



جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

تخصص : تسيير المنشآت الرياضية

الموضوع:

الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

- دراسة ميدانية لبعض مديري ورؤساء مصالح المنشآت
الرياضية بولاية بسكرة -

إشراف الدكتور :

بوعروري جعفر

إعداد الطالب :

✓ بوزرقون فريد

الموسم الجامعي: 2015 - 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

{ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ }

- النمل 19 -

كلمة شكر

الحمد لله أشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لي ، والقائل في
محكم تنزيله

(لئن شكرتم لأزيدنكم)

و قال ص : [من لم يشكر الناس لم يشكر الله]

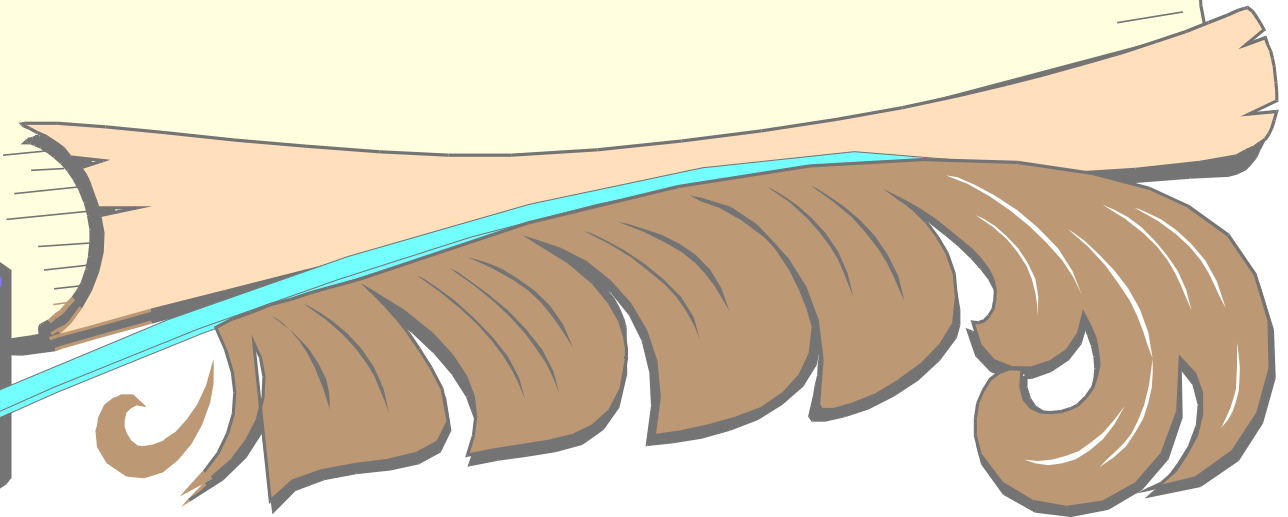
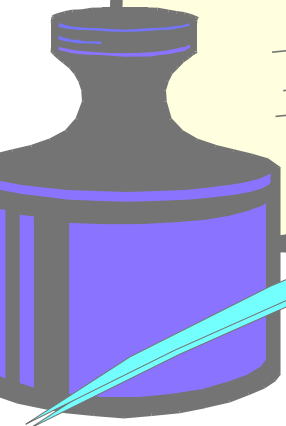
بالشكر إلى من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل .
وبتشكر اتي الخالصة إلى الأستاذ المشرف : بوعروري جعفر الذي
سهل لي طريق العمل ولم يبخل عليّ بنصائحه القيمة ، فوجّهني حين
الخطأ وشجّعني على الصواب .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأصدقاء .

وأتقدم بالشكر إلى جميع أساتذتنا الذين أشرفوا على تدريسنا خلال
السنوات الخمس ولكل من ساهم بالكثير أو القليل في إخراج هذا العمل
المتواضع .

وأحمد الله جلا و علا الذي أعانني في إنهاء هذا العمل

فريد



الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع :

إلى العظيمة في عطائها إلى نور الحياة وبهجتها ، إلى
المعلمة الأولى سيدة النساء إلى التي أعطتنا من روحها
لتبقي أرواحنا .

أمي [حفظها الله]

إلى من كان يحترق كالشمعة ليضيء لي الطريق إلى من
رباني و منحني الثقة ، إلى قائدي في درب الحياة " أبي

إلى كل جميع أفراد العائلة و الأقارب

إلى كل الأصدقاء من بعيد أو من قريب

إلى من أحبهم قلبي و لم يذكرهم اللسان

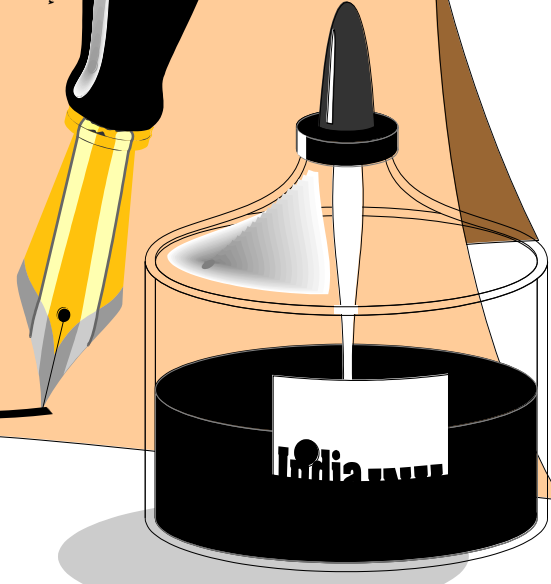
إلى كل أساتذتنا الكرام الذين أرادوا إيصال الرّسالة العلمية
بكل أمانة

وفي الأخير نهدي هذا العمل إلى صاحب البحث ونرجو

لإنتفاع بهذا و النّفع به في دراسات قادمة ونحمدو الله

سبحانه وتعالى لإعانتنا على هذا .

فريد



الفهرس

شكر وتقدير

إهداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة

الجانب التمهيدي

- 04.....1-مشكلة البحث
- 05.....2-الفرضيات
- 05.....3-أهداف الدراسة
- 06.....4-أسباب إختيار الموضوع
- 06.....5-أهميّة الدّراسة
- 06.....6-تحديد المفاهيم والمصطلحات
- 08.....7-الدّراسات السابقة

الجانب النظري

الفصل الأول

- الإدارة الرياضية

- 12.....- تمهيد
- 13.....1-نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة
- 16.....2-تعريف الإدارة الرياضية

- 3-أهمية الإدارة الرياضية.....16
- 4-تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي.....17
- 5-المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية.....19
- 6-المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية.....21
- 7-وظائف الإدارة الرياضية.....21
- 8-الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية.....32
- خلاصة.....34

الفصل الثاني

-التسيير الإداري

- تمهيد.....36
- 1-التطور التاريخي لمفهوم التسيير.....37
- 2-مفهوم التسيير.....39
- 3-أدوار المسير.....40
- 4-وظائف المسير.....41
- 5-مؤهلات المسير الناجح.....42
- 6-أقسام المسيرين.....42
- 7-واقع التسيير في الجزائر.....43
- 8-عناصر عملية التسيير.....43
- 9-أنواع التسيير.....47
- 10-أنواع المسيرين.....47
- 11-وظيفة المسير.....48
- 12-آليات التسيير.....48

- 13 نماذج تسييرية.....50.....
- 14-الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف.....51.....
- 15-بعض العمليات التسييرية التي تقوم بها الإدارة داخل المنشآت.....52.....
- 54.....-خلاصة.....

الفصل الثالث

-المنشآت الرياضية

- 56.....-تمهيد.....
- 57.....1-المنشآت الرياضية في العصر القديم.....
- 58.....2-المنشآت الرياضية في العصر الحديث.....
- 60.....3-مفهوم المنشآت الرياضية.....
- 63.....4-إدارة المنشآت الرياضية.....
- 65.....5-خصائص المنشآت الرياضية.....
- 66.....6-أسس تخطيط المنشآت الرياضية.....
- 69.....7-الإمكانات.....
- 71.....8-أنواع الملاعب.....
- 72.....9-مزايا دراسة إمكانات المنشأة.....
- 74.....-خلاصة.....

الفصل الرابع

- 76.....-تمهيد.....
- 77.....1-الدراسة الاستطلاعية.....
- 77.....2-إجراءات الدراسة.....

77	3- المنهج المستخدم.....
78	4-مجالات البحث.....
78	5- عينة البحث وكيفية اختيارها.....
79	6- أدوات الدراسة والوسائل الإحصائية.....
81	7- عرض وتحليل النتائج.....
101	8-مناقشة الفرضيات
103	-خلاصة.....
104	استنتاج عام.....
105	اقتراحات وتوصيات.....
106	خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
81	التحقق من أن التخطيط هو أول عملية إدارية مع إيجاد السبب .	01
82	أهمية التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .	02
83	إن كان وضع تفصيلات خطط الموارد وخطط تطوير تحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .	03
84	إن كان التخطيط الجيد يساعد في رفع مستوى التسيير وفعاليتها داخل المنشأة الرياضية .	04
85	الميزة الفعالة التي يساهم بها التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .	05
86	تأثير العمليات الإدارية الغير منظمة على إدارة المنشأة الرياضية .	06
87	إن كان التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة .	07
88	إن كان التنظيم يساعد على إحترام الخطط والأهداف .	08
89	إن كان التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها .	09
90	إن كانت كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم رفع مستوى الأفراد .	10
91	أهمية الأوامر عندما تكون صادرة من جهة واحدة .	11
92	إن كان التدرج في السلطة مهم أثناء العملية التوجيهية .	12
93	تأثير التوجيه في رفع مستوى المنشأة الرياضية .	13
94	إن كان التوجيه الجيد يعمل على تحسين سير العمل بصورة فعالة .	14
95	إن كان التوجيه الأمثل يساهم في تحسين مردود العمال .	15
96	مراقبة الأداء وتقسيمه يساهم في تحسين مردود العمال .	16
97	إن كانت الرقابة تعمل على توافق العمل مع أهداف المنشأة .	17
98	إن كان تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة .	18
99	مدى مساهمة الرقابة على تحسين تسيير المنشآت الرياضية .	19
100	إن كانت الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ .	20

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
81	التحقق من أن التخطيط هو أول عملية إدارية مع إيجاد السبب .	01
82	أهمية التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .	02
83	إن كان وضع تفصيلات خطط الموارد وخطط تطوير تحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .	03
84	إن كان التخطيط الجيد يساعد في رفع مستوى التسيير وفعالته داخل المنشأة الرياضية .	04
85	الميزة الفعالة التي يساهم بها التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .	05
86	تأثير العمليات الإدارية الغير منظمة على إدارة المنشأة الرياضية .	06
87	إن كان التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة .	07
88	إن كان التنظيم يساعد على إحترام الخطط والأهداف .	08
89	إن كان التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها .	09
90	إن كانت كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم رفع مستوى الأفراد .	10
91	أهمية الأوامر عندما تكون صادرة من جهة واحدة .	11
92	إن كان التدرج في السلطة مهم أثناء العملية التوجيهية .	12
93	تأثير التوجيه في رفع مستوى المنشأة الرياضية .	13
94	إن كان التوجيه الجيد يعمل على تحسين سير العمل بصورة فعالة .	14
95	إن كان التوجيه الأمثل يساهم في تحسين مردود العمال .	15
96	مراقبة الأداء وتقسيمه يساهم في تحسين مردود العمال .	16
97	إن كانت الرقابة تعمل على توافق العمل مع أهداف المنشأة .	17
98	إن كان تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة .	18
99	مدى مساهمة الرقابة على تحسين تسيير المنشآت الرياضية .	19
100	إن كانت الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ .	20

نظرا للتطور السريع الذي شهدته العديد من مجالات الحياة ، سواء كانت العلمية منها أو المعرفية خاصة تلك المتعلقة بالمجال الرياضي وذلك لما له أهمية بالغة في الإدارة بين الأفراد المحتكين بهذا المجال ، مما يساعدهم على التكيف ومسايرة العصر في تطوره الفكري والعلمي والرياضي خاصة .

وبما أن الرياضة بمنظورها العام هي إعداد الفرد للحياة علميا وعمليا وجسميا وعقليا وخلقيا واجتماعيا وذلك من خلال الأنشطة البدنية والمعرفية والحركية والثقافية والترويحية التي خصّصت لها مكان قانوني يتحمّل كل المعنيين في هذا الإطار ويسهّل العمل والاحتكاك في المجال الرياضي لينشأ مواطنين صالحين ينفعون أنفسهم ويخدمون أوطانهم .

وللوصول إلى هذه الأهداف نجد أن المدراء داخل المنشآت الرياضية هم الذين يخطّطون لأجل عمل راقى واستغلال أمثل لوحدة هذه المنشآت الرياضية بصفة إيجابية فعّالة لها علاقة بشخصية المدير لبلوغ معظم هذه الأهداف ، حيث يستخدمون العديد من الطرق التي تتلائم مع الخصائص و الوسائل المتوقّرة داخل المنشأة و خدمتها للمستعملين من جهة ، ومن حيث ملائمة الظروف المحيطة بالإنجاز من جهة ثانية ، وهذا ما يبرز لنا ما يسمّى بتحسين تسيير المنشآت الرياضية الذي يختلف من مدير إلى آخر ، والتي هي إحدى الطرق التي يمكن اعتبار أن لها علاقة كبيرة بتحقيق أهداف المنشأة الرياضية ، وذلك لما تطلبه هذه الأخيرة من سيطرة المدراء على طريقة العمل وفعاليتّه وامثاله لمردود المنشأة وخضوعه لمستعمليه ، والاستغلال الجيد الذي يستلزم أولا إدراك الأهداف وبلوغها ، واضح من هذا أن محور الإدارة العلمية الرياضية هو العنصر البشري وكيف يمكن أن يتحقق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة وهذه هي الحقيقة التي تضيف على الإدارة طابعا خاصا باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية تسييرية من جهة ، واقتصادية سياسية من جهة أخرى، ذلك يتطلب من الإدارة الحسنة أن تصبح عملية رشيدة تحقّق أهدافها بأكفأ تسيير للإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ تسييري لعمل العنصر البشري مع أقل جهد من جانبه ويعرف العلماء "الإدارة بأنها نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد" ، وكل هذا يتوقف على نمط تسيير الأفراد العاملين في المنشأة أو الهيئة وتنمية العلاقات الإنسانية وإتباع حاجاتهم والعمل على رضاهم بقدر الإمكان.

وفي بحثنا هذا سنتطرق لمعرفة الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

والذي يوجب لنا من دراسة هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي شملت على مقدمة كانت عبارة عن

تقديم وإثارة للموضوع وشملت على خطة سير البحث.

ثم الإطار العام للدراسة و الذي يتمثل في عرض إشكالية البحث ، الفرضيات ، أهمية الدراسة والهدف منها

ومصطلحات البحث والدراسات السابقة .

وعلى جانبيين : الجانب النظري وشمل على ثلاثة فصول :

الفصل الأول : تطرقنا فيه إلى الإدارة الرياضية .

الفصل الثاني : تطرقنا فففيه إلى التسيير الإداري .

الفصل الثالث : تطرقنا فيه إلى المنشآت الرياضية .

أما الجانب التطبيقي فقد احتوى على فصل واحد :

شمل الإطار المنهجي للدراسة وذلك باستعمال أدوات البحث ، ومكان إجرائها ، وتطرقنا فيه إلى عرض النتائج

المتوصل إليها وتحليلها ومناقشتها بالعودة إلى الإطار النظري للبحث .

وفي خاتمة البحث طرحنا رؤيتنا في نتائج البحث من خلال دراسة فرضيات البحث ومناقشتها بموضوعية

وأمانة علمية ، مستخلصين في الأخير اقتراحات وتوصيات مناسبة .



إن عمل المنشآت الرياضية يعتمد بطريقته العلمية لتوفير الخدمات التي تبرز دورها الرياضي لبلوغ الأهداف المسطرة وتوفير الخدمات للمستعملين , ويكون هذا الأخير ضمن عمل منضم تسهر عليه وحدة مختصة داخل المشاة في حد ذاتها، والتي تترجم الأعمال الفعلية لبلوغ الهدف المرجو .

وتعمل الإدارة الرياضية وفق عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تسعى لوصول المنشآت الرياضية إلى التكامل والارتفاع إلى مستويات ذات طابع رياضي أرقى في مجال التسيير الإداري ، وتعتبر الإدارة فن و علم من العلوم الإدارية البارزة وهي علم يبحث على كيفية إقامة علاقات بين المؤسسات من ناحية التنظيم، التخطيط في المنشآت ومن ناحية الأفراد والجماهير ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق الذي تتبعه في تحسين تسيير المنشآت.

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

وتعمل الإدارة الرياضية إلى تحقيق أهدافها المنشودة في أي مؤسسة أو منشأة رياضية حيث ركزت الإدارة الرياضية على عدة عناصر في مجال التسيير والتي تعمل لصالحها ومن خلال هذه الدراسة ارتأينا إلى طرح التساؤل التالي:

ما هو دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

و تندرج منه التساؤلات الآتية :

- ماهو دور التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟
- ماهو دور التنظيم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟
- ماهو دور التوجيه في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟
- ماهو دور الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟

2- الفرضية العامة:

للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- التخطيط له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- التنظيم له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- التوجيه له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- الرقابة لها دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

3- أهداف الدراسة :

- معرفة تأثير الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- إبراز الوظيفة الفعالة التي تلعبها الإدارة الرياضية للتحكم في عمل المنشآت لتحقيق أهدافها.
- التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين تسيير المنشأة الرياضية بواسطة الادارة الرياضية.
- إبراز دور الإدارة الرياضية لبلوغ الأهداف المسطرة .
- الإلمام بخصائص الإدارة ومختلف أنواعها .

4- أسباب اختيار الموضوع:

- أهمية الإدارة الرياضية بالنسبة للمنشآت ذات الطابع الرياضي .
- اعتبار الإدارة من الركائز التي تعتمد عليها المنشأة الرياضية لبلوغ أهدافها المرجوة .
- هذا الموضوع كان ملفتا للانتباه خاصة لصاحب البحث .

5- أهمية الدراسة:

باعتبار أن موضوع الإدارة الرياضية من المواضيع التي لها أهمية كبيرة في هذا المجال ، و الذي هو محور دراستي هذه نظرا للأدوار التعليمية والرياضية الهامة التي تقوم بها هذه الأخيرة في تحسين وتسيير المنشآت الرياضية و محاولة الإرتقاء إلى مستويات تفوق المستوى الحالي ، و منه يكون لتحسين تسيير المنشآت الرياضية لابد من دراسة العوامل المؤثرة في إدارة المنشآت والمؤسسات والهيئات الرياضية والأنماط التسييرية في كل منشأة رياضية و هو الغرض الفعلي من دراستنا هذه .

6- تحديد المفاهيم و المصطلحات:

الإدارة الرياضية:

الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة و رقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة.

الإدارة الرياضية تعني الخدمة وإن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي الخدمة عن طريق الإدارة إنهما عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم.

الإدارة الرياضية هي فن وتنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق هذه الهيئات.

وقد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة سوف نرى منها:

✓ ماري باركر: فن انجاز الأعمال بواسطة الناس.

✓ فايول fayol : يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق

والرقابة.

الجانب التمهيدي

✓ فريدريك تايلور: فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، رؤيتك أي ملاحظاتك ومباشرتك إياهم وهم يعلمونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا.
التعريف الاجرائي : هي ذلك الهيكل الاداري الذ يقوم بتنظيم و توجيه أي خدمة رياضية أو انشطة بدنية أو ترويجية .

التسيير:

و هناك عدة تعاريف و مفاهيم للتسيير:

مفهوم تيلور : TAYLOR

التسيير هو المقدرة على التنبأ و التخطيط و التنظيم و دراسة الأوامر و التنسيق و المراقبة .

مفهوم : MASTYLDON

هو الوظيفة التي تتعلق بتحديد السياسات المنطقية و التنسيق بين التمويل و الإنتاج و التوزيع و إقرار الهيكل التنظيمي و الرقابة النهائية على أعمال التنفيذ.

مفهوم : TERRY

تحويل الموارد البشرية و الموارد غير المنتظمة إلى إنجازات ضرورية و فعالة.

مفهوم : عام

التسيير هو ذلك العمليات المهيكلة، المنظمة بقرض أهداف معينة عن طريق التخطيط و التنظيم و الإدارة و الرقابة و التقييم.

يرى "محمود رفيق الطيب" أن التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.

كما يعرفه "يوسف يصدیق": هو مسایرة التعقید و الجزئیات فبدون تسيير دقیق فإن المؤسسات الضخمة والمعقدة تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق.

الجانب التمهيدي

التعريف الإجرائي : هو عملية تنفيذ العمل بواسطة أفراد و ذلك بعد تحديد الأهداف المرجوة و تنسيق الجهود و هو نشاط إنساني هادف من أجل بلوغ الهدف .

المنشآت الرياضية: يمكن المدد بهذه التعريفات لتوضيح المفهوم الاصطلاحي للمنشآت الرياضية:

✓ هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية ولها إدارة تسييرها وفق برنامج معين.

✓ هي تلك التي انزجت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت ، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة و المستوى العالي وللتربية البدنية و الرياضية وتنظيمات الرياضية للمعاقين والمختلين ذهنيا ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية.

✓ المنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية ، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لحتوائها النشاطات البدنية والرياضية.

التعريف الإجرائي : هي عبارة عن مؤسسات أو مجتمعات مفتوحة للجمهور معدة خصيصا لممارسات الرياضة و لها إدارة تسييرها وفق برنامج معين من أجل بلوغ الهدف .

7- الدراسات السابقة:

من بين الدراسات المنجزة التي لها علاقة بالموضوع الذي بصدد تناوله أجد:

دراسة حمادي جمال بعنوان " دور وظيفية التوجيه في ادارة المنشآت الرياضية " والتي أشرف عليها الدكتور بن عكي محمد دفعة 2004 حيث كانت الدراسة الميدانية لمديري المركبات الرياضية بجامعة الجزائر و تمثلت إشكالية الدراسة في :

على أي أساس يتم تبني سياسة واضحة و تطبيق إجراءاتها لإدارية في تطبيق نظام

التوجيه و مدى مساهمته في رفع مستوى التسيير لإدارة المنشآت الرياضية و النهوض بها و تحقيق

أهدافها ؟

الجانب التمهيدي

الفرضية العامة :

بتدخل العمليات التوجيهية يكون هناك تبني لسياسة واضحة و تطبيق إجراءاتها الإدارية و الرفع في مستوى التسيير لإدارة المنشآت الرياضية و النهوض بها و تحقيق أهدافها .

الفرضيات الجزئية :

- للإتصال دور في تحقيق العملية التوجيهية لإدارة المنشآت الرياضية .
- للقيادة دور في تحقيق العملية التوجيهية لإدارة المنشآت الرياضية .
- للتحفيز دور في تحقيق العملية التوجيهية لإدارة المنشآت الرياضية .

- و قد إعتد على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المتعامل معها وصفا مفصلا من خلال جمع بيانات دقيقة و كافية و التحقق من صحتها و كشف الجوانب التي تحكمها و كانت أداة البحث عبارة عن إجراء مقابلة شخصية مع مدراء المركبات الرياضية بالجامعة و ذلك بالإستعانة بإستمارة تحمل مجموعة من الأسئلة تكون موجهة مباشرة لأفراد العينة .

العينة : تحتوي العينة المختارة على مجموعة الشروط الموضوعية للعينة الممثلة لمجتمع البحث ، و التي تتكون من رؤساء المركبات الرياضية على مستوى جامعة الجزائر بكليتها و رؤساء مصالح النشاطات الرياضية .

نتائج الدراسة المتوصل إليها هذا الباحث : بعد دراسة الفرضيات و إثبات صحة الفرضية الأولى من خلال توجيه المباحث الثلاثة و التأكد من نتائج الإستمارات ، و من خلال النتائج المتحصل عليها في إثبات صحة الفرضية الثانية و الثالثة و تبين من خلال ذلك الدور الفعال الذي تلعبه وظيفة التوجيه في تطبيق جميع عملياته من (إتصال ، قيادة ، تحفيز) ي تحقيق أهداف المنشأة المتمثلة في رفع المداخيل و التنسيق بين كامل إدارة الوحدات التابعة للمركب و التحسين من المعاملات و تقييم أداء موظفيها جراء تطبيق سياسة واضحة للتوجيه .





تمهيد :

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

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

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

1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة:⁽¹⁾

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعنى التعرض إلى ناحيتين :

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

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

- فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.
 - تفادي الوقوع في نفس الأخطاء التي وقع فيها السابقون.
 - وأهمية دراسة نظرية الإدارة هي تحقيق النواحي التالية للمدير:
 - كيفية الربط بين المتغيرات.
 - كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.
 - كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج.
 - إمكانية التنبؤ بالتأثيرات المتوقعة.
- وإذا كانت الدراسة التاريخية والدراسة النظرية للإدارة يحققان أهدافا إلا أن دراستهما معا تحقق إيجابيات منها:
- تقديم فهم أوضح للمتغيرات الاختيار الأفضل للتقارير للمواقف التطورات الحالية.
 - تسهيل التنبؤ بأحوال مستقبلية في الميدان العلمي (الإداري).

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

1-1- نشأة الإدارة:

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

1-2- الإدارة في العهود القديمة:

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

1-3- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

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

وأيضاً الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماماً نحو الاقتصاد؛ وتغيير النمط السابق للإدارة وكانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية و بروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية

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

أعمال مختلفة و متباينة ترتب على ذلك إن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعا جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل، وهي مشاكل التنسيق والإشراف ومع تمرکز المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ من نوع آخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل، والمستوى الأدنى للأجور.

1-4- تطور الإدارة الحديثة:¹

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية ونتيجة هذه الثورة حدثت زيادات كبيرة وهائلة في حجم الإنتاج، وأصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين والمسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة وبين الإداريين والمديرين و العمال وبناء عليه توسع نطاق الإدارة والمصنع كان يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد، واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج، كما أوجد نظام المصنع تميزا واضحا بين العامل وصاحب العمل وتطورت المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية وأصبحت تستخدم آلات متخصصة وعمال مدربين وتستقطب رؤوس أموال ضخمة، كل هذا تطلب قدرا كبيرا من عمليات التخطيط والإشراف كما استخدمت حوافز العمل لزيادة الإنتاج والإنتاجية وتم تطويرها من قبل الرواد الأوائل وتكونت في نهاية الأمر بطبقة الإداريين، تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية وظهرت الفوارق بين الملكية والسلطة وظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية أما فيما يخص الإدارة العلمية "لتايلور" فقد بدأ تطويرها مبكرا خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي وعلى سبيل المثال تم في مؤسسة إنجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق والتنبؤ والتخطيط لمواقع المصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات كما تمت دراسة تدفق الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة التكاليف واستخدام المكافآت التشجيعية وكيفية ترقية العمال، وفي هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو "روبرت أوين" وهو أحد المستنصرين البريطانيين وقد لجأ أوين إلى تحسين ظروف العمل في مصانعه وحدد حد أدنى لأعمال العاملين وزود العاملين بوجبات غذائية وخفض ساعات العمل وفتح مدارس ومراكز ممارسة الرياضة والترويح عن النفس بعد العمل.

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

2- تعريف الإدارة الرياضية:

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

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

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

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

فايول fayol : يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.
فريدريك تايلور: فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، رؤيتك أي ملاحظاتك ومباشرتك إياهم وهم يعلمونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا.

3- أهمية الإدارة الرياضية:¹

تعمل الإدارة الرياضية باستغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة وذلك عن طريق بعض الوظائف الأساسية للإدارة فالتخطيط يشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات وتصميم البرامج ورسم الخطوات والإجراءات والقواعد في إطار زمني وبيئي معين أما التنظيم فيحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف وتقسيمها وتوصيف الوظائف وتوزيع المهام والتنسيق بينها وقيادة العاملين وتوجيههم كفرق متكاملة منسجمة لتحقيق الأهداف والتأكد من أن القدرة الموضوعية قد نفذت والأهداف حققت .

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوى العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة النشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدي الفرد إلى طاقة منتجة ويتميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى انه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب .

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

وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذين يعيشون فيه .

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

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

فمعلم التربية البدنية والرياضية الذي يغفل أهداف المنهج لن يتمكن من التخطيط والتنظيم والتنفيذ من اجل تحقيق الأهداف فعلية التخطيط والتنظيم تجعل من السهل على المعلم التماس مدى تحقيق الهدف كما تساهم هذه العملية في تحديد مراحل تنفيذ العمل بسهولة والانتقال من مرحلة لأخرى دون ظهور المشكلات الغير متوقعة نتيجة عن غياب التخطيط والتنظيم فلا تعني وفرة الإمكانيات المادية في تحقيق المنشأة لأهدافها ما لم يتواجد الفرد الإداري القادر على تحديد أهداف المنظمة والأسلوب الأمثل في الوصول إليها وتوزيع الأفراد في العمل والتنسيق بين مختلف الجهود والاستغلال الجيد للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة ضمانا لتحقيق الأهداف المرسومة.

يتضح ما سبق أهمية الإدارة في المجال الرياضي فمهما بلغت قوة وصلاحيات أنشطة التربية البدنية والرياضية فلن تتمكن من الوصول إلى تحقيق أهدافها ما لم تتوفر لها القدر الكافي من التخطيط والتنظيم والتنفيذ الجيد والتوجيه والمتابعة.

4- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

ظهرت الحاجة للإدارة منذ نشأة الإدارة وازداد الاهتمام بها منذ عرف الإنسان ضرورة وأهمية التخطيط للأنشطة وتنظيمها والرقابة عليها منذ آلاف السنين ويرجع البعض نشأة الإدارة إلى ثلاثة وأربعة آلاف سنة ماضية ولقد تعرض الفكر الإداري إلى تطور ملموس في شكل كتابات الموثقة والعلمية وذلك خلال القرن العشرين.¹

¹ - طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر : مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط 1، مصر ، القاهرة، 1997، ص25.

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، لكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطتها وتباين مستويات العمل الإداري فيها هذا بالإضافة لارتباطها أصلاً بالعمل في الأداء البشري الذي ينخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن هذه الملاحظات أن من أهم روافد علم الإدارة والعلاقات الاجتماعية وتمثل هذه العلاقات انعكاسات للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه.¹

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

فأصحاب مدارس الفكر الإداري هم أشبه ما يكون بأصحاب النظريات في علوم النفس، والاجتماع إذا تناولوا الإدارة من وجهة نظر صحيحة، في كل حالة وبينون تصنيفاتهم وتقسيماتهم ومبادئهم على أسس منطقية. والإدارة كعلم عام اسبق من أن يكون علماً تطبيقياً في مجالات الحياة المختلفة، بمعنى إن معدلات الانجاز المختلفة، التي حققها علم الإدارة، تفوق بكثير ما يمكن أن يكون قد حققه أي مجال تطبيقي، وإذا ما قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي نجد انه لم يحظى بالاهتمام

¹ - طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: مرجع سابق، ص19.

الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم، وانه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية، والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة.

5-المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون نظر لحجمها وطبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية وتتلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة فيما يلي:¹

5-1-مبدأ التوازن : يجب أن تكون المؤسسة الرياضية ابتداء من اللجنة الأولمبية أو الاتحاديات أو الأندية

الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها ونجد أن مهام الرئيس الإداري هو التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته .

5-2-مبدأ التبسيط : يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة وتحقيق العناصر الموجودة

إلى أبسط شكل ممكن ومن مزايا المؤسسات الصغيرة مثلا : 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 .

5-3-مبدأ التخصص : يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة

العملية ويطبق مبدأ التخصص تطبيقا عاما وشاملا 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 فتنمکن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إذا كان مجال نشاطهم صغيرا.

5-4-مبدأ التمييط : يجب أن نحدد أحسن طريقة ونعبر عنها بوحدات محدودة أو أنماط ثم نستخدم

كنموذج في العمليات وفي التخطيط والرقابة.

5-5-مبدأ الحوافر 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 الموضوع.

5-6-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

¹ - طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: مرجع سابق،ص20-21.

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.¹

5-7-مبدأ التخطيط : يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ لكي نصل إلي عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة والتخطيط يحل محل الحدس والتخمين وبذلك يقلل من الاعتماد على الحظ وينطوي التخطيط على اتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله والكيفية التي ينفذ بها لأن التخطيط يرتب العمل ويحدد مراحل تتابعه.

5-8-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 .

5-9-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 .

5-10-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 إلي 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 والإمكانات التي تساعدهم في الوصول إلي 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 .

5-11-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.

5-12-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

¹ - - طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: مرجع سابق، ص20-21.

التقارير المرفوعة إليهم من رؤوسهم تتبع جميع الوظائف المسؤولين عنها فالإداري يترك الأشياء التي تسير في مجراها الطبيعي ويركز اهتمامه على المسائل التي تتفاوت والمستويات الموضوعية.

6- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

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

6-1- المهارات الفنية:

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

6-2- المهارات الإنسانية:

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

6-3- مهارة الاستيعاب الفكري:

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

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

7- وظائف الإدارة الرياضية:

7-1- مفهوم التخطيط

إن السؤال عن التخطيط ومعناه كان وما زال يلاقي إلى حد ما أجوبة متعددة في الحقب الزمنية المختلفة، ومن أشخاص مختلفين ويذكر أن اينشتاين قال مرة نفس الشيء عن العلم. وهذا معناه عدم وجود اتفاق بين الباحثين والدارسين على تعريف محدد لمفهوم التخطيط. وإن كان هنا شبه إجماع غير مباشر على محتوى هذا المفهوم منها:¹

* يعرف قاموس أكسفورد الفعل الثلاثي خطط بالفعل صمم أو نظم مسبقا أو سلفا.

¹ - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002، ص87

* ويعرف بنتون (Benton) التخطيط كمفهوم عام على انه تحضير وإعداد ذهني للنشاط من اجل العمل أي بناء خارطة ذهنية وتعبير بنتون فإن التخطيط يشمل كل فعل مقصود. يجب أن يتصور ويثبت في الخيال قبل أن يأخذ مكانه في الحقيقة أي يجب أن يخلق قبل أن يعمل وهذه هي قاعدة التفكير قبل العمل.

وبهذا المضمون فان الناس يمارسون التخطيط في جميع الأوقات، وهذا المعنى للتخطيط يرادف المعنى في معجم أكسفورد والذي ينص على أن التخطيط هو جميع الأشياء ولجميع الناس.

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

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

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

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

7-1-2- مبادئ التخطيط:

لا بد للتخطيط لكي يون مجديا أن يلتزم بالمبادئ التالية والتي تشكل الإطار الفكري لمن يقوم بعملية التخطيط:¹

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

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

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

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

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

7-1-3- أدوات التخطيط وأساليبه الفنية:¹

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

7-1-4- خصائص التخطيط:

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

- **الدقة:** تشتمل هذه الخاصية على معاني ومفاهيم كثيرة، بل تنسحب في هذه وتلك على جميع مكونات ومراحل العملية التخطيطية فهي جميعاً وحتى تحقق الدقة دورها كما ينبغي، يجب الأخذ بالاعتبارات التالية:²

- التوعية الكاملة لجميع الأطراف والأفراد والجماعات.
 - إعداد وتهيئة القائمين بجمع البيانات والمعلومات اللازمة، لإعداد الخطة.
 - توفير الإمكانيات المادية والعينية اللازمة، لتحقيق المستويات المتقدمة من الدقة.
 - اعتماد خاصية الدقة في جميع مراحل التخطيط، وليس في مرحلة جمع البيانات فقط.
- **الواقعية:** ويعني مفهوم الواقعية في التخطيط التعامل مع الأمور المختلفة، بأحجامها وإبعادها الحقيقية فلا يجوز أبداً التقليل من حجم المشكلة أو الظاهرة المدروسة.
- **المرونة:** تعتبر المرونة من الخصائص الشرطية، التي يجب أن تتوفر للخطة، حتى تستطيع مواجهة جميع الظروف والمستجدات والتفاعل معها دون أن يحتاج ذلك إلى إلغاء الخطة أو إيقاف العمل بها، وربما كانت المرونة تعني الاستعداد من قبل الخطة، للتكيف مع المستجدات دون التأثير على فاعليتها.
- **الأولوية:** تمثل الأولوية إحدى أهم الخصائص الشرطية المطلوبة، لأي خطة تنموية، وذلك لضمان أعلى نسبة من النجاح، في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وتأتي ضرورة وأهمية الأولوية في الخطة من باب المصلحة والحرص على تحقيق التنمية المنشودة. مثلاً وجود مشروعين ونظراً للإمكانيات المتوفرة نلاحظ أنه لا يمكن

¹ - خبتم شامة وآخرون: مرجع سابق، ص 05.

² - إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر للكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 12.

تنفيذهما معا أو في وقت واحد فيأخذ بمبدأ الأولوية فإذا لم يؤخذ بهذه الخاصية فإنه لا يمكن تنفيذ أي من المشروعين وبالتالي تفشل الخطة عن تحقيق أهدافها.

- **الشمولية** : يعني مفهوم الشمولية الإحاطة التامة بجميع جوانب أخرى إلا أن ذلك قد يظهر وكأنه

يتعارض مع مبدأ الأولوية للتخطيط الذي يركز على جوانب من احتياجات وتطلعات المجتمع فالشمولية تهدف إلى الابتعاد عن التجزئة، أو الفردية في المخطط المقدم، إذا أن احد أسباب نجاح الخطة يتمثل في عدم فردية المشكلة عند الدراسة، وكذلك النظرة الضعيفة أو المحددة.

- **الاستمرارية**: تتطلب مراحل العملية التخطيطية التحلي بخاصية الاستمرارية إذا أن توقف العمل في قطاع

معين أو نشاط معين يؤثر على نجاح الخطة ويتسبب في مشاكل عديدة منها ما يلي:

- إحداث بلبلة في البرنامج للتنفيذ.

- فقدان المصدقية وبالتالي إضعاف الثقة لدى بعض القائمين على إعداد التخطيط.

- زيادة التكاليف الاقتصادية والاجتماعية مما يعرقل استكمال تنفيذ الخطة الموضوع.

- **التنسيق**: يشكل التنسيق أهم الخصائص التي تساعد في نجاح العملية التخطيطية في سائر الدول وينظر إلى

ضعف التنسيق بأنه أكبر مشكلة تعيق عملية التنمية.

- **التكاملية**: تلعب التكاملية دورا مهما ف عملية التخطيط وذلك لما تساهم به في مجالات عديدة ومؤثرة

في مراحل عملية التخطيط الثلاثة وهي الإعداد والتنفيذ والمراقبة فيكفي أنها تساعد على نمو مختلف أقسام وخطوات العملية التخطيطية، وذلك بالاعتماد على بعضها البعض، وقد تزداد أهمية التكاملية أكثر في مرحلة التنفيذ، حيث تؤدي زيادة التكاملية إلى نمو المشاريع والبرامج التنموية .

ومن المميزات المهمة التي تقدمها التكاملية مايلي:

- التوفير في التكاليف والجهود والزمن.

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

7-1-5- أهمية التخطيط:

* **القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات**: يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية، لتبرير عملية اتخاذ القرارات حيث

انه وبدون تخطيط تصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية لا تشكل نسقا منطقيا في نشاط الإدارة.¹

* **مواجهة حالة عدم التأكد**: يعتبر التخطيط، محاولة للتغلب على عدم معرفة المستقبل وتطوراته عن طريق

التنبؤ العلمي، وإلا فان الإنسان سوف يبقى خائفا ومترددا ، من القيام بأي بنشاط فتشل نتيجة ذلك حيويته وحركته.

¹ - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

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

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

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

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

7-2- وظيفة التنظيم

يعتبر التنظيم الوظيفة الإدارية المكملة للتخطيط، حيث تحول التخطيط إلى واقع عملي قابل للتنفيذ فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة، أو التخطيط إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف.¹

7-2-1- تعريف التنظيم:

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

- تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات ويمكن أن يتولى كل منها شخص واحد.
- توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر من شخص بنفس العمل.
- توجيه كافة الجهود نحو أهداف محدد.

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

¹ - د- مروان ع المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص64.

7-2-3- خطوات التنظيم:

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

7-2-4- مبادئ التنظيم:

تجدر الإشارة هنا إلى أن التنظيم يخضع بشكل رئيسي إلى وجهتي نظر في الإدارة وجهة نظر التابعة للفكر الإداري الكلاسيكي التي ترى أن التنظيم عبارة عن عمليات بناء هيكل السلطة والمسؤولية في ضوء تقسيم النشاطات الضرورية إلى وحدات عمل متخصصة في الأنشطة لتحقيق الأهداف وتوزيع، الإمكانيات البشرية وغيرها من الإمكانيات المتاحة، ثم تحديد العلاقات الرسمية فيما بينها بما يخدم تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.¹

أما وجهة النظر الثانية فهي عبارة عن وجهة النظر التي يتبناها الفكر الإداري السلوكي ومدرسة النظم الموقفية، إذا تركزت وجهة النظر هذه على مجموعة العلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل جماعات العمل أي أن التنظيم يعبر عن العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل وخارج المنظمة، كوسيلة لتحقيق الهدف، وان يعكس هيكل التنظيم واقع هذه العلاقات والعناصر المختلفة ذات العلاقة بنشاط المنظمة وأهدافها. أما بالنسبة للإطار الفردي الذي يجب الاسترشاد به أثناء عملية بناء الهيكل التنظيمي وتفعيله والذي نسميه بمبادئ التنظيم فيمكن إيجازه بالنقاط التالية:²

- **مبدأ تحديد الهدف:** رأينا فيما تقدم أن التخطيط يعمل على تحديد الهدف العام للمنظمة خلال فترة التخطيط كما اشرنا إلى أن التنظيم ينبثق ويعتمد على التخطيط ويلتزم بما ورد فيه، أما بالنسبة إلى مبدأ تحديد الهدف فهذا يعني أن

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود - حسن الأحمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية مصر، 2003 ص16-17.

² - د- إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص20.

على التنظيم أن يحدد الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المتخصصة التي توصل بمجملها إلى الهدف العام الذي وضعه التخطيط.

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

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

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

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

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

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

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

- **مبدأ تحديد المسؤولية:** إن المسؤولية لا تفوض ضمن مبدأ تفويض السلطة، إذا تبقى الإدارة العليا مسؤولة عن السلطات التي فوضتها، إلى المرؤوسين كي يساعدهم وعليه يجب تحديد مسؤولية هؤلاء المرؤوسين تجاه رؤسائهم، في ضوء السلطة الممنوحة لهم.¹

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

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود - حسن الأحمد الشافعي: مرجع سابق ، ص 18 - 19.

- مبدأ وحدة الإشراف أو الأمر: يجب تحديد المرجع في تلقى الأوامر، والرجوع إلى مصدر إصدار الأمر في تلقى الأوامر، عند الضرورة كي لا تحدث مخالفات في العمل لتضارب التعليمات والتوجيهات.
- مبدأ نطاق الإشراف الإداري: ويعني هذا المبدأ تحديد عدد الأفراد الذي يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد، وذلك من اجل تحقيق وظيفة المراقبة ووظيفة التوجيه بشكل رئيسي.
- مبدأ ديناميكية التنظيم: يجب أن يكون التنظيم مرنا وشفافا كي يتفاعل مع متغيرات البيئة، وان يجيب على متطلبات التغيير، ويستمر في تحقيق أهدافه فحركية وحيوية التنظيم وليس جهوده أمر ضروري لنجاحه.

3-7- وظيفة التوجيه:

7-3-1- تعريف التوجيه :

لغة :

التوجيه يعني الإقبال والإلتباع والانقياد والقصد والناحية التي يتجه إليها الفرد .

اصطلاحا :

تعريف سعد جلال : " مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله وأن يستغل إمكانيات بيئية ، فيحدد أهداف وإمكانياته من ناحية أخرى نتيجة لفهمه لنفسه ولبئته ويختار الطريقة المحققة لها بحكمة وتعقل ، فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولا عملية تؤدي إلى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه ، فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكامل في شخصيته.¹

تعريف حامد عبد السلام زهران : "هو عملية مستمرة وبناءة مخططة تهدف إلى مساعدة وتشجيع الفرد لكي يعرف نفسه ويفهم ذاته وينتهي شخصيته ، جسميا ، عقليا ، اجتماعيا ، انفعاليا ويفهم خبراته ويحدد مشاكله وحاجاته ويعرف الفرص المتاحة.

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

7-3-2- أدوات التوجيه: للتوجيه أدوات يتم بواسطتها التحكم في سلوك المرؤوسين وأدائهم إذا ما أحسن

استخدام هذه الأدوات وفق الظروف التي تعيشها المنظمة وهذه الأدوات هي:

¹ - طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر: "مقدمة في الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر القاهرة، مصر 1997، ص83

- إصدار القرارات.
- وجود القيادة الكفاءة.
- الاتصال.
- الدافعية
- ممارسة التنسيق أثناء تنفيذ الأنشطة.

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

7-3-3- إصدار القرارات: القرارات جمع قرار، والقرار يأتي من فعل قرر ويقرر، تعني أن يجد المرء ما يجب عمله، أو عدم عمله، بعد فحص الأمر فالقرار إذا هو عبارة عن أمر شفوي أو كتابي، يحدد بموجبه ما يجب عمله أو تجنبه والامتناع عنه، بعد تفحص الأمر موضوع القرار. ويمكن تصنيف القرارات للمعايير التالية:¹

- **معايير التكرار:** ويناول هذا المعيار درجة تكرار إصدار القرارات لضمان حسن سير الأعمال وبالنسبة إلى هذا المعيار يفرز القرارات التالية:
- **القرارات الطارئة:** إن القرارات الطارئة، هي قرارات تفرضها الظروف الاستثنائية الغير مخطط لها وليست هذه القرارات من طبيعة النشاطات اليومية التي تقوم بها المنظمة، بل لمواجهة حالات غير متوقعة يجب التعامل معها.
- **القرارات العادية:** وهي القرارات، التي تتخذ ضمن النشاطات العادية للمنظمة من قبل الإدارة العليا لتسيير أنشطتها اليومية وفق ما تقتضيه ظروف العمل.
- **معايير مجال التطبيق:** ويقع ضمن هذا المعيار نوعان من القرارات هما:
- **قرارات عامة:** إن هذا النوع من القرارات يطبق على كافة العاملين في المنظمة، وليس موجهة لفئة محددة أو وحدة خاصة في المنظمة، وقد تكون قرارات عادية أو طارئة.
- **قرارات خاصة:** يكون هذا النوع من القرارات موجهة لشخص خاص في المنظمة أو لوحدة إدارية خاصة أو لمهمة وهي ليست شمولية القرارات العامة.

¹ - طلحة حسام الدين - عدلة عيسى مطر : مرجع سابق ، ص 83.

7-4-4- وظيفة الرقابة:

7-4-4-1- مفهوم الرقابة وخصائصها:

الرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه إذ لا بد للمنشأة من قياس درجة تقدمها وتقرير مدى كفاءة إنجازها عن طريق التقويم باستعمال معايير محددة سلفا واتخاذ قرارات تصحيحية بناء على نتيجة التقويم.

ويرى تمسون أن الرقابة ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط ، حيث أنه من خلال التخطيط يتم تحديد مستويات الأداء والتي في ضوئها تتم عملية القياس أو المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط يعني ذلك أن الرقابة تكشف عما إذا كان التخطيط عمليا مجديا ، أم شكلا بدون أساس وحتى يكون نظام الرقابة فعال يجب توفر نوعية خصائص نذكر منها تقديم معلومات صحيحة ، حسن توقيت المعلومات المقدمة ، الاقتصاد في التكاليف سهولة الفهم ، التركيز ، تسهيل اتخاذ القرارات.¹

7-4-4-2- خطوات الرقابة : تنطوي عملية الرقابة على ثلاث خطوات رئيسية هي :

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

- قياس الأداء وتحليل أسباب الانحرافات حتى تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط ثم تحديد نوع وطبيعة الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة ثم تحليل أسباب الانحرافات عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة مثلا : هل ترجع هذه الانحرافات إلى الأفراد أم إلى خلل في الإدارة أم إلى عوامل خارجية .

- تصحيح الانحرافات عن طريق اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة من أجل الوصول إلى معايير الأداء المطلوبة.

7-4-4-3- أنواع الرقابة: يمكن تصنيف الرقابة بالنسبة للنشاط الذي تمارس فيه إلى مايلي :

- الرقابة العملية : وتعني هذه الرقابة بالعمليات التي يتم من خلالها تحويل عناصر الإنتاج إلى منتج سواء كانت سلعة أو خدمة .
- رقابة عناصر الإنتاج : وتعني هذه الرقابة بعناصر الإنتاج قبل دخولها في عمليات الإنتاج للتأكد من مطابقتها لمواصفات الإنتاج .

¹ - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة ، مصر، ص 74.

- **رقابة العنصر البشري** : يعتبر العنصر البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج لذا يجب تركيز الرقابة عليه لكون عناصر الإنتاج الأخرى تابعة بشكل أو بآخر ، ويمكن له التحكم بها وبأنشطتها.
 - **رقابة المنتج**: يمثل المنتج سلعة أو خدمة غاية المنظمة ومبرر وجودها في المجتمع ويجب عليه أن يكون في المستوى الذي تعهدت فيه للمجتمع.
 - **رقابة موجودات المنظمة الأخرى** : من أبنية ومعدات ولوازم مساعدة لعملية الإنتاج بما في ذلك السجلات والمستندات والوثائق .
 - **المراقبة المالية**: وتعنى بمراقبة الموارد المالية للمنظمة من إيرادات ومصروفات ورأسمال واستثمارات... الخ. وفق الأنظمة المالية التي تحكم نشاط المنظمة في هذا المجال .
- أما بالنسبة لزمن الرقابة الذي تمارس فيه يمكن ملاحظة الأنواع التالية:
- ✓ الرقابة المسبقة.
 - ✓ الرقابة المتزامنة.
 - ✓ الرقابة اللاحقة.

4-4-4- أهداف الرقابة:¹

- هي وظيفة إدارية تهدف إلى تمكين الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها.
 - التأكد من أن القرارات التي تصدرها المنظمة من أوامر وتعليمات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي صدرت من أجلها.
 - توفير المعلومات الواقعية بشأن أداء وسلوك العاملين للإدارة العليا كعنصر أساسي تعتمد عليه وظيفة التقويم والتقييم.
 - كشف الانحرافات في مجال التطبيق سواء كانت بالنية للأداء أو السلوك.
 - فحص صلاحية وفعالية الآلات والمعدات والأنظمة المختلفة تمهيدا لتطبيق الصيانة اللازمة.
 - مساعدة الإدارة العليا في كشف اظاعة الوقت والجهد والنفقات إن وجدت قبل استفحال الأمر.
 - كشف مؤشرات التغير الداخلية والخارجية من خلال عملية الرقابة في مختلف الأنظمة وحماية الإدارة العليا علما بهذه المؤشرات لأخذها بعين الاعتبار في تخطيطها المستقبلي.
- ### 4-4-5- خصائص الرقابة الفعالة:
- فيما يلي أهم خصائص الرقابة الفعالة:
- أن يكون الجهاز الرقابي ذو كفاءة وخبرة في مجال النشاط المرقب.
 - يجب أن تكون الرقابة واقعية بحيث يمكن ممارستها دون الإساءة إلى الأطراف المرقبة أو النشاط المرقب.
 - أن تكون الرقابة اقتصادية وغير مكلفة نسبيا إذا ما قورنت بنتائجها.

¹ - عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية"، مرجع سابق، ص 105.

- أن تكون الرقابة محددة وسهلة الفهم بالنسبة للمراقب.
- أن ترتبط الرقابة بسلطة ووظيفة متصلة بمراكز اتخاذ القرار كي تكون فعالة في ممارستها وفي نتائجها.
- يجب أن تكون الرقابة على نظام اتصال فعال بجانبه الرسمي وغير الرسمي لفهم الانحرافات التي قد تحدث وإمكانية تفسيرها.
- يجب أن تكون الرقابة مرنة وان تستوعب الظروف والمستجدات أثناء الممارسة.

7-4-6- أهمية الرقابة:

- حالة الفجوة الزمنية بين القول والفعل أو بين ما يتم الاتفاق عليه وبين البدء بتنفيذه.
- التباين بين أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه.

8- الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية:¹

8-1- تعريف الجودة الشاملة:

"هي كل أنشطة ووظائف الإدارة التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها ومسؤولياتهم وتطبيقها بواسطة تخطيط الجودة وضبط الجودة وتوكيد الجودة وتحسين الجودة بداخل النظام .

ونعرفها أيضا" هو ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التعاون والمشاركة من كافة العاملين للهيئة الرياضية بهدف تحسين الخدمات والأنشطة بمهامها ، مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة وتحقيق أهداف الهيئة ذاتها".

8-2- كيف نحقق الجودة الشاملة: يمكن أن يحقق أسلوب الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية وأن يحقق أهدافه من خلال توافر عدد من المقومات وهي كما يلي:

- **الأداء الصحيح:** وهو يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد لانجازه .
- **استخدام نظم المعلومات في حل المشكلات:** وهو ما يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد لانجازه
- **التركيز على كل المعلومات والنتائج معا:** وهو ما يعني الاهتمام بأسلوب العمل وطريقة تنفيذه والتدقيق في استمرار تطويره بجانب العمل على تحقيق الأهداف المرجوة وهو ما يعني الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها
- **تنمية الموارد البشرية:** وهو ما يعني العمل على رقي أداء الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وذلك من خلال دورات تدريبه للإحاطة بكل ما هو جديد ومتطور في مجال التخصص الوظيفي وكذلك تحسين الظروف المحيطة بالعمل والتأكيد على انتماء العاملين للهيئة الرياضية.

¹ - الدكتور حسن احمد الشافعي: "إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية"، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص11.

8-3- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية التزام كل من:

- الإدارة العليا بالمؤسسة الرياضية والإدارة الوسطى والتنفيذية.
- إتباع السلوك الصحيح للجودة من العاملين بالمؤسسة الرياضية.
- توفر الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو بشرية مع سلامة وصحة السجلات.
- التحكم والسيطرة على العمليات لجميع الأنشطة بالمؤسسة.
- استخدام النظم الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

8-4- المبادئ الأساسية لمفاهيم الجودة في المؤسسات الرياضية:¹

- دمج العاملين وتعليمهم لتطوير وحدة الغرض الخاص بنشاط رياضي معين أو إدارة أي جهاز إداري بمؤسسة.
- التحسن المستمر للعمليات والنظم الخاصة بالأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.
- وضع المستفيد في المقام الأول لإهتمام الإدارة في المؤسسات الرياضية

¹ - حسن أحمد الشافعي : مرجع سابق ، ص: 85 - 86 .

خلاصة:

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



تمهيد:

إن التربية البدنية والرياضية تعمل دائما بلغة الفريق، سواء كان ذلك على مستوى مؤسساتها وأنشطتها، ومن هنا يكون التسيير الإداري ضرورة حتمية مصاحبة للتربية البدنية والرياضية. ويرتبط نجاح أي مؤسسة أو منشأة ما بنجاح قيادتها وإدارتها في حسن تسييرهم وكيفية تعاملهم مع العوائق والمشاكل التي تواجههم والتي هي في سيرورة دائمة. رغم أهمية الجانب البشري في التنظيمات فإن هذا الجانب بقي مهملا إذ عادة ما يتم استيراد المصانع جاهزة، بما تتطلبه من طرق لهيكله العمل والتنظيم والتسيير. ومن هنا ظهرت الحاجة الملحة للتعرف على الخصائص الاجتماعية للعامل ودراسة محيطه من أجل فهمه وحسن تحفيزه وتسييره، لهذا ليس من المنطقي الاستمرار في استهلاك الطرق الغربية في التسيير البشري وأصبح من الضروري البحث في أساليب جديدة للتسيير انطلاقا من القيم المحلية وثقافة المجتمع وواقعه التاريخي والعقدي، ونسقه القيمي، ولم يعط البعد البشري في الإنتاج حقه من الأهمية وهمش البحث فيه، إذ أن الاعتقاد السائد هو أن الآلة هي التي تنتج بينما العامل تابع لها، فإذا لم نراع حاجات العامل وخصائصه ومتطلباته فإن الأجهزة المتطورة تبقى معاقة تشتغل دون طاقتها كما هو الحال بالنسبة للغالبية المؤسسات بدول العالم الثالث، وفي مرحلة حاسمة في إعادة هيكلة اقتصاد كثير من الدول النامية والعمل على اعتماد أساليب علمية في الإدارة والتسيير والتي تهدف إلى رفع مردودية المؤسسات وفعاليتها.

1- التطور التاريخي لمفهوم التسيير:

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

1-1- النظرية التقليدية:

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

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

1-2- النظرة النيوكلاسيكية:

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

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

1-3- النظرية السلوكية:

تعد هذه النظرة امتدادا طبيعيا لمدرسة العلاقات الإنسانية وخاصة بعد توظيف علم النفس وعلم الاجتماع في الإدارة التي حللت سلوك الفرد داخل الجماعة فظهرت نظرية التحفيز التي تهتم بالرغبة في أداء العمل وأكد ماسلو هيرز بيرج للإدارة مهمة تحليل الجوانب الغير الإنسانية المسببة للضغوط في بيئة العمل كسياسات المشروع وظروف العمل والرواتب.

1-4- النظرية الحديثة:

المنظمة حسب هذه النظرة نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض في تناسق وتكامل لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.
إذن مهمة الإدارة حسب هذا المدخل:

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

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

- بناء التنظيم.
- تنمية المديرين.
- متابعة الإجراءات.
- التنبؤ بالحاجات.

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

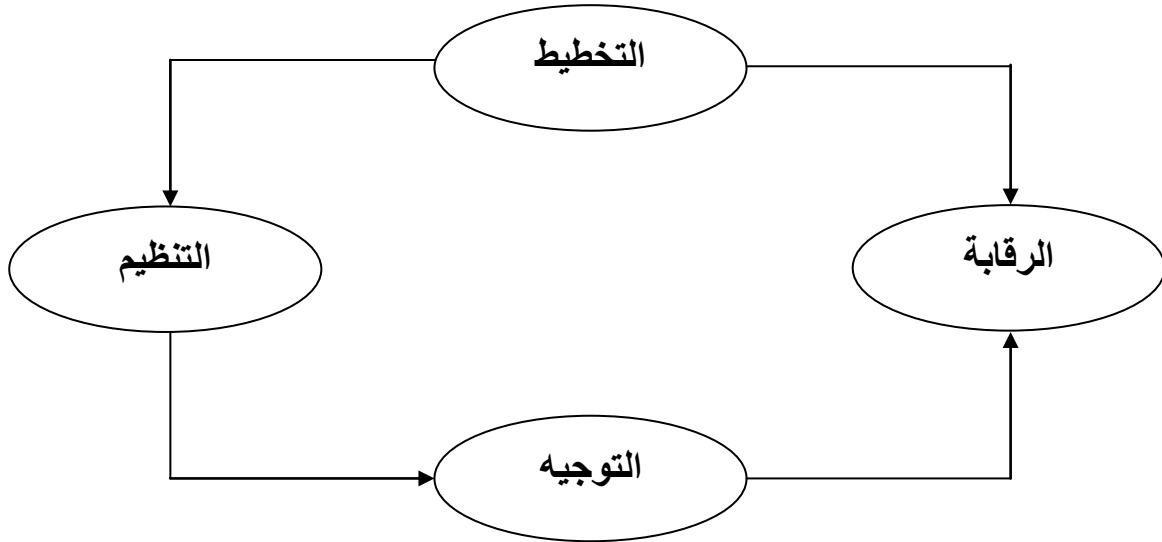
2- مفهوم التسيير:

من جملة التعاريف التي درست ووضحت مفهوم التسيير مايلي:

- التعريف الأول:

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساساً التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها والتسيير عملية إدارية مستمرة.¹

شكل رقم 01: يوضح عملية التسيير



¹ - محمد رفيع الطيب: مرجع سبق ذكره، ص 216.

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

• التعريف الثاني:

مهارات المسير تشمل المهارات الإدارية التكنولوجية والشخصية ومهارة التفكير بمنطق التنظيم...¹

• التعريف الثالث:

هو كمشايرة التعقيد والجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة المعقدة تنزح لأن تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق.²

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

3- أدوار المسير:

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

3-1- الأدوار العقلانية:

وتتمثل في تأمين سير العمل في صور منتظمة وهي كالأتي:

- **الواجهة:** هنا يجب أن يفهم المسير الآخرون بأنه هو الممثل و صاحب الأمر في عمله.
- **القائد:** حيث يقوم المسير بتوجيه المرؤوسين.

¹ - عابدة خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1985 ، ص23.
² - يوسف يصاديق: القيادة والتسيير، التباين التكامل، جريدة النبا، الجزائر، العدد 271 ، ص7.

- **الرابط:** يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين.
- 3-2- الأذوار الإعلامية:**

- وتعني الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية وهي كما يلي:
- الملتقط للمعلومات التي تفيد في تسيير شؤون عمله.
- موصل إطلاع المرؤوسين على مجريات العمل.
- المتحدث مع الجهة الرسمية وصاحب النفوذ في الداخل والخارج.

3-3- الأذوار التقريرية:

وتشمل اتخاذ القرارات وهي على الشكل الآتي:

- **المستحدث:** حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطور.
- **معالج المشاكل:** أي يجب تفادي المشاكل قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عند ما تقع.
- **موزع الموارد:** هو الذي يوزع المهام على الأشخاص المعنيين باستعمال الوسائل.
- هو الذي يبرم العقود ويقبل الإلتزامات ويقدم التنازلات للمسؤولين.

4- وظائف المسير: إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إماما لأساليب القيادة ويمكننا أن نذكر الأعمال التي يقوم بها المسير:¹

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

¹ - حريزي عبد الوهاب و آخرون : مذكرة تخرج بعنوان التسيير الإداري للأندية الرياضية و علاقته بفرق كرة القدم، جامعة الجزائر، دفعة 2004/2005 ص(56- 64).

5- مؤهلات المسير الناجح:

لكي ينجح كل مسير في شغل مركزه يجب أن يواجه الأعمال التي تحت إشرافه ويسيرها في يسر وسهولة كما يجب أن يفهم مبادئ التنظيم والإدارة ليستخدما استخداما صحيحا ويشترط في المسير أن يقدر الحاجة إلى العلاقات الإنسانية ويعرف من تكون عليه العلاقات السليمة بين جميع العاملين معه من مستلزمات النجاح وأن يرسم أهدافه بوضوح ويخطط لمروسته الإجراءات التي تبيح تنفيذ هذه الأهداف ويفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل ويستنبط وسائل الرقابة التي تضمن تنفيذ الخطة ويستعرض بعض المؤهلات المميزة للمسير الناجح ونلخصها في ما يلي:¹

- امتلاك الطاقة الإدارية.
- المحافظة على السلك الإداري ومميزات القيادة.
- القدرة على تكوين الرجال وإعدادهم.
- الجدارة في استخدام التنظيم.
- إبداء الآراء السديدة.
- ضبط النفس.
- الاستقامة.
- القدرة على تنسيق أعمال الزملاء.
- الرقابة.

6- أقسام المسيرين:

يمكننا التمييز بين ثلاث مستويات للمسيرين كما يلي:

6-1- المسيرون القاعديون:

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

¹ حريزي عبد الوهاب و آخرون : مذكرة تخرج بعنوان التسيير الإداري للأندية الرياضية و علاقته بفرق كرة القدم، المرجع السابق، ص (53-54).

6-2- المسيرون الأواسط:

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

6-3- الإدارة العليا:

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

7- واقع التسيير في الجزائر:

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

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

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

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

8- عناصر عملية التسيير:

8-1- التخطيط:

التخطيط في الإدارة الرياضية يعني التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي والابتعاد بعناصر العمل ومواجهة مقومات التنفيذ والعمل على تدليلها في إطار زمني محدد والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب، وكما عرفه هودجي: " التنبؤ بالأحداث المستقبلية بناء على توقعات وعمل البرامج التنفيذية لها.¹

¹ - مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر 1999 ص18-19.

8-1-1- أنواع التخطيط:

وهو التخطيط الذي يتم على مستوى الدولة ويهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين

• التخطيط الإداري:

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

• التخطيط التعليمي:

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

8-2- التنظيم:

8-2-1- تعريف التنظيم:

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

8-2-2- أنواع التنظيم:

ينقسم التنظيم إلى نوعان هما:

• التنظيم الواسع:

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

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

وسلطات المجلس والمكتب التنفيذي.¹

• التنظيم الفيراسطي:

يهتم بالدوافع الخاصة بالأفراد ولا يمكن توضيح تحديد مخطط باعتبار أنه يتولد تلقائياً وينبع مع احتياجات الهيئة والعاملين بها وسلوكهم هذا يعني أنه من حق الاتحادات الرياضية أو النوادي أو المؤسسات الرياضية أن تكون لها تنظيم داخلي يضمن تحقيق الأهداف العليا على أن لا يتعارض مع التنظيم الرسمي الذي تصنع إطاره وتحدده الدولة.²

بمعنى أنه يمكن الاتحادات إنشاء عدد في اللجان وفقاً لما يراه محققاً لأهدافه وإنشاء هيكل تنظيمي متضمناً أجهزة ولجان مساعدة ووضع لائحة داخلية وتنظيم خاص به طالما لا يتعارض مع التنظيم الرسمي.

8-3- الرقابة:

8-3-1- تعريف الرقابة أو المتابعة:

المتابعة بمفهومها العام هي عملية رقابية مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن يجري عليه العمل داخل المؤسسة أو الوحدة التنفيذية يتم وفقاً للمخطط الموضوعية أو السياسات الموسومة والبرامج المقدمة.

وتعني أيضاً التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقاً.³

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

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

¹ - حليم المنبري، عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1991، ص 62.

² - حسن مصطفى: العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية، رسالة علمية.

³ - مفتي إبراهيم حماد: مرجع نفسه، ص 123.

8-3-2- فوائد الرقابة في الإدارة الرياضية:

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

- تحقيق الرقابة:

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

- تحقيق تنمية الكفاية:

حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات والنظم الإدارية الموضوعية والخطط قيد التنفيذ تسير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر ممكن لها من الكفاية.

8-4- التوجيه:

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

وفي مجال التربية البدنية لا بد أن تكون لكل مؤسسة من المؤسسات أجهزة توجيهية كفؤة تقوم بمساعدة وتوجيه العاملين الجدد كل حسب اختصاصه بإشراف أصحاب الخبرة والتجربة لكي يعرفوا أو يسهلوا مهمة من يعمل من هذه الدوائر والمؤسسات إذا كانت الهدف فعلا هو إنجاح عملية الرعاية السليمة للحركة الرياضية والعاملين من أجل تطويرها ورفع مستوياتها لا بد أن يترك الموظف يعمل من أجل اكتساب الخبرة وذلك من خلال ممارسته فيجب معرفة كيفية التعامل مع الأفراد وذلك من خلال معرفة أحوالهم الشخصية والاجتماعية ثم أن يلم بطريقة التعامل مع الجماعة ودراسة أحوالهم وديمومتها بما يساعد على تطويرها وتقديمها في مجالات عملها دون ملل ولا بد أن يعرف كيف تكون علاقات طبيعية بين أكثر من جماعة في آن واحد والسعي على مساعدتها وتمكينها من تحقيق أغراضها المرسومة وبذلك فإن الأجهزة التوجيهية هي المسؤولة عن إعداد وتعليم وتوجيه العاملين في الحقل الرياضي.¹

¹ - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سابق ، ص 53.

9- أنواع التسيير:

9-1- التسيير المباشر:

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

9-2- التسيير غير مباشر:

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

9-3- التسيير المشترك:

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

9-4- التسيير غير مشترك:

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

10- أنواع المسيرين:

10-1- مسيرين غير عموميين:

مثل الوكالات العقارية والجمعيات والمنظمات.

10-2- مسيرين عموميين:

مثل البلدية، ديوان الترقية والتسيير العقاري، مؤسسات رياضية.¹

¹ - دحماني مراد وآخرون: تسيير قصر بوسعادة، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2001، ص 09.

11- وظيفة المسير:

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

- طغيان الجانب الشخصي (المنافع الشخصية).

- الاعتبارات السياسية.

- الحالة الاقتصادية والاجتماعية.

12- آليات التسيير:

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم و التوجيه. الرقابة وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها وهو جوهر مهمة المسير. إن التنسيق شأنه في ذلك شأن إتخاذ القرارات، فالوظيفة التسييرية مستمرة تسير مختلف الوظائف الأخرى من التخطيط حتى الرقابة تتناول التنظيم باعتبار إجراء من العملية التسييرية ، تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها بما تتمثل عليه هذه البنية من تقنيات إدارية، ومناصب عمل، علاقة سلطة وغيره.¹ يشكل التسيير من منظم حركي عملية دائرية فلو اعتبرنا أن هذه العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط، فإنه لا يمكن أن يعتبرها تنتهي عند الرقابة، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود (أخطاء). تتطلب تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط كذلك فإن العلاقة بين عملية التسيير والتنظيم هي أيضا علاقة دائرية مبنية على أساس التفاهم المتبادل، ذلك أن عملية التسيير لدى تطبيقاتها تنتج التنظيم الذي لا يتواصل سيره إلا بالتوجيه.

¹- فاروق عباس حيدر: تخطيط المدن والقرى، ط1، 1994، ص 11.

12-1- أهداف التسيير:

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

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

12-2- دور التسيير:

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

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

13- نماذج تسييرية ثلاثة:¹

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

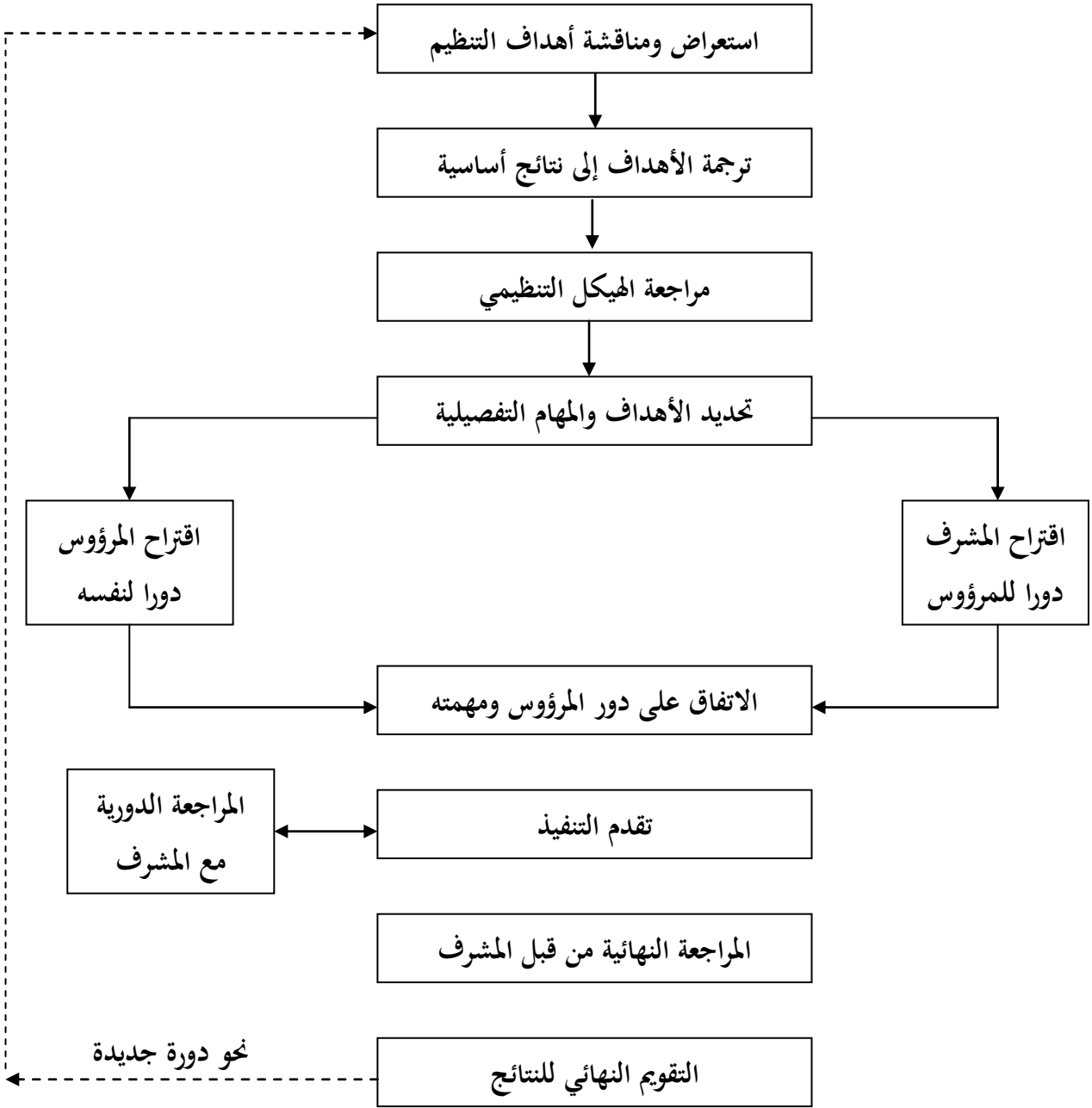
يقدم مايلز (Miles) ثلاث نماذج تسييرية متدرجة من النموذج التقليدي إلى النموذج الحديث.

النموذج التقليدي	نموذج العلاقات الإنسانية	نموذج الموارد البشرية
<p>الافتراضات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - كراهية العمل المتواصل في نفوس معظم الناس. - العمل الذي يقدمه الأشخاص أقل أهمية لديهم عما يحصلون عليه. - لا يوجد سوى أشخاص قلائل يرغبون ويستطيعون أداء أعمال تتطلب الإبداع ومراقبة النفس. <p>السياسات التسييرية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المهمة الأساسية للمسير هي مراقبة مرؤوسيه والإشراف عليهم بشكل دقيق - على المسير أن يجزأ الأعمال إلى مهام بسيطة متكررة وسهلة الفهم. - عليه أن يعد إجراءات تفصيلية ويطبقتها بحزم وإنصاف. <p>التوقعات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يمكن الأفراد أن يتعارضوا عن نوعية العمل إذا كان الأجر عاليا والرئيس منصفًا. - إذا بسطت المهام بشكل كاف وتمت مراقبة المرؤوسين بدقة فإنهم ينتجون وفقا للمعايير المطلوبة. 	<p>السياسات التسييرية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المهمة الأساسية للمسير هي إشعار كل فرد بأنه مفيد ومهم. - عليه أن يحيط مرؤوسيه علما بما يجري ويستمع لاعتراضاتهم على خططه - عليه أن يسمح لمرؤوسيه بممارسة قدر من التسيير والمراقبة الذاتيين فيما يتعلق بالقضايا الروتينية. <p>التوقعات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يؤدي تزويد المرؤوسين بالمعلومات وجعلهم معنيين باتخاذ القرارات العادية إلى تنمية شعورهم بالانتماء والأهمية. - يؤدي إشباع حاجات السابقة إلى ارتفاع معنويات المرؤوسين وتقليل مقاومتهم للسلطة الرسمية وتعاونهم بحض إرادتهم. 	<p>السياسات التسييرية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المهمة الأساسية للمسير هي تعبئة واستخدام الموارد البشرية المتاحة. - عليه أن يخلق الجو الملائم لكي يساهم الأعضاء بكل ما يستطيعون المساهمة به. - عليه أن يسمح بالمشاركة الكاملة في القضايا المهمة ويوسع باستمرار ممارسة التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية على مستوى مرؤوسيه. <p>التوقعات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يؤدي توسيع نفوذ المرؤوسين وممارستهم للتوجيه والرقابة الذاتيتين إلى تحسين مباشر في كفاية العمليات. - يتحسن الرضا عن العمل كنتائج عرضي لكون المرؤوسين يستخدمون فيه طاقاتهم بكاملها.

14- الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف:

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

شكل رقم 02: يوضح الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف¹



15- بعض العمليات التسييرية التي تقوم بها الإدارة داخل المنشآت:

¹ - محمد رفيع الطيب: مرجع سابق، ص 20.

نأخذ منها على سبيل المثال:

المادة 08: الإدارة العامة:

وتتكفل بما يلي:

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

1- المديرية الفرعية للموارد البشرية:

وتكلف بما يأتي:

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

2- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة:¹

وتكلف بما يلي:

- ضمان تنفيذ ميزانتي التسيير والتجهيز للمنشأة.
- تقدير الحاجات المالية للمنشأة واقتراحها.
- ضمان إعداد الصفقات العمومية للقطاع ومتابعتها.
- وضع الاعتمادات الضرورية لسير الحسن للإدارة وأقسام المنشأة.

المادة 06: إدارة المنشآت والتجهيزات:

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

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

خلاصة:

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

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



تمهيد:

لقد ظهرت المنشآت الرياضية منذ القديم نتيجة الحاجة إليها و لو أن بدايتها كانت بسيطة وليس بمعناها الحالي . غير أن ذلك إن دل على شيء فإنما يدل على أن تطور الألعاب والحركات الرياضية لدى الإنسان جعلت احتياجاته إلى أماكن رياضة خاصة إلى تصميم أحدث المنشآت وانجاز العديد من المشاريع الرياضية في كافة دول العالم .

واليوم أصبحت المنشآت الرياضية جزءا لا يتجزأ عن الرياضة فبدونها تبقى الممارسة الرياضية مشلولة . وإن نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة وطريقة تسييرها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط للمنشآت والإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير، اتخاذ القرارات.

1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية. والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "أوليمبيا" استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ إستاد *STADAM* وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ استاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:¹

1-1- ملعب البنتاثون:

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

1-2- ملعب الهيبودروم:

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

1-3- البالاسترا:

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة²

1-4- الليونيدون:

وهو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى

الرياضية في العصر الحالي

¹ - إبراهيم عبد العزيز شيما : أصول الإدارة العامة، توزيع المنشآت و المعارف الإسكندرية، 1993. ص 44

² - أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام، ط5، 1995، ص 77.

1-5- الكولوسيوم:

وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور تيتس بنائه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له بوضوح الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 متراً تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فنلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.¹

2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

2-1- المدن الرياضية:

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

2-2- الملعب:

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

¹ - إبراهيم عبد العزيز شما : أصول الإدارة العامة، توزيع المنشآت و المعارف الإسكندرية، 1993. المرج السابق، ص 129.

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

2-3- الصالة المغطاة:

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

2-4- الملاعب المفتوحة:

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء للممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.²

2-5- حمام السباحة والغطس:

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

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود و آخرون: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات و المنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، ط1، 2004. ص 105

² - إبراهيم عبد العزيز شهما : أصول الإدارة العامة، توزيع المنشآت و المعارف الإسكندرية، 1993. المرج السابق، ص 123

2-6- مناطق الإعاشة:

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

2-7- الخدمات المركزية:

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

3- مفهوم المنشآت الرياضية:¹

3-1 سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية:

إن الدولة تسهر بمشاركة الجماعات المحلية وبعد إستشارة هيكل 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 مقر 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.

¹ - إبراهيم عبد العزيز شما : أصول الإدارة العامة، توزيع المنشآت و المعارف الإسكندرية، 1993. المرج السابق، ص 44

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 تهدف إلى ضمان إنجاز منشآت رياضية مكيفة مع متطلبات وخصوصيات مكان تواجدها .

تسهر الدولة والجماعات المحلية على المصادقة التقنية والأمنية للمنشآت الرياضية و استغلالها.

يكون استعمال المنشآت الرياضية العمومية مجانا :

لرياضة النخبة والمستوى العالي .

للتربية البدنية والرياضية في الوسط المدرسي والجامعي .

لتنظيمات الرياضة للمعوقين والمتخلفين .

لعمليات التكوين للإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية .

3-2 مفهوم المنشآت الرياضية¹:

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 :

(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 لكل 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 والرياضية والترفيهية

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

¹ - إبراهيم عبد العزيز شйма : أصول الإدارة العامة، توزيع المنشآت و المعارف الإسكندرية، 1993. المرجع السابق، ص 48

ويعتبار المنشأة المعدة 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 :

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

نجد النص على أن المقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي :

- 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 .

3-3 تسيير المنشأة الرياضية:¹

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 فيها .

3-4 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 ولاية .

¹ - إبراهيم عبد العزيز شما : أصول الإدارة العامة، توزيع المنشآت و المعارف الإسكندرية، 1993. المرج السابق، ص 59

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 الوطنية .

3-5- المراقبة والتفتيش:

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

✓ 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 وتجويتها، 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.

4- إدارة المنشآت الرياضية:¹

4-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:²

¹ - الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، المرجع السابق، ص 67 .

² - إبراهيم محمود عبد المقصود و آخرون: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات و المنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، ط1، 2004. ص 56

- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.
- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفصيلات الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.
- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

4-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

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

4-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:
 - عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.
 - تكاليف الانتفاع، وصيانته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.

¹ - الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، المرجع السابق، ص69

- عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).
- يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانية آمنة وجذابة.
- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتها استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- ضرورة وضع موزج لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.
- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرققات وتدريب العاملين وموزج للسياسات.
- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

5- خصائص المنشآت الرياضية:

- لا اعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:¹
- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

¹ - الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، المرجع السابق، ص 89

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

6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والاستادان والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:¹

6-1- اختيار الموقع وإمكانية الوصول:

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة لإقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب .

من خلال هذه النظرة لإختيار أنسبها لنوع الملاعب والمنشآت للمطلوبة مع مراعاة إضافتها .

- يراعي نمو الكثافة السكانية مستقبلا ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقعة إضافتها .
- دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريبا ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة وسهولة المواصلات المختلفة إليه مباشرة .
- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى الموقع ممهدة تمهيدا جيدا ومضاءة ، سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الملعب وجميع الطرق المحيطة بالملاعب حرصا على سلامة اللاعبين والحكام وال جماهير ورجال الإعلام وغيرهم .

¹ - إبراهيم عبد العزيز شما : أصول الإدارة العامة، توزيع المنشآت و المعارف الإسكندرية، 1993. المرج السابق، ص 34

6-2- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

- يجب أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.
- يجب أن تكون جميع الملاعب مفتوحة سواء ذات المسطحات الخضراء أو الأرضيات الصلبة حتى يسهل صيانة أرضيتها والتحكم في إدارتها .
- يجب أن تكون مباني الإدارة متقاربة وسهلة الاتصال .

6-3- عزل العوامل غير المرغوب فيها :

- لابد من عزل أماكن الجمهور عن أرضيات الملاعب حتى لا يتسبب بعضهم في عرقلة سير اللعب .
- يراعي تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام تكفي لوضع الأدوات والأجهزة الفنية حتى يتسنى لهم أداء أعمالهم بكفاءة وسهولة

6-4- عوامل السلامة والأمن للملاعب :

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة ، حتى لا يتعرض اللاعبون أثناء اندفاعهم خارجها لإصابات .
- يجب أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة تماما عن أرض الملعب خاصة في الأماكن التي يشغلها ¹.

6-5- الصحة العامة :

- يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية ، مع العناية التامة بالنظافة اليومية والصيانة الدورية .
- يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها وعدم وجود فوارغ مثل غطاء زجاجات المياه الغازية أو بعض الحفر حتى لو كانت بسيطة لكي لا يتعرض اللاعبون للأضرار ².

¹ - إبراهيم عبد العزيز شيما، المرجع السابق، ص 69 .

² - إبراهيم عبد العزيز شيما، المرجع السابق، ص 65 .

6-6- نواحي الإشراف :

يجب أن تكون حجرات وأماكن الإشراف سهلة الإتصال بجميع ميادين النشاط داخل المنشأة ولذلك يفضل دائما أن تكون منافذ الإشراف واجهاته من الزجاج وأن تطل على الملاعب مباشرة

6-7- الإستغلال الأمثل :

يعتبر هذا العنصر هو القاعدة الذهنية في تصميم المنشآت الرياضية ، حتى يمكن الإستفادة ما أمكن من مساحة وظروف الموقع ، لتقسيم مساحته إلى أكثر من ميدان للنشاط الرياضي مع إستعمال أجود الأصناف والحامات ، والبحث عن أجود أنواع الأرضيات للملاعب حتى تتحمل الضغط المستمر عليها ومساعدة اللاعبين في الأداء الحركي المريح .

6-8- الناحية الجمالية :

يجب توزيع الملاعب والمباني على مساحة الأراضي بشكل متناسق مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم والاهتمام بألوان طلاء المنشآت بطريقة مقبولة ومتقاربة وجذابة .

6-9- الناحية الإقتصادية :

يجب أن يكون الاقتصاد في تكاليف الإنشاء والتجهيز للموقع عاملا على فقد المنشأة الرياضية لقيمتها الحيوية ، لذلك ينبغي وضع خطة التنمية حسب الميزانية المخصصة للمشروع .

6-10- توقع التوسع مستقبلا :

بعد أن وضعنا العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند تخطيط وإنشاء الملاعب والمدن الرياضية يتبقى علينا مراعاة هذا العنصر الهام ، لذلك يجب مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تكنولوجيا التجهيزات الرياضية وتعديل القوانين الرياضية للألعاب المختلفة .

- يجب أن تكون المنشأة مسايرة للتطورات المعاصرة بحيث يستفاد عند تصميم المنشأة وإقامتها بأحداث المنجزات العالمية من النشأة الرياضية التي تتصف بالقدرة الكبيرة من التطور الذي وصل إليها العالم .¹

¹ - حسن أحمد الشافعي إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. الإمكانيات والمنشآت. ص 85

6-11-الصيانة :

من أهم العوامل الاقتصادية للمنشأة ، فالتخطيط السليم لصيانة المنشأة ومرافقها يمكن من استغلالها لسنوات أطول وهي على نفس الشكل الذي أنشئت عليه هذه المنشأة ، وقد تكون الصيانة (يومية، أسبوعية، شهرية، سنوية) .

7- الإمكانات :

7-1 - تعريف الإمكانات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف.¹

7-2- أهمية الإمكانات في التربية الرياضية:

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

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

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

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

¹ - حسن أحمد الشافعي إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. الإمكانات والمنشآت. ص 88

- يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.
- إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعده للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.
- إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.¹
- توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.
- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.
- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.
- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.
- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخططية.
- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلتها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

¹ - حسن أحمد الشافعي إبراهيم ع المقصود، المرجع السابق. ص 67 .

7-3- مبادئ الإمكانيات الرياضية:¹

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

8- أنواع الملاعب:²

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

8-1- من حيث الأهداف:

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

8-2- من حيث الشكل الهندسي:

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

8-3- من حيث الشكل العام:

- الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

8-4- من حيث اللعبة:

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

8-5- من حيث القانونية:

- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

¹ - إبراهيم عبد العزيز شيماء : أصول الإدارة العامة، توزيع المنشآت و المعارف الإسكندرية، 1993. المرجع السابق، ص 34.

² - حسن أحمد الشافعي إبراهيم ع المقصود، المرجع السابق. ص 123.

8-6- من حيث التبعية:

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

8-7- من حيث الأرضية:

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

9- مزاي دراسة امكانات المنشأة الرياضية:

إن التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانات المنشآت الرياضية يمكن إجمالها فيما يلي:¹

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

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

9-2- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

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

9-3- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

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

¹ - حسن أحمد الشافعي إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. الإمكانيات والمنشآت. ص 123 .

9-4- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

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

9-5- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

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

9-6- زيادة أعداد الممارسين:¹

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

9-7- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

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

9-8- تحقيق أفضل الأهداف:

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

خلاصة:

¹ - حسن أحمد الشافعي إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. الإمكانيات والمنشآت. ص 124 - 125 .

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



تمهيد:

إن كل بحث علمي يصبو بشكل عام إلى الكشف عن الحقائق الكامنة وراء المواضيع التي يعالجها وتكمن قيمة هذه البحوث وأهميتها في التحكم في المنهجية المتبعة فيها حيث إن كل باحث من خلال بحثه يتحقق من الفرضيات التي وضعها، ويتم ذلك بإخضاعها إلى التجربة العلمية و ذلك بإستخدام مجموعة من المواد العلمية، و منهج يتلائم مع طبيعة الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج علمي ملائم لهذه الدراسة كونه يعتمد على إستقصاء ظاهرة من الظواهر ويعمل على تفسيرها و تحليلها بشكل علمي منظم.

ويشمل الجانب التطبيقي لبحثنا هذا على فصلين، الفصل الأول و يتمثل في الطرق المنهجية للبحث والتي إشملت على الدراسة الإستطلاعية والمجال الزماني والمكاني وكذا الشروط العلمية للأداة مع ضبط متغيرات الدراسة كما اشتمل على عينة البحث والمنهج المستخدم وأدوات الدراسة وكذلك إجراءات التطبيق الميداني وحدود الدراسة وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى جميع هاته السبل للوصول إلى نتائج علمية سليمة وصحيحة لبحثي هذا. أما الفصل الثاني فيحتوي على عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات مع الخلاصة العامة للبحث.

1- الدراسة الإستطلاعية:

يعرف (ماثيو جيدير) الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة .

مما لاشك فيه أن ضمان السير الحسن لأي بحث ميداني لا بد على الباحث القيام بدراسة استطلاعية هي أول خطوة قمت بها قبل البدء في تسطير الخطوط العريضة للبحث لمعرفة مدى ملائمة ميدان الدراسة لإجراءات البحث الميدانية والتأكد من صلاحية الأداة المستخدمة والصعوبات التي قد تعترضني قبل الشروع في الدراسة الميدانية. ومنه قمت بالدراسة الاستطلاعية لمديري ورؤساء مصالح المنشآت الرياضية بولاية بسكرة وكان الغرض منها:

- التعرف على مديري ورؤساء المصالح وأخذ موافقتهم من أجل القيام بالدراسة الميدانية و إطلاعهم على موضوع الدراسة.

- التعرف على أفراد العينة قيد الدراسة و حجم العينة.

- أخذ نظرة شاملة عن واقع التوجيهات اليومية والأجهزة و الوسائل و المساحة المتاحة للعمل.

وبعد ذلك قمت بتوزيع الاستمارات التي تحاول لي الكشف على دور الإدارة في تحسين تسيير المنشأة من خلال إجاباتهم و تقييمهم لدور الإدارة ومحاولة أخذ كمية من المعلومات منهم.

2- إجراءات الدراسة:

إن الدراسة التي أقوم بها حول موضوعي، تتدرج ضمن الدراسات الوصفية كونها لا تقتصر على جميع المعطيات والحقائق بل تحليلها واستخلاص دلالاتها ونتائجها المسطرة والإستفادة منها في مختلف الدراسات.

3- المنهج المستخدم:

من أجل هذا البحث الذي يتطلب دراسة نظرية ودراسة ميدانية وإتباع المنهج الوصفي نظرا لوضوح خطواته التي تسمح بطرح المشكلة بطريقة موضوعية من الناحية النظرية، ثم من وضع الفرضيات يتم التحقق منها خلال البحث الميداني بإستعمال تقنيات جمع المعطيات ثم تصنيفها وتحليلها لإستخراج النتائج بكل موضوعية.

- المنهج الوصفي: يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه طريقة من طرق التفسير والتحليل بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية إجتماعية....(سمير نعيم أحمد، 1987 ص 188).

كما يرى آخرون أن المنهج الوصفي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات المتقنة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.(مُجّد شفيق، 1985، ص 80).

ويحتوي هذا الأسلوب على مناهج عدة: المنهج المسحي أو الدراسة المسحية و التي يتم من خلالها جمع معلومات وبيانات عن الظاهرة أو حادث أو شيء ما وذلك بقصد التعرف عن الظاهرة التي ندرسها وتحديد الوضع الحالي لها والتعرف على جوانب القوة والضعف فيها.

4- مجالات البحث:

* المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية في بعض المنشآت الرياضية لولاية بسكرة .

* المجال الزمني:

- أجريت للدراسة النظرية : من بداية شهر فيفري إلى نهاية شهر أفريل .

- أجري الجانب التطبيقي : من 22-03-2016 إلى غاية 24-04-2016

5- عينة البحث وكيفية اختيارها:

إن اختيار العينة له أهمية أساسية في أي بحث علمي، وهي تختلف باختلاف الموضوع، فصحة نتائج الدراسة أو خطئها يتوقف على طريقة اختيار العينة، حيث أن العينة الملائمة للبحث من أهم المشكلات التي تواجه أي باحث، فالعينة من الضروري أن تحمل كل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه العينة، حتى تمثله تمثيلا صحيحا.....

ويمكن تعريف العينة على أنها جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية و هي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثله لمجتمع البحث.

وفي بحثنا شملت جزءا من المديرين ورؤساء المصالح للولاية ، وقد تم اختيار العينة عشوائيا دون تخطيط أو ترتيب مسبق أي على التعيين لتعميم النتائج وكذا أختيرت بالطريقة العشوائية نظرا لملائمتها وطبيعة الدراسة، واشتملت العينة على : 28 فرد من مديري ورؤساء مصالح المنشآت الرياضية .

6- أدوات الدّراسة و الوسائل الإحصائية:

* أدوات البحث:

- تقنيات جمع المعلومات:

يتوقف إختيار التقنية في دراسة ظاهرة ما على طبيعة الموضوع وهدفه ونوع المنهج المختار لذلك، فإن بعض التقنيات التي تصلح في بعض الدراسات قد لا تصلح في غيرها، حيث يستخدم بعض الباحثون تقنية تتوقف على عوامل كثيرة، كما يعتمد بعضهم على تقنية واحدة لجمع البيانات أو على عدة تقنيات كالجمع بين طريقتين أو أكثر وسأستعمل في بحثي هذا تقنية جمع و تحليل النتائج من خلال استمارة استبيان بها مجموعة من الأسئلة المطروحة .

- خصائص الأداة:

وصف الأداة:

- الأداة المستعملة في بحثي هذا عبارة عن استمارة استبيان تحمل مجموعة من الأسئلة المطروحة و بعض الأسئلة المفتوحة بغرض الإستفادة الكاملة من مديري ورؤساء المصالح المعنيين وتوظيفها في البحث العلمي للشروع في النتائج العلمية .

الصدق و الثبات:

تم التركيز من خلال صاحب البحث على الصدق للقيام بالبحث العلمي و المحافظة على العلوم للاستمرارية للاستفادة و الإفادة من خلال هذا البحث في الوقت القادم و توظيفها في دراسة سابقة أو غيرها .

الادوات الاحصائية المستخدمة في البحث:

تم الاعتماد في هذا البحث على الادوات التالية:

- التكرارات

- النسب المئوية

- تم ذلك بإستعمال جدول التفريغ و القانون التالي:

$$\begin{array}{l} \text{التكرار} \longleftrightarrow \mathbf{x} \\ \text{المجموع} \longleftrightarrow \mathbf{100} \end{array}$$

- بالإضافة إلى جدول تكراري لكل سؤال .

7- عرض وتحليل النتائج:

- عرض نتائج الفرضية الأولى:

- السؤال الأول: في رأيك لماذا تم تحديد التخطيط كأول عملية إدارية؟

- الغرض منه: محاولة التحقق من أن التخطيط هو أول عملية إدارية مع إيجاد السبب .

- التحليل: من خلال إطلاعنا على مجمل الإجابات التي أفادنا بها مديري ورؤساء المصالح تمكنا من حصر

إجاباتهم إلى ثلاث أفكار أساسية يوفي لها الغرض أن تعم إجابات المديرين ورؤساء المصالح ككل وهي:

- التخطيط يمكن المنظمات الرياضية من تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها بشكل إيجابي ومنظم

- التخطيط كأول عملية إدارية بغرض تحسين النتائج المرجوة .

- تم تحديد التخطيط كأول عملية إدارية لأنه يسبق كل الأعمال الإدارية بما فيها الوظائف .

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

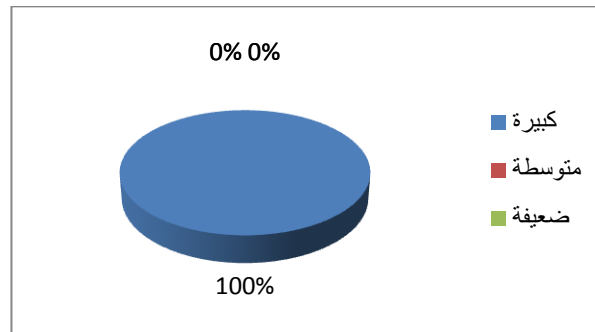
-الغرض منه: معرفة أهمية التخطيط بغرض تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

-الجدول رقم 2:

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
100	28	كبيرة
00	00	متوسطة
00	00	ضعيفة
100	28	المجموع

- الجدول والرسم البياني يوضحان:

مدى أهمية التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .



شكل رقم: 02

تحليل النتائج: من خلال الجدول والرسم البياني وجدنا أن أهمية التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية هي " أهمية كبيرة " وهذا مايفسر الجدول وذلك بنسبة 100 % ، ونرى عدم بروز الأهمية الثانية والثالثة والتي لا تراعي لها مقارنة بالأهمية الأولى .

الإستنتاج:

من خلال التحليل نستنتج أن أهمية التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية هي " أهمية كبيرة " .

-السؤال الثالث: هل وضع تفصيلات خطط الموارد وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم

في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟

-الغرض منه: معرفة إن كان وضع تفصيلات خطط الموارد وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام

يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

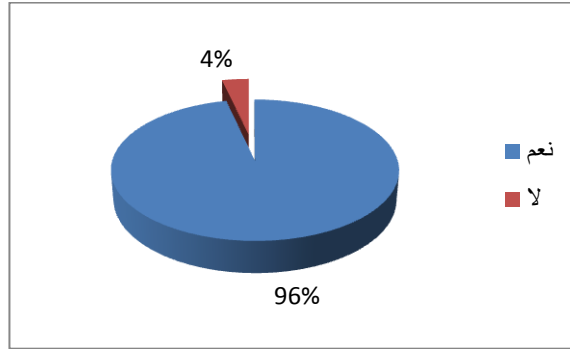
-الجدول رقم 3:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	27	96
لا	01	04
المجموع	28	100

- الجدول والرسم البياني يوضحان:

- معرفة إن كان وضع تفصيلات خطط الموارد وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في

تحسين تسيير المنشآت الرياضية.



شكل رقم: 03

تحليل النتائج: من خلال الجدول والرسم البياني تبين لنا أن وضع تفصيلات خطط الموارد وخطط تطوير وتحسين

الأداء يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ، وهذا ما يفسره الجدول بنسبة 100 % .

الإستنتاج:

من خلال التحليل نستنتج أن وضع تفصيلات خطط الموارد وخطط تطوير وتحسين الأداء يساهم في

تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

-السؤال الرابع هل التخطيط الجيد يساعد في رفع مستوى التسيير وفعاليته داخل المنشأة الرياضية؟

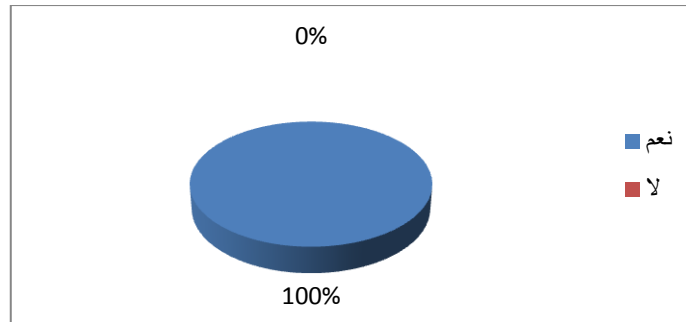
-الغرض منه: معرفة إن كان التخطيط الجيد يساعد في رفع مستوى التسيير وفعاليته داخل المنشأة الرياضية .

-الجدول رقم 4:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	28	100
لا	00	00
المجموع	28	100

- الجدول والرسم البياني يوضحان:

معرفة إن كان التخطيط الجيد يساعد في رفع مستوى التسيير وفعاليته داخل المنشأة الرياضية .



شكل رقم:4

تحليل النتائج: من خلال الجدول والرسم البياني تبين لنا أن التخطيط الجيد يساعد في رفع مستوى التسيير وفعاليته

داخل المنشأة الرياضية وهذا ما يفسره الجدول وذلك بنسبة 100 % .

الإستنتاج:

من خلال التحليل نستنتج أن التخطيط الجيد يساعد في رفع مستوى التسيير وفعاليته داخل المنشأة

الرياضية .

-السؤال الخامس: ماهي الميزة الفعالة التي يساهم بها التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

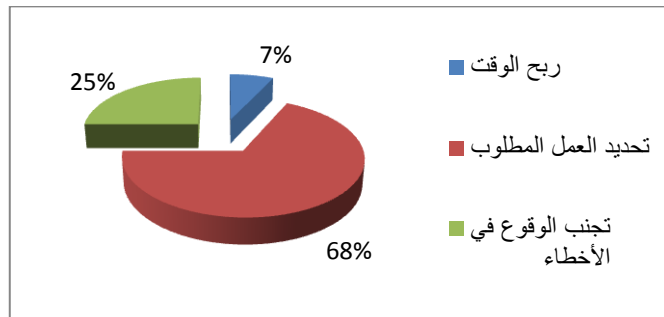
-الغرض منه: معرفة الميزة الفعالة التي يساهم بها التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

-الجدول رقم 5:

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
07	02	ربح الوقت
68	19	تحديد العمل المطلوب
25	07	تجنب الوقوع في الأخطاء
100	28	المجموع

- الجدول والرسم البياني يوضحان:

معرفة الميزة الفعالة التي يساهم بها التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.



شكل رقم:5

تحليل النتائج: من خلال الجدول والرسم البياني وجدنا أنه خلال العملية الإدارية نرى أن الميزة الفعالة التي يساهم فيها التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية هي " تحديد العمل المطلوب " وهذا مايفسر الجدول وذلك بنسبة 68% ونرى بروز الميزة الثانية بنسبة 25% هي "تجنب الوقوع في الأخطاء " وأما بالنسبة للميزة الثالثة " ربح الوقت " نلاحظ أنها سجلت بنسبة 07% والتي لا نراعي لها مقارنة بالنتائج الأخرى .

الإستنتاج :

من خلال التحليل نستنتج أن الميزة التي يساهم بها التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية هي أنه

يحدد العمل المطلوب بالإضافة إلى تجنب الوقوع في الأخطاء .

-عرض نتائج الفرضية الثانية:

-السؤال الأول: كيف تأثر العمليات الإدارية الغير منظمة سلبا على مستوى إدارة المنشأة الرياضية؟

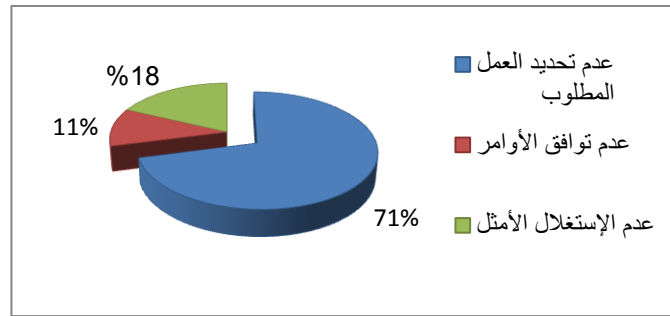
-الغرض منه: معرفة مدى تأثير العمليات الإدارية الغير منظمة على إدارة المنشأة الرياضية.

-الجدول رقم 1:

النسبة %	التكرارات	الإجابات
71	20	عدم تحديد العمل المطلوب
11	03	عدم توافق الأوامر مع إختصاص العاملين
18	05	عدم الاستغلال الامثل للأجهزة المساعدة
100	28	المجموع

- الجدول والرسم البياني يوضحان:

معرفة مدى تأثير العمليات الإدارية الغير منظمة على إدارة المنشأة الرياضية .



شكل رقم: 01

تحليل النتائج: من خلال الجدول والرسم البياني وجدنا أن تأثر العمليات الإدارية الغير منظمة سلبا على مستوى إدارة المنشأة الرياضية تكمن في " عدم تحديد للعمل المطلوب " وهذا مايفسره الجدول وذلك بنسبة 71% ونرى بروز "عدم الاستغلال الامثل للأجهزة المساعدة بنسبة 18% و بروز "عدم توافق الأوامر مع إختصاص العاملين" بنسبة 11% والتي لانراعي لها مقارنة بالنتائج الأخرى .

الإستنتاج: من خلال التحليل نستنتج أن تأثر العمليات الإدارية الغير منظمة سلبا على مستوى إدارة المنشأة الرياضية تكمن في " عدم تحديد العمل المطلوب "

-السؤال الثاني: هل التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة ؟

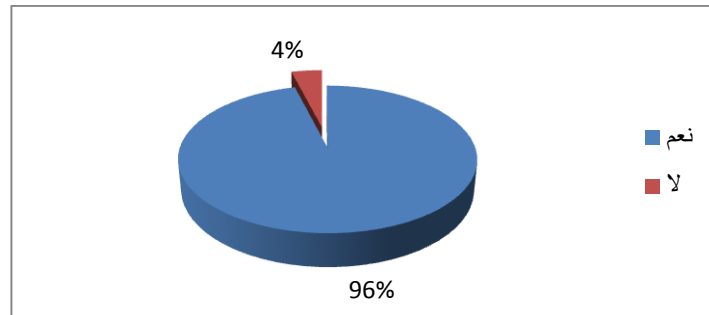
-الغرض منه: معرفة إن كان التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة.

-الجدول رقم 2:

النسبة %	التكرارات	الإجابات
96	27	نعم
04	01	لا
100	28	المجموع

- الجدول والرسم البياني يوضحان:

إن كان التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة .



شكل رقم: 02

تحليل النتائج: من خلال الجدول والرسم البياني تبين لنا أن التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة وهذا

ما يفسره الجدول والرسم البياني بنسبة 96% .

الإستنتاج:

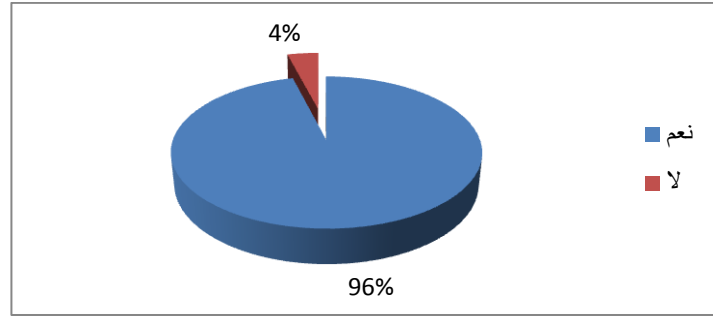
من خلال التحليل نستنتج أن التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة .

- السؤال الثالث: هل التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف؟
 -الغرض منه: معرفة إن كان التنظيم يساعد على إحترام الخطط والأهداف.
 -الجدول رقم 3:

النسبة %	التكرارات	الإجابات
96	27	نعم
04	01	لا
100	28	المجموع

- الجدول والرسم البياني يوضحان:

معرفة إن كان التنظيم يساعد على إحترام الخطط والأهداف.



شكل رقم: 03

تحليل النتائج: من خلال الجدول والرسم البياني تبين لنا أن التنظيم يساعد على إحترام الخطط والأهداف وهذا ما يفسره الجدول والرسم البياني بنسبة 96% . وتكملة للإجابات تبين أن من أهميته ربح الوقت وتنظيمه .

الإستنتاج:

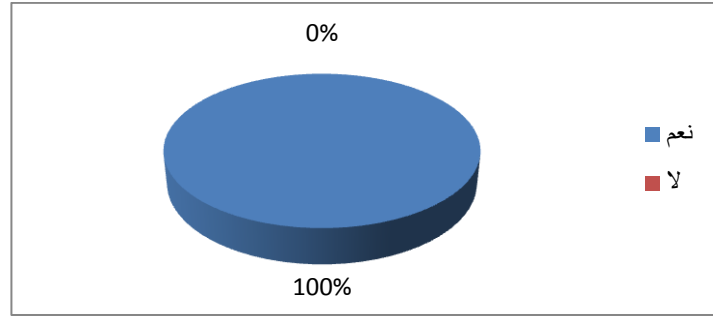
من خلال التحليل نستنتج أن التنظيم يساعد على إحترام الخطط والأهداف .

- السؤال الرابع: هل التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها؟
-الغرض منه: معرفة إن كان التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها.
-الجدول رقم 4:

النسبة %	التكرارات	الإجابات
100	28	نعم
00	00	لا
100	28	المجموع

- الجدول والرسم البياني يوضحان:

معرفة إن كان التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها.



شكل رقم: 04

تحليل النتائج: من خلال الجدول والرسم البياني تبين لنا أن التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها وهذا ما يفسره الجدول والرسم البياني بنسبة 100% .

الإستنتاج:

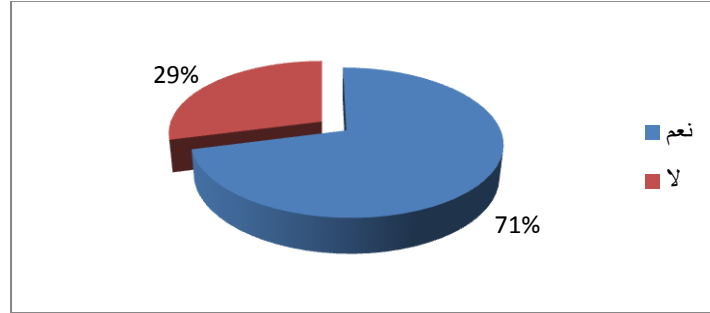
من خلال التحليل نستنتج أن التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها .

- السؤال الخامس: هل كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم رفع مستوى الأفراد؟
 -الغرض من: معرفة إن كانت كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم رفع مستوى الأفراد.
 -الجدول رقم 5:

النسبة %	التكرارات	الإجابات
71	20	نعم
29	08	لا
100	28	المجموع

- الجدول والرسم البياني يوضحان:

معرفة إن كانت كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم رفع مستوى الأفراد .



شكل رقم: 05

تحليل النتائج: من خلال الجدول والرسم البياني تبين لنا أن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم رفع مستوى الأفراد وهذا ما يفسره الجدول بنسبة 71% ، وتبين لنا أيضا أن كتابة التقارير تعد طريقة غير منظمة لتقييم رفع مستوى الأفراد وهذا ما يفسره الجدول بنسبة 29% .

الإستنتاج:

من خلال التحليل نستنتج أن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم رفع مستوى الأفراد .

-عرض نتائج الفرضية الثالثة:

-السؤال الأول:مامدى فعالية الأوامر عندما تكون صادرة من جهة واحدة؟

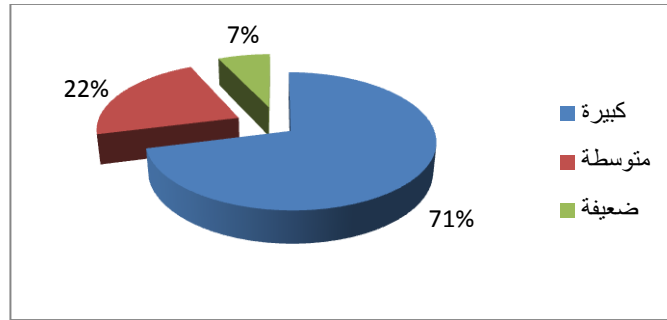
-الغرض منه:معرفة أهمية الأوامر عندما تكون صادرة من جهة واحدة.

-الجدول رقم 1:

النسبة %	التكرارات	الإجابات
71	20	كبيرة
22	06	متوسطة
07	02	ضعيفة
100	28	المجموع

- الجدول والرسم البياني يوضحان:

معرفة أهمية الأوامر عندما تكون صادرة من جهة واحدة.



شكل رقم: 01

تحليل النتائج: من خلال الجدول والرسم البياني وجدنا أنه خلال العملية الإدارية نرى أن فعالية الأوامر عندما تكون صادرة من جهة واحدة تكون الأهمية بالنسبة "كبيرة" وذلك بنسبة 71%، ونرى الأهمية بالنسبة "متوسطة" وذلك بنسبة 22%، وبالنسبة "ضعيفة" وذلك بنسبة 07% .

الإستنتاج:

من خلال التحليل نستنتج أن مدى فعالية الأوامر عندما تكون صادرة من جهة واحدة تكون أهميتها

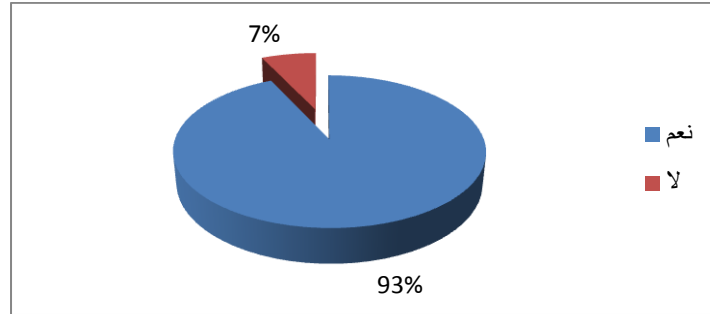
كبيرة .

- السؤال الثاني: هل التدرج في السلطة مهم في العملية التوجيهية؟
 -الغرض منه: معرفة إن كان التدرج في السلطة مهم أثناء العملية التوجيهية .
 -الجدول رقم 2:

النسبة %	التكرارات	الإجابات
93	26	نعم
07	02	لا
100	28	المجموع

- الجدول والرسم البياني يوضحان:

معرفة إن كان التدرج في السلطة مهم أثناء العملية التوجيهية .



شكل رقم: 02

تحليل النتائج: من خلال الجدول والرسم البياني تبين لنا أن التدرج في السلطة مهم في العملية التوجيهية وهذا حسب ما يراه مدراء ورؤساء مصالح المنشآت الرياضية وما يفسره الجدول بالنسبة 93% .

الإستنتاج:

من خلال التحليل نستنتج أن التدرج في السلطة مهم في العملية التوجيهية .

-السؤال الثالث: كيف يؤثر الموجه إيجابا على الرفع في مستوى المنشأة الرياضية؟

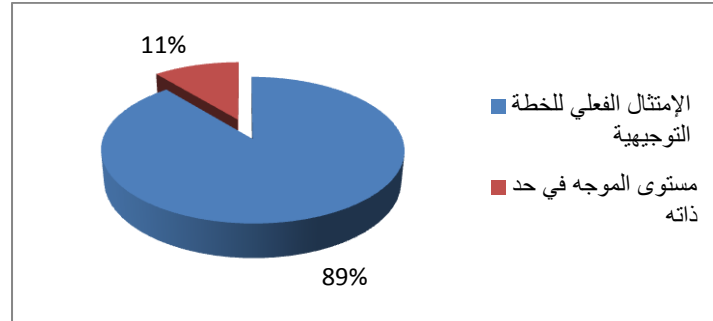
-الغرض منه : معرفة مدى تأثير التوجيه في رفع مستوى المنشأة الرياضية .

-الجدول رقم 3:

النسبة %	التكرارات	الإجابات
89	25	الإمتثال الفعلي للخطة التوجيهية
11	03	مستوى الموجه في حد ذاته
100	28	المجموع

- الجدول والرسم البياني يوضحان:

معرفة مدى تأثير التوجيه في رفع مستوى المنشأة الرياضية .



شكل رقم: 03

تحليل النتائج: من خلال الجدول والرسم البياني وجدنا أنه خلال العملية الإدارية نرى كيف يؤثر الموجه إيجابا على الرفع في مستوى المنشأة الرياضية وهو "الإمتثال الفعلي للخطة التوجيهية" وذلك بنسبة 89% ، ونرى ميول بعض المدراء ورؤساء المصالح إلى كيفية التأثير في "مستوى الموجه في حد ذاته" وذلك بنسبة 11% .

الإستنتاج:

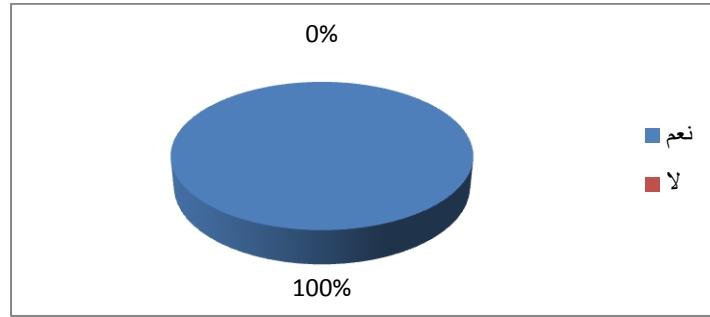
من خلال التحليل نستنتج كيف يؤثر الموجه إيجابا على الرفع في مستوى المنشأة الرياضية وذلك "بالإمتثال الفعلي للخطة التوجيهية" .

- السؤال الرابع: هل التوجيه الجيد يعمل على تحسين سير العمل بصورة فعالة ؟
- الغرض منه: معرفة إن كان التوجيه الجيد يعمل على تحسين سير العمل بصورة فعالة .
- الجدول رقم 4:

النسبة %	التكرارات	الإجابات
100	28	نعم
00	00	لا
100	28	المجموع

- الجدول والرسم البياني يوضحان:

معرفة إن كان التوجيه الجيد يعمل على تحسين سير العمل بصورة فعالة.



شكل رقم: 04

تحليل النتائج: من خلال الجدول والرسم البياني تبين لنا أن التوجيه الجيد يعمل على تحسين سير العمل بصورة فعالة وذلك ما يفسره الجدول والرسم البياني بنسبة 100% .

الإستنتاج:

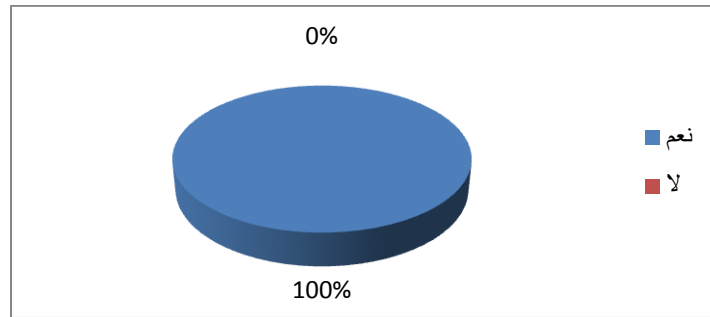
من خلال التحليل نستنتج أن التوجيه الجيد يعمل تحسين سير العمل بصورة فعالة .

- السؤال الخامس: هل التوجيه الأمثل يساهم في تحسين مردود العمال ؟
 -الغرض منه: معرفة إن كان التوجيه الأمثل يساهم في تحسين مردود العمال.
 -الجدول رقم 5:

النسبة %	التكرارات	الإجابات
100	28	نعم
00	00	لا
100	28	المجموع

- الجدول والرسم البياني يوضحان:

معرفة إن كان التوجيه الأمثل يساهم في تحسين مردود العمال.



شكل رقم: 05

تحليل النتائج: من خلال الجدول والرسم البياني تبين لنا أن التوجيه الأمثل يساهم في تحسين مردود العمال وذلك ما يفسره الجدول والرسم البياني بنسبة 100 % .

الإستنتاج:

من خلال التحليل نستنتج أن التوجيه الأمثل يساهم في تحسين مردود العمال .

- عرض نتائج الفرضية الرابعة:

- السؤال الأول: هل مراقبة الأداء وتقسيمه يساهم في تحسين مردود العمل؟

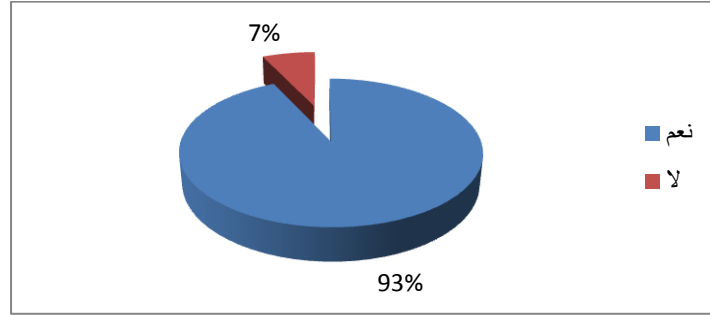
- الغرض منه: معرفة إن كان مراقبة الأداء وتقسيمه يساهم في تحسين مردود العمل.

- الجدول رقم 1:

النسبة %	التكرارات	الإجابات
93	26	نعم
07	02	لا
100	28	المجموع

- الجدول والرسم البياني يوضحان:

معرفة مراقبة الأداء وتقسيمه يساهم في تحسين مردود العمل .



شكل رقم: 01

تحليل النتائج: من خلال الجدول والرسم البياني تبين لنا أن مراقبة الأداء وتقسيمه يساهم في تحسين مردود العمال، وذلك ما يفسره الجدول والرسم البياني بنسبة 93% ، مع ظهور نسبة 07% والتي تقول مراقبة الأداء وتقسيمه لا يساهم في تحسين مردود العمل .

الإستنتاج:

من خلال التحليل نستنتج أن الرقابة تعمل على توافق العمل مع أهداف المنشأة .

-السؤال الثاني: هل الرقابة تعمل على توافق العمل مع أهداف المنشأة؟

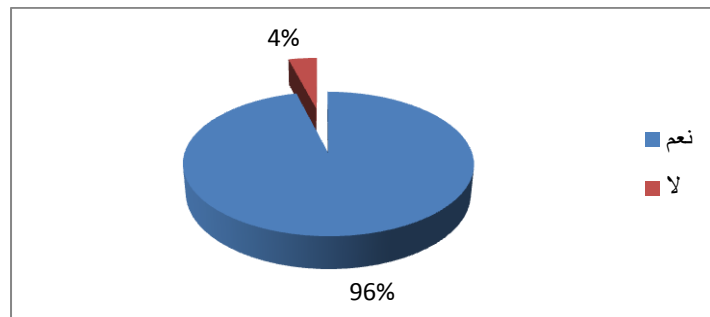
-الغرض منه: معرفة إن كانت الرقابة تعمل على توافق العمل مع أهداف المنشأة .

-الجدول رقم 2:

النسبة %	التكرارات	الإجابات
96	27	نعم
04	01	لا
100	28	المجموع

- الجدول والرسم البياني يوضحان:

معرفة إن كانت الرقابة تعمل على توافق العمل مع أهداف المنشأة .



شكل رقم: 02

تحليل النتائج: من خلال الجدول والرسم البياني تبين لنا أن الرقابة تعمل على توافق العمل مع أهداف المنشأة ، وذلك مايفسره الجدول والرسم البياني بنسبة 96% ، وتكملة للإجابات تبين لنا أن الرقابة تعمل على مراقبة الأداء وتقسيمة .

الإستنتاج:

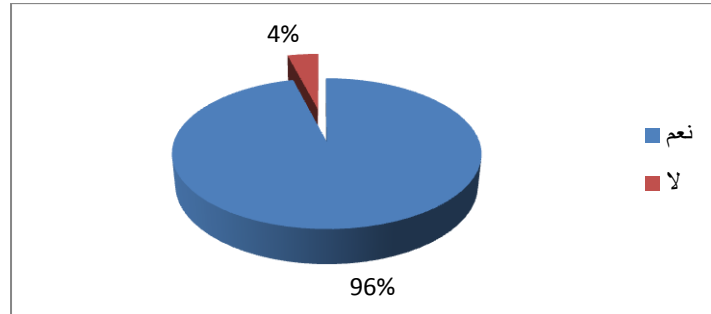
من خلال التحليل نستنتج أن الرقابة تعمل على توافق العمل مع أهداف المنشأة .

- السؤال الثالث: هل تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة؟
 -الغرض منه: معرفة إن كان تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة.
 -الجدول رقم 3:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	27	96
لا	01	04
المجموع	28	100

- الجدول والرسم البياني يوضحان:

معرفة إن كان تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة.



شكل رقم: 03

تحليل النتائج: من خلال الجدول والرسم البياني تبين لنا أن تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له

دور في تحسين تسيير المنشأة ، وهذا ما يفسره الجدول والرسم البياني بنسبة 96% .

الإستنتاج:

من خلال التحليل نستنتج أن تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين

المنشأة .

-السؤال الرابع:مامدى مساهمة الرقابة على تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

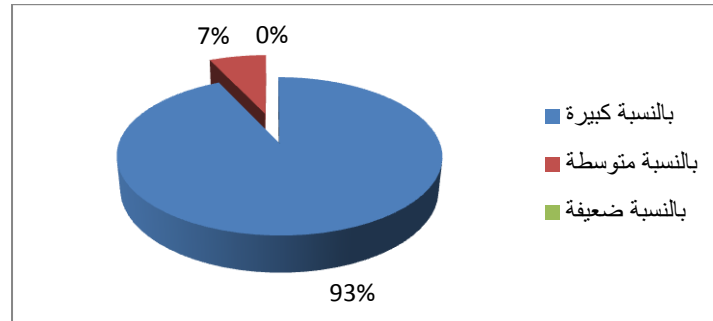
-الغرض منه:معرفة مدى مساهمة الرقابة على تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

-الجدول رقم 4:

النسبة %	التكرارات	الإجابات
93	26	بالنسبة كبيرة
07	02	بالنسبة متوسطة
00	00	بالنسبة ضعيفة
100	28	المجموع

- الجدول والرسم البياني يوضحان:

معرفة مدى مساهمة الرقابة على تحسين تسيير المنشآت الرياضية .



شكل رقم:04

تحليل النتائج:من خلال الجدول والرسم البياني وجدنا أنه خلال العملية الإدارية نرى أن مدى مساهمة الرقابة على تحسين المنشآت الرياضية يكون بنسبة "كبيرة" وهذا ما يفسره الجدول والرسم البياني بنسبة 93% ، مع ظهور نسبة 07% تقول "متوسطة" .

الإستنتاج:

من خلال التحليل نستنتج أن مدى مساهمة الرقابة على تحسين تسيير المنشآت الرياضية هو "بنسبة

كبيرة"

-السؤال الخامس: هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ؟

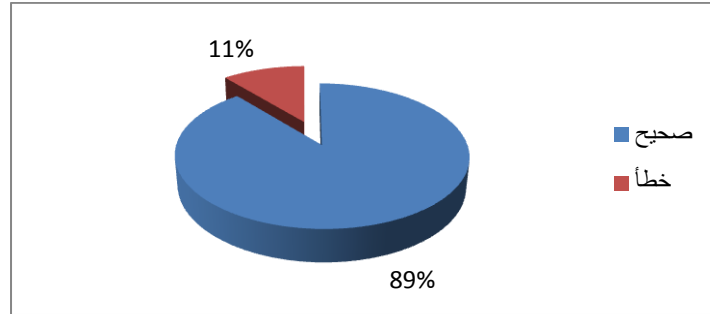
-الغرض منه: معرفة إن كانت الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ.

-الجدول رقم 5:

النسبة %	التكرارات	الإجابات
89	25	صحيح
11	03	خطأ
100	28	المجموع

- الجدول والرسم البياني يوضحان:

معرفة إن كانت الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ.



شكل رقم: 05

تحليل النتائج: من خلال الجدول والرسم البياني وجدنا أن الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ وذلك ما يفسره الجدول والرسم البياني بنسبة 89% والتي تقول صحيح أن الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ ونسبة 11% التي تقول خطأ الرقابة لا تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ .

الإستنتاج:

من خلال التحليل نستنتج أن الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ .

8-مناقشة الفرضيات:

بعد القيام بتحليل وتفسير النتائج قمنا بمناقشة فرضيات البحث الذي سبق طرحها لتحديد الجهة المدروسة والتي تعتبر المؤشر الذي يحدّد لنا وجهات الدّراسة مع النتائج المتوصّل إليها في الفصل التّطبيقي ومن خلال ذلك توصلنا إلى:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

- من خلال عرض ومناقشة نتائج الإستبيان الموجه لمديري ورؤساء مصالح المنشآت الرياضية ومقارنتها بالفرضية الأولى والتي تنص على أن التخطيط له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ، و بناء على النتائج المحصل عليها من الجداول (من 1 إلى 5) التي تدعم الفرض المطروح يتبين لنا :
أن أغلب مديري ورؤساء المصالح يقرون بأن التخطيط له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

- من خلال عرض ومناقشة نتائج الإستبيان الموجه لمديري ورؤساء مصالح المنشآت الرياضية ومقارنتها بالفرضية الثانية والتي تنص على أن التنظيم له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ، و بناء على النتائج المحصل عليها من الجداول (من 1 إلى 5) التي تدعم الفرض المطروح يتبين لنا :
أن أغلب مديري ورؤساء المصالح يقرون بأن التنظيم له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

- من خلال عرض ومناقشة نتائج الإستبيان الموجه لمديري ورؤساء مصالح المنشآت الرياضية ومقارنتها بالفرضية الثانية والتي تنص على أن التّوجيه له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ، و بناء على النتائج المحصل عليها من الجداول (من 1 إلى 5) التي تدعم الفرض المطروح يتبين لنا :
أن أغلب مديري ورؤساء المصالح يقرون بأن التّوجيه له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

- من خلال عرض ومناقشة نتائج الإستبيان الموجه لمديري ورؤساء مصالح المنشآت الرياضية ومقارنتها بالفرضية الثانية والتي تنص على أن الرقابة لها دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ، و بناء على النتائج المحصل عليها من الجداول (من 1 إلى 5) التي تدعم الفرض المطروح يتبين لنا :
- أن أغلب مديري ورؤساء المصالح يقرون بأن الرقابة لها دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

الخلاصة:

يعتبر الجانب التطبيقي من أهم جوانب البحث ففيه تكمل الدراسة مجراها نحو الطريق الواقعي حيث أن هذا الجانب تكون فيه الدراسة على الواقع التجريبي من خلال العينة المختارة والتطبيق عليها و إستخلاص النتائج و إطراء بعض الإقتراحات ، في هذا الجانب من الدّراسة كانت هناك منهجية معتمدة والأجوبة توضع من خلال جدول إحصائي يتم فيه تحديد الجواب الأكثر ميولا من طرف المدراء ورؤساء المصالح مترجمين ذلك في رسم بياني الدائرة النسبية تبين لنا النتائج المبنية من خلال استمارة استبيان والتحليل يكون مدوّن انطلاقا من ذلك الرسم البياني وفي الأخير التّوصل إلى النتائج.

استنتاج عام:

إن الهدف المراد الوصول إليه هو معرفة ما إذا كانت الإدارة الرياضية تلعب دوراً إيجابياً في تحسين تسيير المنشآت الرياضية من أجل الوصول إلى الأداء الجيد للمدير ورئيس المصلحة أثناء تأدية مهامهم ، وما يمكن إستنتاجه من تصفح نتائج الاستبيان أن المديرين ورؤساء المصالح يدرجون فعلاً و بشكل جدي الإدارة ضمن الأساسيات التعليمية لهم ، وذلك لوعيهم وإدراكهم لأهمية الإدارة في التأثير على النمو المهاري و العلمي و المعرفي . كذلك إستنتجنا من خلال نتائج البحث إلى أن الإدارة تكتسي بأهمية كبيرة ، حيث أصبحت من أهم الطرق التي تساعد المدراء ورؤساء المصالح على تحقيق جملة الأهداف التي تسعى إليها كل منشأة رياضية .

وقد أثبتت الدراسة أن الإدارة الرياضية لها دور كبير في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ، كما تعمل على إثرائها بخبرات إدارية تساهم في إستيعاب العمل المطلوب وذلك بتنمية الوظائف الإدارية التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة مم يؤدي إلى تحسين التسيير داخل المنشأة الرياضية ، وللوصول إلى هذه النتيجة كان من الضروري معرفة دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية من أجل العمل الرّاقى والدّنو من مجمل الأهداف المسطرة ، وهذا مايبثت صحة الفرضيات القائلة :

- ✓ التخطيط له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية
- ✓ التنظيم له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية
- ✓ التوجيه له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية
- ✓ الرقابة لها دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

اقتراحات وتوصيات:

- انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها وبعد تحليلها أن الإدارة الرياضية ووظائفها هي السبب الأول و الأخير في نجاح أو فشل تسيير هته المنشآت الرياضية إلى بعض الإقتراحات والتوصيات والمتمثلة في :
- ❖ الاعتماد على مدراء متخصصين في جميع المصالح الموجودة على مستوى الإدارة .
 - ❖ زيادة الإهتمام بالعنصر البشري داخل الإدارة .
 - ❖ تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير النابعة في الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية وعلى كافة المستويات .
 - ❖ وضع بعض الحوافز لتحسين التسيير .
 - ❖ وضع خطط طويلة المدى على أن تقسم هذه الخطط إلى مراحل زمنية " سنوية " بهدف تأهيل وصقل المسيرين الإداريين على مستوى المنشآت .
 - ❖ وضع إدارة رياضية تهتم بتكوين الإطار في مجال التسيير والإدارة .
 - ❖ على المدير إنتهاج السبل و الوظائف الملائمة لتسيير الأمثل للمنشآت الرياضية .

وأخيراً نأمل أن نكون قد أسهمنا بهذا العمل المتواضع بشكل إيجابي لعرض ومعالجة الجوانب المتعلقة بهذا البحث ، ولا شك أن أمور أخرى كانت تستحق منا التفسير و التعمق ، إلا أننا لم نوافيها حقها ونرجو بهذا البحث أننا أتحنا أفقا جديدة لأبحاث ودراسات في هذا الموضوع بجوانبه المختلفة .

خاتمة:

تعد الإدارة إحدى أهم المناهج التي أصبح يعوّل عليها كثيرا في المجال الرياضي داخل المنشآت الرياضية ، وذلك لكونها طريقة نشطة تساعد على سرعة التعلم لمختلف الوظائف الإدارية خاصة تلك التي تستوجب إدخال الرأى الفعلي داخل المنشأة فيها يحدّد طبيعة العمل المطلوب من المدراء والمرؤوسين ، حيث تستدعي وضع المدير ضمن عمل منهجي فعّال ، وهذا ما تطلّب من الجهات الخاصّة بتطوير المدراء والسّموم بهم و على أن يعملوا على تكييف مجموعة من الوظائف و تلاؤمها وتوجيهها لخدمة أهداف المنشآت الرياضية التي يعملون بها .

بالإضافة إلى أن للإدارة أهداف عمليّة ، فكرية ، خطّية ، توجيهية كتنمية الصفات الإبداعية و الابتكارية وتعلّم تنمية روح الجماعة داخل المنشأة الرياضية إلا أنّها توجد نخبة من المدراء لا تعي هذه المساهمات التي تزيدها الإدارة للمدير وهذا ما يقرّر لنا بوجود منشآت ليست ضمن المستوى المطلوب من ناحية الاستغلال والتّطور ، ومع ذلك تساعد هذه الأخيرة المدراء على إدراك وظائفهم الفعليّة وتحسين تسييرها حسب الأهداف التي أنشأت من أجلها هذه المنشأة حتّى يتمكّن هؤلاء المدراء بتطوير الفكر الإداري ومحاولة إدماج مهارتهم بصفة قانونيّة للارتقاء بالمنشآت ، حيث أن الإدارة الرياضية تعتبر من أنجع الطرق والوسائل المساعدة في عملية تنمية تحسين تسيير المنشآت الرياضية وتوظيفها في أعمالهم داخل المنشأة ، وذلك لدرجة الأهمية الحاصلة خاصّة في هذه المدة التي تزيد فيها الرّغبة للمستعملين من طلبها و ذلك من خلال إدراك أهميتها .

ومن خلال الدراسة تبين لنا أن معظم اهتمامات المدراء و رؤساء المصالح شملت تحسين تسيير المنشآت بوظائف الإدارة ، لكونها قاعدة أساسية لاكتساب وتطوير عمل المنشآت الرياضية من خلالها .

قائمة المراجع



قائمة المراجع

- 1- - الدكتور مُجَّد الشافعي أبوراس: القانون الإداري، دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب.
- 2- الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002
- 3- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر : مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط 1، مصر ، القاهرة، 1997،
- 4- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002،
- إيهاب صبيح مُجَّد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001،
- 5- إبراهيم محمود عبد المقصود - حسن الأحمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية مصر، 2003
- 6- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة ، مصر
- 7- الدكتور حسن احمد الشافعي: "إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003
- 8- مُجَّد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995
- 9- عايدة خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1985 10- يوسف يصدیق: القيادة والتسيير، التباين التكاملی، جريدة النبا، الجزائر، العدد 271
- 11- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر 1999 .

- 12-حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة والتربية الرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي . 13-حليم المنبري،عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، 1991 .
- 14-حسن مصطفى: العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية، رسالة علمية .
- 15-فاروق عباس حيدر: تخطيط المدن والقرى، ط1، 1994
- 16-الدكتور مُجَّد فركوس: الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 17-مُجَّد رفيق الطيب: مدخل للتسيير ووظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1995.
- 18-إبراهيم عبد العزيز شيما : أصول الإدارة العامة،توزيع المنشآت و المعارف الإسكندرية،1993.
- 19-أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام، ط 5 ، 1995.
- 20-إبراهيم محمود عبد المقصود و آخرون: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات و المنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، ط1، 2004.
- 21- حسن أحمد الشافعي إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. الإمكانيات والمنشآت .
- 22- عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998.
- 23- الدكتور علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مد يولي، القاهرة، 1997، مصر الجديدة، 1997.
- 24- مُجَّد رفيق الطيب: مدخل للتسيير ووظائف وتقنيات، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995
- 25- مُجَّد علي مُجَّد: علم الاجتماع منهج علمي، ط1، دار المعارف الجامعية، القاهرة، 1986.
- 26- الدكتور مُجَّد فركوس ، الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995،
- 27- مُجَّد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 – 2000

قائمة المذكرات:

- 1- خيتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999.
- 2- نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة مُجَّد بوضياف بالمسيلة، دفعة 2003.
- 3- يوسف قليلي وآخرون: فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية، جامعة مُجَّد بوضياف، المسيلة، 2002،
- 4- حريزي عبد الوهاب و آخرون : مذكرة تخرج بعنوان التسيير الإداري للأندية الرياضية و علاقته بفرق كرة القدم, جامعة الجزائر, دفعة 2005/2004



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد العلوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

استمارة الاستبيان

ضمن متطلبات التحضير لنيل شهادة الماستر في ميدان تسيير المنشآت الرياضية يشرفنا ويسرنا أن

نضع بين أيديكم هذه الإستمارة التي نلتمس منكم أيها المدراء ورؤساء المصالح الإجابة على الأسئلة المطروحة

ونلفت إنتباهكم أن هذا الإستبيان جزء من العمل الذي نقوم به قصد التحضير لهذه المذكرة في معهد العلوم

والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية والتي تندرج تحت عنوان :

الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

علما بأن إجاباتكم ستكون مساهمة فعالة في تطوير البحث العلمي وتحض بأهمية وسرية تامة ، كما أنها لا

تستعمل إلا لأغراض علمية ، لهذا نرجو منكم ملئ هذه الإستمارة والإجابة على الأسئلة من أجل التوصل إلى

نتائج تفيد دراستنا:

ولكم منا فائق الإحترام والتقدير.

ملاحظة:

يرجى منكم الإجابة على كل الأسئلة وشكرا.

السنة الجامعية: 2015-2016

معلومات عامة:

- المؤهل العلمي:.....
- سنوات الخبرة:.....
- الجنس:.....

المحور الأول:

دور التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

1- في رأيك لماذا تم تحديد التخطيط كأول عملية إدارية ؟

.....
.....

2- ما مدى أهمية التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

- كبيرة - متوسطة - ضعيفة

- لماذا:.....

3- هل وضع تفصيلات خطط الموارد وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في

تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

- نعم - لا

4- هل التخطيط الجيد يساعد في رفع مستوى التسيير وفعاليته داخل المنشأة الرياضية ؟

- نعم - لا

5- ماهي الميزة الفعالة التي يساهم بها التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟

- ربح الوقت - تحديد العمل المطلوب - تجنب الوقوع في الأخطاء

المحور الثاني:

دور التنظيم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

1- كيف تأثر العمليات الإدارية الغير منظمة سلبا على مستوى إدارة المنشأة الرياضية ؟

- عدم تحديد العمل المطلوب - عدم توافق الأوامر مع إختصاص العاملين
- عدم الاستغلال الامثل للأجهزة المساعدة

2- هل التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة ؟

- نعم - لا

3- هل التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف ؟

نعم - لا

..... كيف ذلك:

4- هل التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها ؟

نعم - لا

5- هل كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم رفع مستوى الافراد ؟

نعم - لا

المحور الثالث:

دور التوجيه في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

1- ما مدى فعالية الأوامر عندما تكون صادرة من جهة واحدة ؟

كبيرة - متوسطة - ضعيفة

2- هل التدرج في السلطة مهم في العملية التوجيهية ؟

نعم - لا

..... لماذا:

3- كيف يؤثر الموجه إيجاباً على الرفع في مستوى المنشأة الرياضية ؟

- الإمتثال الفعلي للخطة التوجيهية

- مستوى الموجه في حد ذاته

4- هل التوجيه الجيد يعمل على تحسن سير العمل بصورة فعالة ؟

نعم - لا

5- هل التوجيه الأمثل يساهم في تحسين مردود العمال ؟

نعم - لا

المحور الرابع:

دور الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

1- هل مراقبة الأداء وتقسيمه يساهم في تحسين مردود العمل ؟

نعم - لا

2- هل الرقابة تعمل على توافق العمل مع أهداف المنشأة ؟

نعم - لا

..... كيف ذلك:

3- هل تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة ؟

نعم - لا

4- مامدى مساهمة الرقابة على تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟

- بالنسبة كبيرة - - بالنسبة متوسطة - - بالنسبة ضعيفة

5- هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ ؟

- صحيح - - خطأ

لك منا فائق الإحترام والتقدير.

ملخص الدراسة :

عنوان الدراسة : الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

هدف الدراسة :

يكمن هدف بحثنا هذا في إبراز الدور الفعال الذي تلعبه الإدارة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

مشكلة الدراسة : ماهو دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟

ويمكن تحديد مشكل البحث في التساؤلات التالية :

- ماهو دور التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟
- ماهو دور التنظيم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟
- ماهو دور التوجيه في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟
- ماهو دور الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

للادارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

ويمكن تحديد الفرضية في الفرضيات الجزئية :

- التخطيط له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- التنظيم له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- التوجيه له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- الرقابة لها دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

إجراءات الدراسة الميدانية :

العينة : وتم اختيار العينة بشكل عشوائي وتمثلت في 28 مدير ورئيس مصلحة .

المجال الزماني والمكاني : أجريت الدراسة الميدانية على مستوى ولاية بسكرة وبعض دوائرها في الفترة الممتدة من بداية شهر فيفري إلى أواخر شهر أفريل من عام 2016 .

المنهج : إتمدنا على المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة البحث المراد عمله أو القيام به .

الأدوات المستعملة في الدراسة : فقد تم إتباع تقنية الإستبيان التي تعتبر من أنجع الطرق للحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف .

النتائج المتوصل إليها :

أثبتت الدراسة أن الإدارة الرياضية لها دور إيجابي في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وهذا راجع إلى وظائف الإدارة التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة لإستعاب العمل المطلوب من المدير داخل المنشأة الرياضية وذلك بتنمية معلوماته وترتيبها مما يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري ، وللوصول إلى هذه النتيجة كان من الضروري معرفة دور الإدارة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وجعلها سامية و مفيدة أكثر و تنمي مهارات المدراء ورؤساء المصالح حقًا ، وهذا ماثبت صحة الفرضيات السابقة.

إستخلاصات و إقتراحات :

- ❖ الاعتماد على مدراء متخصصين في جميع المصالح الموجودة على مستوى الإدارة .
- ❖ على المدير إنتهاج السبل و الوظائف الملائمة لتسيير الأمثل للمنشآت الرياضية .
- ❖ وضع إدارة رياضية تهتم بتكوين الإطارات في مجال التسيير والإدارة .
- ❖ تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير .

الله اعلم