها والقيادة عملية أساسها حفز الأفراد ودفعهم إلى العمل والقيادة تسعى لتحقيق الأهداف من ناحية أخرى هي مركز السلطة والمسؤولية.¹

يجب أن تكون صفة القيادة موروثه في الشخص ولكن لا يجب أن يسمح لها بالسكون أو الطغيان في أي صفة تجعل الفرد ينفرد عن غيره بالقدرة على قيادة الآخرين وتوجيههم لتحقيق أغراض معينة وإلهامهم بالتضحية وإثارة حماسهم للعمل تعتبر من الصفات التي تميز الفرد عن غيره وتجعل له مكانا مرموقا بين الناس يتبعونه ويهتدون بهديه .

***الجدارة في استخدام التنظيم :** حيث أن الكفاءات المشتركة لجميع الأشخاص في المؤسسة وإدارة معينة تزيد كثيرا من كفاءة أي فرد واحد مهما كانت قدرته لذلك يجب أن يستخدم الإداري جميع الكفاءات الموجودة في التنظيم ويوزع كل مهمة على الفرد الذي يصلح أكثر من غيره للقيام بها ويعرف مسالك السلطة بطريقة واضحة ودقيقة يحدد مسؤولية المرؤوسين بمقتضاها .

***إثارة العمل الجماعي :** يجب أن يكون الإداري مؤمنا بالعمل الجماعي المشترك وممارسته باستمرار في جميع الأوقات ويشارك زملاءه من الإداريين في ترويج سياسات المؤسسة والعمل على تطبيقها والتقيد بأحكامها .

***إبداء الآراء السديدة :** إن القدرة على إبداء الآراء السديدة هو اختبار لصلاحية الإداري في الاحتفاظ بمركزه والرأي السديد مترادف والفطنة العادية والخلق والاستقامة هي من الضروريات الثلاثة للنجاح .

***ضبط النفس :** يجب أن يملك الإنسان زمام نفسه لكي يكون إداريا لأن الإداري الهادئ المتزن يلهم الآخرين على أن ينتجوا , والإداري المعتدل الحازم يوحى بالثقة يمكن الاعتماد عليه لمواجهة جميع المسائل بصراحة واعتدال , وهذا ما يطمئن المرؤوسين وينمي الشعور بالثقة بينهم ويحثهم على التعاون .

***الاستقامة :** تزيد الاستقامة في الأمور الإدارية كثيرا من مجرد كونها التزاما ويقول في ذلك "تيلر" إنها الأمانة الصريحة للغرض الذي يجعله الإنسان صادقا ليس مع الآخرين فحسب بل أيضا مع نفسه وهي الصفة التي تسمو بتفكير الإنسان وتمنحه المثل العليا.

و/ مهارات القيادة : بصفة عامة ينبغي أن تتوفر لدى القائد مهارات ثلاث هي :

مهارات إنسانية : هي القدرة على التفاعل والتفاهم مع الناس والقدرة على خلق روح العمل كفريق بين أفراد التنظيم إن العلاقات الإنسانية هي جزء لا يتجزأ من العمل اليومي للمسؤول ... وبالتالي تصبح المهارة الإنسانية شرطا أساسيا في المسؤول .

مهارات فنية : وهي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي يؤديه المسؤول .

¹ - مروان عبد المجيد: " الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية " , دار الفكر للطباعة للنشر والتوزيع , ط 1 , الأردن , 2000 , ص : 125 .

المهارة الفكرية : هي القدرة على تصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة أي هي القدرة على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة وتختلف الأهمية بالنسبة لكل من هذه المهارات باختلاف المستوى الإداري للمسؤول , فالمهارات الفكرية مثلا تزداد أهميتها كلما ارتفع مستوى المسؤول في التنظيم والشكل التالي يبين على وجه التقريب أهمية كل مهارة للمستويات الإدارية المختلفة والشكل رقم (4) يوضح مهارات القيادة.

المهارة الفكرية
المهارة الإنسانية
المهارة الفنية

شكل (7) يوضح مهارات القيادة.¹

2-2-2 /الاتصال :

يعتبر الاتصال واحدا من الأجنحة الأساسية لوظيفة التوجيه ولا يستطيع المدير أن يوجه مرؤوسيه لأداء العمل ما لم يتصل بهم بل يمكن القول بأنه ليس هناك عملية إدارية يمكن أن تتم ما لم يكن ذلك من خلال الاتصال بإصدار الأوامر والتعليمات وللتحدث إلي المرؤوسين والاستماع إلي الرؤساء والمقابلات الشخصية والاجتماعات والتعبير الشفوي وكتابة الخطابات والتقارير والمذكرات هي من أنواع الاتصال وتصور حياة أو عمل دون حديث أو كلام أو كتابة , لا يمكن اعتبارها حياة أو عمل إن الاتصال بمثابة فريق التشجيع لكل العمليات الإدارية والإنسانية لا يمكن لها الحركة بسهولة وسير ما لم يكن هناك الاتصال .

أ/ تعريف الاتصال :

هو عبارة عن نقل المعلومات من طرف إلي طرف آخر ونقل المعلومات قد يكون من خلال أمر أو طلب أو تعليمات بصدد عملية تخطيطية أو تنظيمية أو رقابية أو لتوجيه المرؤوسين.²

والاتصال يقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلي تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات , داخل الهيكل وخارجه بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.³

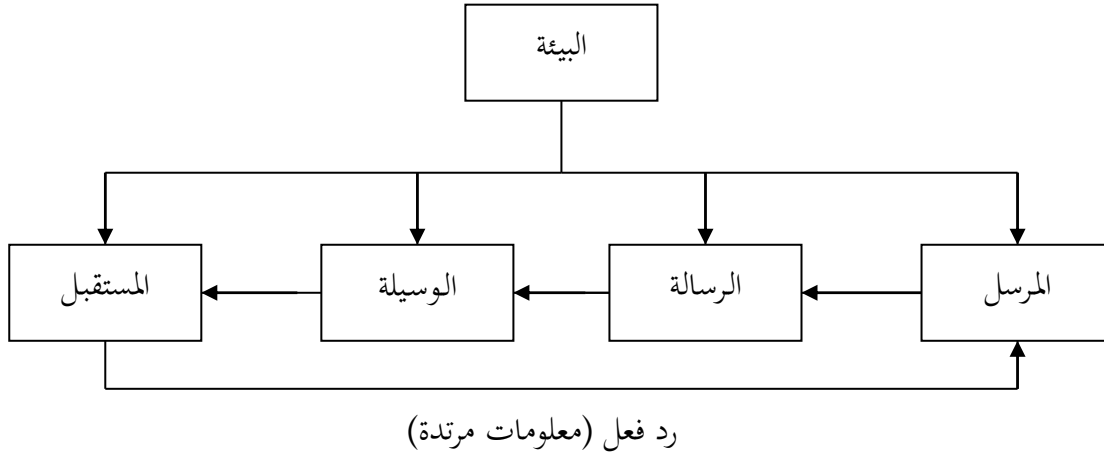
ب/ مراحل عملية الاتصال :

الاتصال هو عبارة عن نقل معلومات من خلال طرق (مرسل) وذلك في شكل رسالة شفوية أو مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة إلي طرف آخر (مستقبل) ويوضح الشكل (5) مراحل عملية الاتصال بشيء من البسيط وهي التي سيتم شرحها تبعا :

1 - أحمد ماهر : " الإدارة المبادئ والمهارات " ، الدار الجامعية (الطبع ، النشر ، التوزيع) ، الإسكندرية ، 2001 / 2002 ، ص:554.

2 - أحمد ماهر: " الإدارة المبادئ والمهارات " ، الدار الجامعية (طبع.النشر.التوزيع) ، الإسكندرية , 2001/ 2002 , ص : 556.

3 - معروف أحلام آخرون : " أهمية الاتصال في رفع كفاءة المؤسسة " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس لإدارة الأعمال ، المسيلة ، 2004/2005 ، ص: 7.



شكل (8) : يوضح مراحل عملية الاتصال.

ومن التعريف وأيضا من الشكل السابق يتضح أن مراحل عملية الاتصال هي :

المرسل : وهو شخص لديه مجموعة أفكار ومعلومات يود أن ينقلها إلى شخص آخر ويتأثر أثناء محاولة نقله للمعلومات بطريقة إدراكه ودوافعه وشخصيته وقدراته في التقييم والتذكر والربط ومهاراته في اللغة والتعبير الشفوي .

الرسالة : هي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز والكلمات والحركات والأصوات والحروف والصور وتعبيرات الوجه والصراخ والهمس , كل هذا في معاني ضمنية أو خفية .

الوسيلة : على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا على من يستقبلها وهناك رسائل كثيرة للاتصال منها المنطوق (أو الشفهي) كالمقابلات والاجتماعات واللجان والمحادثات ... الخ. ومنها المكتوب كالخطابات والمذكرات والتقارير واللوائح...

المستقبل : هو الطرف الآخر في الاتصال والذي يتلقى بحواسه المختلفة الرسالة وينظمها ويفسرهما وفقا لإدراكه ودوافعه وتعليمه وشخصيته وصفاته.

الرد (المعلومات المرتدة) : هناك ينقلب المستقبل إلى مرسل يستخدم كل الأدوات السابق الإشارة إليها في إرسال رسالة عبر وسيلة إلى الطرف الذي أمامه.

بيئة الاتصال : إن ما يحيط بعملية الاتصال من أشخاص آخرين وعمل وأصوات أو رموز وعلاقات يمكنها أن تسهل أو تعيق أو تضيف أو تشوش على عملية الاتصال .

ج/ وظائف الاتصال :

بغض النظر على شكل أو نوع الاتصال (مكتوب أو شفهي) تتمثل وظائف الاتصال في :

- تبادل المعلومات سواء داخل المنظمة أو بين المنظمة والبيئة .

- نشر الأفكار والتوجيهات المرتبطة بإنجاز الأنشطة وكذلك التعليمات والأوامر المرتبطة بالتنفيذ بالإضافة لتأصيل القيم والمعايير التنظيمية وتوضيح أهداف المنظمة للأفراد.
 - التقييم والمساعدة في تقييم الأداء بالنسبة للفرد والجماعة المنظمة .
 - تشجيع تبادل الآراء والأفكار بين المستويات التنظيمية المختلفة.¹
- د/ اتجاهات الاتصال في الإدارة :

يؤكد كل من "ذكي محمود هاشم" "وسيد الهواري" "وإبراهيم الغمري" على أن هناك اتجاهات ثلاثة للاتصال في المجال الإداري وهي :

1/ **الاتصال من أعلى إلي أسفل** : وذلك الاتصال الذي يتم بين الإدارة العليا في المشروع وأعضاء الإدارة الوسطى ويبين هؤلاء ورجال الإدارة المباشرة أو المشرفين وبين الآخرين والعاملين بمستوى التنفيذ ويأخذ هذا الاتصال شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات وسياسات تصدرها الهيئات الإدارية وبغرض تنظيم وتوجيه الأعمال بالمشروع وهذا أيضا ما ينطبق على الإدارة الرياضية .

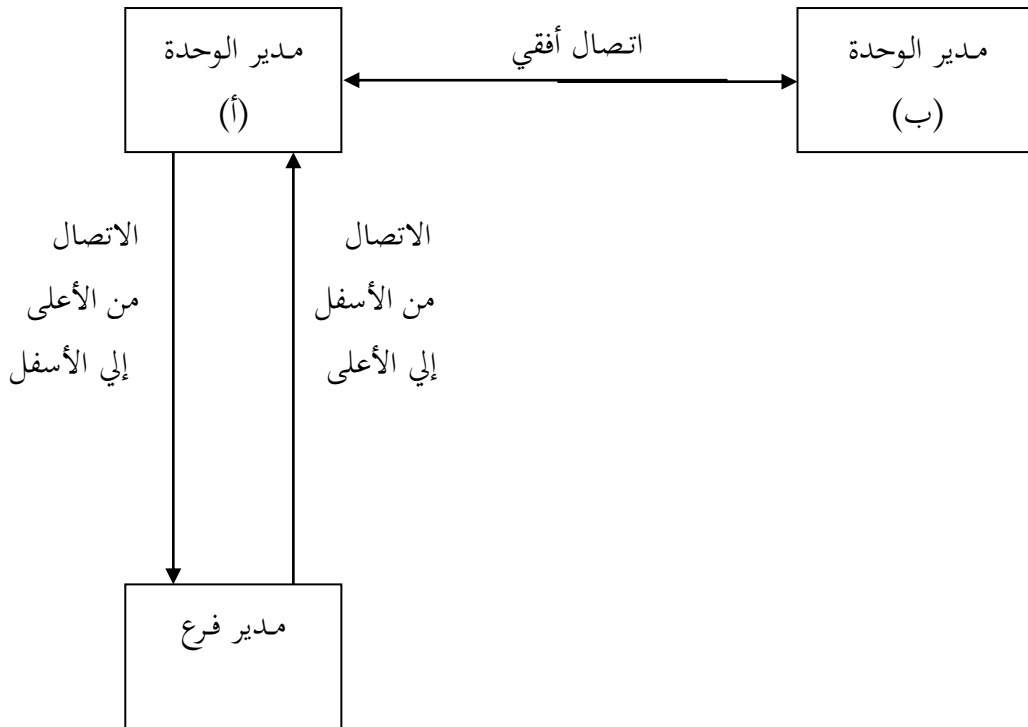
2/ **الاتصال من أسفل إلي أعلى** : ويعني اتصال العاملين بالإدارة وذلك كرد فعل للاتصال المستقبل أو كمعلومات وبيانات ترفع للإدارة أغراض الرقابة وتقييم نتائج الأعمال ومشكلاتها فلا بد من معلومات مرتدة للإدارة للوقوف على آراء العاملين ومقترحاتهم وشكواهم ووجهات نظرهم ويتم ذلك في الإدارة الرياضية .

3/ **الاتصال الأفقي** : يأخذ الاتصال الأفقي مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المشروع بهدف إبقائهم على علم بما يجري من أمور فضلا عن تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينهم كما يساهم هذا الاتصال الأفقي في حل المشكلات بكفاءة وفعالية نظرا لوضوح الرؤيا أمام الجميع وأخذ كافة وجهات النظر في الحسبان مما يتناسب مع الأنشطة الرياضية.²

ويوضح الشكل (6) الاتصال واتجاهاته الثلاثة :

1 - عبد السلام أبو قحف : "أساسيات التنظيم والإدارة" , مرجع سابق , ص : 403 .

2 - إبراهيم محمود عبد المقصود : "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (التوجيه)" , مرجع سابق , ص : 57 .



شكل (9) : يبين الاتصال واتجاهاته الثلاثة.¹

ه/ أنواع الاتصال :

*الاتصال الرسمي : هو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة والمستقبل لها وتنفيذ هذا النوع من الاتصالات أشكال عدة والتي من أهمها الاتصال اللغوي وغير الشفوي .

*الاتصال الغير الرسمي : هو اتصال غير مباشر ويأخذ الشكل العنقودي ويتلازم وجوده مع الاتصال الرسمي فهو تعبير عن الطبيعة البشرية في الاتصال ويلاحظ وجود العديد من المزايا الإيجابية للمدخل العنقودي للاتصال , فهو من ناحية يحقق السرعة في تبادل المعلومات وأيضا يمر عبر المستويات التنظيمية ويتصف بالفعالية فهو يزود المسؤول بالمعلومات المرتدة أما الجوانب السلبية للشكل العنقودي من الاتصال فقد يسبب إحداث شقاق وخلاف وسوء فهم الرسالة وخاصة إذا كانت المعلومات المنقولة مهمة ليست من مصدر رسمي

و/ مبادئ الاتصال :

تساعد المبادئ التالية المسؤول في بناء نظام جدير للاتصال بالتركيز على الجوانب الأربعة الحرجة المتصلة بالاتصال وهي :

- * نوعية الرسالة .
- * ظروف استقبال الرسالة .
- * المحافظة على أشكال الجهود المنظمة .
- * الاستفادة من مزايا التنظيم غير رسمي .

¹ - عر عار حويلة , درداش زوينة : " التوجيه والإشراف على الأفراد ودوره في زيادة الإنتاج " , مرجع سابق , ص : 21 .

« مبدأ الوضوح : لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام اللغة وهي مسؤولية المرسل بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء كانت بالكتابة أو الكلام والتخاطب ويؤدي إلى التغلب على الكثير من العقبات .

« مبدأ الاهتمام والتركيز : أي إعطاء كل انتباهك واهتمامك لاستقبال الاتصال مع وجود مبدأ الوضوح فأى اتصال لا يمكن أن ينجح إذا لم يكن مفهوماً والتمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على العديد من الحواجز كعدم الاهتمام ونقص أو ضعف الرسالة المنقولة.

« مبدأ التكامل والوحدة : يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية حيث يتصل بأغراض وأهداف الاتصال فهذا المبدأ بالنسبة للمسؤول وسيلة وليس غاية .

« مبدأ استراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي : تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المسؤولين ويكون لها التأثير النافع أو الضار على المنظمة, فتدقق الرسائل قد يتم رسمياً من الرئيس إلى المرؤوس أو من المرؤوس إلى الرئيس وهذا المنفذ قد لا يكون ملائماً أو لا يثق به لنقل كل أنواع الرسائل لذلك يجب أن يستفيد المسؤولون من المدخل غير الرسمي أي الشخص في الإبلاغ أو من خلال آخرين .¹

ي/ معوقات الاتصال :

تواجه عملية تبادل المعلومات الكثير من المعوقات والعراقيل التي تؤثر على فعاليتها ويمكن تصنيف هذه المعوقات بصفة إلى ثلاث مجموعات وهي :

المجموعة الأولى : معوقات تنظيمية مثل :

زيادة حجم عبء العمل. حيث يترتب على زيادة حجم عبء العمل عدم توافر الوقت اللازم للاتصال سواء كان شفهيًا أو مكتوبًا.

تعدد المستويات الإدارية . الأمر الذي يترتب على بطء عملية الاتصال .

اتساع نطاق الإشراف .

عدم تخطيط الاتصالات وغياب سياسات الاتصال الملائمة .

المجموعة الثانية : فهي المعوقات السلوكية مثل :

الخوف من المركز الوظيفي للرئيس حيث يؤثر هذا على مدى حرية المرؤوسين في الاتصال برئيسه كما أن خشية هذا المرؤوس من الوقوع في الخطأ قد يجعله يتردد كثيراً في لقاء رئيسه أو الكتابة إليه ومن بين المعوقات السلوكية أيضاً عدم تشجيع الرئيس نفسه للمرؤوس للاتصال به إذا تطلب الأمر وكذلك إتجاه المرؤوسين إلى غرلة أو تنقية المعلومات التي سوف يرسلونها إلى رؤسائهم حيث يكون التركيز على جوانب النجاح وإخفاء أي معلومات ترتبط بأي جانب من جوانب الفشل أو الخلل في الأداء وذلك بسبب خوفهم على وظائفهم أو

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم : " الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية " , مرجع سابق , ص: 171 .

خشيتهم الحرمان من الحوافز أو العقاب الأدبي أو المادي بصفة عامة . وأخيرا فإن انعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوس تعتبر من أخطر المعوقات السلوكية التي تؤثر على فعالية الاتصال بالمنظمة .

المجموعة الثالثة :

وتجدر الإشارة إلى أن المعوقات التي تواجه عملية تبادل المعلومات في المنظمة يتمثل معظمها في العوامل البيئية سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها ومن أمثلة هذه المعوقات بعد المسافة بين الأفراد والإدارات أو الفروع , والضوضاء واللغة باعتبارها أحد مكونات المزيج الثقافي للمجتمع وكذلك المنظمة التي تعمل بداخله.¹

2-3 / الحوافز :

نظرا لأهمية الحوافز وخاصة منها المادية والدور الكبير الذي تساهم به في رفع المردودية للعمال بصفة خاصة وللوحدة أو المنظمة بصفة عامة باعتبارها أحد أبرز المؤثرات المحركة لدوافع العمل من جهة وكونها العامل الرئيسي لشعور الأفراد بالاستقرار والرضا في المنظمة من جهة أخرى أصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن وجود أو خلق توازن بين رغبات العمال والأهداف المسطرة من قبل الإدارة المنظمة وهذا الفصل يتناول بالتفصيل السياسة الأجرية التحفيزية المعتمدة من قبل الإدارة وتأثيرها على سلوك الأفراد بالمنظمة وفق أسس محكمة وتصميم جيد لنظام الأجور مع مراعاة الأثر التشجيعي بالمنظمة .

أ/ تعريف التحفيز :

قد اختلفت تعريفات الحوافز وذلك باختلاف وجهات النظر الذاتية لكل مفكر إداري فالحافز هو قوة أو عامل محرك خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد فالحوافز هي المغريات والعوامل التي تهيئها الإدارة للفرد بهدف زيادة كفاءة أدائه الإنساني في العمل ورضائه به.²

ب/ أنواع الحوافز :

يحدد "زكي محمود هاشم" أنواع الحوافز في الحوافز الايجابية والحوافز السلبية

***الحوافز الايجابية (التشجيع والإثابة):** تهدف إلى رفع الكفاية الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع والإثابة الذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكا معيناً ترغبه الإدارة وعن طريق توفير فرص التقدير والكسب المادي والأدبي للأداء الجيد.

***الحوافز السلبية (العقاب والمحاسبة على الأخطاء):** وهي التي تسعى إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في الجزاء أن المادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو الحرمان من الترقية أو إدراج اسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمشروع أو نحو ذلك من صور الجزاء المعنوي ويقسمها "محمد ماهر عليش" مادية ومعنوية مباشرة وغير مباشرة , موجبة وسالبة.

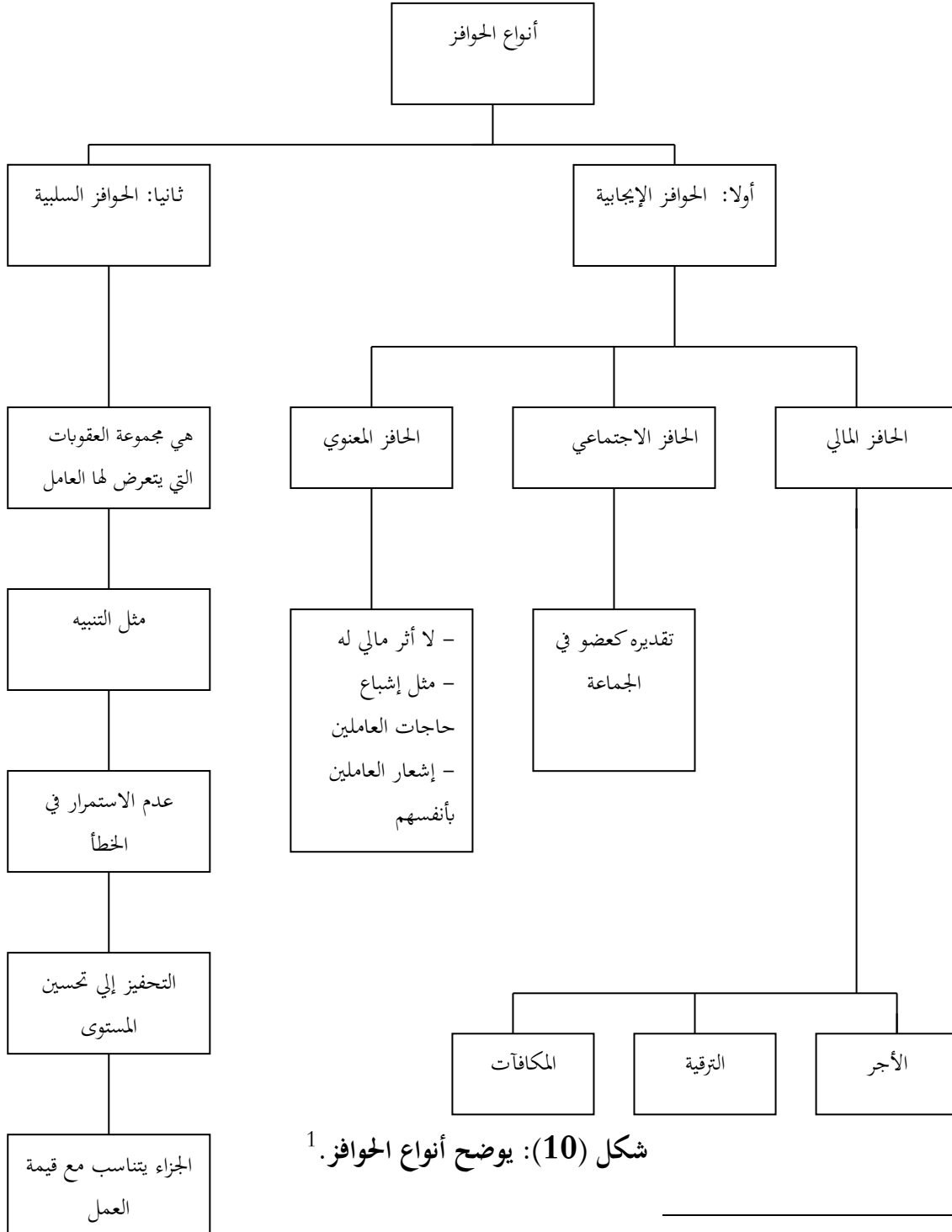
¹ - عبد السلام أبو فحف: "أساسيات التنظيم والإدارة", مرجع سابق, ص: 426,427.

² - إبراهيم محمود عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية", مرجع سابق, ص: 43.

وأن توافر الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين في التربية الرياضية يعد أمر مهما في زيادة فاعليتهم وكفاءتهم للعمل فعند تحفيز الطلاب ذوي الكفاءات الرياضية العالية لما لها من أثر في تشجيعهم ورفع مستواهم باستمرار كذلك على التدريب والاشتراك في الأنشطة وفاعلية الحوافز تتحدد بعاملين أساسيين هما :

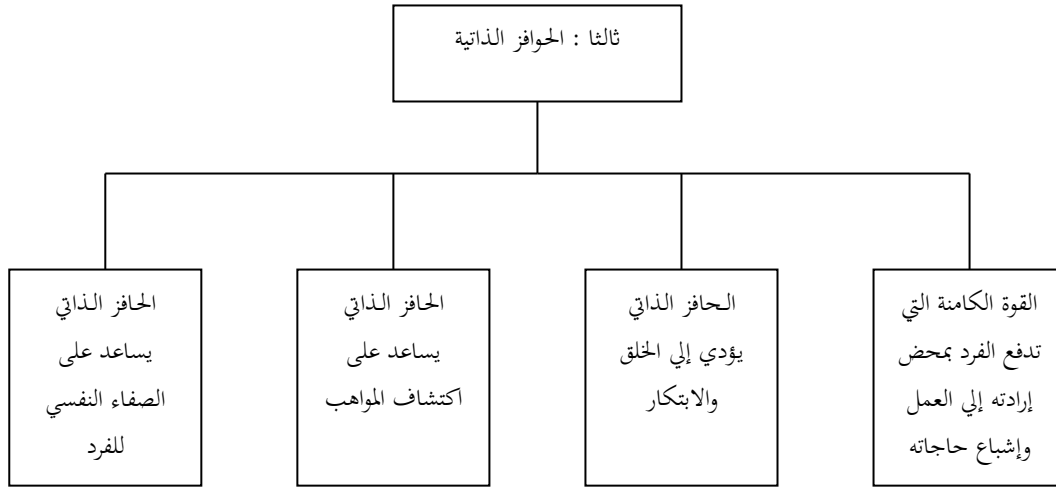
مدى اتفاق الحافز مع الحاجة الملحة لدى الفرد: كلما كانت الحوافز المعطاة تتفق ونوعية الحاجات التي يحاول الفرد إشباعها كلما زادت فاعلية هذه الحوافز.

مقدار الحافز : كلما زادت مقادير الحوافز كلما زاد أثرها وفعاليتها في تحريك دافعية الفرد.

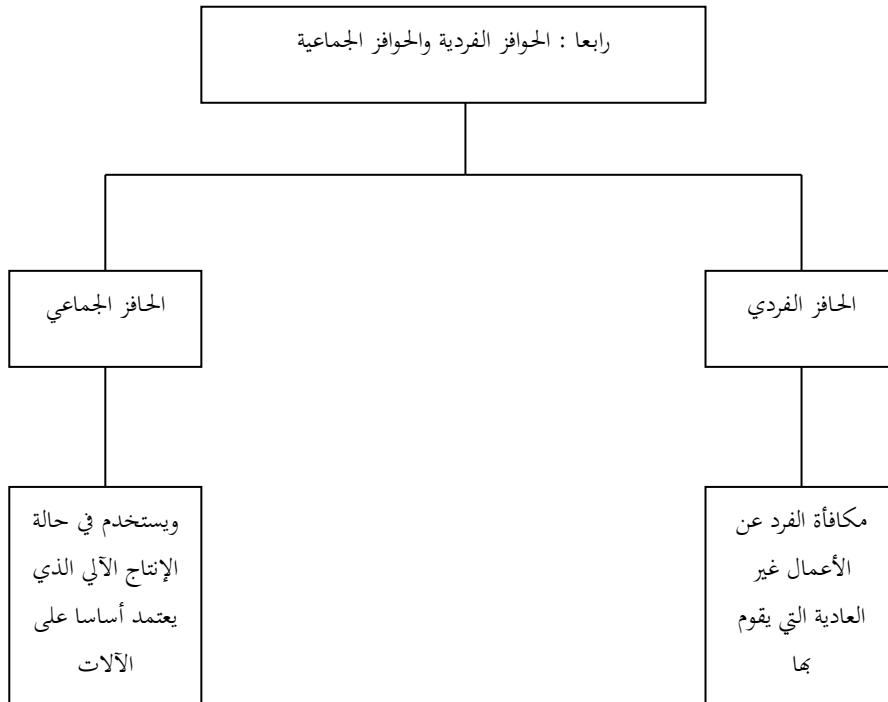


شكل (10): يوضح أنواع الحوافز.¹

¹ - حسن أحمد الشافعي: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية", مرجع سابق, ص: 47.



شكل (11): يوضح الحوافز الذاتية



شكل (12): يوضح الحوافز الفردية والحوافز الجماعية.¹

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية", مرجع سابق, ص: 47,48.

ج/ أسس الحوافز :

إن أهم الأسس على الإطلاق لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل الجهود والأقدمية

ففي ما يتعلق بالتمييز في الأداء فإنه يعتبر المعيار الأساسي وهو ما يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو النوعية أو وفر في الوقت أو في التكاليف ويعتبر الأداء فوق العادي أو التمييز في الأداء أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز .

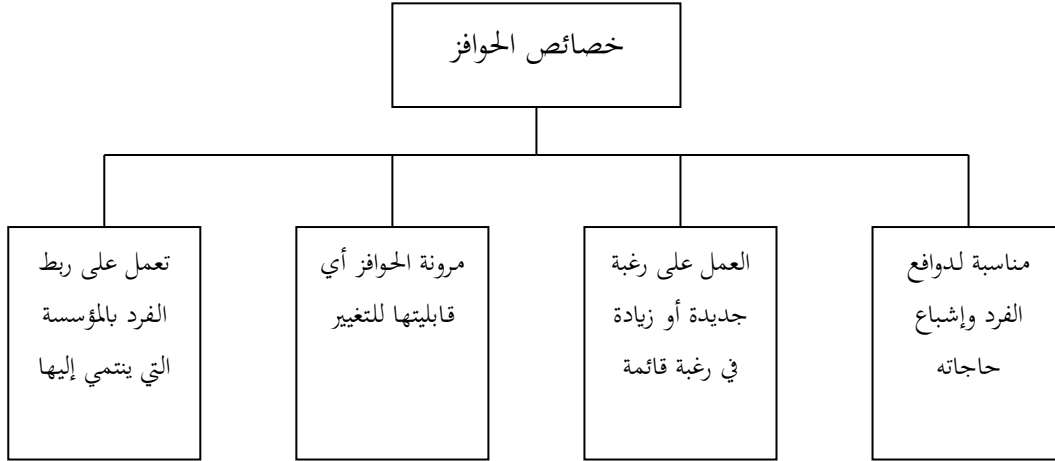
أما فيما يخص الجهود فإنه يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ذلك أنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل : الفوز في المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة وقد يمكن الأخذ بالحسبان مكافئة الجهود أو الأسلوب ويجب الاعتراف أن هذا المعيار أقل أهمية من المسابقة نظرا لصعوبته وعدم موضوعيته في بعض الأحيان .

أما الأقدمية والتي يقصد بها تلك الفترة التي قضاها الفرد في العمل والتي تشير إلى الانتماء إلى المنظمة والذي يجب مكافأته بشكل ما ويأتي في الغالب على شكل علاوات كما أن المهارة والتي تتخذها بعض المنظمات كمعيار من خلاله تعوض وتكافئ هذه المنظمات أفرادها بحسب ما يملكون من شهادات أو براءات اختراع أو إجازات ونجد هذا المعيار محدود جدا ولا يساهم بقدر كبير في حساب حوافز الأفراد.¹

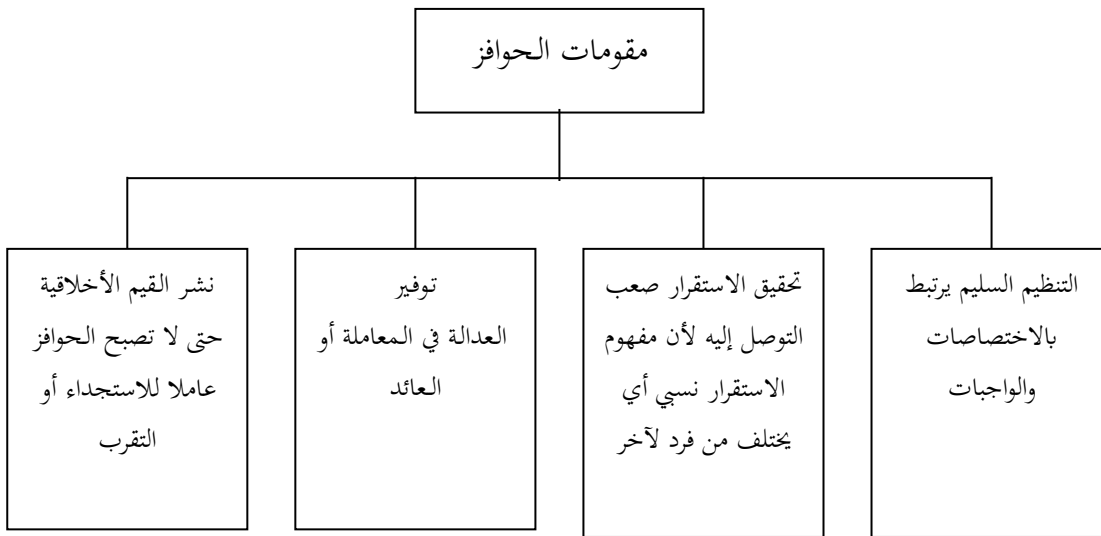
د/ الشروط اللازمة لنجاح نظام الحوافز :

- ◀ أن تعمل على إشباع الحاجات الأساسية
- ◀ أن يكون نظاما منتخبا
- ◀ أن يكون نظاما اقتصاديا بمعنى زيادة العائد من تطبيقه
- ◀ الشمول
- ◀ المرونة
- ◀ مراعاة الفروق الفردية
- ◀ التوقيت المناسب لتطبيقه
- ◀ عدم التركيز على الحوافز السلبية
- ◀ أن يكون سهلا ومفهوما
- ◀ أن يتصف بالموضوعية

¹ - أحمد ماهر : " إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 1999 ، ص : 236.



شكل (13) : يبين خصائص الحوافز



شكل (14) يبين مقومات الحوافز.¹

¹ - حسن أحمد الشافعي: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص: 46.

2-2-4/ تقييم أداء العاملين :

هناك فروق واختلافات بين الأفراد في بعضهم البعض وهي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة ولهذا الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل وجودت أداء وأخيرا استمرارية الشخص في العمل أو تركه.

أ/ مفهوم تقييم أداء العاملين :

هو عبارة عن دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر .

وتقويم الأداء بأنه معايير لتقييم أداء الأفراد لقياس المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا وللمقارنة بالأداء الفعلي وكذلك قياس الخصائص الملموسة التي يتصف بها الأفراد بغرض الترقية أو توقيع الجزاء .

ب/ طرق تقويم الأداء :

هناك العديد من الطرق التي تستخدم في تقويم الأداء التي يمكن حصرها في الطرق التالية :

- **طريقة التقدير:** تتكون هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس يتم استخدامها في تقويم الأداء وهذه المقاييس تشمل على عدد من الخصائص مثل : القيادة, التنسيق, الأداء الفعلي...الخ.

- **المقارنة:** والتي تشمل الترتيب والتوزيع الإجباري :

1/ **طريقة الترتيب :** يقوم فيها الرئيس بترتيب جميع مرؤوسيه ووجهتهم وفقا لمستويات أدائهم وبالتالي تؤدي إلى ترتيب جميع المرؤوسين ابتداءا من الأكفأ حتى الأقل كفاءة أو العكس .

2/ **طريقة التوزيع الإجباري :** تعتمد على ضرورة توزيع تقويم أداء الرئيس للمجموعة وتخصص 10% من أفراد المجموعة عند الحد الأقصى للمقياس, 20% في المنطقة الأعلى من المتوسطة, 40% في المنطقة المتوسطة نفسها, 20% الأقل من المتوسطة ثم 10% عند الحد الأدنى للمقياس .

- **القوائم :** والتي تشمل على القوائم المرجحة والاختيار الإجباري:

1/ **القوائم المرجحة :** تحتوي على عدد كبير من العبارات التي تصف أنواع ومستويات مختلفة من الأنماط السلوكية في مجال العمل ويتم إعطاء كل عبارة وزن أو قيمة معينة .

2/ **الاختيار الإجباري:** تتطلب هذه الطريقة عمل نموذج خاص لكل مجموعة بحيث يتضمن مجموعة من العبارة وعادة تتكون كل منها من أربع عبارات بحيث تبدو عبارتين إيجابيتين والأخرى سلبيتين ويقوم الشخص المختص بالتقويم باختيار عبارتين من العبارات الأربعة بحيث تكون إحداها أكثرهم قربا في وصفها الأداء المرؤوسين وتكون الثانية أقلهم قربا وأكثرهم بعدا في وصف أدائه.¹

¹ - حسن أحمد الشافعي: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية " , مرجع سابق , ص :71,72,73.

- **الوقائع الحرجة** : تتطلب ضرورة أن يقوم كل رئيس بالاحتفاظ بسجلات وافية لتدوين جميع الوقائع الحرجة السلبية والايجابي وهذه الطريقة ملائمة مع تقييم أداء الأخصائيين الرياضيين في إدارة التربية الرياضية .
- **المراجعة الميدانية** : يتم فيها عمل مقابلات بحيث تنصب المقابلة على استفسار عن كافة المعلومات الخاصة بكل مرؤوس مثل: كيفية الأداء , ومستوى الأداء إلى غير ذلك .
- **المقال المفتوح** : هذه الطريقة تتطلب قيام الرئيس بكتابة مقال يتضمن كافة انطباعاته عند كل مرؤوس وهذا الأسلوب يتطلب ضرورة أن يكون الرئيس قادرا على الملاحظة الدقيقة .
- **التقويم الجماعي** : هذه الطريقة يتم فيها تقويم أداء المرؤوسين بواسطة جماعة من الرؤساء الملمين بعمل المرؤوس على أن يكون الرئيس المباشر أحدهم لشرح طبيعة عمل المرؤوس والمعايير التي يسند إليها في تقويم الأداء المرتبط به بعيدة عن التحيزات .

• **التقويم بالنتائج** : ومن معالمها الأساسية هي :

- * أن تجمع الرئيس والمرؤوس معا للاتفاق على واجبات الوظيفة .
- * أن يقوم المرؤوس بوضع الأهداف المرتبطة بأدائه بالتعاون مع رئيسه.
- * تركز هذه الطريقة على تقويم النتائج المرتبطة بالأهداف الموضوعية وليس على الحقائق والسمات الفردية للفرد موضع التقييم.
- * يقوم الرئيس بدور إيجابي في مساعدة مرؤوسيه وذلك بإعطاء المساعدات المستمرة والتي تساعد على تحقيق أهدافه .
- * دور الرئيس ينحصر في مساعدة المرؤوس على تحقيق أهدافه بدلا من الدور التقليدي والخاص بإصدار الأحكام عليه.¹

3-2/ مبادئ ومستويات التوجيه :

3-2-1/ مبادئ التوجيه : من مبادئ التوجيه مايلي :

- « **الأهداف المتكاملة** : تتطلب عملية التوجيه الفعالية تكامل أهداف المؤسسة والعاملين فيها كي يطور المرؤوسون شعورا بالانتماء للمؤسسة وبالتالي يساهمون في تحقيق الأهداف التنظيمية للإسهام الأمثل .
- « **الإشراف المباشر** : يجب أن يحافظ المشرفون على الاتصال المباشر مع المرؤوسين وتسهيل العلاقات غير الرسمية وظيفية التوجيه وتجعل والاتصالات أيسر وتشجع على التغذية الاسترجاعية واتخاذ القرارات بطريقة أسرع وكذلك نقل الأخطاء وسوء الفهم إذا ما تم استيعاب التوجيه والاتصالات بشكل صحيح مما يؤدي إلى الفعالية في الجودة والإنتاجية .

1 - حسن أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية " , مرجع سابق , ص : 74 .

« أسلوب المشاركة الإدارية: تساعد مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية على رفع الروح المعنوية لهم. ويساهم هذا بدوره في تكوين عملية الإدارة الديمقراطية والتي تجعل عملية التوجيه أسهل طالما لا يعد التوجيه أمراً واجب التنفيذ بل بمثابة إرشاد نحو الأداء الأفضل .

« وحدة التوجيه : ينبغي أن يكون التوجيه واضحاً لا لبس فيه وناشئاً عن سلسلة قيادة واحدة وإلا ستضعف أمانة السلطة وتنشأ الخلافات والفوضى.

« مواصلة العمل حتى الإنجاز : يتطلب التوجيه الفعال الوصول إلى نتائج , ولا يمكن بلوغ النتائج إلا بمواكبة أحداث التطورات بصفة مستمرة ويتطلب ذلك الإشراف المستمر والإرشاد وتقديم النصيحة والمساعدة للمرؤوسين في أعمالهم لبلوغ الأهداف المرجوة .¹

3-2-2/ مستويات التوجيه :

يقسم التوجيه إلى مستويات تبعاً لمدى تعقد المشاكل التي يحملها الأفراد إلى الموجهين وبالتالي تعقد العلاج وكفاية الموجه. لذلك يرى البعض أن التوجيه يتدرج من حالات يتناولها غير الأخصائي إلى حالات يتناولها الأخصائي الإكليني. فهناك مستوى يقوم فيه غير المتمرن بتقديم الاقتراحات والنصح والحلول وهذا لا يفيد إلا أقلية قليلة من الناس وهذا لا يعتبر توجيهاً بالمعنى الصحيح لأن الفرد قد ينقلب إلى شخص توكلي يعتمد على غيره في حل مشاكله وهذا المستوى يقوم بشرح أسباب المشاكل ويوضح للعميل دواعي سلوكه ومعناه ومعنى الأعراض التي تبدو عليه ليدرك العلاقات المختلفة بين مكونات شخصيته

لقد أدى هذا إلى وجود مستوى أعلى من المستوى السابق ويعمل الأخصائي في هذا المستوى على مساعدة الفرد على تفريق انفعالاته ومساعدته على اكتشاف البصيرة. أما إذا كانت مشاكل الفرد أعمق من ذلك وتدل الأعراض على أنه يعاني من مرض عقلي أو حالة حادة من حالات العصب النفسي فلا يصلح لمثل هذه الحالة إلا طبيب الأمراض العقلية وهناك تقسيم آخر لمستويات التوجيه "للويد جونز" 1938 ويقوم هذا التقسيم على الأسس الآتية:

* مدى عمق المشكلة * درجة اعتماد العميل على الموجه * طول مدى اتصاله بالموجه

ويوجد في هذا التقسيم أربعة مستويات للتوجيه هي :

* مستوى الرغبة في الحصول على معلومات عرضية وهنا يجب أن يعطي العميل المعلومات الصحيحة التي يطلبها ولا تتطلب هذه العملية من الخبرة سوى قدرة الموجه على إعطاء المعلومات أو بيان مصادر الحصول عليها .

* المستوى الثاني قد تطول فيه الصلة بين الموجه والعميل فيتسع مجال التوجيه وذلك حين يكون العميل في حاجة إلى الاعتماد على الموجه لاستغلال المعلومات التي حصل عليها منه أو من مصدر آخر استغلالاً جيداً مثل محاولة الحصول على عمل أو تصميم برنامج دراسي أو استغلال وقت الفراغ.

¹ - إيهاب صبيح محمد رزيق : " الإدارة الأسس والوظائف " , دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع , القاهرة , 2001 , ص : 149,150.

أما في المستوى الثالث ففيه تكون الاضطرابات التي يعاني منها العملاء اضطرابات انفعالية غير مقبولة كالموجات الاعتدائية والقلق والتردد... وهذه تستلزم وجود الأخصائي الإكلينيكي المتمرن .
أما المستوى الرابع فهو مستوى الاضطرابات النفسية الحادة المستمرة وهذه تحتاج إلى الطبيب النفسي أو طبيب الأمراض العقلية.¹

3/ التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي:

3-1/ تعريفه:

* "التوجيه" "Guidance" عبارة عن مجموع الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على فهم نفسه على نحو أفضل وفهم المشكلات التي يعاني وتزويده بالمهارات اللازمة التي تمكنه من استغلال ما لديه من إمكانيات ومهارات واستعدادات وقدرات ومساعدته على تحديد أهدافه في ضوء إمكانياته الشخصية البيئية
* "الإرشاد" "Counseling": عبارة عن علاقة تفاعلية تنشأ بين المرشد (الأخصائي النفسي) والمسترشد (المبحوث) ولها هدف واضح هو مساعدة الفرد على تغيير سلوكه وفهم نفسه على نحو أفضل وتفهم ظروفه الحالية وحل مشكلاته وتنمية إمكانياته المختلفة بما يحقق له مطالبه الذاتية في ضوء متطلبات المجتمع وفيما يلي نقوم بعرض موجز لبعض تعريفات التوجيه والإرشاد في المجال الرياضي :

* "التوجيه والإرشاد" عبارة عن عملية الهدف منها هو مساعدة الرياضيين على التخطيط لمستقبلهم بكل دقة في ضوء إمكانياتهم الشخصية وقدراتهم البدنية والمهارية.

* "التوجيه والإرشاد" عبارة عن عملية الهدف منها هو مساعدة الرياضيين على فهم وتحليل قدراتهم وميولهم وإمكانياتهم المختلفة ومشكلاتهم واستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات المناسبة بما يحقق لهم التوافق.

* "التوجيه والإرشاد" عبارة عن عملية الهدف منها مساعدة الرياضيين على التغلب على المشاكل والصعوبات التي تعيق تقدمهم من أجل تحقيق أقصى نحو لإمكانياتهم البدنية والمهارية والنفسية .

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن التوجيه والإرشاد في المجال الرياضي هو تلك العملية المخططة التي تهدف إلى مساعدة الفرد الرياضي لفهم نفسه على نحو أفضل من خلال التعرف على شخصيته واتجاهاته وقدراته وخبراته وقيمه وعاداته واستجاباته السلوكية تجاه المواقف المختلفة ومساعدته على تحديد مشكلاته وتزويده بالمهارات التي تمكنه من حل مشكلاته في ضوء إمكانياته الشخصية وظرفه البيئية.

3-2/ علاقة التوجيه والإرشاد بالعلوم الأخرى :

إن لكل علم خصائصه التي تميزه عن العلوم الأخرى وعلى الرغم من ذلك يمكننا القول أنه لا يوجد علم مستقل تماما عن غيره من العلوم بل هناك تعاون وثيق بين العلوم المختلفة لأن أي علم لا يستطيع التقدم بمفرده ولكل منها أسلوبها الخاص في تحقيق تلك الأهداف من أمثلة تلك العلوم : علم النفس , علم الاجتماع ,

1 - د. سعد جلال : " التوجيه النفسي والتربوي والمهني " , مرجع سابق , ص: 93.

علم التاريخ , علم الفلسفة , علم القانون , علم الحركة الرياضية , علم الاقتصاد... الخ . ونقوم بشرح موجز لعلاقة التوجيه والإرشاد في بعض العلوم.

أ/ التوجيه والإرشاد وعلم النفس:

إن علم النفس هو العلم الذي يدرس السلوك والخبرة أي أنه يدرس كل أنواع الأنشطة التي يقوم بها الإنسان ويدرس أفكاره ودوافعه وانفعالاته واتجاهاته... الخ وهو عبارة عن عملية الهدف منها مساعدة الفرد على فهم وتحليل واستعداداته وقدراته وميوله وإمكاناته المختلفة كذلك الفرص المتاحة أمامه ومشكلاته وحاجاته واستخدام ما لديه من معارف ومعلومات في اتخاذ القرارات الصحيحة ولكي يتمكن المرشد من القيام بعملية التوجيه والإرشاد على أكمل وجه لابد الاستعانة بمبادئ ونظريات علم النفس وهو يحتوي على العديد من الميادين النظرية والتطبيقية مثل : علم النفس العام , علم النفس الفارق , علم النفس العلاجي , علم النفس الصناعي , علم النفس الاجتماعي , علم النفس الرياضي , علم النفس التربوي... وغيرها .

والتوجيه والإرشاد يستفيد من كل هذه الفروع النظرية والتطبيقية لعلم النفس فيمكن الاستفادة من "علم النفس العام" في دراسة الشخصية ودينامياتها لأنه يختص بدراسة الأنشطة النفسية المتعددة للإنسان كذلك يمكن الاستفادة من "علم النفس الفارق" في دراسة الفروق النفسية بين الأفراد والجماعات المختلفة كما يمكن للإرشاد النفسي الاستفادة من "علم نفس النمو" في التعرف على مظاهر النمو المختلفة (الجسمي,العقلي , انفعالي,الحركي) والتي يرجع إليها عند تقييم نمو الفرد ويستفاد من "علم النفس العلاجي" من خلال التعرف على الفرد الذي يتمتع بالصحة النفسية والفرد الذي يعاني من الأمراض النفسية والتعرف على الاضطرابات النفسية بدرجاتها المختلفة وفي مجال الصناعة يستفيد الإرشاد والتوجيه من "علم النفس الصناعي" عن طريق تطبيق مبادئ علم النفس على المشكلات النفسية المتعلقة بجوافز الإنتاج والمشاكل المهنية والتدريب المهني وعوامل رفع الكفاءة. بالإضافة إلي ذلك يمكن الاستفادة من "علم النفس الاجتماعي" من خلال المعلومات التي يوفرها عن سيكولوجية الجماعة وديناميكياتها وتماسكها ومعاييرها وأيضاً التفاعل الاجتماعي والأدوار الخاصة بالجماعة وكيفية توزيعها بما يحقق الرضا لأعضاء الجماعة كما يستفاد من "علم النفس التربوي" أنه يهتم بدراسة المشكلات النفسية المرتبطة بقطاع التربية ومبادئ وقوانين التعلم والتوجيه التربوي....

أما في المجال الرياضي فيمكن الاستفادة من "علم النفس الرياضي" في دراسة الشخصية الرياضية والدافعية في الرياضة والانفعالات الرياضية وسيكولوجية الإصابة الرياضية وسيكولوجية المدرب وديناميكية الجماعات الرياضية وتماسك الجماعة الرياضية... الخ.¹

1 - إخلاص محمد عبد الحفيظ : " التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي " , مركز الكتاب للنشر , ط1 , القاهرة , 2002 , ص : 14 .

ب/ التوجيه والإرشاد وعلم الاجتماع:

هناك صلة وثيقة بين التوجيه والإرشاد وعلم الاجتماع فكل منها يهتم بالعادات والتقاليد والمعايير الاجتماعية والتنشئة الاجتماعية وأيضاً الخبرات الاجتماعية ويعتمد على مفاهيم علم الاجتماع فالفرد كائن اجتماعي بطبعه فعندما نقوم بدراسة سلوكه فإننا ندرسه من خلال تفاعله مع المواقف الاجتماعية التي يوجد فيها ويقوم المرشد بتقديم الخدمات التي تتناولها البيئة الاجتماعية بالتعديل .

وفي المجال الرياضي يستطيع الأخصائي النفسي الرياضي الاستفادة من علم الاجتماع الرياضي في التعرف على أساليب التفاعل الاجتماعي بين الرياضيين وطبيعة الجماعة الرياضية وديناميكياتها وتطور الجماعات الرياضية والعوامل التي تؤدي إلى استمرار الجماعة الرياضية والتعرف على الدوافع لسلوك الجماعات الرياضية والتنشئة الاجتماعية في الرياضة وفي هذا المجال فإن الأخصائي النفسي الرياضي يقدم الخدمات التي تتناولها البيئة الرياضية بالتعديل كذلك يتناول الأخصائي النفسي الرياضي أسلوب حياة اللاعبين المصابين ودراسة المشكلات الاجتماعية التي يعانون منها بسبب الإصابة بالإرشاد هنا عبارة عن عملية الهدف منها إصلاح اجتماعي يقوم بها المرشد الرياضي الذي يعمل جاهداً على دمج اللاعبين في خبرة الحياة الواقعية.

ج/ التوجيه والإرشاد وعلوم الدين :

إن الإرشاد الديني يقوم على أسس ومبادئ وأساليب دينية وأخلاقية يجب على الأخصائي النفسي الإلمام بالمفاهيم الدينية كذلك يجب مراعاة احترام دين المسترشد وعدم التدخل في معتقداته الدينية .

د/ التوجيه والإرشاد وعلم الاقتصاد:

إن الارتباط بين التوجيه والإرشاد وعلم الاقتصاد يعتبر أحد الدعائم التي لا عن عنها حتى لا تحدث أي خسائر في القوى البشرية التي تستثمر أثناء عملية التربية والتعليم وحتى يتم وضع تصور لما سيحدث في المستقبل بأن الفرد الواحد قد يعمل في عدة مهن مختلفة كذلك يهتم التوجيه والإرشاد في مجال الاقتصاد بدراسة فرص العمل والتغيرات التي تطرأ على المهن وهذا نتيجة للتقدم التكنولوجي والنمو العلمي في عالم الاقتصاد والعمل.

هـ/ التوجيه والإرشاد وعلوم التربية الرياضية :

تعد التربية الرياضية علم من أهم العلوم التربوية والإنسانية ولها نظرياتها المختلفة كما أنها تضم العديد من العلوم مثل: علم النفس الرياضي، علم الحركة، علم فسيولوجيا الرياضة، علم التدريب الرياضي، علم الاجتماع الرياضي، وغيرها من العلوم الرياضية فالتربية الرياضية نشاط تربوي متكامل تهتم بالفرد ككل وتعمل على تنميته من جميع النواحي البدنية، العقلية والنفسية ونلاحظ في المجال الرياضي هبوط مستوى أداء اللاعبين أو عدم استقرار مستوى أداء البعض الآخر وظهور بعض سلوك مغاير لطبيعتهم كذلك قد نجد بعض الرياضيين الذين يتعرضون لدرجات عالية من الانفعال مما يؤثر على صحتهم النفسية الاجتماعية.¹

¹ - إخلاص محمد عبد الحفيظ : " التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي "، مرجع سابق ، ص: 19,20 .

لذلك يجب أن نوجه لهؤلاء خدمات التوجيه والإرشاد من خلال الأخصائي النفسي الرياضي لمساعدتهم على تشخيص حالاتهم إلي أفضل الطرق للتغلب على المشكلات التي يعانون منها .وتكمن أهمية التوجيه والإرشاد في المجال الرياضي ففي قطاع التدريب يلعب دورا هاما حيث يهتم بمساعدة اللاعبين على رسم خططهم المستقبلية وتشخيص المشكلات التي يعانون منها وكيفية مواجهتها ويلعب دور حيوي في مجال الرياضة المدرسية ويستطيع معلم التربية الرياضية القيام بدور فعال في تلك العملية كذلك يجب على المعلم وضع البرامج الخاصة بتنمية ميول التلاميذ وإرشادهم إلي أحسن الطرق التي تؤدي إلي تنمية قدراتهم المختلفة إلي أقص حد ممكن .

3-3/ أهداف التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي: هناك العديد من الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال عملية التوجيه والإرشاد في المجال الرياضي وهي:

- تنمية المفهوم الايجابي للرياضي نحو ذاته .
- مساعدة الرياضي على توجيه حياته الرياضية بنفسه بذكاء في حدود قدراته وإمكانياته .
- العمل على إشباع دوافع الرياضي وتحقيق مطالبه وتلبية احتياجاته المختلفة الأمر الذي يحقق له التوافق الشخصي .
- مساعدة الفرد على الاختيار المناسب للرياضة التي تتناسب وقدراته وإمكاناته المختلفة .
- مساعدة الرياضي على الالتزام بالخلق الرياضي وقواعد الضبط الاجتماعي والتفاعل الاجتماعي السليم
- إثارة دافعية الأفراد وتشجيعهم على ممارسة الرياضة واستخدام أساليب الثواب والتعزيز .
- التعرف على الفروق الفردية بين الرياضيين ومساعدتهم على النمو في ضوء قدراتهم .
- توجيه الرياضيين إلي أفضل الطرق للتدريب لتحقيق أقصى درجات النجاح .
- تزويد الرياضيين بقدر مناسب من المعلومات التخصصية والاجتماعية والذي يساهم في زيادة معرفتهم لذاتهم وتحقيق التوافق النفسي والصحة النفسية لديهم .
- مساعدة الرياضي على استغلال قدراته البدنية والمهارية واستعداداته الشخصية وإمكانيات بيئية إلي أقصى حد تؤهله له هذه الإمكانيات الأمر الذي يؤدي إلي زيادة توافقه مع نفسه ومع مجتمعه .
- مساعدة الرياضي على أن تتكامل شخصيته بمساعدته على فهم نفسه ومشاكله .
- مساعدة الرياضي في حل مشكلاته بنفسه عن طريق التعرف على أسباب المشكلات وأعراضها .
- مساعدة الرياضيين المصابين على مواجهة الآثار النفسية السلبية الناتجة عن الإصابة .
- العمل على تغيير والتعديل في السلوك والبيئة الاجتماعية للرياضي المصاب حتى يحدث توازن بينه وبين بيئته.¹

¹ - إخلص محمد عبد الحفيظ: " التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي " , مرجع سابق , ص: 21.

خلاصة الفصل:

يعتبر التوجيه إلى جانب التخطيط والتنظيم من أهم وظائف الإدارة وهي وظيفة ذات ارتباط قوي بالأفراد المعنيين بتنفيذ الأهداف المسطرة . ولا يمكن تنفيذ هذه الأهداف إلا من خلال عملية التوجيه التي يتولى الرؤساء بحكم سلطاتهم القيام بها . هذا يتطلب التأثير على سلوك الأفراد بشكل يمكنهم من تنفيذ المهام المنوطة بهم. وعليه فإن التوجيه يتضمن الجانب المهم من العمل القيادي والذي يعني في المقام الأول الاهتمام بالمسائل المتعلقة بالسلوك القيادي والذي يؤثر بدوره على مواقف ودوافع وسلوكيات الأفراد العاملين في الوصول إلى الأهداف المرجوة .

ومن هنا فإن التوجيه يعني إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم وترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف باستخدام العديد من الوسائل . وبناء على ما تقدم فإن التوجيه , ولكي يحقق الأهداف المطلوبة منه , فإنه يمس ويناقش مجالات الاتصال والقيادة والتحفيز .

الفصل الثالث

تمهيد :

تعد المنشآت من الملاعب والمساحات والمرافق الرياضية من جهة , والأجهزة والأدوات والوسائل الرياضية من جهة أخرى من المستلزمات الرئيسية للسير الحسن إذ أنها تمثل العمود الفقري للنشاط الرياضي .
إن اتساع دائرة استعمال الوسائل الرياضية يرجع لأسباب جوهرية وهامة , كزيادة القيمة التربوية المتصلة خاصة بالألعاب الرياضية , فهذه الأخيرة تعتبر من الطرق الفعالة .
كما أن هذه الوسائل والمنشآت الرياضية تعتبر كذلك عاملا مهما في الإكثار من جوانب النشاط البدني والرياضي , فهي تضيف إلى النشاط عناصر التشويق والسرور , وهي تزيد من إبراز مواهب وإبداعات المراهقين .
وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى المنشآت والوسائل الرياضية وأسباب اتساع دائرة استعمالها وكذا دورها في تنمية الممارسة الرياضية , إلى جانب كيفية توظيف واستغلال هذه المساحات والمعدات الرياضية المتوفرة .

1/ نبذة تاريخية :

يمكننا تتبع تاريخ تصميم المرافق التي شيدت للرياضة بصفة خاصة المكشوفة منها والمغطاة إذا رجعنا إلى الوراثة لمدة 2400 سنة من تاريخ اليونان العريق و وما لا شك فيه بأن المصريين قاموا بتشييد المرافق الرياضية قبل هذا التاريخ .

أ/ الهندسة المعمارية اليونانية :

تتضمن الهندسة المعمارية على :

- الساحة العامة : (مكان السوق) :

إلى أسفل قلعة أثينا كانت تقام الساحة العامة ولقد كان هذا المكان المكشوف يستخدم في أعمال التجارة ويتيح الفرصة لإقامة مباني عامة مثل المعابد ,الإستاد الرياضي ,والصالة الرياضية .

- الإستاد الرياضي :

كان عبارة عن مضمار السباقات الجري حيث يتم إقامته في المدن التي تجري بها الألعاب وأخيرا أصبح يستخدم لإقامته مختلف المسابقات الرياضية ,وكان أحد طرفيه يشيد في العادة على شكل مستقيم أما الطرف الآخر فكان شبه دائري وكان طوله يبلغ في العادة 600 قدم.

كان يتم تخطيط الاستاد الرياضي في بعض الأحيان بمظلة طويلة من القماش على جانب التل حتى يمكن إعداد الكراسي وتجهيزها على منحدر التل كما هو الحال في أولمبياد وطيبة وايبدافروس ودلفي ,وفي أحيان أخرى يتم تشييده على مكان مسطح كما هو الحال في أثينا ويرجع بناء الاستاد في أثينا إلى عام 331 قبل الميلاد ويتم إعادة تشييده عام 160 بعد الميلاد بعرفة هيدروس اتيكاس ويعتقد بأن مدرجاته تسع لـ 50 ألف متفرج وأعيد بناءه كي تقام عليه دورة الألعاب الأولمبية عام 1896.

- مضمار السباق :

يشبه مضمار السباق الاستاد الرياضي إلا انه كان يشيد لسباق الخيل كما يبدو أن سباق العجلات ذات الأربع خيول قد بدأ في لوائل الدورة الأولمبية الثالثة والعشرون حيث كانت تقام سباقات متشابهة في جميع الألعاب الوطنية اليونانية .

- صالة الألعاب الرياضية :

تشبه مثيلاتها في أولمبياد أيفسوس وبرجامون وهم عبارة عن نماذج أولية من الحمامات العمومية الرومانية وكانت تشتمل على ملاعب للرياضيين وخزانات تستخدم للاستحمام وقاعات للمحاضرين ومدرجات للمتفرجين.¹

ب/ الهندسة المعمارية الرومانية :تتضمن أشكال الهندسة المعمارية الرومانية على :

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , ط1 , الإسكندرية , 2004 , ص : 10,09 .

- **الساحة العامة :** وفقا لشكل الساحة العامة عند اليونانيين فإنها عبارة عن مكان رئيسي غير معطي يستخدم كمكان للاجتماعات أو كسوق أو مكان لإقامة الاحتفالات , وتم تأسيسها باعتبارها أقدم وأهم هذه الأشكال في الوادي حيث يشكل التلال السبعة في روما وكانت تستخدم في العصور الأولى كمضمار للخيل ولإقامة المسابقات ولقد تجمعت كافة المباني الرئيسية حولها بما في ذلك المعابد والحمامات العمومية والمدرجات والسيرك .

- **الحمامات العمومية :** وتسمى أيضا بالحمامات البلاطية العمومية لإمبراطورية روما , من المحتمل أن يكون قد تم اشتقاق أشكال هذه الحمامات من الصالات الرياضية اليونانية أو من التصوير بالزيت , لم تصميم الحمامات العمومية من أجل الرفاهية فقط بل كانت مراكز تناقل الأخبار والتسامر مثلها في ذلك مثل النوادي الحديثة كما كانت تستخدم كملتقى للأحبة بجانب أنها مكان للمحاضرات والرياضات, ولقد كانت تقام الحمامات العمومية على رصيف عال تحيط به الجدران ومن تحتها غرف الصيانة والأفران وتتكون الحمامات العمومية في العادة من 03 أجزاء رئيسية:

* **الهيكل الرئيسي :** جميع المناطق المتصلة بالحمام بما في ذلك مناطق غرف النظافة واللبس كما تتضمن هذه المنطقة للعب الكرة ومكتبة ومسرح صغير .

* **مساحة مفتوحة واسعة :** وهي عبارة عن سياج يشبه المنتزه والذي يحيط بالهيكل الرئيسي وتوجد به الأشجار المزروعة , أقيمت بها عدة أنشطة رياضية مختلفة مثل المصارعة , السباقات , القفز الملاكمة وتوجد شقق على شكل طرق خارجي يستخدمه الأفراد الذين يقومون بإدارة المنشأة .

* **المدرجات :** هي غير معروفة لليونانيين إلا أنها موجودة في كل مستوطنة رومانية هامة ويمكننا اعتبار المدرج البيضاوي الشكل بما فيها من صفوف المدرجات على أنه مجمع مكون من مسرحين وهما عبارة عن منطقتين متجاورتين مكونتين قاعة استماع حول مدرج بيضاوي الشكل .

- **مدرج روما القديم :** هو من النوع الفريد المميز بين المباني القديمة وقد واجه الرومان مشكلات في عملية الإنشاء لأنهم قاموا بتشبيد المدرج بأكمله فوق الأرض بدلا من تجويفهم للأرض وهنا ظهر حل جديد وذلك باختراع الاسمنت المسلح واستعماله ويعتبر البناء بصفة خاصة سمة مميزة لجميع الاستدادات الحديثة , يشبه السيرك الروماني في تصميمه ويتسع السيرك الروماني لإقامة سباق الخيل والعربات التي تجرها الخيول وكما ترى فإن الاستاد وصلات الألعاب الرياضية وغيرها من المناطق الأخرى المصممة للرياضة بصفة خاصة أصبحت جزء من التاريخ الهندسة المعمارية لما يزيد عن 2400 سنة قام اليونانيون والرومان بتغيير طفيف على الإستاد من ناحية التشبيد إن التغيرات الفعلية الوحيدة التي طرأت على الاستاد تمت في السنوات الأخيرة مع ظهور القباب الضخمة ويعد ذلك أول استاد مغطى ملحق به منشآت صممت لتكوين ذات تهوية جيدة.¹

1-1 / أسس تخطيط المنشآت الرياضية :

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للغدرة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , مرجع سابق , ص : 11, 12 .

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

1. اختيار الموقع وإمكانية الوصول :

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوب إقامتها حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين إلى مجمع رياضي بإحدى المحافظات وكذلك يختلف اختيار الموقع بالنسبة لإنشاء استاد كبير عن التخطيط لإقامة إحدى الساحات الشعبية ومن خلال هذه النظرة يمكن المفاضلة بين مجموعة مواقع اختيار أنسبها لنوع الملاعب والمنشآت المطلوبة مع مراعاة النقاط التالية:

- يفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية بمسافة لا تقل عن 04 كيلومتر حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.
- يراعي نمو الكثافة السكانية مستقبلاً ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقعة إذافتها أي كردون المدينة ودراسة المشاكل الخاصة بمشروعات المرافق العامة للمشروع.
- دراسة الوسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريباً ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة سهولة المواصلات المختلفة إليه.
- بالنسبة لاختيار موقع الاستاد أو المدن الرياضية الجديدة يجب دراسة أقصى حد لضغط المرور في أيام المباريات الرسمية حتى يمكن توفير الوسائل الانتقالات للمشاهدين من وإلى الملاعب في أقل وقت ممكن .
- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى الموقع ممهدة جيداً ومضاءة سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الاستاد وجميع الطرق المحيطة بالملاعب والمدن الرياضية حرصاً على سلامة وراحة اللاعبين والجماهير والحكام والإداريين ورجال الصحافة والإعلام وغيرهم.
- العناية التامة بالخدمات العامة للجماهير والمشاهدين وخاصة الأماكن الموصلة إلى ملحقات المباني والملاعب مثل : دورات المياه , الإسعافات , المطاعم سريعة الخدمة , التليفونات , والتلكس والبريد... بحيث تكون قريبة من المباني سواء بالنسبة للاعبين أو المشاهدين.¹

2. التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات :

¹ - حسن أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , ط 1 , الإسكندرية , 2004 , ص : 19,18 .

- يجب أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب حتى لا يضطر اللاعب لسير لمسافات طويلة عقب الانتهاء من المباراة أو التدريب .
- يجب أن تكون جميع الملاعب المفتوحة ذات المسطحات الخضراء أو الأرضيات الصلبة بجوار بعضها حتى يسهل صيانتها والتحكم في إدارتها .
- هناك عدة أجهزة رياضية تستعمل في نوع واحد من الرياضات مثل : الجمباز , ألعاب القوى لذلك ينبغي تجميع أماكنها بحيث تكون قريبة من بعضها حتى لا يتعذر على اللاعب مواصلة ممارسة تدريباته على الوجه الكامل .
- يجب أن تكون مباني الغدادة متقاربة وسهلة الاتصال ببعضها لسرعة الإنجاز الأعمال المطلوبة وحسن سير عملها بكفاءة بحيث تكون بجوارها صالة الاجتماعات والحفلات وبقية الخدمات المعاونة .

3. عزل العوامل الغير مرغوب فيها :

- يجب عزل أماكن النشاط التي تحتاج إلي الهدوء وإتباع نظام خاص مثل: رياضة السلاح , بناء الأجسام صالات مسابقات الشطرنج ... الخ عن الملاعب والأماكن الأخرى حتى لا تؤثر عن نتائج اللاعبين .
- ضرورة عزل ملاعب وأنشطة الكبار عن الأطفال وكذلك عزل أماكن الذكور عن الإناث وخاصة بالنسبة لحجرات خلع الملابس ودورات المياه وبعض الألعاب الرياضية الأخرى التي تستدعي لذلك .
- يراعى تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام تكفى لوضع الأدوات والأجهزة الفنية مثل : كاميرات , التلفزيون والسينما والأجهزة الإذاعية... الخ . حتى يمكنهم أداء عملهم بكفاءة وسهولة .
- إبعاد جميع الأجهزة الميكانيكية والكهربائية عن متناول أيدي الأطفال والكبار بتخصيص أماكن مغلقة لها لضمان عدم العبث بها أو التعرض لبعض الأخطار .

4. عوامل السلامة والأمان للملاعب :

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة بأرضيات الملاعب حتى لا يتعرض اللاعبين أثناء اندفاعهم خارجها للإصابات .
- يراعى في جميع نهايات الملاعب عدم وجود أية حواف مدببة أو أعمدة صلبة يحتمل أضرار منها كما يجب أن تكون الأبواب المؤدية إلي دخول الملاعب المفتوحة والمغطاة أن تفتح للخارج .
- ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة عن أرض الملعب وخاصة صنابير وخرطوم المياه وأدوات النظافة ... الخ.¹

5. الصحة العامة :

¹ - حسن أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية- الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , مرجع سابق , ص : 20, 21 .

- يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية مع العناية المنتظمة بمصادر مياه الشرب وسهولة الصرف الصحي المغطى .
- يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها وعدم وجود فوارغ مثل : زجاجات المياه الغازية أو بعض الحفر حتى لا تعرض اللاعبين للأضرار .
- ضرورة الاهتمام بالتهوية والإضاءة الكافية سواء للملاعب المفتوحة أو المغطاة أو دورات المياه وقانونية مقاييس الحمامات .

6. نواحي الإشراف :

يجب أن تكون حجرات وأماكن الإشراف سهلة الاتصال بجميع ميادين النشاط داخل المنشأة وبزاوية رؤية جيدة ولذلك يفضل دائما أن تكون منافذ الإشراف واجهتها من الزجاج وأن تطل على الملاعب مباشرة لضمان سهولة تتبع عمليات الإشراف المستمرة على نواحي الأنشطة المختلفة .

7. الاستغلال الامثل :

يعتبر هذا العنصر هو القاعدة الذهبية في تصميم المنشآت الرياضية حتى يمكن الاستفادة ما أمكن من مساحة وظروف الموقع , لتقسيم مساحته إلى أكثر من ميدان للنشاط الرياضي مع استعمال أجود الأصناف والخامات والبحث على أفضل أنواع الأرضيات للملاعب .

8. الناحية الجمالية :

يجب توزيع الملاعب والمباني على مساحة الأراضي بشكل متناسق مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم والاهتمام بألوان طلاء المنشآت بطريقة مقبولة وجذابة مع توزيع الزهور والنافورات والمضلات بشكل يبعث على الراحة والجمال.

9. الناحية الاقتصادية :

يجب ألا يكون الاقتصاد في تكاليف الإنشاء والتجهيز للموقع عاملا على فقد المنشأة الرياضية لقيمتها الحيوية لذلك ينبغي وضع خطة التنمية حسب الميزانية المخصصة للمشروع . فإذا كان المشروع ضخما والميزانية لا تسمح باستكمالها فيمكن وضع خطة زمنية على المدى الطويل لاستكمالها ويمكن في هذا الصدد تقسيم المشروع إلى عدة مراحل بحيث تبدأ المرحلة الثانية عقب التأكد من سلامة المرحلة الأولى وهكذا .

10. توقع التوسع مستقبلا :

بعد أن وضعنا العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند تخطيط وإنشاء الملاعب والمدن الرياضية يجب علينا مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تكنولوجيا التجهيزات الرياضية وتعديل القوانين الرياضية للعبات المختلفة.¹

11. يجب أن تكون المنشأة مسايرة للتطورات المعاصرة بحيث يستفاد منها عند تصميم المنشأة وإقامتها بأحدث المنجزات العالمية من المنشأة الرياضية التي تتصف بالقدر الكبير من التطور الذي وصل إليه العلم .

¹ - حسن أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , مرجع سابق , ص : 21,22,23 .

12. الصيانة :

من أهم العوامل الاقتصادية للمنشأة فالتخطيط السليم للصيانة وللمنشأة ومرفقاتها يمكن استغلالها لسنوات أطول وهي على نفس الشكل التي أنشأت عليه هذه الصيانة وقد تكون (يومية , أسبوعية , شهرية , سنوية).

1-2/ مكونات المنشأة الرياضية :

1-2-1/ الاستاد الأولمبي :

وهو من المنشآت الرئيسية الهامة الموجودة في الدورات الأولمبية وتقام فيه الألعاب الأولمبية الآتية : كرة القدم ألعاب القوى الخفيفة , السباق على المسطحة , سباق الموانع الصناعية المنتظمة , سباق الموانع الصناعية المختلطة , المشي , القفز , الرمي , المسابقات المركبة والاستاد ينقسم إلى قسمين أولاً أرض الملعب ثانيا المنشأة الرياضي المحيط بأرض الملعب.

- **أرض الملعب :** وهي تتكون من الملعب الرئيسي الذي تتركب أرضيته من الحشائش الطبيعية أو الصناعية وبه المعدات الخاصة التي تساعد على قيام المسابقات والألعاب الرياضية مثل : كرة القدم وهو يحاط بمضمار للسباق تتركب أرضيته من لدائن صناعية خاصة تعطي نفس الوظيفة للمادة الطبيعية .

- **المنشأة الرياضي :** وهو يتكون من عدة عناصر وخدمات مختلفة تقوم بخدمة الجمهور واللاعبين والمشرفون والحكام وكبار الزوار والصحفيين وتوزيع العناصر والخدمات وعلاقتها بأرض الملعب تقسم إلى :

* **عناصر وخدمات الجمهور :** انتظار سيارات , قطع التذاكر , مداخل ومخارج المدرجات

* **عناصر وخدمات اللاعبين :** حجرات لتبديل الملابس , دورات المياه , صالة التدريب والتسخين قبل اللعب , قاعات صغيرة لإلغاء الدروس وشرح خطة اللعب .

* **عناصر وخدمات الحكام :** حجرات لتبديل الملابس , دورات المياه وتكون منفصلة عن حجرات الرياضيين لعدم الاحتكاك بهم .

* **عناصر وخدمات كبار الزوار وضيوف الشرف :** عبارة عن استراحات خاصة متصلة بمكان خاص بالمدرج يقع في منتصف المدرج ويكون مفصلاً عن مدرجات الجمهور سواء في الدخول أو في الخروج ومتصل مباشرة بأرض الملعب من أجل سهولة وصول الرياضيين إليه عند توزيع الجوائز.

* **عناصر وخدمات الصحفيين :** دائماً تكون لهم حجرات خاصة بهم مغلقة تعلو المدرجات وذلك لعدم تأثرهم بضوضاء الجمهور.¹

1-2-2/ المدرجات :

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , مرجع سابق " , ص : 29,30,31 .

وهي من العناصر الهامة في الاستاد فمنها يمكن للمشاهدين أن يروا الألعاب الرياضية التي تمارس في أرض الملعب وطريقة توزيع المقاعد يمكن توزيعها بعدة طرق مختلفة ويوضح طريقة توزيع المقاعد ومقاييسها المختلفة بالنسبة لحركة الجمهور .

وتأخذ طريقة تشكيل المدرجات الشكل المنحني بحيث يجعل الرؤية للمشاهد جيدة بحيث يمكن للمشاهد الذي يجلس في أقصى المدرج من رؤية الكرة بوضوح على بعد لا يزيد عن 100 م.

1-2-3/ حجرات تبديل ملابس الرياضيين : وهي تتكون من قسمين :

القسم الأول : وهو خاص بألعاب القوى الخفيفة ويتكون من كبائن خاصة لكل لاعب , بها دش ودورة مياه خاص لعدم احتكاك اللاعبين الأولمبيين بعضهم لبعض .

القسم الثاني : وهو خاص بالألعاب الجماعية مثل كرة القدم وهي تنقسم إلى قسمين أيضا كل قسم لفريق من الفرقتين . ويتكون كل قسم من أماكن لتبديل الملابس الجماعية مع وجود الأدشاش ودورات المياه الجماعية

1-2-4/ حجرات تبديل ملابس الحكام :

وهي عبارة عن حجرة كبيرة تكفي لتبديل ملابس 12 شخصا من الحكام وتحتوي على دش ودورة مياه خاصة وتكون منفصلة تماما عن حجرات اللاعبين لعدم الاحتكاك بهم

1-2-5/ حجرات الصحفيين :

وتكون دائما منفصلة عن الجمهور لعدم الشوشرة على الأجهزة والمحافظة عليها توضع إما في أعلى المدرجات وتعلق بسقف المدرجات العليا إما بين المدرج العلمي والمدرج السفلي أما آلات التصوير التلفزيوني فإنها توزع في أماكن معينة في أرض الملعب بحيث تعطي لشاشة التلفزيون أحسن الزاوية بالرؤية المريحة الطبيعية للمتفرج .

1-2-6/ صالونات كبار الزوار وضيوف الشرف :

تكون دائما ذات مداخل منفصلة وكذلك بالنسبة لمدرجات الجمهور وهي دائما تكون متصلة مباشرة بأرض الملعب وتتكون من صالونات فخمة بها جميع الخدمات الخاصة بها من دورات مياه وبوفيه ومنها يخرج كبار الزوار وضيوف الشرف إلى المنصة التي تقع دائما في منتصف المدرجات وفي المكان المناسب للرؤية البصرية السليمة .

1-3/ مزايا دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية :

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

- الوصول إلي أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة: حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها¹.

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , مرجع سابق , ص : 32.

- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة : إن دراسة الامكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتو ليفية المثالية للصفات والمميزات 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 .
 - الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية : إن دراسة الامكانيات المتاحة في المنشأة تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق والصور بالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.
 - تطوير مختلف ألوان الممارسات الرياضية : من خلال دراسة الإمكانيات والموارد يمكن التوصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الفرد أو الارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا لتحقيق البطولة بالإضافة إلى التعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.
 - زيادة أعداد الممارسين : مما لا شك فيه أن دراسة الامكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يضع أيدي المسؤولين على نواحي النقص مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة لأكثر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية .
 - استخدام أفضل للموارد المتاحة : إن الحجم المتاح لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الامكانيات يمكن التوصل إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق إشباع المواطنين .
 - تحقيق أفضل للأهداف : إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والامكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق في فعالية مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي إشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد.¹
- 1-4 / النظام القانوني والإداري لعمل المنشأة الرياضية :**

إن الدولة الجزائرية وعلى رأسها وزارة الشباب والرياضة لوحظت في أنها تهتم كثيرا على أن تساعد شريحة كبيرة من المجتمع الجزائري على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية ولا يتسنى ذلك إلا بتوفير المنشآت الرياضية باختلافها عبر كافة المناطق السكنية وإلى أكبر حد من اللامركزية .

المادة 89 من الأمر رقم 95-09 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها , تعتبر الدعم القانوني الأساسي لهذا التوجيه وهذا المسعى , حيث تنص على أن يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتموين على المنشآت الرياضية ومساحات اللعب , المنشآت طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية.

لكي يتسنى لأفراد المجتمع من ممارسة نشاط رياضي وبدني ولا سيما المراهقين داخل المؤسسات التربوية نستخلص من خلال ما جاء في هذه المادة أن حدود الممارسة يتوقف بحدود انتشار هذه المنشآت عبر مختلف المناطق السكنية والمؤسسات التربوية التي يوجد فيها الفرد وبهذا يمكن أن يتحقق مفهوم الممارسة الرياضية وتنميتها بصفة حقيقية .

¹ - عفاف عبد المنعم درويش: "الإمكانات في التربية البدنية", منشأة المعارف, الإسكندرية, 1998, ص: 27, 28.

يمكن لكل مجموعة اقتصادية وإدارية إنجاز منشآت رياضية بنفس الشروط وتشرط الدولة الجزائرية بأن تكون هذه المنشآت الرياضية منجزة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية وذلك من أجل الحفاظ على سلامة الرياضيين ومن أجل إعطاء معيار قانوني لمختلف أشكال النشاط الرياضي الممارس .
كذلك مجهودات الدولة تتجه إلى التكيف من المنشآت الرياضية حيث أعطت الضوء لكل مجموعة اقتصادية وإدارية بإنجاز منشأة رياضية بنفس المقاييس , في المؤسسات التعليمية والتربوية .¹

1-5/ تصنيف المنشآت والأجهزة والوسائل الرياضية :

1/ المنشآت والملاعب :

أ/ المنشآت والملاعب المغلقة :ومثال لها القاعات المغلقة للألعاب والجمباز والمساح وقاعات التدريب بالانتقال... الخ .

ب/ المنشآت والملاعب المفتوحة: مثال لها الملاعب غير المسقوفة كملعب كرة القدم والتنس وحدائق الأطفال

ج/ الملاعب المغطاة المظلمة : ومثال لها الأبنية المدرسية المظلمة

2/ الأجهزة والأدوات :

أ/ أجهزة قانونية : مثال لها جهاز المتوازنين , جهاز الوثب العالي والأدوات مثل المضارب والكرات.

ب/ أجهزة أدوات مساعدة : مثال لها جهاز المتوازنين التعليمي , والأدوات البدنية كالكرات البلاستيكية .

3/ المرافق والخدمات : ومثال لها :

- الحمامات والدوش

- غرف تبديل الملابس

- غرف هيئة الدرس

- مخزن الأجهزة والأدوات.²

2/ نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر :

نظرة عامة :

تمثل المنشآت الولائية الممولة ضمن ميزانية الدولة والمتمثلة خصوصا في الحضائر المتعددة الرياضات وهي مؤسسات عمومية إدارية تنحصر خصوصا في تنظيم تسيير الممارسة الرياضية التنافسية والجامهيرية والمدرسية والجامعية , بالإضافة إلى الهيئات العسكرية وقد تأخذ جميعها شكلا واحدا عبر كافة ولايات الوطن , نأخذ مثلا حول نظام تسيير هذه المنشآت ونستخلص منه الجوانب المتعلقة بذلك .

¹ - أمر رقم 95-90 مؤرخ في 05 رمضان عام 1415 الموافق لـ 1995 يتعلق بتوجيه المنظمة الوطنية للتربية البدنية والرياضية، تنظيمها وتطويرها , وزارة الشباب والرياضة , الباب الرابع للمنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي المادة 89 ص: 91.

² - عدنان درويش جلون , أمين أنور الحوي , محمود عبد الفتاح عنان " التربية الرياضية المدرسية " , دار الفكر العربي , ط3 , القاهرة , 1994 , ص: 109 .

2-1 النظام الداخلي والإداري للمنشآت الرياضية: (الحضائر المتعددة الرياضات)

مديرية مكتب المركب المتعدد الرياضات مقسمة إلى عدد من الوحدات الأقسام. إن القسم هو بناء هنا القيادة مكلف بأعمال له نفس الطبيعة من الأهمية للعمل العام لإدارة المركب , ويسير هذا القسم من طرف رئيس القسم. أما الوحدة فهي بنية مكلفة بأعمال تقام في إطار كل وحدة من المنشآت الرياضية , تسير الوحدة من طرف رئيس الوحدة , وإدارة مكتب المركب المتعدد الرياضات تحتوي على قسمين هما :

أ- قسم الإدارة والمالية مكلف بتسيير الموارد البشرية والمالية للمكتب.

ب- القسم التقني مكلف بضمان أعمال الصيانة والتصليح وتهيئة هياكل المركب المتعدد الرياضات.¹

2-2 - التنظيم المالي للحضائر المتعددة الرياضات:

نحاول تحديد المصادر الرئيسية المكونة للأحوال اللازمة من أجل تسيير الحضائر المتعددة الرياضات , كما نشير إلى أن المحاسبة مهيكلت على الشكل الإداري. إن أموال وميزانية مكتب المركبات المتعددة الرياضات تتكون مما يأتي :

• عن طريق المداخل :

أ- مدا خيل عادية :

نصيب من المداخل يكتسب عن طريق إقامة تظاهرات رياضية وثقافية , تنظم في هذه المرافق الرياضية والتي تمثل سوى 25% من المداخل الإجمالية.

- مدا خيل ناقصة عن طريق الخدمات والإشهار.

- الأموال المخصصة للتجهيز والعمل تقدم من طرف الدولة والجماعات المحلية وعن طريق المؤسسات والتنظيمات العمومية أو الشعبية الوطنية.

ب- مدا خيل غير عادية :

ناجحة عن النفقات والمصاريف منها مصاريف ونفقات العمل والتجهيز والتشغيل بالإضافة إلى النفقات الضرورية للعمل والتجهيز من أجل البلوغ إلى الأهداف المسطرة من طرف إدارة المركب.

- نلاحظ أن التمويل المالي لهذه المؤسسات يعتمد على مساعدات الدولة والجماعات المحلية من خلال تخصيص ميزانية بالإضافة إلى تقديم المساعدات التي تخصص للتجهيز والصيانة.

2-3- استعمال المنشآت الرياضية :

لقد تم تحديد مخططات وبرامج عمل المنشآت الرياضية الخاصة بالاستفادة والاستعمال من طرف مختلف الأصناف الممارسة للنشاطات الرياضية وفي هذه النقطة نحاول أن نبين كيفية استعمال المنشآت الرياضية.

يتم تحديد مخطط سنوي للاستعمال لكل منشأة بالتفصيل وهذا في بداية كل سنة رياضية. ويتم هذا في توافق وتفاهم مع كل الفرق والنوادي المستعملة وهي المرتبة على النحو التالي:

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية , وزارة الشباب والرياضة , الأمر 77.117 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحضائر المتعددة الرياضات 06 أوت 1977 المادة 6-7

أ- من أجل المنافسات:

- 1-التظاهرات الرياضية الدولية .
- 2- البطولات الوطنية المدنية المدرسية الجامعية ,العسكرية في الحالة التي يكون تنظيمها يهدف إلى سياسة رياضية.
- 3- مهرجان للرياضة بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية .
- 4- اللقاءات الرياضية بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية .
- 5- اللقاءات الجهوية بين الفرق الجهوية والشرفية للرياضات الجماعية والفردية .
- 6- اللقاءات المحلية التي تجمع بين الفرق داخل الولاية.
- 7- يوم من الأسبوع يكرس من أجل تنظيم المنافسات في المجال المدرسي .
- 8- نصف يوم في كل أسبوع ينظم أو يحجز لتنظيم المنافسات في المجال الجامعي والعسكري.

ب- استعمال المنشآت الرياضية من أجل التدريبات:

- 1- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الوطني لها الحق في التدريب لمدة ساعتين في كل يوم .
- 2- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الجهوي أو الشرقي لها الحق في حصتين مدة كل حصة ساعة ونصف وهذا في كل أسبوع.
- 3-المدارس الرياضية التي تحتوي الشباب الموهوبين في الولاية لهم الحق في التدريب لحصتين في الأسبوع كل حصة حوالي ساعة ونصف.¹
- 4- مؤسسة تربوية , جامعية أو وحدة عسكرية لا تحتوي على المنشآت الرياضية يسمح لها باحتضان حصص التعليم والتربية الرياضية ويجب أن تكون في بداية اليوم وبعد الزوال .
- 5- الجمعيات الرياضية المحلية.

ج- استعمال المنشآت الرياضية من أجل تكوين الإطارات:

ححص التربية العملية لها الأولوية بالمقارنة مع العمليات المبرمجة في حالة القيام بالتربصات لتكوين الإطارات,هذه هي كل الترتيبات الخاصة باستعمال المنشآت الرياضية العمومية خصوصا الحضائر المتعددة الرياضات , بدءا باستعمال المنشآت من أجل تنظيم المنافسات الخاصة بكل الأندية المتواجدة على مستوى الولاية سواءا كانت فرق رياضية عادية أو حتى جامعية أو عسكرية وأيضا المدرسية وقد خصص جانب من الوقت لاستعمال هذه المنشآت الرياضية من أجل الممارسة حسب الأولوية.

¹ - المريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ,وزارة الشباب والرياضة , الأمر 77.117 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحضائر المتعددة الرياضات 06 أوت 1977 المادة :6-7

3/ نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية :

لقد راعت الدولة منذ الاستقلال أهمية المنشآت الرياضية في تطوير ممارسة الرياضة لدى فئات واسعة من المجتمع, ونظرا لكون هذه المؤسسات لها دور كبير في التنمية الاجتماعية بعيدا عن الدور التجاري الذي تلقىه باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى , فقد حرصت أهداف وأسس, لتسييرها فضلا عن ضرورة إنشاء مختلف المؤسسات التربوية والتعليمية , فقد في المادة 89 الباب الرابع من الأمر رقم 95.09 على: احتواء المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على منشآت رياضية ومساحات اللعب وذلك طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية.

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

وهي " أنه يمكن ووفقا لكيفيات محددة عن طريق التنظيم التنازل عن استغلال المنشآت العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لفائدة هياكل التنظيم والتنشيط للمنظومة الوطنية للتربية والرياضة" وعندما تتمكن فيما جاء في هذه المادة . نجد نوعا من المرونة في قضية التسيير لمختلف المنشآت وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى النظام الاقتصادي الذي دخلت فيه , وان كانت هذه الأخيرة تأخذ طابع المؤسسة العمومية فالدولة لم تذهب إلى خصوصيتها وإنما أقلمتها مع النصوص الأساسية للمؤسسات.¹

3-1 / وضعية المنشآت الرياضية الحالية:

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

- أدت التكاليف المالية للاستقلال الباهضة والمرتبطة باختيار نوعية المنشآت.
- ضعف التسيير وسببه غياب تربصات التحضير وعدم تسطير مخطط في مجال التسيير وتعاون المسيرين.
- أدى نقص التردد على المنشآت الرياضية تقليص المداخل.
- نسبة الضرائب أدى إلى نقص في إيرادات المنشآت الرياضية.
- تدهور العملية التسييرية بسبب نقص مساعدة الدولة وارتفاع نسبة تكاليف استعمال الأجهزة (الطاقة الكهربائية والمياه).

- سوء الصيانة الذي مس جميع هذه المنشآت الرياضية والذي يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء الاهتمام والمراقبة.
- بعد المسؤول الأول عن هذه المنشآت وعن ميدان التطبيق نتج عن هذه الأسباب تدهور كبير لحالة المنشآت الرياضية وكذا للتجهيزات مما أدى إلى فشل النظام المتبع في تسييرها.

¹ - الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق ل 25 فبراير 1995 , يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها , وزارة الشباب والرياضة , الباب الرابع , ص : 32 .

وكانت النتائج وخيمة بالنسبة لها وللإقتصاد الوطني حيث كان لعجز الدولة عن تحمل الأعباء المالية لتسيير جميع هذه المنشآت الرياضية الأثر الواضح.

- كذلك ضعف الإقتصاد الوطني والعجز عن إيجاد موارد جديدة للتمويل، إلى جانب هذا إنجاز منشآت رياضية جديدة وإلغاء البعض منها .

فكانت كنتيجة حتمية الذهاب إلى حد القول بفشل تسيير هذه المنشآت الرياضية بالدرجة الأولى وعلى الإقتصاد الوطني حيث تقل المداخيل.¹

3-2/ محاولة إعطاء البديل:

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

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

- التخفيض من نسبة الضرائب حتى ترتفع نسبة الارادات والمداخيل .
- الالتزام بعمليات إعادة الترميم والصيانة لهذه المنشآت والتجهيزات الرياضية .
- ترقية عرض مختلف الممارسات الرياضية .
- إعادة النظر في موارد المنشآت ن طريق برنامج استثماري إلى منشآت متعددة الموارد.
- تدخل الدولة والسلطات العمومية في تقديم المساعدات والائردات.
- التجفيف الفعالية الاقتصادية والعمل على الرفع من المردودية والإنتاجية لإعطاء الدفع للمنشآت الرياضية.
- توفير العتاد والتجهيزات الرياضية في السوق الوطنية.
- كذلك العمل من أجل التصدي لهذا العجز الذي يعتبر عامل توقف تنمية التطبيق الرياضي .وذلك بالقيام ب:
- إعادة اتفاقية بين وزارة الشبيبة والرياضة ووزارة الإقتصاد , خصوصا الجمارك من أجل تشجيع استيراد المعدات والتجهيزات الرياضية.

- تشجيع إنشاء شركات مختلفة مع تساوي نظام الجمركة والضريبة.

- حث المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية لقطاع الشباب , الاستثمار في إنتاج العتاد الرياضي .

- الترخيص باستيراد العتاد الرياضي وتخفيض رسوم الضريبة.

3-3/ التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية:

لقد أصبحت المنشآت الرياضية تمارس نظاما جديدا في تسيير شؤونها , ويتضح ذلك من خلال ما جاء على سبيل المثال في المرسوم التنفيذي 90.48 لسنة 1990.

¹ - الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995 , يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها , وزارة الشباب والرياضة , الباب الرابع , ص : 32 .

المعدل والمتمم للأمر 71.71 المتضمن لإحداث المركب الأولي حيث جاء في المادة الثانية من هذا المرسوم إن مكتب المركب الأولي الذي يدعي في صلب النص المكتب وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري يتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي .

نستنتج من خلال ما جاء في هذه المادة أنها ذهبت إلى حد كبير لتطبيق المبادئ والأسس التي يقوم عليها تنظيم المؤسسات العمومية , خصوصا المبدأ المتمثل في الاستقلالية .

حيث جاء في الأساس القانوني للمؤسسة العمومية المستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والتي تصبح تسري عليها قواعد القانون التجاري وبالتالي تحولها القدرة على اكتساب الحقوق . والتحمل بالالتزامات وهذا ما يدعم استقلالية المؤسسة من وجود ذمة مالية مستقلة مما ينتج عنخ أرباح وتراكم في الأموال.

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

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

أما فيما يخص الشطر الأول من المادة والمتمثل في الطابع التجاري والصناعي لهذه المنشآت فمبدأ المتاجرة يتعلق بوظيفة ونشاط المؤسسة من حيث خضوعها لمبدأ الإدارة التجارية المعمول بها في المشروعات التجارية الخاصة الخاضعة إلى أحكام القانون التجاري من حيث التنظيمات أو أعمالها أو أموالها .

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

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

أما من ناحية التسيير فان أموال المؤسسة تدار وفق الشكل التجاري معندمة على نظام التسيير المالي والمحاسب التجاري. وبالنسبة لأموال التشغيل فأنها على اختلاف أنواعها قابلة للتنازل منها والتصرف فيها وحجزها حسب القواعد المعمول بها في التجارة , فهي محلا لمختلف التصرفات التجارية من بيع , وتنازل وإيجار

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

...الخ وهذا خلافا للوضع السابق , أين كانت أموال المؤسسات العمومية الاشتراكية هي أملاك الدولة ولا يمكن التصرف فيها, أما الأموال الأساسية فهي خارجة عن التعاون المدني والتجاري بحيث لا يمكن لا التصرف فيه أو اكتسابها وذلك على غرار الحماية المنية المبسطة على الأموال العمومية , حفاظا باستمرارية المؤسسة العمومية في أداء مهامها.¹

4/ نقد التنظيم الجديد للمنشآت الرياضية :

بعدها مرت الجزائر بعدة مراحل في تسيير المؤسسات ابتداء من فترة استقلالها إلى غاية فترة الثمانينات حيث التجأت الدولة إلى انتهاج منهج جديد في تسيير منشآتها ومؤسساتها والذي تدعمه بقانون 1988 والذي ينص في جميع قواعده على مبدأ الاستقلالية باعتبارها الركن الرئيسي في الإصلاح الاقتصادي الجديد , فهو منبثق من النصوص والمواثيق الأساسية للبلاد وعلى رأسها الميثاق الوطني لسنة 1986 والذي ينص لدى تحديده على ضرورة منح المزيد من الاستقلالية لهذه المؤسسات العمومية قصد تحسين أكثر لفعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة وذلك عن طريق احترام المعايير والتحكم أفضل في قواعد التسيير .

وكذلك مختلف النصوص الأساسية التي كانت تلح على مبدأ الاستقلالية خاصة المؤتمر الاستثنائي لسنة 1980م الخاص بالقضايا الاقتصادية والمتعلق بلائحة التسيير والتنظيم إلى إصلاح وسائل إعادة التنظيم للممتلكات الدولة وإثراء نظم التخطيط ولا مركزية وديمقراطية الاقتصاد في اتجاه تطوير المؤسسات واستقلالية التسيير على جميع مستويات الجهاز الاقتصادي والاجتماعي .

لهذا فقد انتهج المشرع الجزائري هذا المبدأ في التسيير للمؤسسات كما لاقتة مختلف أنماط التسيير في الجزائر من فشل كان كامن في طريق تطبيقه ومواد تنظيمه .وقد جاء هذا النظام الجديد لينعش ويعيد ويعطي نفس انطلاقة جديدة لهذه المؤسسات والمنشآت والدفع بها إلى التكور والازدهار والتحسين من مستوياتها والخروج بها من أزمتها , والذي كان مالها الفشل والإفلاس لا محالة من جراء ضعف وسوء التسيير السابق.²

4-1/ ضرورة الفعالية والكفاءة في التسيير للمنشآت الرياضية:

يقوم المسير بأعماله في إطار من الفعالية والكفاءة حيث تعني هذه الأخيرة إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب ويمكن قياس ذلك بمدى تقديم هذه المنشآت الرياضية بخدماتها الرياضية , أما الكفاءة فتعني إنجاز المهام بطريقة سليمة. فعلى سبيل المثال تخفيف تكلفة الوحدة المنجزة مع المحافظة على النوعية وهذا يدل على زيادة الكفاءة.

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

² - محمد الصغير بعلي: "تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)", ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1992 , ص: 10.

إن الفعالية تشير إلى القيام بالعمل المناسب بينما تشير الكفاءة إلى القيام بالعمل بالطريقة المناسبة , من هذا يمكن القول بأن المسير الفعال الغير كفاء أفضل من المسير الكفاء , ويلاحظ في الواقع أن فشل معظم التنظيمات يرجع إلى عدم الفعالية , أكثر مما يرجع إلى عدم الكفاءة. نستنتج أن عدم الفعالية وعدم الكفاءة في التسيير لعمل المنشآت ينعكسان سلبا على الخدمات المنتجة, حيث تصبح هناك رداءة الخدمات وارتفاع التكاليف ¹.

من خلال هذا نلح على ضرورة التحلي بالكفاءة في التسيير في الأوضاع الحالية لتسيير المنشآت الرياضية وذلك حفاظا على تقديم الخدمات بتكاليف معقولة نتيجة للوضعية الاجتماعية السيئة التي تميز بها بلادنا .
نعني بذلك أن الأندية الرياضية وحتى الرياضيين لا يمكنهم استعمال المنشآت الرياضية , ومنه الكفاءة والفعالية والتسيير يعود بالفائدة المشتركة على كلا الطرفين من جهة وعلى التسيير الحسن لهذه المنشآت الرياضية من جهة أخرى , حيث يكون استثمار وزيادة من حيث الزبائن , أين يكون المستفيد هو المنشآت الرياضية بالدرجة الأولى.

4-2/ آفاق الممارسة الرياضية في ظل النظام الجديد لتسيير المنشآت الرياضية :

على حسب ما جاء في النصوص والمواثيق القانونية التي تحث على توفير وتهيئة المنشآت الرياضية , وضرورة نشرها عبر كافة المناطق السكنية وهذا من أجل مساعدة أكبر عدد ممكن من الشباب الجزائري على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية ولذا فقد قامت الدولة بعمل رائد مشجع .

لكن ونظرا لطريقة التسيير المطبقة غالبا لهذه المنشآت فقد واجهتها مشاكل وعراقيل آلت دون الوصول إلى الأهداف المسطرة , ومن ثم فقد قامت السلطات بالتفكير في شيء جديد يعطي الدعم والنفس القوي للنهوض بها من جديد وانتهاج نظام آخر في تسيير هذه المنشآت الرياضية , والقائم على مبدأ الاستقلالية للتسيير , بما فيه من أسس تشجع على العمل في إطار مستقل بعيد كل البعد عن الضغوطات والمراقبة من طرف الدولة في الحدود المتفق عليها من أجل سير ناجح , وحتى تكون مثالا لكل التنظيمات والمنشآت السابقة الفاشلة. إن طموحات وآفاق الممارسة الرياضية محدودة في إطار عمل هذه المنشآت الرياضية التي تعتمد على نظام أو المبدأ التجاري مثل كافة المؤسسات الأخرى.

لكن في إطار تنظيم عمل الأندية التي تستفيد من تمويل من طرف مؤسسات اقتصادية عمومية , وحتى الخاصة منها , وهذا من أجل أهداف مشتركة ومتبادلة وإن زاح هذا النظام على مبداه هذا فسوف يخلف مشاكل تؤثر سلبا على الرياضة الجزائرية وخصوصا الرياضة الجماهيرية وحتى الفئات الصغرى وعليه فمن واجب السلطات المعنية , اتخاذ تدابير وإجراءات استعجالية حتى لا تقع في مثل هذه الأزمات والتخفيف من حدة المشاكل التي تعاني منها الرياضة الجزائرية خاصة والأندية الرياضية عامة . كذلك يجب العمل من اجل أن يكون ارتفاع في مستوى الممارسة الرياضية في ظل هذا النظام الجديد للتسيير لهذه المنشآت وإزاحة الذهنيات القديمة التي طرحت عدة مشاكل فيما يخص تسييرها .

¹ - أحمد رفيق الطيب : " التسيير والتنظيم والمنشآت " , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1992 , ص : 17.16 .

وهنا نبين عمل الدولة والقائم على تسيير الندية الرياضية وتمويلها أو على تسيير المنشآت الرياضية بمختلف أنواعها , وان كانت هذه الأخيرة تأخذ طابع المؤسسة العمومية , فلم تذهب إلى خصوصيتها مباشرة بل أقلمتها مع النصوص الأساسية لاستقلالية المؤسسات وذلك بتقليص دعمها المالي لها وإعطائها طابع تجاري في تعاملها مع الرياضيين , من اجل إعطاء حماس ودفع للنهوض بالممارسة الرياضية ودفع المستوى البدني وبالتالي الارتقاء للمستويات الأعلى ولمالا في ظل العمل المتواصل لهذه المنشآت والمؤسسات العمومية.¹

¹ - أحمد رفيق الطيب : " التسيير والتنظيم والمنشآت " , مرجع سابق , ص : 18 .

خلاصة :

إن الحاجة إلى المنشآت والوسائل الرياضية أصبحت ضرورية جدا إذ بدونها لا يمكن تحقيق أي أهداف وإن قلة المنشآت الرياضية والوسائل يعد عائقا في وجه النشاط الرياضي , وإنه من الضروري استنباط طرائق ووسائل جديدة تفسح المجال لاستخدام أدوات ومعدات بسيطة ومصغرة مبتكرة أو مكتسبة لكي تملأ الفراغ الكبير الناتج عن نقص أو عدم توفر هذه التجهيزات.

إن توفر هذه المنشآت والوسائل الرياضية معناه زيادة الإقبال والمشاركة إذ ما توفرت فإنها ستظهر الوجه الحقيقي للرياضة من خلال تحقيق أهداف المنشآت الرياضية .

الفصل الرابع

تمهيد:

لقد شغلت المؤسسات حيزا في كتابات وأعمال الباحثين بمختلف اتجاهاتهم باعتبارها النواة الأساسية في نشاط المجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطاتها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، وبينها وبين العناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها المحيط. ومن بين هذه المؤسسات المؤسسات العمومية ودواوين المركبات المتعددة الرياضات.

1-المؤسسات :

1-2- مفهوم المؤسسة :

هي نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظم علاقاتهم بميكلة محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محدد السلطة والمسؤولية.

و المؤسسة مصطلح رديف للمنظمة أو المنشأة وتعمل على تلبية الحاجيات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المؤسسة التي تلبى حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة.¹ المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المادية و المالية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف المرسومة في نطاق زمني ومكاني.²

1-2- تصنيف المؤسسات :

المؤسسات الإنتاجية: هي المؤسسات التي تخصص بإنتاج سلعة معينة وقد تكون صناعة سلعة شكلية أو تحويلية باستخدام عمليات صناعية معينة لتحويل المواد الأولية إلى سلع ذات طبيعة مختلفة وتصنف هذه المؤسسات وفقا لطبيعة النشاط الذي تعمل فيه وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو الخاص أو المشترك وهي مؤسسات ربحية بالدرجة الأولى ومن أشكالها: مؤسسات النشاط الإستخراجي، مؤسسات النشاط التحويلي، مؤسسات النشاط التجميعي.

- المؤسسات الخدمية:

هي المؤسسات التي لا تقوم بإنتاج سلعة مادية ولكنها تقدم خدماتها نظير الحصول على مقابل لها، وهي المؤسسات في غاية الأهمية وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو المشترك ومن أشكالها: مؤسسات الخدمات الصحية والعلاجية، والخدمات التعليمية، والخدمات المنزلية، والخدمات القانونية الإدارية، والخدمات المصرفية، وخدمات الترفيه والسياحة، وخدمات الفندقية.³

- المؤسسات التطوعية:

هي المؤسسات التي تقوم على أساس التطوع بدافع خدمة المجتمع ولا تسعى للربح المادي أبدا وفي معظمها قامت على أساس أخلاقي أو إجتماعي أو حضاري بالمفهوم الواسع ومن أشكالها مؤسسات الدعوى و التبشير ، مؤسسات خيرية و إجتماعية ، مؤسسات الحفاظ على الطبيعة ، مؤسسات الدفاع عن حقوق المرأة ، المؤسسات النقابية.⁴

¹ محمد أكرم العد لوني: "العمل المؤسسي"، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2002، ص: 14.

² عبد الرزاق بن حبيب: "اقتصاد وتسيير المؤسسات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص: 24.

³ علي الشرفاوي: "كتاب إدارة الأعمال، المطبوعات الجامعية"، الإسكندرية، 1988، ص: 45.

⁴ علي الشرفاوي: "إدارة الأعمال"، مرجع سابق، ص: 46.

3.1 أنواع المؤسسات:

. المؤسسة الميكانيكية:

هي مؤسسة بيروقراطية ورسمية ومركزية وهذا النوع من المؤسسات يصلح للبيئة المستقرة و التي تعتمد على الروتين والإجراءات المرسومة مثل خطوط الطيران و البنوك وهذه تحتاج إلى التخطيط الرسمي التقليدي المبرمج ودور المخططين هنا هو الدور المساعد ومحاولة تغيير مفاهيم الإدارة العليا للمؤسسة .

- المؤسسة الديناميكية :

هي مؤسسة تنشأ حول المشروعات الصغيرة وتتميز بقدر كبير من المرونة وتتم فيها الرقابة بصورة لطيفة وشخصية والتخطيط فيها مكلف جدا وغير عملي ، لأن صاحب العمل يرى في التخطيط تحجيما لسلطاته والسبيل الوحيد لنجاح التخطيط هنا هو إقناع الإدارة التنفيذية بأهمية تحويل الأفكار إلى برامج عمل تنفيذها .

- المؤسسة المهنية:

هي المؤسسة التي تسودها أعمال تحتاج إلى خبرة عالية وثقة عمل مستقرة ويعمل فيها متخصصون تخدمهم إدارة تقوم على مساعدتهم لاعلى مراقبتهم ومن نماذجها المستشفيات والجامعات ، وهذه بحاجة إلى تخطيط غير تقليدي وقد يخطئ بعض الخبراء فيظنون أن هذه المؤسسات بحاجة إلى تخطيط رسمي مبرمج لكن المؤسسات المهنية تكون غير مركزية كما أنه من الصعب إدارة المتخصصين بفعالية من خلال أساليب تقليدية .

- المؤسسة البيروقراطية:

هي مؤسسة تقوم بعمل مهني متخصص في بيئة ديناميكية حيث يجتمع عدد من الخبراء في مشاريع ذات تقنية عالية ويكون هيكلها التنظيمي شبكي أو على شكل مصفوفة وهي تعمل بطريقة فوق العمل ومن أمثلتها الصناعات العالية التقنية وضاعة السينما وهي تحتاج للتخطيط المرن والتفكير الإبتكاري ولأن الإستراتيجيات في هذه المؤسسات تكون في الغالب طارئة ، فإن وظيفة المخطط هنا تنحصر في البحث عن الإستراتيجية الملائمة ¹.

- المؤسسة المتنوعة:

وهي مؤسسة أم تتفرع عنها مؤسسات فرعية تتمتع بالإستقلالية وتعتمد المؤسسة الأم على الرقابة المالية لتوحيد المخرجات للفروع المختلفة ويتركز هذا النوع في المؤسسات المتعددة الأنشطة أو المتعدد الأسواق أو المؤسسات القابضة وفي هذا النوع يكون التخطيط مركزيا والتنفيذ غير مركزي وتعتمد المؤسسات الفرعية هنا على التخطيط التقليدي المبرمج الذي يتلاءم مع طبيعة الرقابة المالية المفروضة من المؤسسة الأم .

¹ هنري منتزيرج : "ارتفاع وسقوط التخطيط الإستراتيجي"، 1994، ص:55.

2 المنشآت الرياضية:

2-1 سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية:

إن الدولة تسهر بمشاركة الجماعات المحلية وبعد إستشارة هياكل التنظيم والتنشيط ومن أجل ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية ، على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع مختلف أشكال الممارسة الرياضية طبقا للمخطط الوطني للتنمية الرياضية وقد إتبعت الدولة سياسة واضحة تتمثل في:

✓ إنجاز المنشآت الرياضية لمختلف مستويات الممارسة الرياضية.

✓ إنشاء المنشآت الرياضية لفائدة المؤسسات التعليمية.

إنشاء المنشآت الصغيرة التي تضمنت الممارسة الرياضية وبتكاليف قليلة وذلك في إنشاء المنشآت الكبرى أو الدواوين في المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة وقد إتجهت الدولة إلى المشاريع الكبرى بهدف الإستثمار وهي بناء المركبات متعددة الرياضات في مقرر كل ولاية ، وقد إستهلكت هذه المشاريع مبالغ مالية فخمة وهذا رغبة من الدولة في تعميم الرياضة وتطويرها وإرضاء رغبات السكان من خلال حقهم في ممارسة النشاط الرياضي . وقد عرفت المنشآت الرياضية تطورا كبيرا خاصة في التنظيم والقوانين الخاصة بتسيير وإستقلال الهياكل الرياضية وذلك ماتم إبراره في القانون رقم 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية. ومن مواده ما يلي :

تسهر الدولة بمشاركة الجماعات المحلية على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات الممارسة الرياضية.

يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التعليم والتكوين على منشآت رياضية تستفيد البلديات والأحياء ذات الكثافة السكانية الشبانية المرتفعة وكذا المناطق الريفية من تدابير خاصة تحدف إلى ضمان إنجاز منشآت رياضية مكيفة مع متطلبات وخصوصيات مكان تواجدها .

تسهر الدولة والجماعات المحلية على المصادقة التقنية والأمنية للمنشآت الرياضية و استغلالها.¹
يكون استعمال المنشآت الرياضية العمومية مجانا :

لرياضة النخبة والمستوى العالي .

للتربية البدنية والرياضية في الوسط المدرسي والجامعي .

للتنظيمات الرياضية للمعوقين والمتخلفين .

لعمليات التكوين للإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية .²

¹ القانون رقم 4-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية .

² القانون رقم 4-10 ، المؤرخ في 14 أوت 2004 ، المتعلق بالتربية البدنية والرياضية .

2-2 مفهوم المنشآت الرياضية :

إن المنشآت الرياضية تعتبر العنصر الأساسي لكل سعي للتطور الرياضي ، فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله ، وتشكل القاعدة المادية التي بدونها لا يمكن القيام بأي سعي لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية . ويعود مفهوم المنشآت الرياضية على حساب المرسوم التنفيذي، الذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية وإستغلالها على النحو التالي :¹

(المنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسة البدنية والرياضية والتي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لإحتواء النشاطات الرياضية والبدنية)
فمن خلال هذا التعريف يمكن القول أنه تعتبر منشأة ما بأنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين :
أن تكون مفتوحة للجمهور .

أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية أو الترفيهية .

* أن تكون مفتوحة للجمهور :

يقصد من ذلك عدم تخصيص الإستعمال على فئة معينة من الناس . وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع أو لجميع الناس . فهي ذات إستعمال مشترك بين جميع الناس . سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس .

* أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية الرياضية والترفيهية

فيجب أن تكون المهمة الأساسية والرئيسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها إما النشاطات البدنية والرياضية وإما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا .

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات . لا يمنع إمكانية أن تمارس فيها نشاطات غير الممارسات البدنية والرياضية مثلا نشاطات ثقافية أو عروض إجتماعية ، أو تظاهرات ذات طابع سياسي وهذا من أجل من أجل تحسين مردودية المنشأة فالمهم من ذلك ومن تنوع الممارسات في المنشأة هو أن تكون مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية و الرياضية .

المنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني

فيما يلي :²

المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لعرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي .

نجد النص على أن المقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي :

¹ المرسوم التنفيذي : رقم 91/416 ، المؤرخ في 02 نوفمبر 1991 ، الجريدة الرسمية ، العدد 54 ، الصادرة بتاريخ 30 نوفمبر 1991 .

² القرار الوزاري المشترك : المؤرخ في 03-فيفري 1993 ، الجريدة الرسمية العدد 06 الصادرة بتاريخ 31/01/1993

- كل هيكل مهياً للنشاط الرياضي التابع لسلطة البلدية : مثل اللاعب والقاعات المتعددة الرياضات والمساح وملاعب التنس ... الخ .

- الحظائر المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعدد الرياضات التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة .

بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام القانون 04-10 حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة والجماعات المحلية .

2-3 تسيير المنشأة الرياضية:

يتم تسيير المنشأة الرياضية عن طريق مدير يعمل على توفير كل الظروف من أجل السير الحسن والجيد لهذه المنشأة . حسب المرسوم التنفيذي 05-492 الذي يحدد القانون الداخلي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات فيبقى على مسيرين المنشآت الرياضية يعتمدون على توجيهات مدير الديوان ومديرية الشباب والرياضة للولاية ، وهذا يتفوق على شخصية المسيرين ومبادراتهم في تسيير المنشأة المتواجدين فيها¹.

2-4 المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي:

تميزت السياسة الرياضية بعد الإستقلال وخلال السبعينيات بالإستثمار الوجه أساسا نحو المشاريع الكبرى (مركبات متعددة الرياضات) وكانت تخضع هذه المركبات لبرمجة ظرفية مقترنة بالتقسيمات الإدارية الجديدة . أي الإنتقال من ثلاثة عشر ولاية إلى ثمانية وأربعين ولاية². ولقد غابت الدراسة التقنية والمالية لهذه المشاريع سببا في تكلفة الدولة لمبالغ مالية هائلة تجاوزت في معظم الأحيان الميزانية المخصصة لها ولم تستجب هذه السياسة إلى الإشتغال بنخبة رياضية معينة . وكان من المفروض أن يتم الإستثمار لصالح التطبيق الجماهيري من خلال المنشآت في المدارس والجمعيات .

أما فيما يخص القانون رقم 03/89 وبعده الأمر 09/95 جاء يحمل جملة من الأفكار تشجع ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلفة الأشكال الممارسات الرياضية ، ويشير إلى ضرورة أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية ، ومساحة لعب وعلى أن تحتوي جميع المخططات العمرانية كما أعطى للأشخاص الطبيعيين والمعنويين ، إمكانية إنجاز وإستغلال المنشآت الرياضية والترفيهية قصد تكثيف شبكة المنشآت الرياضية الوطنية³.

وما يمكن قوله فيما يخص هذه النقطة أي الأمر 09/95 يشجع فقط هذا الوجه مع العلم أنه لا وجود إلى سياسة رياضية بدون منشآت رياضية (كالقاعات و المساح ... الخ .

2-5- المراقبة والتفتيش:

تخضع كل المنشأة للرقابة والتفتيش كما ورد في المرسوم 416-91 السابق الذكر، من طرف:

¹ المرسوم التنفيذي رقم 05/492 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق ل 22 ديسمبر 2005، العدد 84، ص 13.

² الجلسات الوطنية للرياضة، قصر الأمم 21-22 ديسمبر 1993.

³ المادة 90 من الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 25 فيفري 1995.

✓ مفتشو الرياضة بالنسبة لشروط الممارسة الرياضية.

✓ مفتشو الصحة فيما يخص مقاييس النظافة والشروط الصحية.

✓ مصالح الحماية المدنية فيما يخص مقاييس الأمن.

وهنا يكمن دور مختلف المفتشين الممثلين للهيئات السابقة بالتطلع على المنشأة الرياضية من أجل القيام بعمليات تقييمية للكيفية التي تسير بها المنشأة الرياضية ومدى تطبيقها مع الشروط الصحية لممارسة الرياضة فيها، وهذا عن طريق التطلع على نظافة المنشأة الرياضية وتحتويها، كما يتناول شروط ممارسة النشاطات البدنية من حيث التجهيزات المستعملة وتطابقها مع المعايير العامة، كما يقومون بتقييم حجم النشاطات و مردودية المنشأة المالية و مردودها من حيث النشاط الرياضي.¹

3- ديوان المركب المتعدد الرياضات:

3-1- مفهومه:

بناء على تقرير وزير الشبيبة والرياضة في الجريدة الرسمية الباب الأول :

✓ تحدث تحت تسمية «مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستقلال مالي.»²

✓ دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات التي تدعى في صلب النص الدواوين مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة.³

3-2- مهامه:

تكلف مكاتب المركبات المتعددة الرياضات بما يلي:

- الإسهام في عملية تربية الشبيبة وتكوينها ومدتها بالوسائل اللازمة لتطويرها
- المساعدة على نشر روح الرياضة وذلك بفتح المجال لأقصى عدد ممكن من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية.

3-3- استعمال المركبات المتعددة الرياضات:

يسمح المدير في كل المكاتب لمركب متعدد الرياضات، بالدخول إلى المنشأة الرياضية على أساس معايير الاستعمال الأمثل و المنصوص عليها في قانون التربة البدنية والرياضية و المحددة من طرف الوزير المكلف بالرياضة تبعا لمستوى الممارسة الرياضية وعدد الممارسين المقبولين بالنسبة لكل مستوى والدوام الأدنى للممارسة الواجب منحها لهم.

يوضح منهج سنوي لاستعمال كل منشأة وذلك في بدء كل موسم رياضي، بالاتفاق مع المجموعة المستخدمة ومراعاة ترتيب الأولوية:

¹ المرسوم التنفيذي 91/416 المؤرخ في 25 ربيع الثاني 1412 الموافق ل 02 نوفمبر 1991، العدد 54، ص: 2133.

² المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل 06 أوت 1977، ص: 925.

³ مرسوم التنفيذي رقم 05/492، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

3-2-1 بالنسبة للمباريات:

- أ- التظاهرات الرياضية الدولية.
- ب- البطولات الوطنية المدنية والمدنية والجامعية أو العسكرية في الحالة التي يكون فيها تنظيمها لا مركزيا وهدفا لترويج الرياضة.
- ج- مهرجان الرياضة الجماهيرية.
- د- مقابلات رياضية بين القسم الوطني للرياضات.
- هـ- مقابلات رياضية جهوية للرياضات الجماعية و المنظمة لحفلات جهوية للرياضات الفردية.
- و- مقابلات رياضية جهوية بين فرق القسم الجهوي الشرقي للرياضات الجماعية والمنظمة لحفلات جهوية للرياضات الفردية، لتنظيم مباريات يجب أن يخصص عند الحاجة يوم في الأسبوع لتنظيم مباريات للقطاع المدرسي.
- ز- يجب أن يكون بعد ظهر يوم من الأسبوع عند الحاجة لتنظيم مباريات للقطاع الجامعي والعسكري.

3-2-2 بالنسبة للتدريبات:

- أ- الجمعيات الرياضية للأقسام الجهوية والشرفية بمعدل حصتين تدريبيتين مدة كل منهما ساعة ونصف.
- ب- الجمعيات الرياضية للأقسام الجهوية والشرفية، بمعدل حصتين ، مدة كل منهما ساعة ونصف.
- ج- مدارس الرياضية التي تضم الشبان النابغين من الرياضيين في الولاية، وبمعدل حصتين في الأسبوع، مدة كل منهما ساعة ونصف.
- د- المؤسسات المدرسية والجامعية والوحدات العسكرية غير المزودة بمنشأة رياضية تمكنها من تعليم التربية البدنية والرياضية في أماكنها، ويجب أن تبرمج ساعات تعليم التربية البدنية و الرياضية في مطلع الصباح وابتداء بعد الظهر.
- هـ- الجمعيات الرياضية المحلية.

3-2-3 بالنسبة لتكوين الإطارات:

إذا برمجت تمارين التكوين للإطارات في الولاية، تكون الأولوية للحصص التربوية التطبيقية بالنسبة للعمليات المدرجة في الفقر ب.¹

3-3-3 التنظيم الإداري لكل مكتب مركب متعدد الرياضات:

وورد ذكره في الباب الثالث من المرسوم رقم 117/77. في الفصل الأول :

3-3-3 التنظيم الداخلي²:

ينظم المكتب في أقسام ووحدات :

¹ المرسوم رقم 77/117، مرجع سبق ذكره، ص: 926.

أ- يعد القسم المديرية المكلف بالنشاطات من نفس النوع الذي يهتم السير العام للمكتب ويتولى إدارته رئيس القسم.

ب- تعد الوحدة هيكلًا مكلفًا بالنشاطات التي تتم في إطار منشأة رياضية واحدة ويتولى إدارتها رئيس الوحدة.

تشتمل إدارة المكتب على قسمين :

أ- القسم الإداري والمالي المكلف بتسيير الوسائل البشرية والمادية والمالية للمكتب.

ب- القسم التقني المكلف بالقيام بأشغال الصيانة والتصليح وللمنشأة الرياضية التابعة للمكتب.

وحدات بقدر عدد المنشآت الرياضية:

يوظف المكتب مستخدمين دائمين ومستخدمين عرضيين، عدد العمال التابعين لديوان المركب المتعدد الرياضات

13 وتتكون إدارة المكتب من :

مدير ديوان - القسم الإداري - القسم المالي - مجلس الإدارة.

4 مدير الديوان:

هو الذي يسهر على التسيير السليم لمجموعة الأقسام والوحدات التابعة لهذا الأخير ، وهذا الأمر يصرف الميزانية ويضع مشاريع الميزانيات والبرامج والنشاطات والحسابات الإدارية والمالية وجميع الوثائق الأخرى المتعلقة بالمشاكل الواجب رفعها لمداولات مجلس الإدارة ، وله الحق في إبرام جميع الصفقات والتعاقدات والإنفاقيات في إطار التشريع الجاري به العمل والمداولات مجلس الإدارة كما يعد في نهاية كل سنة مالية تقريرًا عامًا بالنشاط يوجه إلى السلطة الوصايا .

ويعين مدير المكتب بقرار من وزير الشبيبة والرياضة ، بناء على إقتراح الوالي ويجرى إختياره من بين موظفي الدولة وممن هم في رتبة تعادل على الأقل السلم 11 والذين قاموا بمسؤوليات في ميدان التعليم والتربية الشبيبة أو الإنتعاش الرياضي .

يساعد المدير في مهامه رؤساء أقسام ورؤساء وحدات ، ويجري تعيينهم بقرار من الوالي ، بناء على إقتراح مدير المكتب ويقوم أيضا بالسير السليم للمكتب بالسهر شخصيا بالإتصال ومتابعة القاعات الرياضية ، إتخاذ الإجراءات الخاصة بالأمن الداخلي للمؤسسة القاعدية للقطاع خاصة أيام العطل الدينية والوطنية (حراسة ، مداومة) وإعلام جهاز الأمن والحماية المدنية حول كل ما يتعلق بالمهرجانات التي تقوم ملحقا ومخطط السباق وكذا المنافسات الرياضية سواء كانت دولية أو وطنية.¹

¹ المرسوم رقم 77/117 ، مرجع سبق ذكره، ص: 927.

5 القسم الإداري :

يوجد مجموعة من الموظفين مكلفين بتسيير الوسائل البشرية .

6 القسم المالي :

يوجد هناك محاسب إداري يقوم بتسيير ومتابعة الأمور المالية الإدارية الخاصة بالديون .

7 مجلس الإدارة :

بتشكل مجلس إدارة من :

- أ- والي الولاية ، رئيسا .
- ب- المحافظ الوطني للحزب .
- ج- قائد القطاع العسكري .
- د- رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر الولاية .
- هـ- المدير المكلف بالشبيبة في المجلس التنفيذي للولاية .
- و- المراقب المالي للولاية .
- ز- مفتش التربية البدنية والرياضية بالولاية .
- ح- ممثل إما عن قطاع الجامعة وإما عن مدير المركز الجامعي إذا كان المكتب منشأ في الولاية تشمل إما على جامعة وإما على مركز جامعي .
- ط- مدير مؤسسة مدرسة يعينه المدير المكلف بالتربية بالمجلس التنفيذي للولاية .
- ي- الاقتضاء ممثل عن الرياضة الجامعية المعين من طرف مدير الجامعة .
- ك- ممثل المنتخب من مستخدمي المكتب .
- ل- رؤساء الاتحادات الجهوية لألعاب القوى - كرة القدم - الملاكمة - المصارعة اليابانية والألعاب الجامعية.
- م- يشارك مدير المكتب في الأشغال لمجلس الإدارة بصفة إستشارية .
- ن- تنهى وكالة الأعضاء بفقدانهم صفتهم .
- س- وفي حالة شغور منصب يتم تعيين عضو جديد للمدة المتبقية للمهمة .
- ع- يمكن لمجلس الإدارة الإستعانة بكل شخص بصفة إستشارية يمكن أن يساعد المجلس في مهمته.

7-1 مداولة مجلس الإدارة :

- التنظيم الداخلي للمكتب .
- النظامين الداخلي والمالي للمكتب
- برامج النشاط السنوي والمتعددة السنوات للمكتب .
- مشاريع الميزانية .

- الحسابات الإدارية والحسابات المالية .
 - مشاريع شراء أو بيع الأموال المنقولة أو العقارية أو المبادلة عليها .
 - المزايدات والإمتيازات الخاصة بالإستغلال .
 - إبرام الصفقات .
 - الدعاوي القضائية .
 - مشروع القرض .
 - قبول الهبات والوصايا الممنوحة للمكتب .
 - أسعار المبيعات والخدمات المؤداة من المكتب ¹.
- 2-7 تنفيذ مداوالات مجلس الإدارة :

حضور الاجتماعات التابعة للمديرية الشباب والرياضة أو بالوزارة وإدارة مجموعة الأقسام والوحدات التابعة للمكتب في إطار توجيهات سلطة الوصاية ومداوالات مجلس الإدارة والتنظيم الجاري به العمل. وهو يمثل المكتب لدى القضاء في جميع أعماله المدنية ويمكنه أن يفوض إمضاءه تحت مسؤوليته وبعد مصادقة سلطة الوصاية إلى أعوان موضوعين تحت سلطته .

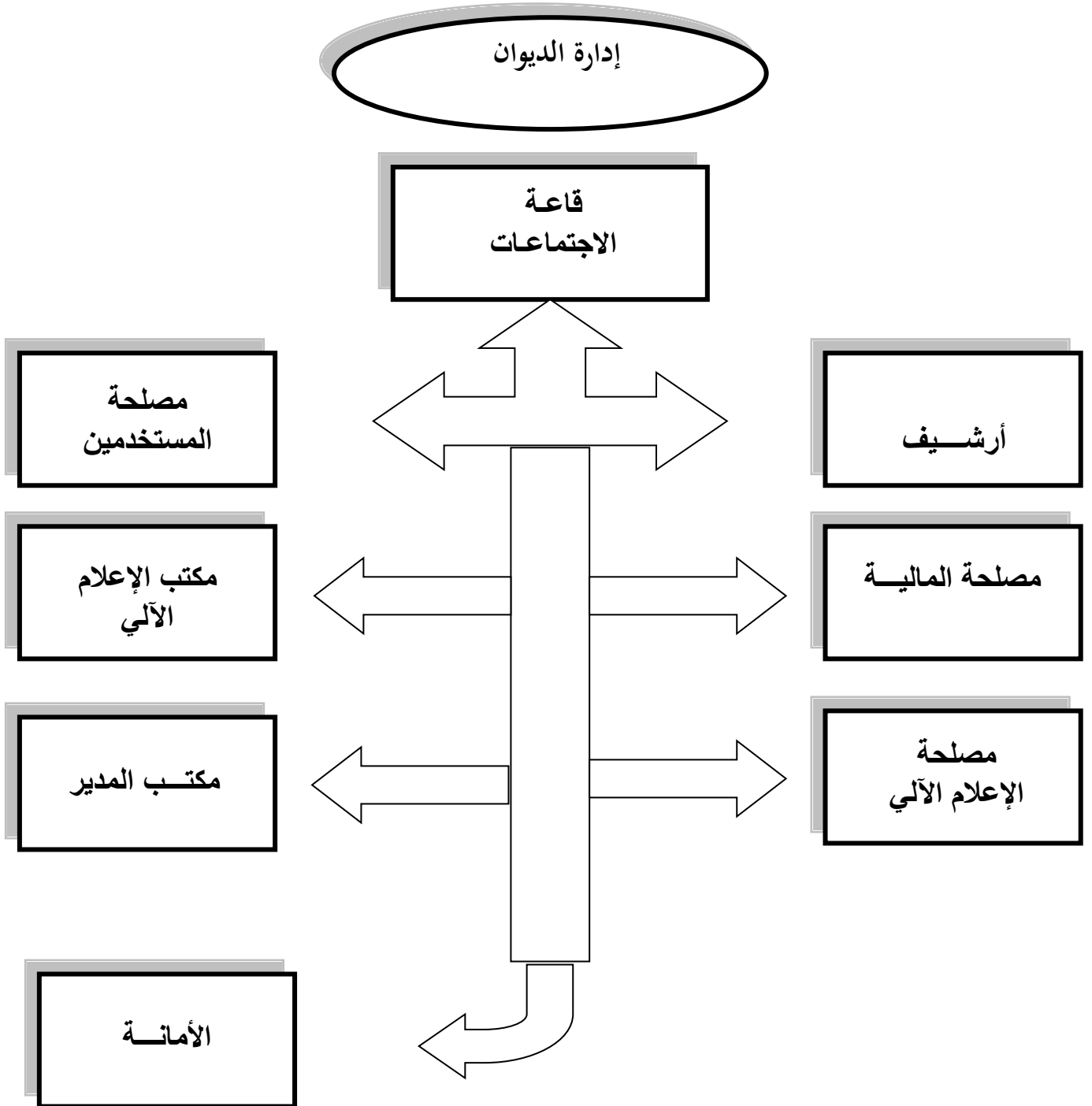
يمارس المدير السلطة السلمية على جميع موظفي المكتب وهو يتولى التعيين في جميع الوظائف، التي لا يخضع التعيين فيها لطريقة أخرى كما ينهي مهام الأعوان الذين يمارسون هذه الوظائف في إطار القوانين الأساسية أو العقود التي تسري عليها .

ويكون المدير هو الأمر بصرف الميزانية ، وهو يضع مشاريع الميزانيات وبرامج النشاطات والحسابات الإدارية والمالية وجميع الوثائق الأخرى المتعلقة بالمشاكل الواجب رفعها لمداوالات مجلس الإدارة، ويبرم جميع الصفقات والتعاقدات والاتفاقيات في إطار التشريع الجاري به العمل .

وبعد نهاية السنة المالية يقدم تقريرا عاما بالنشاط يوجهه إلى سلطة الوصايا .

¹ مديرية الشبيبة والرياضة بسكرة.

الشكل رقم (16): الهيكل الإداري لديوان المركب المتعدد الرياضات



الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي لديوان المركب المتعدد الرياضات

ديوان المركب
المتعدد الرياضات

المسبح النصف
أولمبي

القاعة المتعددة
الرياضات

الملعب المتعدد
الرياضات

خلاصة الفصل:

إن تحقيق الاستفادة القصوى من المنشأة الرياضية يتطلب مراعاة الشروط ، تحقيق الفعالية العالية في التسيير للنشأة الرياضية ، حيث يتوقف ذلك كله على العنصر البشري وكيفية اختياره لمواجهة التحديات التي تواجهها الرياضة ومؤسساتها خصوصا .

لذا أصبح من الضروري إتباع أسلوب إداري مخطط من الوظائف الإدارية والإشراف على تطبيق كل النصوص والتعليمات الإدارية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للموارد البشرية التي تعمل من أجل الرقي بالرياضة وممارستها وإعطاء مكانة لائقة بها وسط المجتمع وهو ما ركزت عليه الدولة إثر إشرافها على هذه المنشآت كدور تيسيري لها وفق المتطلبات والمبادئ الرياضية المذكورة سابقا .

وهو ما تحاول توضيحه في هذا الفصل الذي يقف على أهم الأسس التي يجب أن تراعى في المنشأة الرياضية وذلك الواجب توافرها في تخطيط إدارتها ومحاولين تقييم ذلك في مسيرة المنشأة الرياضية الجزائرية .

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس

(الإجراءات المنهجية والميدانية

للدراصة)

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل (منهجية وإجراءات البحث) العمود الفقري لتصميم وبناء بحث علمي نقوم في هذا الجزء بالإحاطة بالموضوع من الجانب التطبيقي بالقيام بدراسة ميدانية وذلك عن طريق توزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة المختارة والتي تقوم أساساً حول الفرضيات التي قمنا بوضعها ثم تقديم مناقشة وتحليل الأسئلة التي طرحناها في هذه الاستمارة بحيث نقوم بوضع جدول لكل سؤال والتي تتضمن عدد الإجابات بالنسبة المئوية الموافقة لها، وفي الأخير نقوم بعرض الاستنتاج والذي نوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

1/ الدراسة الاستطلاعية:

قبل قيامنا بتوزيع الاستمارات الاستبيان ارتأينا إلا أن نتصل ببعض المسيرين وموظفين بعض المنشآت الرياضية والاطلاع على كيفية إدارتهم وكيفية تسيير وتوجيه لمختلف المصالح فيها وعلى ضوء كل هذا قمنا بطرح بعض الأسئلة على موظفين المنشآت الرياضية، والتي كانت إجاباتهم غامضة بعض الشيء فقمنا بإنشاء استبيان خاص بموظفين مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة وذلك للكشف عن طرق التوجيه والتسيير داخل هذه المنشآت الرياضية.

2/ المنهج المستخدم:

يرتبط استخدام الباحث لمنهج دون غيره بطبيعة الموضوع الذي يتطرق إليه وفي دراستنا هذه ولطبيعة المشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لها، وهذا الاختيار نابع أساسا من كون هذا المنهج يساعد على الحصول على المعلومات الشاملة حول متغيرات المشكلة واستطلاع الموقف العلمي أو الميداني الذي تجري فيه قصد تحديدها، وصياغتها صياغة علمية دقيقة.

(ويقوم المنهج الوصفي كغيره من المناهج الأخرى على عدة مراحل أهمها التعرف على مشكلة البحث وتحديد أهدافها، ووضع الفروض، واختيار الفئة المناسبة، واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها، ووضع قواعد لتصنيف البيانات، ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة، ومحاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة).¹

3- أدوات الدراسة:

استمارة الاستبيان: هي وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلّم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم من موضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة فيه وإعادتها ثانية كما تعرف أيضا أنها مجموعة الأسئلة المطروحة والمرتبطة بأهداف الدراسة، توجه لأفراد العينة بغية الحصول على إجابات مختلفة تعكس آرائهم ومواقفهم.²

فهي تعد أهم أدوات البحث التي اعتمدنا عليها، حيث تم إعداد أسئلة الاستمارة التي حاولنا أن تكون شاملة لجميع ما جاء في الجزء النظري وقد راعينا عند صياغة الأسئلة في الاستمارة التالية:

- صياغة الأسئلة بطريقة واضحة وسهلة.
- ربط الأسئلة بالأهداف المراد الحصول عليها.
- صياغة الأسئلة بالغة العربية مراعاة للمستوى الثقافي والعلمي لكل موظف.
- احتواء هذه الاستمارة على أسئلة مغلقة يجيب عليها أفراد العينة ب: نعم أو لا، وأسئلة شبه مفتوحة تتحدد لها إجابات يختار المستقضي منه إحداها وأسئلة مفتوحة لاقتراح الحلول المناسبة.

1 - ديولد فان دالين (تأليف) محمد نبيل نوفل وآخرون: "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، ط2، 1984، ص: 313.

2 - معروف أحلام وآخرون: "أهمية الاتصال في رفع كفاءة المؤسسة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس إدارة أعمال، المسيلة، 2005/2004، ص: 65.

- 4-صدق وثبات الاداة الدراسة:

- الصدق: وهو شمول الإستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومه لكل من يستخدمه ويعتبر مقياس الصدق من أهم المقاييس التي يحرص الباحث على مراعاتها عند القيام بالبحث ضمانا لعامل الموضوعية حتى يمكن التحكم في الجوانب الذاتية ، ويقصد بالصدق صحة الإختبار لقياس ما وضع لقياسه ،إن الصدق الأداة المستخدمة في البحث مها اختلف

- أسلوب القياس بمعنى قدرته على قياس ما وضعت من أجله أو الصفة المراد قياسها وتعد الأداة صادقة إذا قاست ما أعدت لقياسه فقط.¹

- صدق المحكمين:

- وللوقوف على مدى تناسب أسئلة الإستبيان مع أهداف الدراسة وباستخدام رأي استاذ المشرف قمنا بعرض الإستبيان عليه شهد له بتجربة والخبرة في مجال البحث العلمي حيث استفدنا من ملاحظته على هذا الأساس تم استبعاد عدد من العبارات وإضافة أخرى واستبعاد أسئلة وإضافة أخرى وقد تم إخراج الشكل النهائي للاستمارة .

- الثبات :

- بعد ذلك قمنا بعرضها مرة أخرى على الأستاذ المشرف قصد تحكيمها وقد اجمع على صدق محتوى الاستمارة

- 5-مجتمع الاصلي للبحث:

- بناءا على فرضيات الدراسة فان مجتمع البحث يتكون من موظفين ومدراء مديرية شباب والرياضة لولاية بسكرة، ومجتمع البحث من الناحية الاصطلاحية هو تلك المجموعة الأصلية التي تأخذ منها العينة وقد تكون مجموعة من المدارس ،الفرق ، السكان ، أو أي وحدات أخرى ويطلق على المجتمع الإحصائي اسم العلم ويمكن تحديده على أنه كل الأشياء التي تملك الخصائص أو السمات قابلة للملاحظة والقياس والتحليل الإحصائي.2

- 6/ عينة البحث وكيفية اختيارها:

- هي مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية ،وهي تعتبر جزء من الكل ،بمعنى أنه تأخذ مجموعة من أفراد المجتمع الأصلي ،ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع ككل.

¹ فاطمة عوض صابر وآخرون ، أسس البحث العلمي ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، ط 1 ، 2001، ص 67.

² محمد نصر الدين رضوان ، الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي ،القاهرة، 2003، ص 14.

- من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة البحث بطريقة عشوائية, وشملت مدرء المنشآت الرياضية بولاية بسكرة ولم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات وكان حجم العينة (30) موظف .

- ضبط: متغيرات افراد العينة:

- السن: ويتمثل في اعمار موظفين ومدراء

- الجنس: المجموعة التي وزعت عليها الاستبيان

- المكان: مديرية شباب والرياضة

- وسائل القياس: جميع عناصر العينة تطبق نفس الوسائل.

- /7 ضبط متغيرات الدراسة:

- إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على متغيرين أولهما متغير مستقل والآخر متغير تابع

- المتغير المستقل: إن المتغير المستقل هو عبارة عن السبب في الدراسة وفي دراستنا المتغير المستقل هو " وظيفة التوجيه".

- المتغير التابع: هو نتيجة المتغير المستقل وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو " إدارة المنشآت الرياضية والمؤسسة الرياضية".

8-مجالات الدراسة:

- المجال المكاني : شملت الدراسة موظفين مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة.

- المجال الزمني: تم اجراء البحث في الفترة الممتدة من اوائل فيفري الى نهاية شهر مارس وهذا خصصناه للجانب النظري ومن اوائل افريل قمنا تحضير اسئلة الاستبيان ,وبعدها تم توزيعها على العينة المختارة وبعد ذلك قمنا بجمع النتائج وتحليلها ومناقشتها.

9-الوسائل الإحصائية:

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

النسب المئوية = عدد التكرارات x 100 / مجموع أفراد العينة

خلاصة

نستخلص مما سبق أنه لا دراسة علمية بدون منهج ، وكل دراسة علمية ناجحة ومفيدة لا بد لها و أن تتوفر لدى الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة، و تتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث، ولا بد له أن تتوفر لديه أدوات البحث مختارة بدقة من عينة ومتغيرات و الطرق الإحصائية... الخ ، تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع، ومنه فإن العمل بالمنهجية تعد أمرا ضروريا في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة ، إضافة إلى وجوب أن تكون المنهجية والأدوات المستخدممين في البحث واضحة وخالية من الغموض و التناقضات .

الفصل السادس

(عرض و تحليل و مناقشة النتائج)

عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى

المحور I : لوظيفة التوجيه دور في تنظيم المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة.

س1) هل لوظيفة التوجيه دور في تنظيم المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة؟

الغرض منه:هو معرفة مدى وظيفة التوجيه ودورها في تنظيم المنشآت الرياضية للوصول إلى تحقيق أهدافها

[الجدول 01]

يُبين وظيفة التوجيه ودورها في تنظيم المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	29	%97
لا	01	%03
المجموع	30	%100



الدائرة النسبية لسؤال رقم 18: توضح التمثيل البياني لمدى نسبة وظيفة التوجيه ودورها في تنظيم المنشآت الرياضية للوصول إلى تحقيق أهداف.

-عرض وتحليل نتائج الجدول 1: من خلال الجدول نلاحظ أن معظم الموظفين والتي تبلغ نسبتهم 97%، وهم الأغلبية يؤكدون أن لوظيفة التوجيه دور في تنظيم إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة، أما بقية والتي تبلغ نسبتهم 03% يؤكدون عكس ذلك.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن جميع الموظفين يملكون فكرة عامة لوظيفة التوجيه، والتي بدورها تؤدي إلى التنظيم الجيد في إدارة المنشآت الرياضية من أجل تحقيق أهداف المرجوة للمؤسسة.

س2) هل يعتبر التوجيه باعث للحياة ديناميكية في تنظيم إدارة المنشآت الرياضية ؟

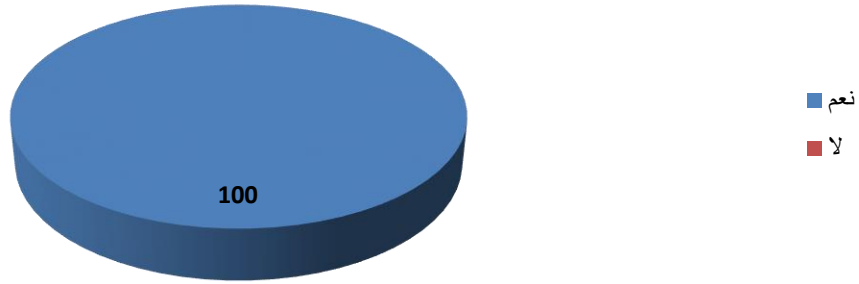
الغرض منه: رؤية ما يمكن أن يقدمه التوجيه لخلق الجو المناسب للعمل في ظل حيوية واتجاهات إيجابية في تنظيم وإدارة المنشآت الرياضية وذلك من أجل تحقيق أهداف مسطرة.

الجدول 02: يوضح دور توجيه في بعث حياة ديناميكية في تنظيم وإدارة منشآت الرياضية.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	30	%100
لا	00	%0
المجموع	30	%100

تمثيل بياني يوضح مدى نسبة دور توجيه في بعث حياة ديناميكية في تنظيم وإدارة منشآت الرياضية.

8



الدائرة النسبية توضح تمثيل بياني لسؤال رقم 19: ما مدى نسبة دور توجيه في بعث حياة ديناميكية في تنظيم وإدارة منشآت الرياضية.

-عرض تحليل نتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها في جدول يتضح لنا أن كل موظفي كانت إجاباتهم تصبّ في أن للتوجيه دور باعث للحياة الديناميكية في إدارة وتنظيم المنشآت الرياضية وهذا ما تفسّره نسبة 100% من إجابات بنعم.

-استنتاج:

ومنه نستنتج أن كل الموظفين يؤمنون بأن التوجيه له قيمة قسوة، وله دور في ترغيب في العمل وخلق روح المسؤولية والتزام في الأداء الواجبات مما يؤدي إلى تحقيق فاعلية في أدى .

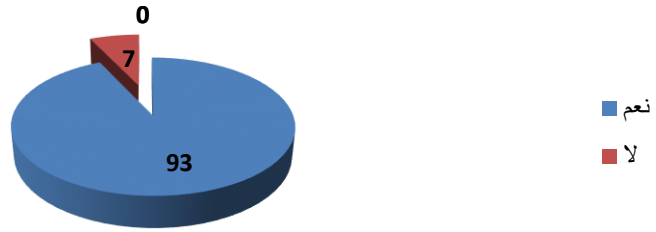
س3) هل يتوقف تنظيم المنشآت الرياضية على وظيفة التوجيه فقط في تحقيق أهداف المؤسسة؟

- الغرض منه: معرفة ما مدى توقف تنظيم إدارة المنشآت الرياضية على وظيفة التوجيه فقط حتى الوصول إلى تحقيق أهداف المسطرة للهاته المؤسسة.

الجدول 03: يوضح توقف تنظيم المنشآت الرياضية على وظيفة التوجيه فقط في تحقيق أهداف المؤسسة.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	28	93%
لا	02	7%
المجموع	30	100%

تمثيل بياني يوضح مدى نسبة توقف تنظيم المنشآت الرياضية على وظيفة التوجيه فقط في تحقيق أهداف المؤسسة.



الدائرة النسبية: توضح تمثيل بياني لسؤال رقم 20: مدى نسبة توقف تنظيم المنشآت الرياضية على وظيفة التوجيه فقط في تحقيق أهداف المؤسسة.

عرض وتحليل نتائج: من خلال النتائج المبينة في الجدول نلاحظ أن معظم أغلبية الموظفين والتي تبلغ نسبتهم 93% يؤكدون على أن تنظيم منشآت يتوقف على وظيفة التوجيه فقط في تحقيق أهداف المسطرة للمؤسسة، أما البقية فأجابوا بأن تنظيم منشآت الرياضية لا يتوقف على وظيفة التوجيه فقط في تحقيق أهداف المؤسسة، والتي كانت نسبتهم 7%

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن تنظيم منشآت الرياضية يتوقف على وظيفة التوجيه في الإدارة منشآت رياضية وهذا راجع إلى أهمية في إدارة منشآت الرياضية في تحقيق أهدافها.

س4/ماذا يعني لكم التوجيه كوظيفة من الوظائف التي تقومون بها؟

الغرض منه: معرفة معنى التوجيه باعتباره وظيفة من الوظائف التي يقومون بها.

التحليل:

جاءت إجابات جميع الموظفين تحمل عدّة اتجاهات مختلفة تصب في النقاط التالية:

-الإرشاد داخل المؤسسة الرياضية من أجل التنظيم الجديد لتحقيق الأهداف

-الاختيار الأمثل للموارد البشرية

-بثّ الوعي بين الموظفين لتحقيق الأهداف المسطرة من المؤسسة

استنتاج:

ومنّه نستنتج أن التوجيه داخل إدارة المنشآت الرياضية له أهمية كبيرة ومكانة معتبرة في إرشاد الموظفين وبثّ الوعي

فيهم من أجل الوصول إلى تنظيم جيد ومحكم لتحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة لهذه المؤسسة.

س(5) هل تعتبرون توجيه أحد أركان أساسية في عملية الإدارية داخل المنشأة الرياضية؟

الغرض منه: هو معرفة ما إذا كان التوجيه هو أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية داخل إدارة المنشآت الرياضية أثناء تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 4: يُبين معرفة مكانة التوجيه في العملية الإدارية داخل المنشأة

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



الدائرة النسبية توضح تمثيل بياني لسؤال رقم 21: يُبين مدى نسبة مكانة التوجيه في العملية الإدارية داخل المنشأة

عرض وتحليل نتائج: على ضوء النتائج المتحصل عليها والمتمثل في نسبة 93% الدالة على موافقة معظم الموظفين على اعتبارها أن التوجيه أحد أركان أساسية في عملية الإدارة داخل المنشأة الرياضية أما نسبة 7% فيرون عكس ذلك.

استنتاج:

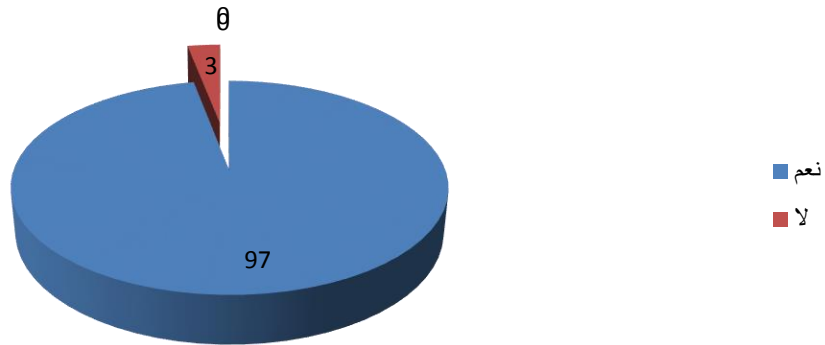
ومنه نستنتج أن معظم وأغلبية الموظفين يهتمون بعملية توجيه ويوظفونها في إداراتهم وتنظيمهم للمنشآت، وهذا ما يؤدي حتما حسبهم إلى تطوير تفكيرهم إداري وتخطيط.

س6/ هل ترى أن وظيفة التوجيه لها تأثير إيجابي على تنظيم إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة؟

الغرض منه: معرفة ما مدى تأثير وظيفة التوجيه على تنظيم إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة.
الجدول 5: يوضح وظيفة التوجيه وتأثيرها الإيجابي في تنظيم إدارة المنشآت في تحقيق أهداف المؤسسة .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	29	%97
لا	01	%03
المجموع	100	%100

تمثيل بياني يوضح تمثيل بياني لمدى نسبة وظيفة التوجيه وتأثيرها الإيجابي في تنظيم إدارة المنشآت في تحقيق أهداف المؤسسة.



الدائرة النسبية لسؤال رقم 22: توضح تمثيل بياني لمدى نسبة وظيفة التوجيه وتأثيرها الإيجابي في تنظيم إدارة المنشآت في تحقيق أهداف المؤسسة.

عرض وتحليل نتائج الجدول:

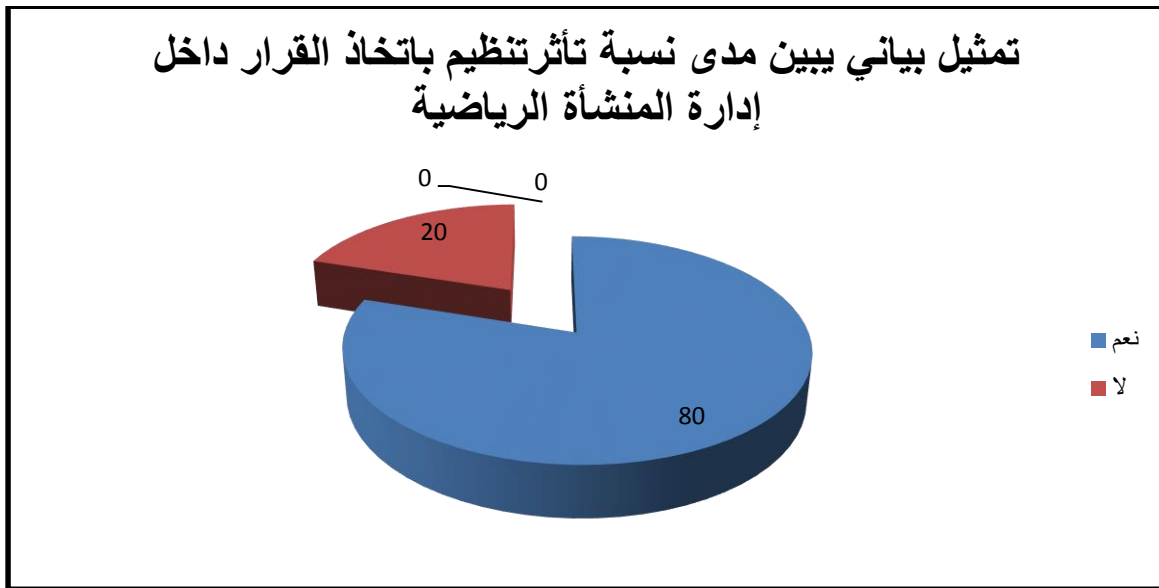
من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر 97% كانت إجاباتهم بأن لوظيفة التوجيه دور إيجابي في تنظيم إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة، بينما نجد نسبة 3% من أفراد العينة كانت إجاباتهم عكس ذلك، أي أنها تكون لها تأثير غير ذلك مما ينتج عنها نتائج سلبية.

استنتاج:

ومنه نستنتج أن التوجيه عنصر فعال ومهم في تنظيم إدارة المنشآت الرياضية كما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من الناحية الإيجابية، مما يترتب عنه ازدهار وتحكم أثناء وداخل المؤسسة.

س7) هل يتأثر تنظيم باتخاذ القرار و إصدار أوامر في الإدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة؟
الغرض منه: هو معرفة ما مدى تأثير تنظيم وأخذ أوامر داخل إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة.
الجدول 6: يوضح تأثير وتنظيم واتخاذ القرار داخل إدارة المنشأة الرياضية

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابات
80%	24	نعم
20%	06	لا
100%	30	المجموع



الدائرة النسبية توضح تمثيل بياني لسؤال رقم 23: مدى نسبة تأثير تنظيم باتخاذ القرار داخل إدارة المنشأة الرياضية

عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر لأفراد العينة والتي تبلغ نسبتهم 80% كانت إجاباتهم بأن التنظيم لا يتأثر باتخاذ القرار داخل إدارة المنشأة الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة، بينما نجد بقية افراد العينة والتي تبلغ نسبتهم 20% يرون ان تنظيم عند اصدار اوامر تكون هناك نتائج سلبية اتجاه ,لا تكون في صالح المؤسسة او المنشأة الرياضية .

استنتاج:

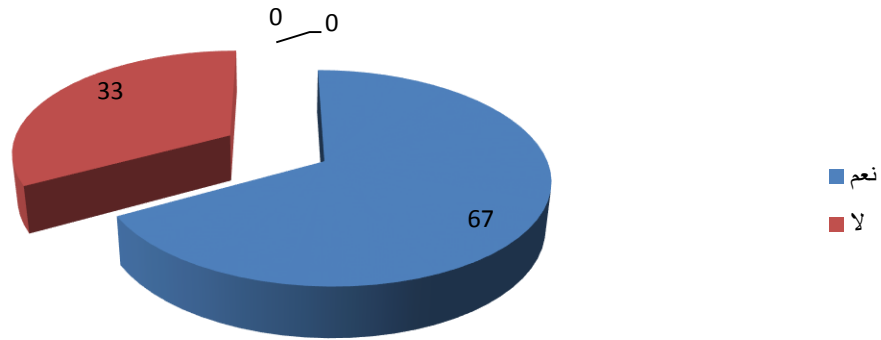
ومنه نستنتج أن تنظيم ليس له تأثير داخل إدارة المنشأة الرياضية في اتخاذ القرار وإصدار الأوامر في تحقيق أهداف المؤسسة, مما يعود عليها بنتائج مرضية وتحكم في تنظيم وتسيير داخل المنشأة الرياضية.

س8) هل الاتصال بين الأفراد داخل الإدارة، له تأثير على تنظيم المنشأة الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة؟

الغرض منه: هو معرفة ما إذا كان للاتصال تأثير بين الأفراد داخل إدارة المنشأة الرياضية في تحقيق أهدافها.
الجدول رقم 7: يوضح ما مدى تأثير الاتصال داخل إدارة المنشأة الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابات
67%	20	نعم
33%	10	لا
100%	100	المجموع

تمثيل بياني يبين مدى نسبة تأثير الاتصال بين افراد داخل إدارة المنشأة الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة.



الدائرة النسبية توضح تمثيل بياني لسؤال رقم 24: مدى نسبة تأثير الاتصال بين افراد داخل إدارة المنشأة الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة.

عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 67% من أفراد العينة قالوا أن للاتصال تأثير بين الأفراد داخل إدارة المنشآت الرياضية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة أما بقية افراد والتي تبلغ نسبتهم 33% أجابوا عكس ذلك حين قالوا أنه للاتصال بين الأفراد داخل الإدارة المنشأة الرياضية ليس له تأثير.

إذا كانت الإجابة بنعم : من خلال إجابة الموظفين على هذا السؤال أن أغلبهم قالوا أن للاتصال بين أفراد داخل إدارة المنشآت الرياضية يساعد الأفراد على التنظيم والأداء الجيد في بناء الأفكار للحصول على تسيير راق لتحسين مستوى العمل للوصول إلى الأهداف المنشودة والمسطرة للمؤسسة.

استنتاج: ومنه نستنتج أن للاتصال تأثير كبير على الأفراد داخل إدارة المنشأة الرياضية، وهذا من الناحية الإيجابية بغية الوصول إلى أهداف المسطرة من طرف المؤسسة وذلك من أجل تحقيقها ما ترجوه للرفعي بهذه المنشآت التي تمتلكها.

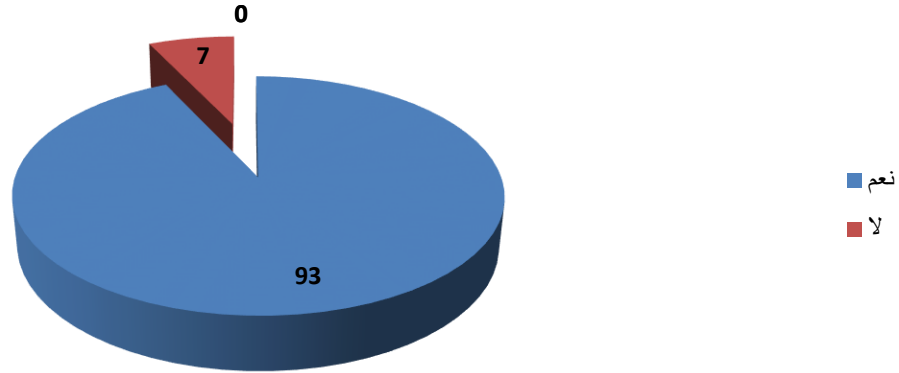
س9): هل لتحديد مسؤوليات دور مهم وفعال وجيد أثناء تنظيم في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كان لتحديد المسؤوليات دور مهم وفعال وجيد أثناء التنظيم في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 8: ما إذا كان لتحديد المسؤوليات دور مهم وفعال وجيد أثناء التنظيم في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	28	%93
لا	02	%7
المجموع	30	%100

تمثيل بياني يبين مدى نسبة ما إذا كان لتحديد المسؤوليات دور مهم وفعال وجيد أثناء التنظيم في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة



الدائرة النسبية توضح تمثيل بياني لسؤال رقم 25: مدى نسبة ما إذا كان لتحديد المسؤوليات دور مهم وفعال وجيد أثناء التنظيم في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة.

عرض وتحليل نتائج:

من خلال نتائج الجدول تبين لنا أن نسبة 93% من أفراد العينة المستجوبين أجابوا بنعم، حيث أكدوا أن لتحديد المسؤوليات دور مهم وفعال أثناء التنظيم في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة، أما الباقي أفراد العينة والتي تبلغ نسبتهم 7% اجابوا عكس ذلك، بان تنظيم ادارة لا يكون متوقف على تحديد المسؤوليات بل يتعدى الى جوانب اخرى .

استنتاج: ومنه نستنتج أن التنظيم الجيد في إدارة المنشآت الرياضية راجع لتحديد المسؤوليات التي تأخذ دور مهم وفعال وجيد لتحقيق أهداف المؤسسة للوصول بها إلى أحسن المراتب وأقصاها.

س10) إذا كنتم تقومون بوظيفة التوجيه فما هي الطرق التي تتبعونها؟

الغرض منه: معرفة رأي ووجهة نظر الموظفين حيال وظيفة التوجيه، والطرق المتبعة خلال أدائها

وكانت آرائهم كالتالي:

- المناقشات ومن ثمّ الانتقاء وبعدها تأثير القيادة
- معرفة أداء الآخرين ثم استنتاج الطرق العامة للتوجيه من خلال أداء الآخرين، وبعد ذلك يأتي اتخاذ القرار بعد النقاش
- الكفاءة كل فرد ثم قدرة القيادة الانضباط وردّ على التنظيم والمثابرة.

عرض وتحليل النتائج:

انطلاقاً من إجابات الموظفين نجد معظمهم يرون من الضروري إجراء مناقشات قبل اتخاذ القرارات مع مراعاة الكفاءات وأداء الآخرين ثم استنتاج الطرق المتبعة أثناء التوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب للمؤسسة والمرجو.

استنتاج:

ومنّه نستنتج أن هذا راجع إلى فعالية الطرق المتبعة من الموظفين لتحقيق الأهداف من طرف المؤسسة لحسن استغلال إدارة المنشآت الرياضية، وما تمخضته النقاشات حول تسيير الجيد مع التنظيم الجيد للوصول إلى أرقى مستوى مطلوب.

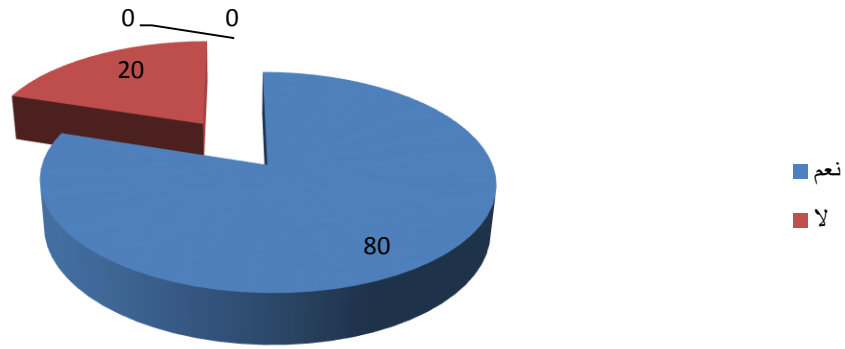
عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية

المحور الثاني : لوظيفة التوجيه دور في تخطيط إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة.

س1) هل لوظيفة التوجيه دور في تخطيط إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة؟
الغرض منه: معرفة ما إذا كان لوظيفة التوجيه دور في تخطيط إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة.
الجدول رقم 9: يوضح إجابات ما إذا كان لوظيفة التوجيه دور في تخطيط إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	24	80%
لا	06	20%
المجموع	30	100%

تمثيل بياني يبين نسبة إجابات ما إذا كان لوظيفة التوجيه دور في تخطيط إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة



الدائرة النسبية: توضح تمثيل بياني لسؤال رقم 26: يوضح نسبة ما إذا كان لوظيفة التوجيه دور في تخطيط إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة
عرض وتحليل النتائج:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن نسبة 80% من أفراد العينة المستجوبة أكدوا أن لوظيفة التوجيه دور في تخطيط إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة أما باقي أفراد العينة والتي تبلغ نسبتهم 20% صرّحوا عكس ذلك.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أنه من خلال ما رأينا أن وظيفة التوجيه لها دور فعال وكبير في التخطيط أثناء إدارة المنشآت الرياضية بغية الوصول إلى الرقيّ في تحقيق أهداف المؤسسة بكل معنى الكلمة.

س2) ماذا يعتبر تخطيط لكم في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة؟
الغرض منه: معرفة مكانة تخطيط ودوره في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة.

عرض وتحليل النتائج:

جاءت إجابات الموظفين تحمّل عدة إجابات مختلفة منها:

- تخطيط مطلوب وذلك يساعد على الإرشاد والتوضيح،

- ومنهم من قال أنه عنصر فعّال ومهم في إدارة المؤسسة،

ومنهم من قال هو الاستغلال الأمثل للمؤسسة ومحافظة عليها، وجعلها في أحسن أحوالها وظروفها،

فالتخطيط هو أساس كل عملية تسيير أي منشأة، سوى كانت رياضية أو غيرها فهي ركيزة لكل عملية تسيير المؤسسة.

الاستنتاج:

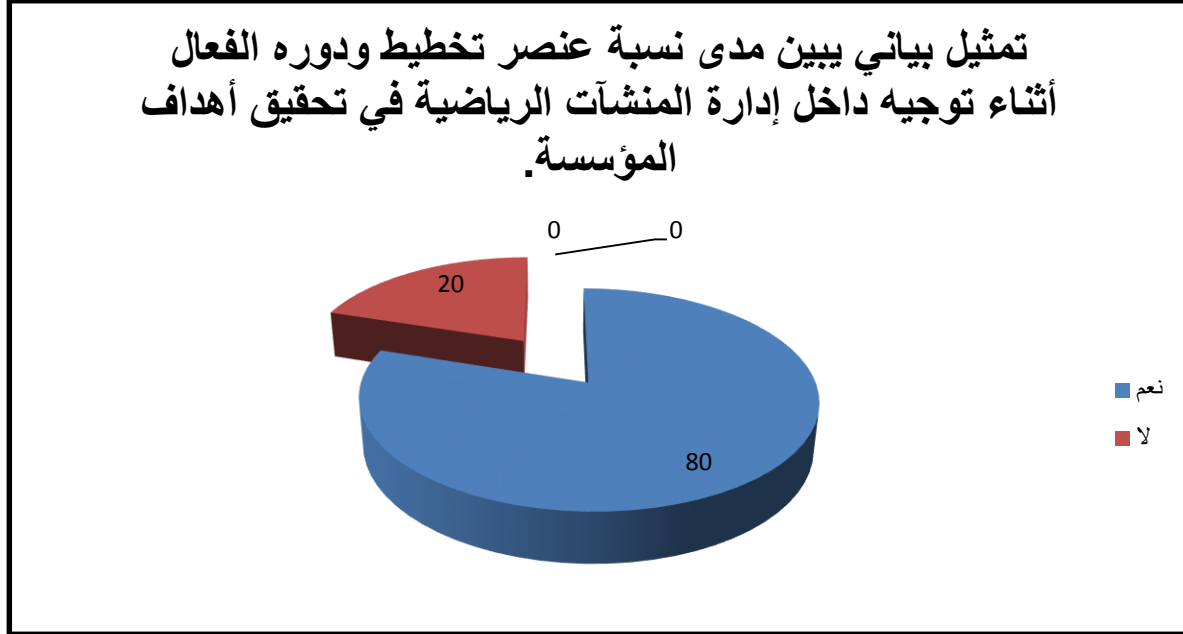
ومنه نستنتج أن تخطيط داخل إدارة منشآت الرياضية له أهمية كبيرة، ومكانة رسمية بحيث يعتبر عنصر فعال ومهم في تسيير والإرشاد موظفين لتسهيل عملية الإدارية، وذلك من أجل تحقيق أهدافها.

س3) هل يعتبر تخطيط عنصر فعّال أثناء توجيه في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة؟

الغرض منه: هو معرفة ما مدى تخطيط ودوره فعّال أثناء توجيه في الإدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابات
80%	24	نعم
20%	06	لا
100%	30	المجموع

الجدول رقم 10: يوضح عنصر تخطيط ودوره الفعال أثناء توجيه داخل إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة.



الدائرة النسبية: توضح تمثيل بياني لسؤال رقم 27: يوضح مدى نسبة عنصر تخطيط ودوره الفعال أثناء توجيه داخل إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة.

عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم الموظفين والتي تبلغ نسبة إجاباتهم 80% هم الأغلبية يؤكدون أن تخطيط هو عنصر فعال أثناء توجيه في إدارة المنشآت الرياضية، بينما يرى البقية افراد العينة التي تبلغ نسبتهم 20% أن تخطيط عكس ذلك.

استنتاج:

ومنه نستنتج أن التخطيط له دور فعال ومهم ومكانة رسمية بحيث يعتبر عنصر اهم لتسهيل عملية ادارية أثناء توجيه داخل إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة للوصول للأعلى نتائج مسطرة.

س(4) ما هي الصعوبات والعراقيل التي تواجهونها أثناء التوجيه في عملية تخطيط في الإدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة؟

الغرض منه: معرفة ما يمكن أن يتعرض له الموظفين من مشاكل وصعوبات أثناء توجيه في عملية التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة.

عرض وتحليل النتائج:

جاءت جميع إجابات الموظفين تحمّل عدّة مشاكل وصعوبات مختلفة منها يؤدي إلى عرقلة العمل الإداري ومنها ما يصعب مهامهم بصفة شخصية، وكانت مجمل المشاكل المذكورة تتمحور حول:

- مشاكل تنظيمية
- مشاكل تتعلق بالنقص الخبرة والإمكانات والإطارات والموارد البشرية
- مشاكل تتضمن الحياة نفسية وسلوكية التي يتخبط فيها معظم من يعمل في مجالات الإدارية

استنتاج:

ومنه نستنتج: أن معظم موظفين يجدون صعوبات كبيرة أثناء توجيه في عملية تخطيط، وهذا راجع في رأينا إلى نقص الخبرة وتنظيم وتباعد مستويات الإدارية بين الموظفين.

س5) هل التخطيط في وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة؟

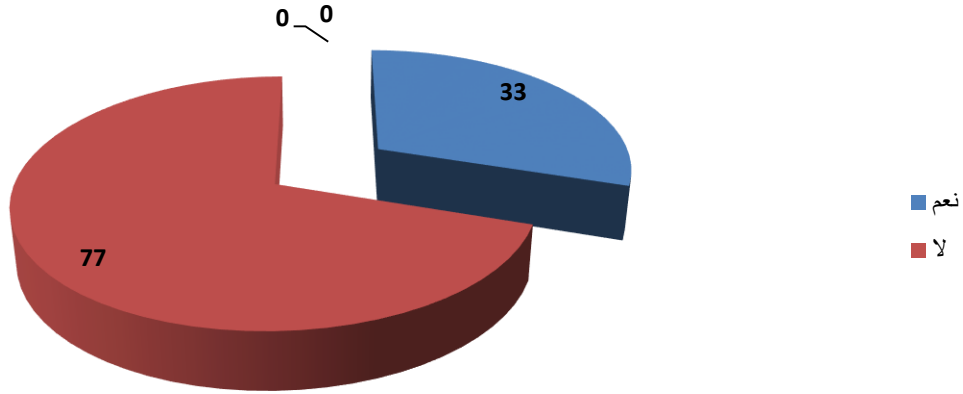
الغرض منه: معرفة ما مدى تأثير تخطيط في وظيفة توجيه في إدارة منشآت رياضية في تحقيق أهداف المؤسسة

جدول رقم 11: يوضح تأثير تخطيط على وظيفة التوجيه في إدارة منشآت الرياضية

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
----------	---------	------------------

نعم	7	23%
لا	23	77%
المجموع	30	100%

تمثيل بياني يبين مدى نسبة تأثير تخطيط على وظيفة التوجيه في إدارة منشآت الرياضية



الدائرة النسبية توضح تمثيل بياني لسؤال رقم 28: يوضح مدى نسبة تأثير تخطيط على وظيفة التوجيه في إدارة منشآت الرياضية

عرض وتحليل نتائج :

من خلال إجابات افراد العينة والتي تبلغ نسبتهم 77% أجابوا بأن التخطيط لا يؤثر في وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية، بينما يرى بقية أفراد العينة التي تبلغ نسبتهم 7% يرون عكس ذلك، لأن التوجيه ليس له أي اثر في عملية تخطيط بل يتعدى الى عدة جانب اخرى منها الاحساس بالمسؤولية الى غير ذلك.

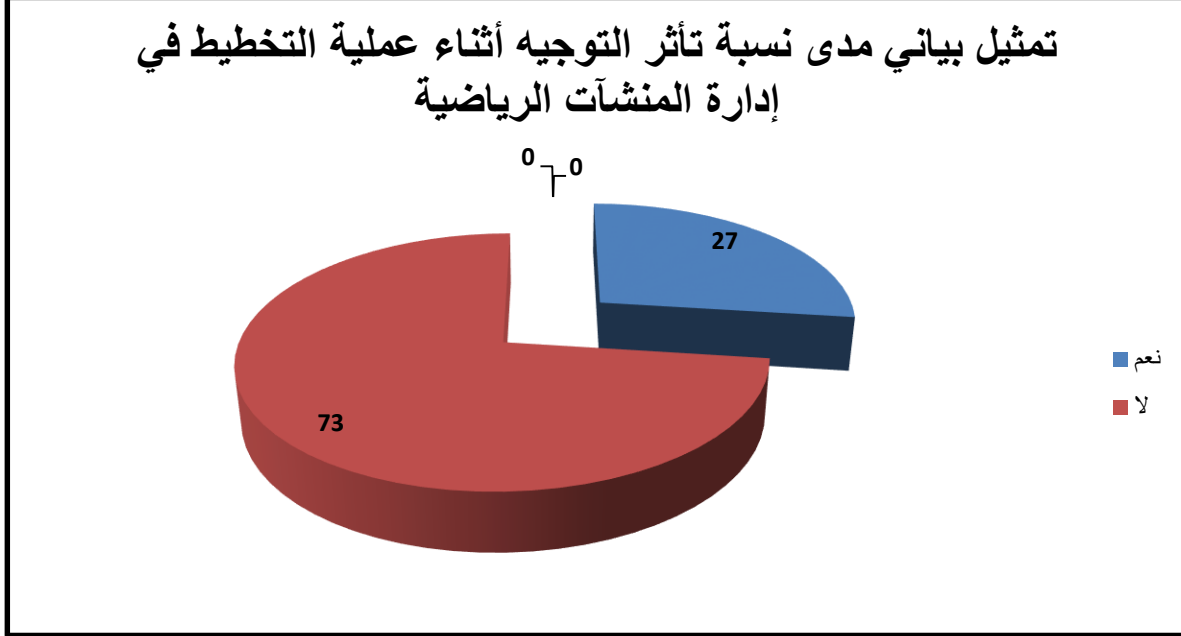
استنتاج:

ومنه نستنتج أن التخطيط لا يؤثر على وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة.

س6) هل يتأثر التوجيه أثناء عملية تخطيط في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة؟
الغرض منه: معرفة تأثر التوجيه أثناء عملية التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة
جدول رقم 12: يوضح مدى تأثر التوجيه أثناء عملية التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
----------	---------	------------------

نعم	8	27%
لا	22	73%
المجموع	30	100%



الدائرة النسبية توضح تمثيل بياني لسؤال رقم 29: يوضح مدى نسبة تأثر التوجيه أثناء عملية التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية

عرض وتحليل النتائج :

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معظم الموظفين والتي تبلغ نسبتهم 73% يرون أن التوجيه لا يتأثر أثناء عملية تخطيط في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة، بينما البقية افراد العينة الذين تبلغ نسبتهم 27% أن التوجيه يتأثر أثناء عملية التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن التوجيه لا يتأثر بعملية التخطيط أثناء إدارة منشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة.

س7) كيف يتم تخطيط لوظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة؟

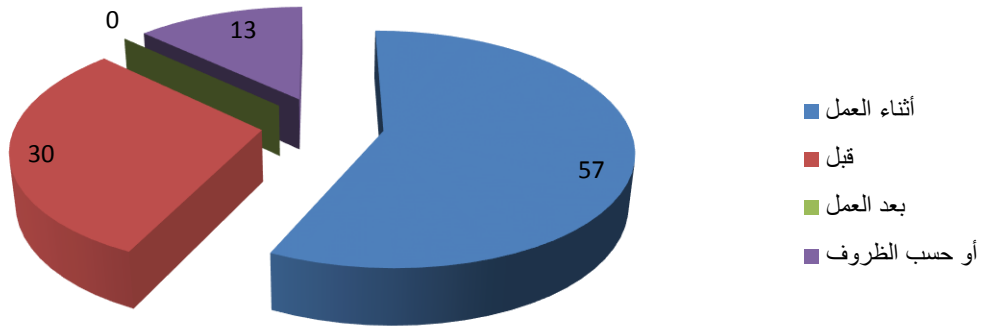
الغرض منه: معرفة زمان ومجال تخطيط لوظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة

جدول رقم 13: يوضح معرفة زمان ومجال تخطيط لوظيفة توجيه في إدارة منشآت رياضية في تحقيق أهداف المؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
----------	---------	------------------

أثناء العمل	17	57%
قبل	09	30%
بعد العمل	0	0%
أو حسب الظروف	4	13%
المجموع	30	100%

تمثيل بياني يبين معرفة نسبة ما مدى زمان ومجال تخطيط
لوظيفة توجيه في إدارة منشآت رياضية في تحقيق أهداف
المؤسسة



الدائرة النسبية توضح تمثيل بياني لسؤال رقم 30: معرفة نسبة ما مدى زمان ومجال تخطيط لوظيفة توجيه في إدارة منشآت رياضية في تحقيق أهداف المؤسسة

عرض وتحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة 57% من أفراد العينة يرون أن تخطيط لوظيفة التوجيه في إدارة منشآت رياضية يتم أثناء العمل، أما نسبة 30% فيرون أنهم يقومون بذلك قبل العمل، فيما نسبة 13% فهم يرون أنها حسب ظروف العمل.

استنتاج:

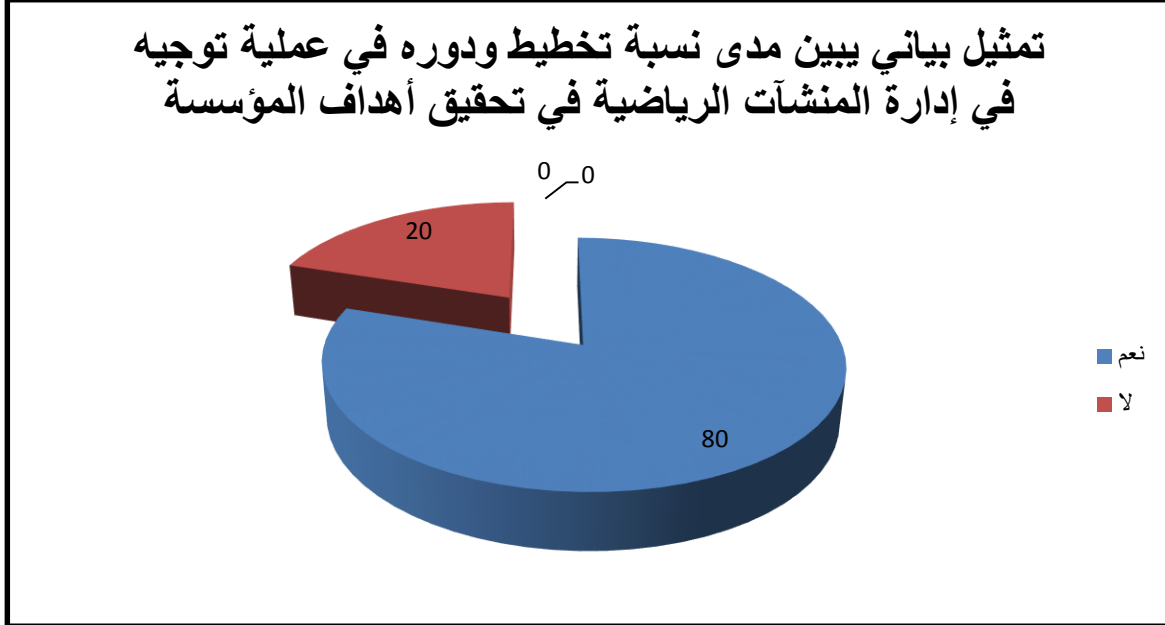
ومنه نستنتج أن عملية تخطيط لوظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية تكون حسب الظروف التي تكون عليها إدارة المنشآت الرياضية.

س8) هل لتخطيط دور في عملية التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة؟

الغرض منه: هو معرفة مدى أهمية التخطيط ودوره في عملية توجيه في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة

الجدول رقم 14: يوضح لتخطيط دور في عملية توجيه في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابات
80%	24	نعم
20%	06	لا
100%	30	المجموع



الدائرة النسبية توضح تمثيل بياني لسؤال رقم 31: ما مدى نسبة تخطيط ودوره في عملية توجيه في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة

عرض وتحليل نتائج:

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معظم الموظفين والذي تبلغ نسبتهم 80% يؤكدون أن لتخطيط دور فعال ومهم في عملية توجيه في إدارة المنشآت الرياضية، بينما بقية أفراد العينة والتي تبلغ نسبتهم 20% فكانت إجاباتهم عكس ذلك.

استنتاج:

ومنه نستنتج أن لتخطيط دور فعال ومهم في عملية التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية، لأن التوجيه لا يكون إلا إذا كان هناك تخطيط لتسهيل وتسيير عملية الادارية.

عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

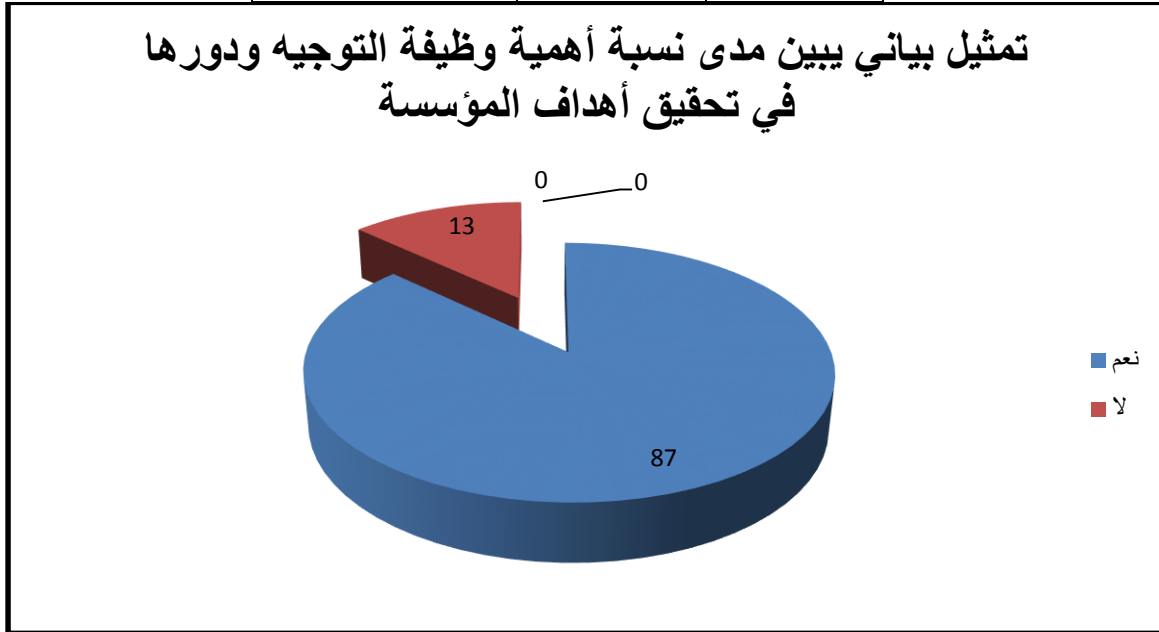
المحور III: لوظيفة التوجيه دور في تحقيق أهداف المؤسسة

س1) هل لوظيفة التوجيه دور في تحقيق أهداف المؤسسة؟

الغرض منه: معرفة ما مدى أهمية التوجيه ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة

الجدول رقم 15: يوضح مدى أهمية وظيفة التوجيه ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	26	87%
لا	04	13%
المجموع	30	100%



الدائرة النسبية توضح تمثيل بياني لسؤال رقم 32: مدى نسبة أهمية وظيفة التوجيه ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة

عرض وتحليل النتائج:

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين الذين تبلغ نسبتهم 87% يؤكدون على أن وظيفة توجيه لها دور مهم وفعال خلال عملية الادارية في تحقيق أهداف المؤسسة، بينما بقية أفراد العينة الذين تبلغ نسبتهم 13% كانت إجاباتهم عكس ذلك، حيث يرون ان تحقيق اهداف المسطرة للمؤسسة لا تتوقف في عامل التوجيه بل تتعدى الى عدة جوانب اخرى كخبرة مهنية وتسيير الجيد الى غير ذلك.

استنتاج:

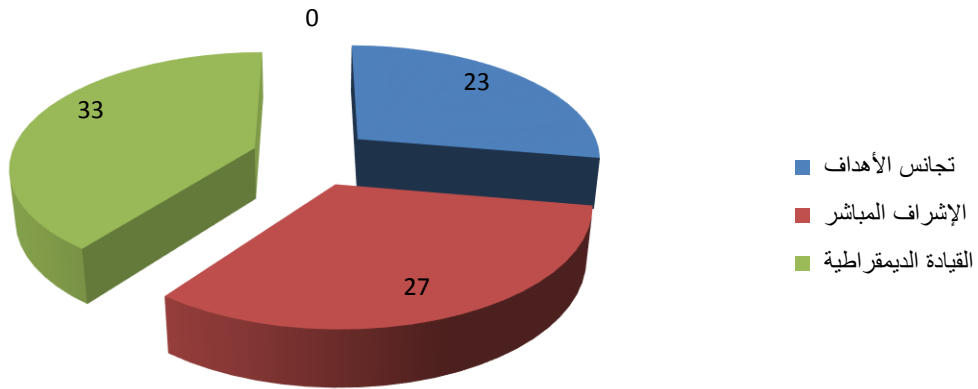
ومنه نستنتج أن لوظيفة التوجيه دور مهم وفعال في تحقيق أهداف المؤسسة مسطرة ومبرجة داخل الإدارة للوصول الى نتائج عالية وراقية

س(2) هل وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية تساعد على تجانس الأهداف والإشراف المباشر والقيادة الديمقراطية؟

الغرض منه: معرفة ما مدى أهمية وظيفة التوجيه ودورها في تجانس الأهداف، الإشراف المباشر والقيادة الديمقراطية
الجدول رقم 16: يوضح مدى معرفة وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابات
23%	7	تجانس الأهداف
27%	8	الإشراف المباشر
33%	10	القيادة الديمقراطية
100%	30	المجموع

تمثيل بياني يبين مدى نسبة معرفة وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية



الدائرة النسبية توضح التمثيل البياني لسؤال رقم 33: يوضح مدى نسبة معرفة وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية

عرض وتحليل نتائج:

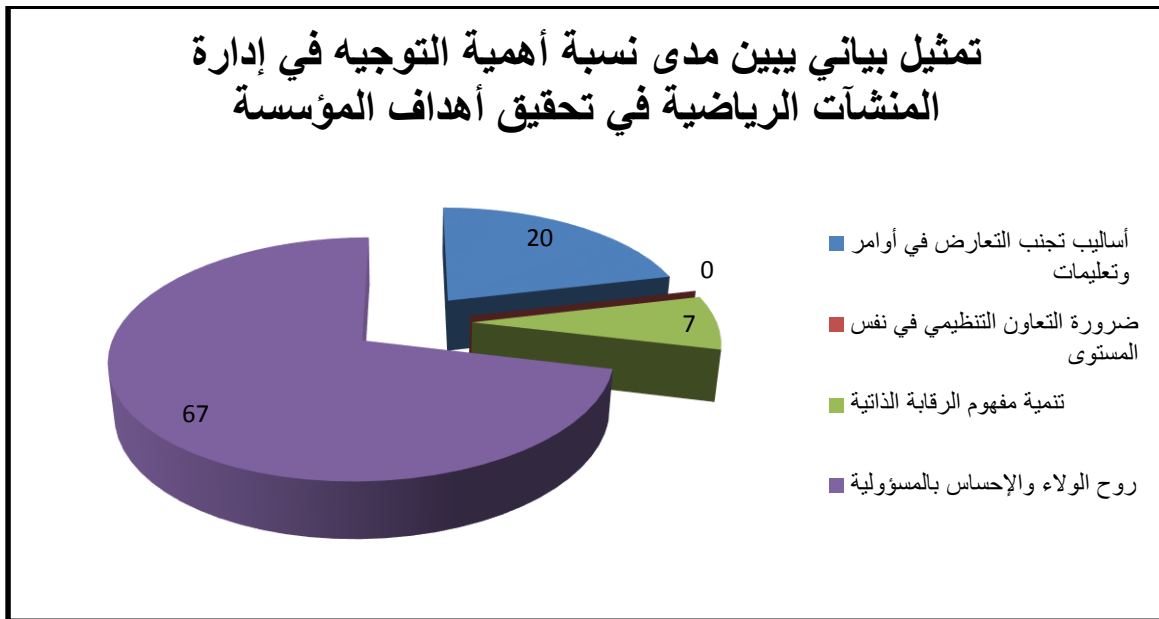
من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة 33% من أفراد العينة قالوا وظيفة التوجيه تساعد على القيادة الديمقراطية في إجاباتهم، بينما أجاب نسبة 27% من أفراد العينة على ان وظيفة التوجيه تساعد على اشراف المباشر، بينما نسبة 23% اجابوا على ان وظيفة التوجيه تساعد على تجانس الوظيفي، بينما بقية أفراد العينة التي كانت نسبتهم 17% اجابوا بان وظيفة التوجيه تساعد على متابعة .

استنتاج:

ومنه نستنتج أن وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية تساعد على القيادة الديمقراطية لتحسين عملية الإدارية في العمل مما يؤدي إلى الرقي وازدهار في العمل الإداري لتحقيق أهداف المؤسسة.
س(3) ما رأيكم في التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة

الغرض منه: هو معرفة أهمية التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة
الجدول رقم 17: معرفة أهمية التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابات
20%	6	أساليب تجنب التعارض في أوامر وتعليمات
0%	0	ضرورة التعاون التنظيمي في نفس المستوى
7%	2	تنمية مفهوم الرقابة الذاتية
67%	20	روح الولاء والإحساس بالمسؤولية
100%	30	المجموع



الدائرة النسبية توضح تمثيل بياني لسؤال رقم 34: توضح مدى نسبة أهمية التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة

تحقيق أهداف المؤسسة

عرض وتحليل النتائج:

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معظم وأغلبية الموظفين كانت إجاباتهم بنسبة 67% على أن التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية يعطي روح المسؤولية وإحساس بالولاء داخل الإدارة، بينما بقية أفراد العينة كانت نسبتهم مختلفة على حساب إجابات الجدول بـ 20% (أساس تجنب التعارض في أوامر التعليمات)، و 7% (تنمية مفهوم الرقابة الذاتية)، و 7% (ضرورة اتخاذ القرار).

استنتاج:

ومنه نستنتج أن وظيفة التوجيه في الإدارة المنشآت الرياضية تساعد زرع روح بالولاء والإحساس بالمسؤولية، ولا يمكن أن تتعدى عكس ذلك، لأنه عند إحساس بالمسؤولية اتجاه امر وكله اليك تزرع فيك روح ولاء، مما ينتج عن ذلك رقي ونتائج جيد وحسنه والوصول إلى أهداف المسطرة للمؤسسة.

س4) ماذا يعني لكم التوجيه كوظيفة من الوظائف التي تقومون بها في تحقيق أهداف المؤسسة؟

الغرض منه: معرفة رأي موظفين حول وظيفة التوجيه وما مفهومها لديهم في تحقيق أهداف المؤسسة

عرض وتحليل النتائج:

من خلال الإجابات المتحصّل عليها وقفنا على إجماع موظفي المنشآت الرياضية على أن وظيفة التوجيه تعتبر من الوظائف الرئيسية الأساسية التي يقومون بها أثناء عملية تسييرهم لهاته المنشآت حيث أكّدوا أنه من خلال وظيفة التوجيه يمكن لهم التعامل مع مختلف الوضعيات الإدارية المختلفة مما يمكنهم من أداء عملهم المنوط لهم.

استنتاج:

ومنه نستنتج أن الإدراك موظفي للأهمية وظيفة التوجيه في العمل الإداري ممّا يسهل عليهم عملية تنظيم وتسيير الإدارة منشآت رياضية , حيث يؤدي بهم الى افضل نتائج واهداف المسطرة.

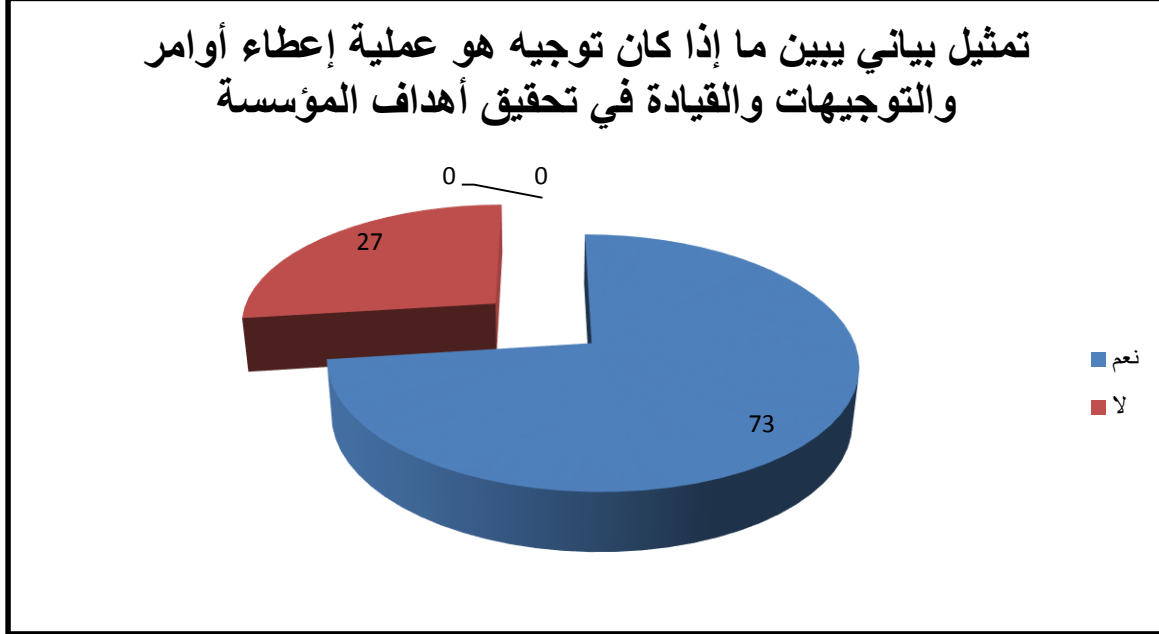
س5) هل ترى أن التوجيه هو عملية إعطاء أوامر وتوجيهات والقيادة في تحقيق أهداف المؤسسة؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كان توجيه هو عملية إعطاء أوامر والتوجيهات والقيادة في تحقيق أهداف المؤسسة

الجدول رقم 18: معرفة ما إذا كان توجيه هو عملية إعطاء أوامر والتوجيهات والقيادة في تحقيق أهداف المؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
----------	---------	------------------

%73	22	نعم
%27	08	لا
%100	30	المجموع



الدائرة النسبية توضح تمثيل بياني لسؤال رقم 35: ما إذا كان توجيهه هو عملية إعطاء أوامر والتوجيهات والقيادة في تحقيق أهداف المؤسسة

عرض وتحليل النتائج:

نلاحظ أن نسبة 73% من افراد العينة يؤكدون أن توجيهه هو عملية إعطاء أوامر والتوجيهات والقيادة في تحقيق أهداف المؤسسة، أما البقية افراد العينة والتي كانت نسبتهم 27% أجابوا أن توجيهه هو ليس عملية إعطاء أوامر والتوجيهات والقيادة في تحقيق أهداف المؤسسة بل يتعدى ذلك.

استنتاج:

ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين يرون أن توجيهه هو عملية إعطاء أوامر التوجيهات، وهذا راجع في رأينا إلى دور عملية توجيهه في إنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة.

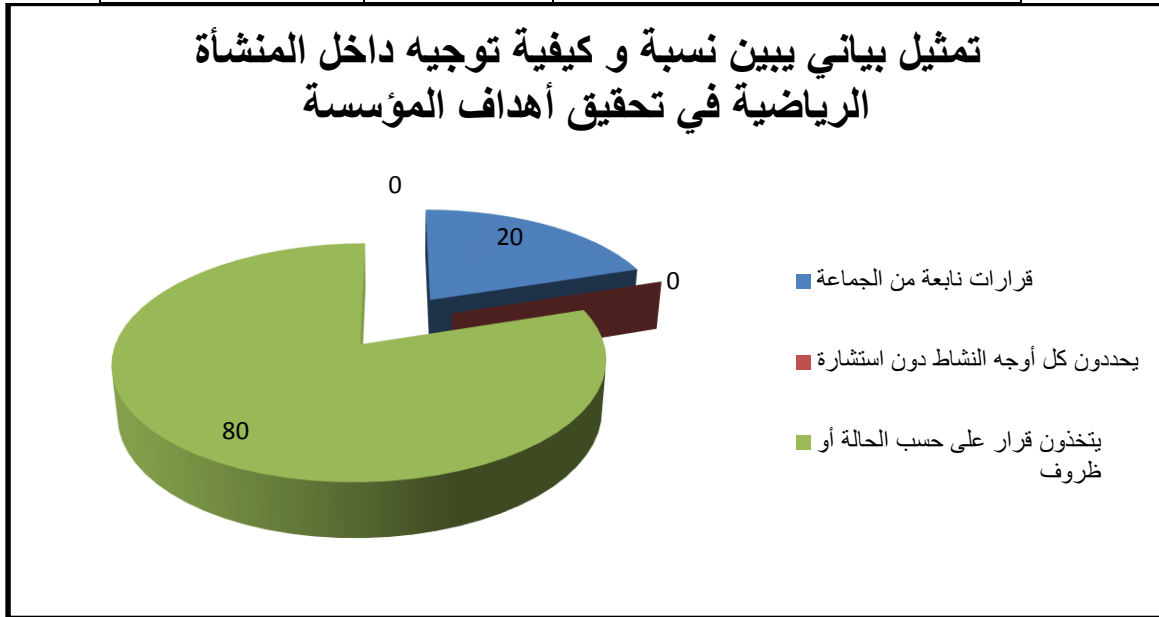
س6) أثناء توجيهاتهم داخل المنشآت الرياضية من أجل تحقيق أهداف يكون:

الغرض منه: معرفة كيفية توجيهه داخل المنشأة الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 19: يوضح معرفة وكيفية توجيهه داخل المنشأة الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
----------	---------	------------------

قرارات تابعة من الجماعة	6	20%
يحددون كل أوجه النشاط دون استشارة	00	00%
يتخذون قرار على حسب الحالة أو ظروف	24	80%
المجموع	30	100%



الدائرة النسبية توضح تمثيل بياني لسؤال رقم 36: نسبة و كيفية توجيه داخل المنشأة الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة

عرض وتحليل النتائج:

أن نتائج التي أسفر عليها الجدول أعلاه يبين أن نسبة 80% من موظفين يتجهون إلى إجاباتهم إلى أنهم يتخذون قرارات على حسب الحالة والظروف، ونسبة 20% من إجابات تؤكد على أن قرارات تكون تابعة من الجماعة اما بقية افراد العينة والتي كانت نسبتهم 20% اجابوا على ان توجيه داخل المنشأة الرياضية يكون عن طريق تحديد اوجه النشاط دون استشارة .

استنتاج:

ومنه نستنتج أن معظم الموظفين يميلون إلى أن قراراتهم يتخذونها على حسب الحالة والظروف، وهذا راجع إلى أن منشأة الرياضية تكون قرارات داخلها حسب الظروف التي تمر بها.

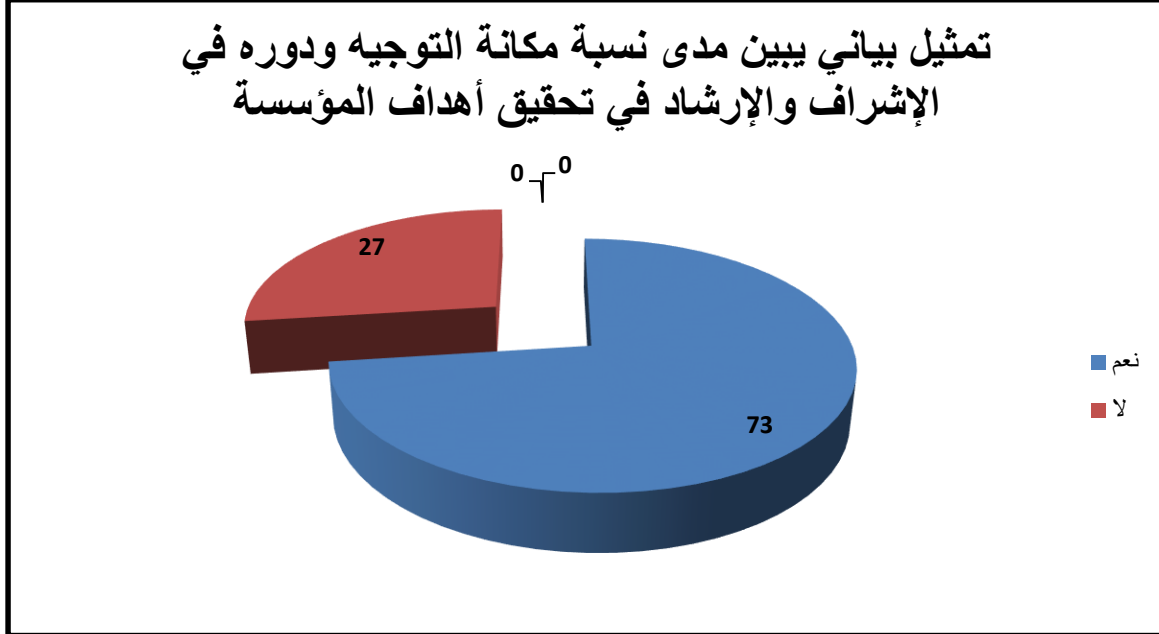
س7) هل عملية التوجيه متوقفة على الإرشاد والإشراف في تحقيق أهداف المؤسسة؟

الغرض منه: هو معرفة ما مدى مكانة التوجيه ودورها في الإشراف والإرشاد في تحقيق أهداف المؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	22	73%

لا	08	%27
المجموع	30	%100

الجدول رقم (20): يوضح مدى مكانة التوجيه ودوره في الإشراف والإرشاد في تحقيق أهداف المؤسسة



الدائرة النسبية توضح التمثيل بياني لسؤال رقم 36: مدى نسبة مكانة التوجيه ودوره في الإشراف والإرشاد في تحقيق أهداف المؤسسة
عرض وتحليل نتائج:

من خلال النتائج الجدول نلاحظ أن نسبة 73% من أفراد العينة يرون أن عملية التوجيه متوقفة على الإرشاد والإشراف في تحقيق أهداف المؤسسة، بينما بقية أفراد العينة والتي كانت نسبتهم 27% يرونها عكس ذلك، بل يتعدى امر الى تنظيم والامكانيات المادية والبشرية المتوفرة .

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن عملية التوجيه داخل المنشأة الرياضية يؤدي حسبهم إلى تطوير تفكير الإداري، ويساعدهم على الإرشاد والإشراف الجيد داخل المؤسسة الرياضية للوصول الى اهداف المنشودة والمسطرة للمؤسسة .

س8) هل هناك صعوبات وعراقيل تواجهونها أثناء عملية التوجيه في تحقيق أهداف المؤسسة؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت هناك صعوبات وعراقيل يواجهونها أثناء عملية التوجيه في تحقيق أهداف المؤسسة
الجدول رقم (21): يوضح ما إذا كان هناك صعوبات وعراقيل يواجهونها أثناء عملية التوجيه في تحقيق أهداف المؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	26	87%
لا	04	13%
المجموع	30	100%



الدائرة النسبية: توضح التمثيل بياني لسؤال رقم 37: يوضح نسبة ما إذا كان هناك صعوبات وعراقيل يواجهونها أثناء عملية التوجيه في تحقيق أهداف المؤسسة عرض وتحليل النتائج: من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة، والتي تقدر نسبتهم بـ 87% كانت إجاباتهم أنه هناك صعوبات وعدة مشاكل يواجهونها أثناء عملية توجيهه، بينما بقية أفراد العينة والتي تقدر نسبتهم بـ 13% يرونها عكس ذلك.

الاستنتاج:

من خلال أجوبة أفراد العينة على هذا السؤال لاحظنا أن أغلبهم يؤكدون أن هناك صعوبات وعراقيل يواجهونها أثناء عملية توجيهه داخل الإدارة، وهذا راجع إلى نقص وقلة عملية توجيهه صحيحة ونقص تكوين افراد عاملين داخل واطارات مكلفين، مما ينتج عنه عدم الوصول الى تحقيق اهداف المؤسسة.

(I) مناقشة الفرضيات

مناقشة الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن: " لوظيفة التوجيه دور في تنظيم منشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة".

من خلال أجوبة أفراد العينة على أسئلة: 1-2-4-5-6-8-9-10 والتي ترمي إلى إبراز دور وظيفة التوجيه في تنظيم منشآت رياضية في تحقيق أهداف المؤسسة وكالنموذج لذلك هذا ما أكده أفراد العينة من خلال أجوبتهم على السؤال رقم (2) والذي يبين لنا أن التوجيه باعث للحياة الديناميكية في تنظيم منشآت رياضية بنسبة عالية (100%) ومنه نلاحظ أن هناك تأثير إيجابي لوظيفة التوجيه على الحياة الديناميكية في تنظيم منشآت رياضية

ولدينا كذلك نتائج متحصل عليها في الجدول رقم 1 وبنسبة 97% حيث يرون بأن للتوجيه دور كبير ومهم في تنظيم إدارة المنشآت الرياضية، وهذا ما يدل على فاعلية التنظيم في وظيفة التوجيه في تحقيق أهداف المؤسسة ولدينا أيضا نتائج متحصل عليها في الجدول رقم 09 وبنسبة 93% بحيث يرون بأن لتحديد المسؤوليات دور مهم وفعال وجيد أثناء التنظيم في إدارة المنشآت الرياضية، وهذا ما يدل على الأهمية الكبيرة لتحديد المسؤوليات بالنسبة للمكلفين في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة للوصول إلى أرقى الأهداف المسطرة كما نجد أيضا النتائج المتحصل في الجدول رقم 08 وبنسبة 67% حيث يرون بأن للإتصال بين الأفراد دور مهم داخل الإدارة وله تأثير على تنظيم المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يدل على الأداء الجيد في بناء الأفكار للحصول على تسيير راقي لتحسين مستوى العمل وتحقيق الأهداف المنشودة

ولدينا كذلك نتائج متحصل عليها في الجدول رقم 6 وبنسبة 97% بحيث يرون أن وظيفة التوجيه لها تأثير إيجابي على تنظيم إدارة منشآت رياضية في تحقيق أهداف مؤسسة، وهذا ما يدل على فاعلية وظيفة التوجيه، كما نجد أيضا في السؤال رقم (05) أن أفراد العينة أكدوا أن التوجيه أحد أركان أساسية في العملية إدارية داخل المنشآت الرياضية بالنسبة 93% ما يدل على أن توجيه عنصر أساسي وفعال ومهم في العملية إدارية داخل المنشأة الرياضية، وهذا ما أكده دكتور " مروان عبد المجيد إبراهيم" في دراسته وكتابه في إدارة بطولات ومنافسات الرياضية، حيث أكد على أن تنظيم هو وضع نظام للعلاقات بين أفراد من أجل تحقيق أهداف مشتركة فهو يتطلب تصميم الهياكل التنظيمية وتحديد مسؤوليات المناصب وتحديد علاقات تنظيمية واختيار الموظفين وتأطيرهم. ومن هنا نستطيع القول أن لوظيفة التوجيه دور في تنظيم منشآت رياضية في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يحقق الفرضية الأولى

مناقشة الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أن " لوظيفة التوجيه دور في تخطيط إدارة المنشآت رياضية في تحقيق أهداف المؤسسة".

من خلال أجوبة أفراد العينة على أسئلة من 11-12-13-17-18 والتي تهدف إلى معرفة وظيفة التوجيه ودورها في تخطيط وإدارة منشآت رياضية في تحقيق أهداف المؤسسة، وكالنموذج لذلك هذا ما أكده أفراد العينة من خلال أجوبتهم على السؤال رقم (13) بالنسبة 80% أكدوا أن تخطيط هو عنصر فعال أثناء توجيهه في إدارة منشآت رياضية وتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يدل على فاعلية تخطيط داخل المؤسسة الرياضية.

ولدينا كذلك الإجابات المتحصل عليها في السؤال رقم 12 حيث يرون أن التخطيط يساعد على الإرشاد والتوضيح في إدارة المنشآت الرياضية، ومنهم من يقول أنه عنصر فعال ومهم والاستغلال الأمثل للمؤسسة والمحافظة عليها وجعلها في أحسن أجوائها لتسهيل عملية التسيير، وهذا ما يدل على أن للتخطيط دور إيجابي ومهم في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة

ولدينا كذلك نتائج متحصل عليها في السؤال رقم 17 وبنسبة 57% حيث يرون أن التخطيط لوظيفة التوجيه تكون أثناء العمل ومنهم من قال أن عملية التخطيط لوظيفة التوجيه تتم قبل العمل وبنسبة 30%، وهذا ما يدل على أن للتخطيط لوظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية لها دور فعال ومهم في تحقيق أهداف المؤسسة كما نجد أيضا السؤال رقم "18" الذي يؤكد على دور تخطيط في عملية التوجيه أثناء إدارة منشآت رياضية في تحقيق أهداف المؤسسة وبنسبة 80% ومن خلال تحليل للسؤال نستنتج أن للتخطيط دور فعال ومهم في عملية التوجيه في إدارة منشآت رياضية، ولأن التوجيه لا يكون إلا إذا كان هناك تخطيط.

ولدينا كذلك نتائج متحصل عليها في السؤال رقم (11) وبنسبة 80% والذي يرمي إلى معرفة ما إذا كان هناك دور لوظيفة التوجيه في تخطيط إدارة منشآت رياضية في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن خلال تحليل السؤال نستنتج أن وظيفة لها دور فعال وكبير ومهم في تخطيط أثناء إدارة منشآت رياضية بغية الوصول إلى الرقي في تحقيق أهداف منشودة للمؤسسة بكل معنى للكلمة.

وهذا ما أكده الدكتور " مروان عبد المجيد إبراهيم" في دراسته في إدارة بطولات ومنافسات الرياضية، والذي يذكر فيه مفهوم التخطيط، وهو عبارة عن مجموعة من أنشطة وترتيبات وعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ قرارات المتعلقة بالتحقيق أهداف محددة وفق طريقة مثلى.

ومن هنا نستطيع القول أن لوظيفة التوجيه دور في تخطيط إدارة منشآت رياضية في تحقيق أهداف مؤسسة، ومنه تحققت الفرضية الثانية.

مناقشة الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أن: " لوظيفة التوجيه دور في تحقيق أهداف المؤسسة"

من خلال أجوبة أفراد العينة على أسئلة من 19-20-22-23-24-25-26 والتي تهدف إلى دور وظيفة التوجيه في تحقيق أهداف المؤسسة، وكان النموذج لذلك هذا ما أكدّه أفراد العينة من خلال أجوبتهم على السؤال رقم "23" وبنسبة 73% أكدوا أن التوجيه هو عملية إعطاء أوامر وتوجيهات وقيادة في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يدل على أن أغلبية الموظفين يرون أن التوجيه هو عملية إعطاء أوامر وتوجيهات وهذا راجع في رأينا إلى دور عملية التوجيه في إنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة.

ولدينا كذلك النتائج متحصل عليها في السؤال رقم "25" وبنسبة 73% يرون أن عملية التوجيه متوقفة على إرشاد وإشراف في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تطوير تفكير إداريين داخل مؤسسة رياضية. وكما نجد أيضا في السؤال رقم "26" يؤكدون أن هناك صعوبات وعراقيل تواجههم أثناء عملية التوجيه في تحقيق أهداف المؤسسة وبنسبة 87%

وهذا ما أكدّه "عرعار حولية" و"درداشزوينة" في دراستهم في التوجيه وإشراف على أفراد ودوره في زيادة الإنتاج، حيث أوضحوا أن توجيه وسيلة ناجحة في ملاحظة جهود عاملين من خلال ما يقوم به مدير أو مشرف بتحفيز العاملين وخلق جو مناسب للعمل واتصال بهم "موظفين" للحصول على معلومات في اتخاذ قرارات. ومن هنا نستطيع قول أن لوظيفة التوجيه دور في تحقيق أهداف المؤسسة، ومنه نقول أنه تحققت الفرضية الثالثة.

الإستنتاجات :

من خلال المعطيات النظرية والتطبيقية وبناء على النتائج التي أسفرت عليها الدراسة والتي توصلنا من خلالها إلى إبراز دور وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية نستنتج مايلي:

- مدى إدراك مدراء المنشآت الرياضية لأهمية وظيفة التوجيه في العمل الإداري مما يسهل عليهم تنظيم وتسيير وإدارة المنشآت الرياضية, كما يؤمنون بأن التوجيه له قيمة قصوى وله دور في الترغيب في العمل وخلق روح المسؤولية والالتزام في أداء الواجبات مما يؤدي إلى تحقيق فاعلية الأداء وهذا يؤدي إلى تحقيق الفرضية الأولى.
- جميع المدراء يملكون فكرة عامة على أن يكون الإداري هادئا ومتزنا عند استغلاله لعملية التوجيه.
- نستنتج أن جميع المدراء يهتمون بعملية التوجيه ويوظفونها في إدارتهم وتنظيمهم للمنشآت, وهذا ما يؤدي حتما إلى تطوير التفكير الإداري والتخطيط, وأغلب مدراء المنشآت الرياضية كانت لهم رؤية مشتركة على أن للتوجيه مبادئ عامة تساعد على إدارة وتنظيم المنشآت الرياضية وهذا يؤدي حتما إلى تحقيق الفرضية الأولى.
- إبراز عدم إلمام معظم المدراء لمفهوم شامل للقيادة وهذا راجع إلى التفسيرات الشخصية بهذا المفهوم حسب متطلبات كل منهم في عملية الإدارة والتنظيم, كما أجمع مدراء المنشآت الرياضية على أن القيادة تعتبر من الوظائف الإدارية والأساسية في عملية التأثير على الأفراد قصد تشجيعهم لتحقيق الأهداف المسطرة, وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الفرضية الثانية.
- ميول معظم مدراء المنشآت الرياضية إلى استعمال أو تطبيق القيادة الديمقراطية في إدارة المنشآت الرياضية, واعتبار عملية القيادة أساس لتحفيز الأفراد ودفعهم إلى العمل من خلال إثارة العمل الجماعي والنهوض بالكفاءات المشتركة بجميع الأشخاص وحسن استغلالها, كذلك إدراك المدراء على ضرورة امتلاكهم لهاته المهارات القيادية لتسير بها إلى تحقيق إدارة جيدة ومنظمة. تم تحقيق الفرضية الثانية.
- نستنتج أن تعريف المدراء للاتصال هو بصفة عامة عملية نقل المعلومات من طرف إلى آخر قصد تسهيل المهام وتحقيق الأهداف.
- هناك بعض المعايير المقترحة تعمل في مجملها لتوضيح أهم ما يمكن أن يتبعه المدير لتمرير أفكاره وتوجيهاته المرتبطة بعملية الاتصال. وهذا يحقق الفرضية الثالثة.
- جميع مدراء المنشآت الرياضية لهم رؤية واحدة مفادها توجيه الأعمال معتمدين على لغة واحدة وهي الاتصال, كما يعتمد مدراء المنشآت الرياضية على نوعين من الاتصال وذلك لأنهم يكملان بعضهما البعض في إحداث إدارة سليمة ذات الطابع الرسمي تكتنفه العلاقات الإنسانية في عملية الاتصال. وهذا يؤدي إلى تحقيق الفرضية الثالثة.

الخاتمة :

على الرغم من أن الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه 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 الإداري فيها, هذا بالإضافة إلى ارتباطها أصلا بالعمل في الأداء البشري الذي يذخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية.

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطا وثيقا بما يحدث من 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 يتركز على أنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسها . وتعتبر الإدارة عنصرا ثانويا , لذا فإن التأريخ لتطور الفكر الإداري في المجال الرياضي وبخاصة في الوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة.

والإدارة كعلم عام أسبق من أن يكون علما تطبيقيا في مجالات الحياة المختلفة , بمعنى أن معدلات الإنجاز التي حققها علم الإدارة تفوق بكثير ما يمكن أن يكون قد حققه أي مجال تطبيقي , وإذا ما قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحيلة 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.

يعد التوجيه أحد الأركان الأساسية للعملية الإدارية ويمثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيدا لارتباطها بكل العمليات الإدارية وخاصة بالقيادة والاتصال.

فالتوجيه يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية. فالتوجيه ليس إلا عملية اتصال وأسلوب قيادة , ويرتبط التوجيه أيضا بوجود الدوافع والحوافز أو عدم وجودها.

القيادة ظاهرة اجتماعية يصعب وضع مفهوم محدد لها إلا إذا تم تحديد الأبعاد التي يجب أن يشملها هذا المفهوم , فالقيادة كوظيفة أو كعمل يؤديه الفرد هي عملية تأثير المدير في سلوك التابعين له في موقف معين. أما مفهوم القيادة كفرد فهي مجموعة من الخصائص التي يمتاز بها القائد , وبصفة عامة فهي تنطوي على توزيع غير متساو للقوة بين القيادة والأفراد.

فالقائد يعتمد على إقناع الآخرين بالوسائل السلمية من أجل التعاون في تحقيق الهدف, أما المدير فيعتمد على سلطاته التي تخولها وتمنحها له الوظيفة التي يشغلها. ولذلك تلقى تعليماته وقراراته في بعض الأحيان المعارضة

خاتمة

والتذمر , وتكثر الشكاوى ضده, ويهتم المرؤوسين بأداء العمل في ظل المدير أكثر مما يهتموا بتحقيق الهدف , أما في ظل القائد, فيؤدي المرؤوسين العمل بدافع من اقتناعهم الشخصي بالعمل والهدف معا.

كما أن المدير يستمد قوته وسلطته من المركز الوظيفي وهو ما يسمى بالسلطة الرسمية , أما القائد فيستمد قوته من السلطة غير الرسمية الممنوحة له من المرؤوسين, فسلطة المدير تستمد من خارج الجماعة مستندة إلى القانون وقواعد التنظيم والاعتراف بها ليس شرطا إلزاميا , بينما تستمد سلطة القائد من مكانته بين العاملين معه , ومهارته في استخدام تلك السلطة غير الرسمية , ولذلك فالمدير الذي يرغب في أن يكون قائدا إداريا ناجحا , يجب أن ينمي مواهبه الإدارية وقدراته القيادية معا , حتى يصبح إداريا وقائدا من خلال سلطته الرسمية وغير الرسمية.

الاتصالات في مجال الإدارة هي عملية إرسال واستقبال المعلومات والمشاعر والاتجاهات اللازمة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة , فالغرض من الاتصال هو إحداث الفهم أو إدراك الآخرين للأمور من أجل أن يتحقق تغيير ما في وجهة نظرهم أو في سلوكهم نحو الأشياء أو الأشخاص أو الأفكار.

فالاتصال الفعال عنصر مهم من عناصر التوجيه لأنه يربط بين كل أفراد القوى العاملة من أجل تعديل أو تحريك سلوك العاملين ودوافعهم للعمل في اتجاهات محددة ترسمها الإدارة, فبدون الاتصال تفقد الإدارة ديناميكيتها وفعاليتها , فعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتقويم , تعتمد دائما على نوعية الاتصالات وفعاليتها , وبالاتصال تنقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى التنفيذ , وتنقل المعلومات والبيانات من مستوى التنفيذ إلى مستوى الإدارة العليا أي عكسيا , في صورة تقارير واقتراحات بقصد اتخاذ قرارات فعالة ورسم السياسات التي تسهم في تحقيق الأهداف الموضوعية , أي أن الاتصالات تربط بين مركز اتخاذ القرارات ورسم السياسات في الإدارة ومراكز التنفيذ.

والاتصالات ليست مجرد عملية نقل معلومات إلى الآخرين , ولكنها عبارة عن تفاعل مع الآخرين وفهم كل منهم لموقف الآخر , وحتى يستطيع القائد الإداري أن يقود مرؤوسيه يجب أن يكون ملما بالمهارات الأساسية المرتبطة بعملية إرسال واستقبال المعلومات والمشاعر والاتجاهات.

الاقتراحات والتوصيات :

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة اتضحت لنا أن لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية وانطلاقا من هذا يمكن أن نوصي ونقترح مايلي:

- تشجيع الطلبة والباحثين للقيام بإثراء الموضوع بصورة جيدة وأكثر دقة .
- إجراء تربصات تكوينية في مجال التسيير والتوجيه في المنشآت الرياضية .
- الاعتماد على مدراء متخصصين في جميع المصالح الموجودة على مستوى الإدارة .
- وضع برامج خاصة بالإدارة ومراقبتها .
- وضع أسس علمية لاختيار اللجان المسيرة للمنشآت الرياضية.
- تحسين استغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية.

قائمة المراجع

1/ المراجع:

* الكتب :

1. أحمد رفيق الطيب : " التسيير والتنظيم والمنشآت " , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1992.
2. أحمد ماهر : " الإدارة المبادئ والمهارات " , الدار الجامعية (الطبع , النشر , التوزيع) , الإسكندرية , 2002/2001 .
3. أحمد ماهر : " إدارة الموارد البشرية " , الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع , الإسكندرية , 1999.
4. إبراهيم محمود عبد المقصود- حسن أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (التوجيه) " , دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , الطبعة الأولى , الإسكندرية , 2003.
5. إبراهيم محمود عبد المقصود- حسن أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية(نظريات الإدارة وتطبيقاتها)" , دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , الطبعة الأولى , الإسكندرية , 2003.
6. إبراهيم محمود عبد المقصود- حسن أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي) " , دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , الطبعة الأولى , الإسكندرية , 2003.
7. إخلاص محمد عبد الحفيظ : " التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي " , مركز الكتاب للنشر , الطبعة الأولى , القاهرة , 2002.
8. إيهاب صبيح محمد رزيق : " الإدارة الأسس والوظائف " , دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع , القاهرة , 1999.
9. ديولد فان دالين(تأليف) محمد نبيل نوفل وآخرون : " مناهج البحث في التربية وعلم النفس " , ط 2 , 1984
10. سعد جلال : " التوجيه النفسي والتربوي والمهني " , دار الفكر العربي , الطبعة الثانية , القاهرة , 1992.
11. طلحة حسام الدين - عدلة عيسى مطر : " مقدمة في الإدارة الرياضية " , مركز الكتاب للنشر , الطبعة الأولى , القاهرة , 1997.
12. عبد السلام أبو قحف : " أساسيات التنظيم والإدارة " , دار الجامعة الجديدة للنشر , الإسكندرية , 2002.
13. عبد الرحمان العيسوي : " الكفاءة الإدارية " , الدار الجامعية (طباعة , نشر , وتوزيع) , الإسكندرية , 1998.
14. عدنان درويش جلون - أمين الخولي- محمود عبد الفتاح عنان : " التربية الرياضية المدرسية " , دار الفكر العربي , الطبعة الثالثة , القاهرة , 1994.
15. عصام بدوي : " موسوعة التنظيم والإدارة في التربية الرياضية " , دار الفكر العربي , الطبعة الأولى , القاهرة , 2001.
16. عفاف عبد المنعم درويش : " الإمكانات في التربية البدنية " , منشأة المعارف , الإسكندرية , 1998.

17. محمد الصغير بعلي : " تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات) " ,ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر , 1992.
18. محمد صبحي حسانين : " القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية " , دار الفكر العربي, لطبعة الثالثة, القاهرة , 1995.
19. مروان عبد المجيد : " الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية " , دار الفكر للطباعة النشر والتوزيع, الطبعة الأولى , الأردن , 2000.
20. مروان عبد المجيد : " إدارة البطولات والمنافسات الرياضية " , الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع , الطبعة الأولى , عمان , 2002 .
21. مصطفى حسين باهي - محمد متولي عفيفي : " سيكولوجية الإدارة الرياضية " , مركز الكتاب للنشر , الطبعة الأولى , القاهرة , 2001.
22. مفتي إبراهيم حماد : " تطبيقات الإدارة الرياضية " , مركز الكتاب للنشر , الطبعة الأولى , القاهرة , 1999.
- 2/ المذكرات :
23. بن روان حورية وآخرون : " دور مستشار التوجيه في متابعة المشكلات المدرسية " , مذكرة تخرج مكلمة لنيل شهادة ليسانس , المسيلة , 2004/2003.
24. حريزي عبد الهادي وآخرون : " التسيير الإداري في الأندية الرياضية وعلاقته بمردودية فرق كرة القدم " , مذكرة تخرج مكلمة شهادة ليسانس , الجزائر , 2005/2004.
25. عرعار حولية - درداش زوينة : " التوجيه والإشراف على الأفراد ودوره في زيادة الإنتاج " , مذكرة تخرج لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية , المسيلة , 2001.
26. معروف أحلام وآخرون : " أهمية الاتصال في رفع كفاءة المؤسسة " مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس إدارة أعمال, المسيلة , 2005/2004.
- 3/ الجرائد الرسمية:
27. أمر رقم 95-90 مؤرخ في 05 رمضان عام 1415 الموافق لـ1995 يتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية , تنظيمها وتطويرها , وزارة الشباب والرياضة , الباب الرابع للمنشآت الرياضية والتجهيزات والعتاد الرياضي , المادة 89 , ص : 91.
28. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية , وزارة الشباب والرياضة , الأمر 117 , 77 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحظائر المتعددة الرياضات , 06 أوت 1997 , المادة 06-07.
29. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : المرسوم التنفيذي 90-48 المؤرخ 30 يناير 1990 , المادة 02 المعدل والمتسم للأمر رقم 71,71 , المؤرخ في 02 نوفمبر 1971 المتضمن أحداث المركب الأولي , العدد 05 , 01 فيفري 1990.
30. محمد أكرم العد لوني : " العمل المؤسسي " , دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع, لبنان, 2002 , ص:14.

31. عبد الرزاق بن حبيب: "اقتصاد وتسيير المؤسسات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص24.
32. علي الشرقاوي: "كتاب إدارة الأعمال، المطبوعات الجامعية"، الإسكندرية، 1988، ص:45.
33. هنري منتز بيرج: "ارتفاع وسقوط التخطيط الإستراتيجي"، 1994، ص:55.
34. القانون رقم 4-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية .
35. القانون رقم 4-10 ، المؤرخ في 14 أوت 2004 ، المتعلق بالتربية البدنية والرياضية .
36. المرسوم التنفيذي : رقم 91/416 ، المؤرخ في 02 نوفمبر 1991 ، الجريدة الرسمية ، العدد 54، الصادرة بتاريخ 30 نوفمبر 1991.
37. القرار الوزاري المشترك: والمؤرخ في 03-فيفري1993، الجريدة الرسمية العدد 06 الصادرة بتاريخ 1993/01/31
38. المرسوم التنفيذي رقم 05/492 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق ل 22 ديسمبر 2005، العدد 84، ص13.
39. الجلسات الوطنية للرياضة، قصر الأمم 21-22 ديسمبر 1993.
40. المادة 90 من الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 25 فيفري 1995.
41. المرسوم التنفيذي 91/416 المؤرخ في 25 ربيع الثاني 1412 الموافق ل 02 نوفمبر 1991، العدد 54، ص:2133.
42. المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل 06 أوت 1977 ، ص:925.
43. مرسوم التنفيذي رقم 05/492 ، مرجع سبق ذكره، ص:12.2 المرسوم رقم 77/117 ، مرجع سبق ذكره، ص:926.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

معهد التربية البدنية و الرياضية

قسم إدارة و تسيير الرياضي

إستمارة إستبيان للمذكرة

تحت عنوان:

دور وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة.

-دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة-

تحت إشراف:

د/ بزيو سليم

من إعداد الطالب:

*مقراني بسام

I. المحور الأول: لوظيفة التوجيه دور في تنظيم المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة.

(1) هل لوظيفة التوجيه دور في تنظيم المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة؟
نعم لا

(2) هل يعتبر التوجيه باعث للحياة ديناميكية في تنظيم إدارة المنشآت الرياضية؟
نعم لا

(3) هل يتوقف تنظيم المنشآت الرياضية على وظيفة التوجيه فقط في تحقيق أهداف المؤسسة؟
نعم لا

(4) ماذا يعني لكم التوجيه كوظيفة من الوظائف التي تقومون بها؟
.....
.....

(5) هل تعتبرون توجيه أحد الأركان أساسية في العملية الإدارية داخل المنشآت الرياضية؟
نعم لا

(6) هل ترى أن وظيفة التوجيه لها تأثير إيجابي على تنظيم إدارة منشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة؟
نعم لا

(7) هل يتأثر تنظيم بإتخاذ القرار و إصدار أوامر في إدارة منشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة؟
نعم لا

(8) هل الإتصال بين الأفراد داخل الإدارة له تأثير على تنظيم المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة؟
نعم لا

إذا كان نعم كيف ذلك -

-

-

9) هل لتحديد مسؤوليات دور مهم و فعال وجيد أثناء تنظيم في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم لا

10) إذا كنتم تقومون بوظيفة التوجيه فما هي الطرق التي تتبعونها؟

.....

.....

المحور الثاني : لوظيفة التوجيه دور في تخطيط إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة.

1) هل لوظيفة التوجيه دور في تخطيط إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم لا

2) ماذا يعتبر تخطيط لكم في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة؟

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

3) هل يعتبر التخطيط عنصر فعال أثناء توجيه في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم لا

4) ماهي الصعوبات و العراقيل التي تواجهونها أثناء توجيه في عملية التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية في

تحقيق أهداف المؤسسة؟

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

5) هل التخطيط يؤثر في وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم لا

في حالة ما كيف

ذلك:.....

.....

.....

.....

6) هل يتأثر التوجيه أثناء عملية تخطيط في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم لا

7) كيف يتم تخطيط لوظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة؟

أثناء العمل قبل

بعد العمل الظروف

8) هل لتخطيط دور في عملية توجيه في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم لا

المحور الثالث: لوظيفة التوجيه دور في تحقيق أهداف المؤسسة.

1) هل لوظيفة التوجيه دور في تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم لا

2) هل وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية تساعد على:

- تجانس الأهداف نعم لا

- الإشراف المباشر نعم لا

- القيادة الديمقراطية نعم لا

- المتابعة و توفر المعلومات الضرورية نعم لا

3) ما رأيكم في التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهداف المؤسسة؟

- أساس تجنب التعارض في الأوامر و التعليمات نعم لا

- ضرورة التعاون في نفس المستوى التنظيمي نعم لا

- ضرورة إتخاذ القرار نعم لا

- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية نعم لا

- روح الولاء و الإحساس بالمسؤولية نعم لا

4) ماذا يعني لكم التوجيه كوظيفة من الوظائف التي تقومون بها في تحقيق أهداف المؤسسة؟

5) هل ترى أن التوجيه هو عملية إعطاء الأوامر و التوجيهات و القيادة في تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم لا

6) أثناء توجيهكم داخل المنشآت الرياضية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة يكون:

- قراراتكم نابعة من الجماعة نعم لا

- تحددون كل أوجه النشاط دون استشارة نعم لا

- تتخذون قرار على حسب الحالة أو الظروف نعم لا

7) هل عملية التوجيه متوقفة على الإرشاد و الإشراف في تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم لا

8) هل هناك صعوبات و عراقيل تواجهونها أثناء عملية التوجيه في تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم لا

ملخص البحث

تطرقنا في بحثنا هذا إلى دور وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق اهداف المؤسسة ، حيث جاءت إشكالية هذا البحث كما يلي :

هل لوظيفة التوجيه دور في تنظيم إدارة المنشآت الرياضية؟

وجاءت فرضيات البحث على الشكل التالي :

الفرضية العامة: * لوظيفة التوجيه دور في مهم في إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق اهداف المؤسسة .

الفرضيات الجزئية: * لوظيفة التوجيه دور في التنظيم إدارة المنشآت الرياضية

* لوظيفة التوجيه دور في التخطيط إدارة المنشآت الرياضية.

* لوظيفة التوجيه دور في تحقيق اهداف المؤسسة .

ولالإجابة على الاشكالية والتساؤلات سخرت عينة بحث مكونة من 30 موظف بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة ، شملت

الدراسة المنشآت الرياضية بولاية بسكرة ، حيث دامت مدة الدراسة شهرا كاملا (أفريل) للسنة الدراسي 2016/2015

وتم اتباع المنهج الوصفي في هذا البحث وذلك عن طريق

توزيع استمارات استبيانيه خاصة بالموظفين .

ومن خلالها توصلنا إلى النتائج التالية :

- مدى إدراك مدراء المنشآت الرياضية لأهمية وظيفة التوجيه في العمل الإداري مما يسهل عليهم تنظيم وتسيير وإدارة المنشآت الرياضية, وهذا يؤدي إلى تحقيق الفرضية الأولى.
- جميع المدراء يملكون فكرة عامة على أن يكون الإداري هادئا ومرتنا عند استغلاله لعملية التوجيه.
- نستنتج أن جميع المدراء يهتمون بعملية التوجيه ويوظفونها في إدارتهم وتنظيمهم للمنشآت , وهذا ما يؤدي حتما إلى تطوير التفكير الإداري والتخطيط , وهذا يؤدي حتما إلى تحقيق الفرضية الأولى.
- إبراز عدم إلمام معظم المدراء لمفهوم شامل للقيادة وهذا راجع إلى التفسيرات الشخصية بهذا المفهوم حسب متطلبات كل منهم في عملية الإدارة والتنظيم, وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الفرضية الثانية.
- ميول معظم مدراء المنشآت الرياضية إلى استعمال أو تطبيق القيادة الديمقراطية في إدارة المنشآت الرياضية, واعتبار عملية القيادة أساس لتحفيز الأفراد ودفعهم إلى العمل من خلال إثارة العمل الجماعي والنهوض بالكفاءات المشتركة بجميع الأشخاص وحسن استغلالها , تم تحقيق الفرضية الثانية.
- نستنتج أن تعريف المدراء للاتصال هو بصفة عامة عملية نقل المعلومات من طرف إلى آخر قصد تسهيل المهام وتحقيق الأهداف.
- هناك بعض المعايير المقترحة تعمل في مجملها لتوضيح أهم ما يمكن أن يتبعه المدير لتمرير أفكاره وتوجيهاته المرتبطة بعملية الاتصال . وهذا يحقق الفرضية الثالثة.
- جميع مدراء المنشآت الرياضية لهم رؤية واحدة مفادها توجيه الأعمال معتمدين على لغة واحدة وهي الاتصال. وهذا يؤدي إلى تحقيق الفرضية الثالثة.

الاقتراحات والتوصيات :

- تشجيع الطلبة والباحثين للقيام بإثراء الموضوع بصورة جيدة وأكثر دقة .
- إجراء تربية تكوينية في مجال التسيير والتوجيه في المنشآت الرياضية .
- الاعتماد على مدراء متخصصين في جميع المصالح الموجودة على مستوى الإدارة .
- وضع برامج خاصة بالإدارة ومراقبتها .
- وضع أسس علمية لاختيار اللجان المسيرة للمنشآت الرياضية.
- تحسين استغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية.