



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

تخصص ادارة و تسيير المنشآت الرياضية



الموضوع :

## واقع التسيير الاداري الرياضي للرابطة الولائية لكرة القدم

دراسة ميدانية على مستوى الرابطة الولائية لكرة القدم بسكرة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

اشراف البروفيسور:

- بوعروري جعفر

إعداد الطالب:

- طالب أحمد فارس

السنة الجامعية: 2017/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر

نحمد الله ونشكره والذي بفضلہ وعونه وفقنا في إتمام هذا البحث.

نتقدم بالشكر والتقدير والاحترام إلى السيد المشرف البروفيسور:

"بوعروري جعفر"

الذي لم يبخل بمساعدتنا في كل الظروف،

وبتوجيهاته ونصائحه القيّمة طيلة مدة إنجاز الهذكرة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أفراد أسرة معهد التربية البدنية والرياضية

كما نشكر زملائنا في الدفعة 2018/2017.

وفي الأخير نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل

ولو بكلمة شكر واهتمام.

لكل هؤلاء نقول جزاكم الله خيرا ووفقكم إلى ما يحبه ويرضاه في كل

الأعمال.

## قائمة المحتويات

بسملة

شكر وعرفان

قائمة المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

مقدمة ..... أ-ب

### الجانب التمهيدي: الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية: ..... 4

2- الفرضية العامة: ..... 5

3- أهمية الدراسة: ..... 6

4- أهداف الدراسة: ..... 6

5- أسباب اختيار الموضوع: ..... 6

6- تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث: ..... 7

7- الدراسات السابقة: ..... 9

8- التعليق على الدراسات السابقة : ..... 12

### الجانب النظري

#### الفصل الأول : الإدارة الرياضية

تمهيد: ..... 15

1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة: ..... 16

17	1-1- نشأة الإدارة: .....
17	1-2- الإدارة في العهود القديمة: .....
17	1-3- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية: .....
18	1-4- تطور الإدارة الحديثة: .....
19	2- الإدارة العامة: .....
19	2-1- تعريف الإدارة العامة: .....
20	3- الإدارة الرياضية: .....
21	3-1- مفهوم الإدارة: .....
22	3-2- مكونات الإدارة الرياضية: .....
23	4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية: .....
23	4-1- المهارات الفنية: .....
23	4-2- المهارات الإنسانية: .....
23	4-3- مهارة الاستيعاب الفكري: .....
23	5- وظائف الإدارة: .....
23	5-1- تعريف التخطيط: .....
25	5-2- أهمية التخطيط: .....
26	5-3- مبادئ وأنواع التخطيط: .....
27	5-4- المزايا الأساسية للتخطيط: .....
28	5-5- مراحل عملية التخطيط: .....

30	5-6- وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات:
31	5-7- العلاقة بين الرقابة والتخطيط:
32	6- التنظيم الإداري في التربية البدنية:
32	6-1: أسس التنظيم
33	6-2- مبادئ التنظيم:
36	6-3- أنواع التنظيم:
37	6-4- أشكال التنظيم:
38	6-5- فوائد التنظيم:
39	7- الرقابة الإدارية:
40	7-1- تعريف الرقابة الإدارية:
42	7-2- مبادئ الرقابة الإدارية:
48	خلاصة:

## الفصل الثاني : التسيير الرياضي

50	تمهيد :
51	1- مفهوم التسيير :
51	2- من هو المسير :
52	3- وظائف المسير :
53	4- صفقات المسير الناجح :
55	5- المستوى الإداري الذي يشغله المسير :

56	6- مستويات المسيرين :
56	6-1 المسيرون القاعديون :
56	6-2 المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى):
56	6-3 الإدارة العليا:
57	7- جهاز التسيير :
57	7-1- جهاز التسيير (المدير العام -المسير ) :
57	7-2- الصلاحيات :
58	8- وظائف التسيير:
70	9- أساليب التسيير البشري بين المحلية والعالمية :
72	خلاصة :

### الفصل الثالث : الهيئات الرياضية المنظمة لكرة القدم في الجزائر

74	تمهيد :
75	1-الإتحادية الرياضية الجزائرية لكرة القدم :
75	1-1. شروط منح الإعانات للإتحاديات الرياضية الجزائرية :
76	1-2. تصنيف الإتحاديات الرياضية الجزائرية :
77	1-3. مهام الإتحادية الرياضية الجزائرية :
78	1-4. الإطار القانوني للإتحادية الرياضية الجزائرية "
79	1-5. هياكل الإتحادية الرياضية الجزائرية لكرة القدم :
80	1-6. مساعدات ومراقبة الإتحادية الرياضية الجزائرية:

81	2- الرابطة الوطنية الجزائرية لكرة القدم:
81	2-1. تعريف الرابطة الرياضية :
82	2-2. أنواع الرابطة الرياضية :
83	2-3. الإطار القانوني للرابطة الوطنية الجزائرية لكرة القدم :
83	2-4. صلاحيات الرابطة الوطنية الجزائرية لكرة القدم:
83	2-5. التنظيم الهيكلي للرابطة الوطنية:
84	3- الأنظمة القانونية التي تسيير الرابطة الرياضية في الجزائر:
88	4- مهام الرابطة الرياضية:
88	5- موارد الرابطة الرياضية :
90	الخلاصة

## الجانب التطبيقي

### الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

93	تمهيد:
94	1- المنهج المتبع:
94	2- الدراسة الاستطلاعية:
95	3- مجتمع وعينة البحث:
95	4- عينة البحث:
95	5- أداة البحث :
96	6- صدق أداة البحث:

- 7- ضبط متغيرات الدراسة: ..... 96
- 8- مجالات البحث: ..... 97
- 9- المعالجة الإحصائية: ..... 97

### الفصل الخامس : عرض و تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- 1- عرض و تحليل نتائج الدراسة : ..... - 99 -
- 2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات: ..... - 115 -
- 3- الاستنتاج العام : ..... - 118 -
- الخاتمة ..... 120
- قائمة المراجع: ..... 123
- الملاحق ..... 128

## قائمة الجداول والأشكال :

### أولاً : قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
99	معرفة أهمية التخطيط في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم	01
100	معرفة مكانة التخطيط الجيد إن كان يساعد على تحسين الرابطة الولائية لكرة القدم أم لا	02
101	مدى أهمية وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام في المساهمة في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم	03
102	معرفة دورالتخطيط في تحقيق أهداف الرابطة الولائية لكرة القدم	04
103	معرفة البرامج المؤدية إلى تحسين التسيير داخل الرابطة الولائية لكرة القدم	05
104	مدى أهمية التنظيم في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم	06
105	معرفة إن كان التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف أم لا	07
106	معرفة إن كان التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها أم لا.	08
107	معرفة إن كان التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة أم لا.	09
108	معرفة إن كان كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد أم لا	10
109	معرفة مدى أهمية الرقابة في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم	11
110	معرفة إن كانت مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود الاداريين أم لا.	12
111	معرفة إن كانت الرقابة تعمل على تسيير العمل تجاه أهداف الرابطة الولائية لكرة القدم أم لا.	13
112	معرفة إن كان تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم أم لا.	14
113	معرفة إن كانت مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة أم لا	15
114	معرفة إن كانت الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ أم لا	16

ثانيا : قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
29	مراحل عملية التخطيط.	01
31	يمثل أبعاد الخطة	02
52	وظائف المسير	03
59	خطوات عملية التسيير	04

# مقدمة

مقدمة :

شهدت السنوات الأخيرة إهتماما كبيرا بعدت قطاعات كما شهدت تقدما وتغيير من الناحية القانونية والإدارية والمالية في ظل التغييرات التي طرأت على المجتمع، و المجال الرياضي من بين هذه المجالات التي تشهد تطورا سريعا في مختلف دول العالم والتي تسعى إلى الإرتقاء بمستوى إنجازاتها وتحقيق أهدافها إذ أصبحت اليوم ظاهرة إجتماعية ذات تأثير واضح وبمرور الوقت أصبحت تحتل حيزا هاما في حياة الفرد والمجتمع ككل فتطورت من الممارسة كهواية لتصل إلى ما يسمى بالإحتراف الذي يجلب على صاحبه أموال طائلة<sup>1</sup>، والذي أصبح ضرورة ملحة في عصر العولمة عصر طغى عليه المال والنفوذ وجرف معه الكثير من القيم وغير الكثير من المفاهيم، كذلك أصبحت صناعة وإقتصاد وسياسة وعلم وفن لذا فالتقدم في إستخدام الإدارة الرياضية الحديثة إنعكس ايجابا على التقدم في أنشطتها الرياضية ولأن الإدارة أصبحت إحترافا وعملا تخصصيا ونظاما مبنيا على أسس متين من مسؤولية الأداء والمسيرين هم من يقومون بهذه الأعمال، وتأديه المهام أصبح لزاما على الإدارة الرياضية أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغيير المستمر والتطور المتناهي في مختلف مجالات نظام الإحتراف الرياضي.<sup>2</sup>

فالإدارة الرياضية هي أساس تقدم كافة الأنشطة الإنسانية والإقتصادية وبدونها يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عاملنا الآن وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها، يعكس تقدم الدول في الرياضة بمدى التقدم في إستخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية فهي حجر الزاوية في منظومة أي تقدم رياضي وبدونها فإن المال مهما توفر لا يستطيع تحقيق أي تقدم ولو قيد أنملة كما بدونها لا يستطيع . ( أي مدرب عالمي أن يصنع من منتخبنا فريقا منافسا حتى على المستوى الإقليمي<sup>3</sup>

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

<sup>1</sup> مزروع السعيد:الرياضة بين الواقع والإحتراف، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، كلية الآداب واللغات ، جامعة بسكرة، العدد 07 جوان 2010 ، ص 345-368

<sup>2</sup> لعجال يحيى: دور الإحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم، مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية، الجزائر، 2011 م، ص 1

<sup>3</sup> نعمان عيد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين:الإدارة الرياضية، ط 1، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، مملكة البحرين، 2010، ص، ص 7-8

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

وفي هذا العدد نحاول من خلال دراستنا هذه، التعرف على واقع التسيير الإداري الرياضي للرابطة الولائية لكرة القدم بسكرة .

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

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

# **الجانب التوهمي: الإطار العام للدراسة**

## 1- الإشكالية:

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

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

ومن هنا ظهرت الحاجة الملحة للتعرف على الخصائص الاجتماعية للعامل ودراسة محيطه من أجل فهمه وحسن تحفيزه وتسييره، لهذا ليس من المنطقي الاستمرار في استهلاك الطرق الغربية في التسيير البشري وأصبح من الضروري البحث في أساليب جديدة للتسيير انطلاقاً من القيم المحلية وثقافة المجتمع وواقعه التاريخي والعقدي، ونسقه القيمي، ولم يعط البعد البشري في الإنتاج حقه من الأهمية وهمش البحث فيه، إذ أن الاعتقاد السائد هو أن الآلة هي التي تنتج بينما العامل تابع لها، فإذا لم نراع حاجات العامل وخصائصه ومتطلباته فإن الأجهزة المتطورة تبقى معاقة تشغل 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.

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

ونظرا لما أصبح يتميز به التسيير الحالي من قدرة فائقة على الأداء الإداري الدقيق في بناء الإدارة حيث أن متابعة تسيير الإدارة الرياضية وتحركات الإداريين تتطلب منه أن يأخذ مكانا مناسباً للتسيير الإداري ولهذا أصبح لزاما على الإداريين الإلمام المعرفي بالأسس العلمية الحديثة أثناء 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 منها التنظيم، التخطيط، الرقابة في مجال التسيير والتي تعمل لصالحها ومن خلال هذه الدراسة ارتأينا إلى طرح التساؤل التالي:

- ما هو واقع التسيير الإداري الرياضي للرابطات الولائية لكرة القدم؟

وجاءت التساؤلات الفرعية كالآتي :

- ما هو واقع التخطيط للرابطات الولائية لكرة القدم؟

- ما هو واقع التنظيم للرابطات الولائية لكرة القدم؟

- ما هو واقع الرقابة على مستوى الرابطات الولائية لكرة القدم.؟

## 2- الفرضية العامة:

للتسيير الإداري الرياضي دور في تحسين تسيير الرابطات الولائية لكرة القدم .

### الفرضيات الجزئية:

- للتخطيط دور في تحسين تسيير الرابطات الولائية لكرة القدم .

- للتنظيم دور في تحسين تسيير الرابطات الولائية لكرة القدم .

- للرقابة دور في تحسين تسيير الرابطات الولائية لكرة القدم .

### 3- أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع التسيير الاداري الرياضي من المواضيع التي لها أهمية كبيرة والتي يتطلب دراستنا نظرا للأدوار التعليمية والرياضية الهامة، التي تقوم بها في تحسين وتسيير الرابطات الرياضية لكرة القدم وفي هذا السياق، إذا أردنا معرفة واقع تسيير الرابطات الولائية لكرة القدم ، علينا بدراسة العوامل المؤثرة في إدارة هذه الرابطات والأنماط التسييرية فيها .

### 4- أهداف الدراسة:

يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة واقع التسيير الاداري الرياضي للرابطات الولائية لكرة القدم .
- معرفة أثر التسيير الاداري الرياضي في تحسين تسيير الرابطات الولائية لكرة القدم .
- الكشف على أهمية مساهمة التسيير الاداري الرياضي في تحسين سير الرابطات الولائية لكرة القدم .
- التعرف على مدى تأثير التسيير الاداري الرياضي في تنوع التسيير داخل الرابطات الولائية لكرة القدم .
- التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين تسيير الرابطات الولائية لكرة القدم بواسطة التسيير الرياضي .

### 5- أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا البحث نذكر منها:

- أهمية التسيير الاداري الرياضي في تحسين تسيير الرابطات الولائية لكرة القدم .
- الرغبة في تنوع الدراسات التي تتناول موضوع التسيير الاداري الرياضي في الجزائر.

6- تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث:

6-1. الإدارة:

اللغوي: حسب القاموس "السبيل" تستعمل كما يلي:<sup>1</sup>

- إدارة مال: فندق وهي بمعنى تسيير رأس المال.

- إدارة مركزية: تسيير أعمال وهي مبنى توجه فيها مختلف الأعمال العمومية في أغلب الأحيان.

- مجلس الإدارة: وهو بمعنى اجتماع، جلسة.

**التعريف الإجرائي:** يتفق الباحثون في تعريف الإدارة مع "عصام بدوي" والقائل أن المعنى العام لإدارة الذي هو:

"هيئة أو منظمة تتألف من شخص أو عدة أشخاص يتحملون مسؤولية تسيير عمل أو هيكل أو برنامج"، نعني

أيضا: تنظيم، تنسيق، توجيه، تخطيط، مراقبة، جمع بشري لتحقيق هدف معين.

6-2. الإدارة الرياضية:

**الاصطلاح:** حسب تعريف "سونس كيللي"، "بلاش وبيتل 1990" هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم

والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويجية.<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:** هي عملية إنسانية اجتماعية فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد

الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات

المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة.

---

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

<sup>2</sup> - إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 41.

### 6-3. الرابطة الرياضية:

**الاصطلاح:** تعرف الرابطة الرياضية بأنها جمعية تميز بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات وأحكام القانون 05/13 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها وكذا قوانينها الأساسية والقوانين الأساسية للإتحادية الرياضية الوطنية المنظمة إليها.<sup>1</sup>

**التعريف الاجرائي :** هي مؤسسة رياضية مقننة وظيفتها تنظيم الشؤون الرياضية حسب القوانين المرسومة من قبل وزارة الشباب و الرياضة حسب طبيعة النشاط الممارس .

### 6-4. التسيير:

**الاصطلاح:** يرى "محمود رفيق الطيب" أن التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه، وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.<sup>2</sup>

كما يعرفه "يوسف يصاديق": هو مسامرة التعقيد والجزيئات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة والمعقدة تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق.<sup>3</sup>

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

<sup>1</sup> - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص 17.

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

<sup>3</sup> - يوسف يصاديق: القيادة والتسيير والتباين التكامل، جريدة النبا، الجزائر، العدد 271، ص 07.

**7- الدراسات السابقة:**

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

**الدراسة الأولى:**

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

**أهداف الدراسة :**

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

**المنهج المتبع :** هو المنهج الوصفي

**عينة البحث :** تتكون من 126 منهم 06 مسؤولين و 120 عمال النوادي بما فيهم : مدربين ,إداريين ,أخصائيين , لاعبين .

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

**النتائج المتوصل إليها :**

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

- التسيير الإداري الحالي السائد في النوادي النخبوية لكرة القدم غير ملائم للرفع من مستوى الاداء الرياضي .
- انعدام التخطيط و سوء التنظيم و التنسيق وكذا عدم التحكم في التوجيه الجيد نحو الأهداف يؤثر سلبا على الرفع من مستوى الأداء الرياضي .

- الجانب القانوني غير ملائم لتسيير جيد و له انعكاس سلبي في الرفع من مستوى الأداء الرياضي .
- انعدام المشاركة في اتخاذ القرارات و النمط القيادي الفوضوي و الأطرراطي الذي يسود في النوادي

#### الدراسة الثانية:

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

#### أهداف الدراسة :

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

المنهج المتبع : هو المنهج الوصفي

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

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

#### النتائج المتوصل إليها :

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

- معظم المدربين يعتبرون أن نقص التسيير للمنشآت الرياضية و ضعف الموارد المالية يؤدي إلى التدهور ( تدني ( الرياضة بصفة عامة .

- ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضي الكاراتي - دو و هذا رأي معظم المدربين .

- اختلاف آراء المدربين و المشرفين فيما يخص افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على

مردودية الرياضيين

- معظم المشرفين يعتبرون أن الإستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يؤدي إلى تطور الرياضة الرياضية بصفة عامة

- معظم المدربين يتبعون القانون الداخلي للمنشآت الرياضية و يصفونه بالأحسن و خاصة عند استغلال المنشآت الرياضية

#### الدراسة الثالثة :

دراسة عرعار حولية , درداش زوينة ضمن نيل شهادة ليسانس سنة 2001 بعنوان " التوجيه والإشراف على  
على الأفراد ودوره في زيادة الإنتاج

#### أهداف الدراسة :

- تهدف إلى دراسة أهمية التوجيه والإشراف على الأفراد ومدى تأثيره على الإنتاج.

- معرفة دور التوجيه والإشراف على الأفراد

المنهج المتبع : هو المنهج الوصفي

عينة البحث : تتكون من 284 عامل

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

#### النتائج المتوصل إليها :

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

- إثبات فرضيات البحث وأن مؤسسة مطاحن الواحات تقرت لم تحمل الأشياء المذكورة سابقا رغم النقائص  
المرجوة على مستوى إدارة المستخدمين.

- أن التوجيه والإشراف له أثر كبير على الأفراد مما يؤثر على الإنتاج

**8- التعليق على الدراسات السابقة :**

في ضوء ما سبق من الدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الأولى تناولت التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي وذلك قصد إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء لرياضي النخبة في كرة القدم أما دراستنا الحالية فقد اهتمت واتفقت مع الدراسات السابقة في موضوع التسيير في المجال الرياضي وذلك بهدف إلقاء الضوء على أهمية التسيير الإداري في الرابطة الرياضية, وأما المنهج فقد اتبعنا نفس المنهج وهو المنهج الوصفي ونفس الأداة وهي الإستبيان , وقد اعتمدت هذه الدراسة على عينة موجهة للمسؤولين وعمال النوادي أما عينتنا موجهة للإداريين .

أما في الدراسة الثانية تناولت دور تسيير المنشآت الرياضية في تنمية رياضة الكاراتي دو وذلك قصد تسليط الضوء على ممارسة التسيير داخل المنشآت الرياضية وكذلك معرفة دور التسيير داخل المنشآت الرياضية أما دراستنا الحالية فقد اهتمت واتفقت مع الدراسات السابقة في موضوع تسيير المنشآت الرياضية وذلك بهدف إلقاء الضوء على أهمية تسيير الرابطة الرياضية وأما المنهج فقد اتبعنا نفس المنهج وهو المنهج الوصفي ونفس الأداة وهي الإستبيان , وقد اعتمدت هذه الدراسة على عينة موجهة للمشرفين والمدربين أما عينتنا موجهة للإداريين .

أما في الدراسة الثالثة تناولت التوجيه والإشراف على الأفراد ودوره في زيادة الإنتاج وذلك قصد تسليط الضوء على أهمية التوجيه والإشراف على الأفراد ومدى تأثيره على الإنتاج وكذلك معرفة دور التوجيه والإشراف على الأفراد, أما دراستنا الحالية فقد اهتمت واتفقت مع الدراسات السابقة في موضوع دور الإدارة الرياضية في تحسين التسيير, والتوجيه وظيفة من وظائف الإدارة الرياضية وذلك بهدف أثر دور وظائف الإدارة الرياضية وأما المنهج فقد اتبعنا نفس المنهج وهو المنهج الوصفي ونفس الأداة وهي الإستبيان , وقد اعتمدت هذه الدراسة على عينة موجهة للعمال أما عينتنا موجهة للإداريين

وبصفة عامة فقد استفدنا من الدراسات السابقة في صياغة وتحديد أبعاد المشكلة وطرق جمع المعلومات والبيانات وتحليلها , كما استفدنا منها في تحديد منهج الدراسة.

# الجانب النظري

**الفصل الأول :**

**الإدارة الرياضية**

تمهيد:

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

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

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

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

1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة:

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعنى التعرض إلى ناحيتين<sup>1</sup>:

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:

1- فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.

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

وأهمية دراسة نظرية الإدارة هي تحقيق النواحي التالية للمدير:

1- كيفية الربط بين المتغيرات.

2- كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.

3- كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج.

4- إمكانية التنبؤ بالتأثيرات المتوقعة.

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

منها:

<sup>1</sup> - نوبوة 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.

- تقديم فهم أوضح للمتغيرات الاختيار الأفضل للتقارير للمواقف التطورات الحالية.
- تسهيل التنبؤ بأحوال مستقبلية في الميدان العلمي (الإداري).

#### 1-1- نشأة الإدارة:

إن المنافسة الإدارية قديمة قدم المجتمع الإنساني، فهناك شواهد تاريخية تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على معرفة ودراية بأفكار إدارية ثم التعبير عنها 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 أُنجزته 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.<sup>1</sup>

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

وأيضاً الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماماً نحو الاقتصاد؛ وتغيير النمط السابق للإدارة وكانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية و بروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة و متباينة ترتب على ذلك إن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعاً جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل، وهي مشاكل التنسيق والإشراف ومع تركز المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ من نوع آخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل، والمستوى الأدنى للأجور.<sup>1</sup>

#### 1-4- تطور الإدارة الحديثة:

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

<sup>1</sup> نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص 19

حد أدنى لأعمال العاملين وزود العاملين بوجبات غذائية وخفض ساعات العمل وفتح مدارس ومراكز ممارسة الرياضة والترويج عن النفس بعد العمل.<sup>1</sup>

## 2- الإدارة العامة:

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

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

## 2-1- تعريف الإدارة العامة:

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

<sup>1</sup> - د- محمد الشافعي أوبراس: القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب، ص 22.  
<sup>2</sup> - إبراهيم محمود عبد المقصود: حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003، ص 15.

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

### 3- الإدارة الرياضية:

إن الرياضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وإن الاختصاصين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري.<sup>1</sup>

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

- تحقيق إنجازات رياضية عالية.

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

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

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

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

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

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

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

### 3-1- مفهوم الإدارة:

عرفت الإدارة بتعاريف أذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

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

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

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

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

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

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

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

### 3-2- مكونات الإدارة الرياضية:

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

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

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

– القائد الإداري.<sup>1</sup>

#### 4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

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

##### 4-1- المهارات الفنية:

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

##### 4-2- المهارات الإنسانية:

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

##### 4-3- مهارة الاستيعاب الفكري:

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

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

##### 5- وظائف الإدارة:

##### 5-1- تعريف التخطيط:

تتم الإدارة في المنظمات بأربع وظائف أساسية أولها التخطيط (Plamming) وتسبق وظيفة التخطيط ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لاجراءات العمل للمنظمة ككل، ولكن قسم أو جزء

<sup>1</sup> – د- مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 60.

من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها وهي لهذا الشكل وظيفية المسؤولين في كل المستويات الإدارية وبهذا فإن هناك اختلاف في أبعاد ونطاق ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربعة إلا في وجود التخطيط فالمسؤول عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية.<sup>1</sup>

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

التخطيط هو إنتاج نخطط لعمل مستقبلي وهو أحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقررة والتخطيط محاولة مدروسة للتأثير عليه واستغلال وإحداث السيطرة على الطبيعة والاتجاه والمدى والسرعة وتأثير التغييرات، بل ربما يكون التخطيط محاولة متعمدة لإحداث التغيير أخذا في الاعتبار أن التغيير (مثل القرار) في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة أو أخرى على القطاعات الأخرى وعرف البروفيسور " بيشرادركر" رائد الإدارة الحديثة التخطيط بطريقة أكثر شمولية حيث ضمنه عنصر التغذية الاسترجاعية كعنصر رئيسي لضمان جودة القرارات ودقة التخطيط فقال: عملية اتخاذ قرارات بشأن عمليات المقاولات الحالية بصفة مستمرة وبطريقة منظمة بالسلع بأفضل المعارف عن المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائجها مقابل التوقعات المحتملة من خلال التغذية الاسترجاعية المنظمة والمرتبطة.<sup>2</sup>

#### مقدمة في مفهوم التخطيط:

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

<sup>1</sup> - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>2</sup> - إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 12.

فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقدم به، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول غايول "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل...<sup>1</sup>

## 5-2- أهمية التخطيط:

بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط.<sup>2</sup>

### أولاً: مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:

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

### ثانياً: التركيز على الأهداف.

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

### ثالثاً: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.

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

<sup>1</sup> - السيد حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص 16.

<sup>2</sup> - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

رابعاً: تسهيل عملية الرقابة.

إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوئها

يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف.<sup>1</sup>

### 5-3- مبادئ وأنواع التخطيط:

#### أ- مبادئ التخطيط:

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

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

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

<sup>2</sup> - خيتم شامة وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 05.

ب- أنواع التخطيط:

وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

1- حسب الأهداف:

هي تلك الغايات التي تسعى إلى تحقيقها النشاط خلال فترة زمنية معينة ولا يمنع هذا من وجود أهداف خاصة للإدارة حيث تساهم بدورها في تحقيق أهداف التنظيم.

2- حسب السياسات:

هي وسيلة فقط لضبط الفكر والعمل التنظيمي وتوجيهها في مجال إعداد واتخاذ القرارات الموجهة للمرؤوسين وقد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفوي فهي تعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها أو تكون مختلفة حسب المستويات الإدارية ولا بد أن تكون واضحة.

3- حسب الإجراءات:

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

4- حسب القواعد:

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

5-4- المزايا الأساسية للتخطيط:

للتخطيط الجيد مجموعة من المزايا يمكن ذكر أهميتها في:

- يساعد في تحديد الأهداف والإنجازات الواجب الوصول إليها والتركيز عليها.

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

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

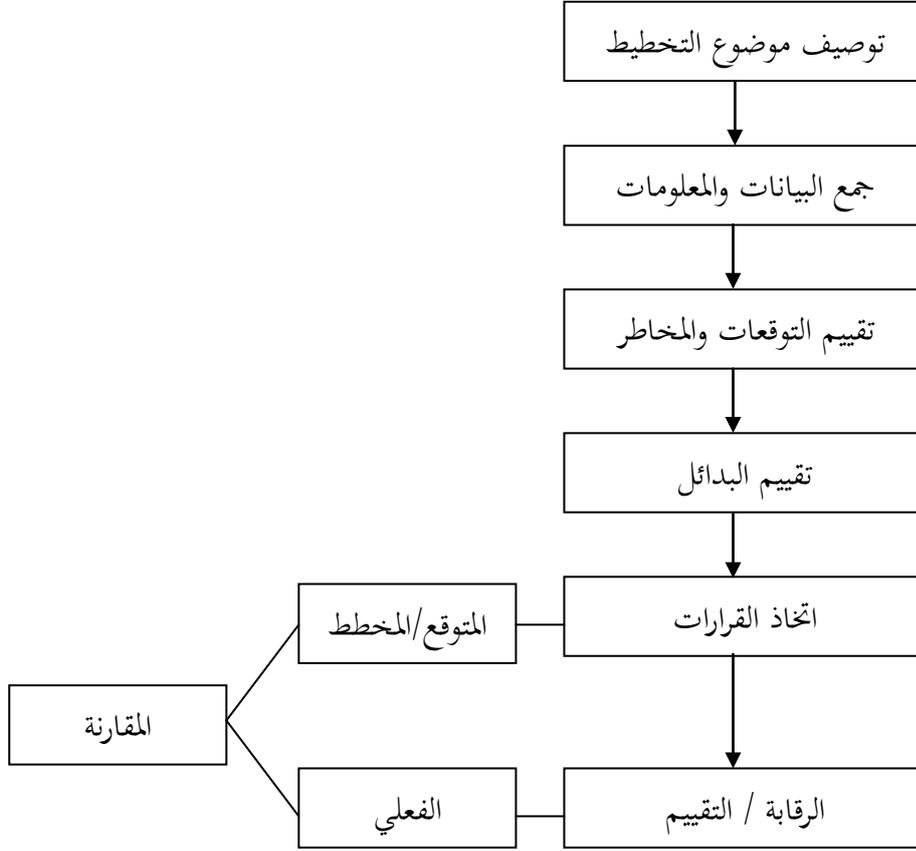
#### 5-5- مراحل عملية التخطيط:

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

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

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

شكل رقم 1: مراحل عملية التخطيط.



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

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

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

5-6- وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات:

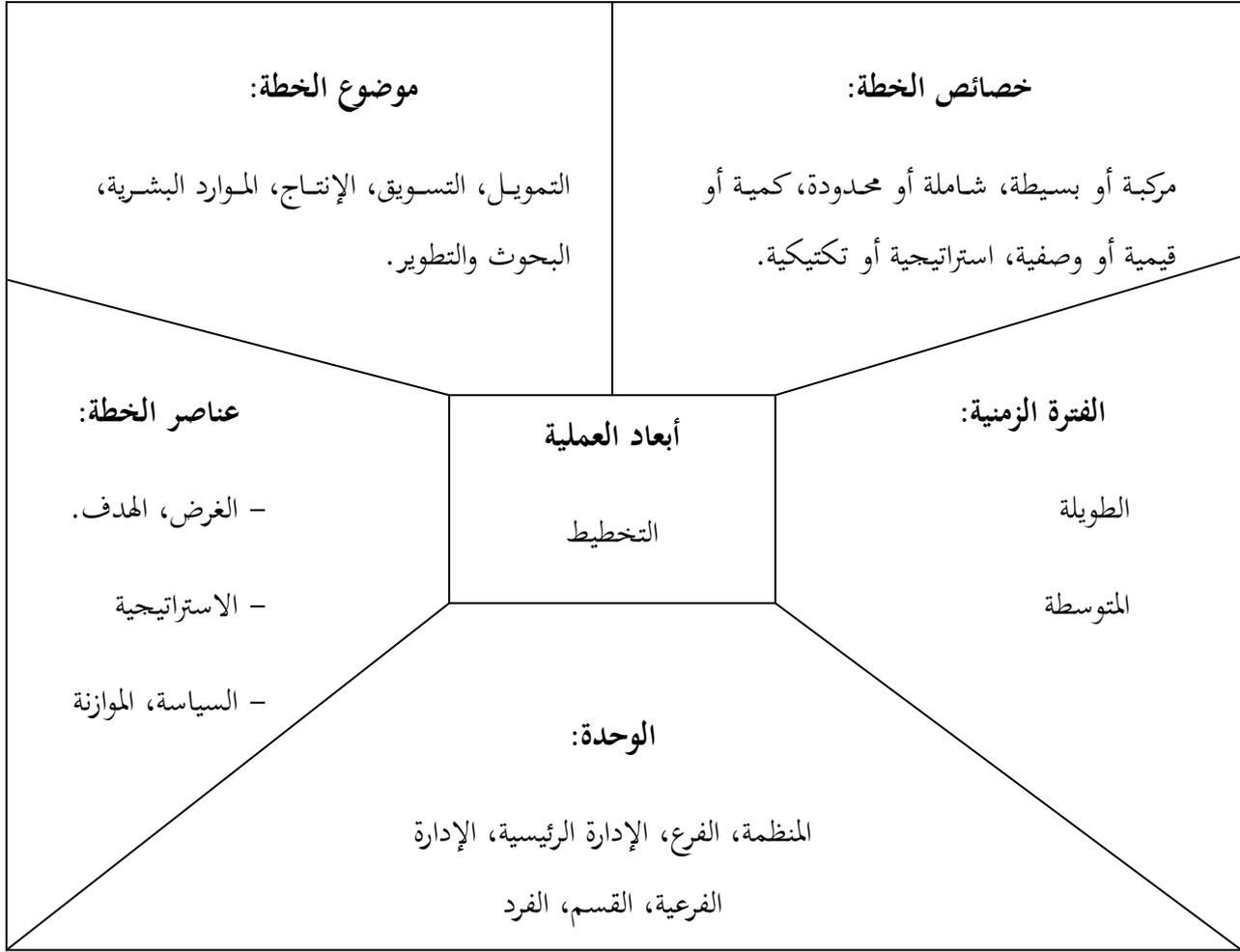
إن وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات تتضمن تحديد أهداف المنظمة وأفضل الطرق لإنجازها، فالغرض الرئيسي من التخطيط هو تزويد المديرين بخطة واضحة تكون بمثابة الخطوط التنفيذية تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل، هذه الخطة تحدد لكل مدير برنامج العمل المطلوب منه إنجازها في فترة زمنية مستقبلية ومنه نرى بأن العملية التخطيطية ذات أهمية قصوى باعتبارها تمثل أهم مكونات العملية الإدارية، وإذا كان للتخطيط معان فما يهمننا منها هو ما يتم داخل المنظمات من تحديد الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل لتحقيق الأهداف كما تمكننا أن نعرف التخطيط بأنه عملية مستمرة لا ينتهي على الإطلاق بحيث لا يمكن أن نصل لمرحلة نقول فيها أن التخطيط قد انتهى، والهدف النهائي للجهود التخطيطية هو النتائج المستهدفة تحقيقها، وحتى هذه النتائج ما هي إلا خطوة غير نهائية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل المنظمة، لذا فإن النتائج المحققة بعد فترة زمنية - سنة مثلا - هي "عوائد مبكرة" على تقدم الإدارة نحو الأهداف بعيدة المدى.<sup>1</sup>

ولكي تكون العملية التخطيطية شاملة يجب أن تغطي خمسة أبعاد:

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

<sup>1</sup> - نوبوة صباح وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 24.

شكل رقم 2: يمثل أبعاد الخطة.



#### 5-7- العلاقة بين الرقابة والتخطيط:

بمفهومها العام تهدف الرقابة إلى جعل ما يحدث يتطابق مع ما هو مخطط، وهذا يعني أنهما مرتبطان أي أنهما

توأمان مرتبطان بالإدارة<sup>1</sup>

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

6- التنظيم الإداري في التربية البدنية:

6-1: أسس التنظيم

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

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

1- تأكيد استقرار الكادر الإداري طوال فترة تنفيذ النشاط.

2- إيجاد كادر إداري متفرغ لمتابعة تنفيذ الجهود المبذولة.

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

4- تدريب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لترقية مستوياتهم.

إن التدريب الإداري في التربية الرياضية يعني البراعة التي تستهدف رفع كفاءة الإداري عن طريق تزويده بالمهارات أو الثقافة أو المعلومات التي تزيد من درجة الحاجة بواجباته الإدارية أو ترفع من مستوى إحساسه بأهمية التربية الرياضية، فالهدف من التدريب الرياضي وهو عملية منظمة تهدف إلى تحقيق مستوى مضىء من الكفاءة

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

وحسن الإدارة، إضافة إلى الكمية في تنمية مهارة الإداريين وتحديد معلوماتهم وبذلك فإن كل إداري يتمتع بمسؤوليات إشرافية يجب أن يفكر بصقلها الإداري في جميع مستويات التنظيم.

## 6-2- مبادئ التنظيم:

### 1- التدرج الإداري:

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

### 2- وحدة القيادة:

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

### 3- نطاق التمكين المناسب:

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

### 4- اللامركزية:

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

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

5- التكامل:

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

6- توازن السلطة والمسؤولية:

المسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسؤولية بدون سلطة ومن هنا فإن تفويض الاختصاص يجب أن يقترن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة ما فوض له والمدير المسؤول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته.<sup>1</sup>

7- التنسيق:

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

8- مرونة التنظيم وبساطته:

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

9- تحديد المسؤولية بوضوح:

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

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

الأول: تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.

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

## 10- نطاق الإشراف:

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

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

### أولاً: التنسيق:

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

أ- إصدار القوانين واللوائح التنظيمية.

ب- التنسيق بين الإدارات المختلفة.

### ثانياً: تدرج السلطة الرئاسية.

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

### ثالثاً: تحديد الواجبات والأعباء للإدارات:

تقسم على أساس التخصيص والمقدرة النفسية والمهنية للأقسام:

- قسم استشاري يرسم السياسات.<sup>1</sup>

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

- قسم تنفيذي.

### 6-3- أنواع التنظيم:

أولاً: التنظيم الرسمي:

هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع، أو المخطط كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة، ويقتضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.<sup>1</sup>

ثانياً: التنظيم غير الرسمي:

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

وهناك العديد من التعريفات للتنظيم غير الرسمي نذكر منها:

يعرف كل من "كونتر" و "أدوونال" على أنه تجميع للأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وإنما كل مجموعة من مجموعات العمل إلى مدير تحول السلطة والتنسيق بينهما أفقياً ورأسياً داخل هيكل تنظيمي للمنشأة،

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

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

ويعرف "لويس ألن" على أنه: "عملية تجميع وتحديد للعمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.

### التنظيم والهيكل التنظيمي:

ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل لأي منظمة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في فوالب محددة وأقسام معينة منها الازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي.<sup>1</sup>

### 4-6- أشكال التنظيم:

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

- تنظيم على أساس جغرافي.

- تنظيم على أساس الغرض الرئيسي.

- تنظيم على أساس وظيفي.<sup>2</sup>

### 1- أساس جغرافي:

<sup>1</sup> - أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام ط5- 1993

<sup>2</sup> - د- إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص12.

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

## 2- أساس الغرض الرئيسي:

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

## 3- أساس وظيفي:

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

## 6-5- فوائد التنظيم:

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

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

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

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

<sup>1</sup> - طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: مرجع سبق ذكره، ص 74.

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

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

### التنظيم في المجال الرياضي:

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

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

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

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

### 7- الرقابة الإدارية:

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

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

وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة.<sup>1</sup>

فهي الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة وهي التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف وإنجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم أو المخطط لها والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي.<sup>2</sup>

والرقابة هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل وكشف أي أخطاء أو تقصير أو انحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه.<sup>3</sup>

ويعرفها "فويل": هي التحقيق من أن كل شيء تم طبقاً للخطة التي أخذت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.<sup>4</sup>

#### 7-1- تعريف الرقابة الإدارية:

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

وهناك عاملان أساسيان لهما أهمية في نجاح عملية الرقابة وهما:

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

<sup>1</sup> - د- السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص231.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص80

<sup>3</sup> - السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترانك للنشر والتوزيع، 2001، ص35.

<sup>4</sup> - موسى اللوزي: تنمية الإدارة "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000، ص120.

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

### معنى الرقابة:

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

### محاوير الرقابة:

تتم الرقابة الإدارية على نوعين من المستويات التنظيمية:

### النوع الأول:

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

### النوع الثاني:

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

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

## 7-2- مبادئ الرقابة الإدارية:

حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله وتقرير مدى كفاءة إنجازه، لا بد من وظيفة تطبق على كل مستوى من مستوياتها الإدارية وهذه الوظيفة تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به من وظائف ونشاطات بمختلف أنواعها والتي يتم بفضلها الوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>1</sup>

ولكي يكون نظام الرقابة فعالا وناجحا لا بد من توفر عدة مبادئ وهي:

### 1- التركيز على الأهم:

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

### 2- توفر المعلومات:

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

### 3- الوقت المناسب:

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

### 4- التكامل:

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

<sup>1</sup> - لبنى عابي وآخرون: دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003، ص 5.

5- الموضوعية:

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

6- الدقة:

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

7- المرونة:

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

8- التحكم الذاتي:

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

9- الملائمة:

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

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

10- الاتصال:

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

11- التجاوب:

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

12- اقتصاديا:

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

7-3- أنواع الرقابة:

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

- الرقابة حسب المستويات الإدارية.

- الرقابة حسب توقيت القيام بها.

أولا: الرقابة حسب المستويات الإدارية:

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

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

- الرقابة على مستوى العمليات.

- الرقابة على مستوى الأفراد.

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

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

- الرقابة الداخلية:

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

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

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

- الرقابة الخارجية:

تتولى عملية الرقابة الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المنشأة وقد تكون هذه الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري.<sup>1</sup>

2- الرقابة على مستوى العمليات:

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

3- الرقابة على مستوى الأفراد:

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

<sup>1</sup> - احمد ماهر وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 340.

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

#### ثانيا: الرقابة حسب توقيت القيام بها:

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

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

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

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

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

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

تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث أثناء التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة تحديد المشاكل وتحجيم الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية في المنشأة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن: وآخرون مرجع سبق ذكره، ص. 343

#### خلاصة:

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

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

**الفصل الثاني :**

**التسيير الرياضي**

تمهيد :

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة .  
تم هذه الطريقة حسب الصيرورة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الإدارة و الرقابة قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد .  
و التسيير بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة مثل تكوين سمات القائد، قدرة الاتصال و معرفة المهام، قدرة التأثير... الخ.  
والتسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة، لهذا أن نخطط عمليات التنظيم و الإدارة و الرقابة، كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط و القيادة و المراقبة و نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم التسيير، المسير، مستويات المسيرين، جهاز التسيير، وظائف التسيير، أساليب التسيير البشري بين المحلية و العالمية.

#### 1- مفهوم التسيير :

هناك جملة من التعاريف توضح مفهوم التسيير كما يلي :

**1-1 التعريف الأول :** هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم

الرقابة و التوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها .<sup>(1)</sup>

**2-1 التعريف الثاني :** إدارة أعمال المؤسسة هي عملية يشترك فيها العلم و الفن و تقنية قيادة شؤون التنظيم عن

طريق أعمال تخطيط و تدبير و تنشيط و مراقبة تسمح لهذه الإدارة بتحديد و إنجاز الأهداف بواسطة تجنيد

أو حشد موارد باهضة الثمن و نادرة و تشغيلها وتنفيذها .<sup>(2)</sup>

**3-1 التعريف الثالث :** مهارات المسير تشمل المهارات الإدارية ، التكنولوجيا و الشخصية ومهارة التفكير بمنطق

التنظيم .<sup>(3)</sup>

**4-1 التعريف الرابع :** التسيير هو مسايرة التعقيد و الجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة المعقدة

تتعرض لأن تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام و التوافق.<sup>(4)</sup>

إذن فالتسيير ينمي القدرة على تحقيق خطة ما بعملية التنظيم و التعبئة و خلق تركيبة نظامية ووحدة وظائف لتنفيذ

شروط الخطة ، كما يفي بإسناد جملة النشاطات لقدرات فردية ذات نوعية عالية و يعمل على توصيل الخطة لإدراك

هاته الفرديات مع تحديد مسؤولية التكلف بالخطة .

#### 2- من هو المسير :

المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و إنجاز المهام من خلال الآخرين ،فهو المخطط المنشط

المراقب ،وهو المنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك ،وعليه فإنه يعتبر مسؤولا عن أعمال الآخرين.<sup>(5)</sup>

ولا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإن صفته كمسير، ويتحول عمليا إلى منفذ وحسب.

1- محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير(ج2)، الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية ،1995،ص5.

2- Mourad ben achenho, wers une nouvelle culture manage ralle, Alger, opu, 1996, p12

3- عابدة خطاب: الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، القاهرة دار الفكر العربي ،1985،ص23.

4- يوسف بصاديق: القيادة و التسيير التباين التكاملي ،جريدة النبا، الجزائر ،العدد271،ص7 .

5- عبد الحميد قاسمي و آخرون : مذكرة تخرج ،تنظيم الوظيفة التسويقية في المؤسسة الجزائرية ،جامعة محمد بوضياف، المسيلة ،دفعه جوان 2005/2004 ،ص8-9 .

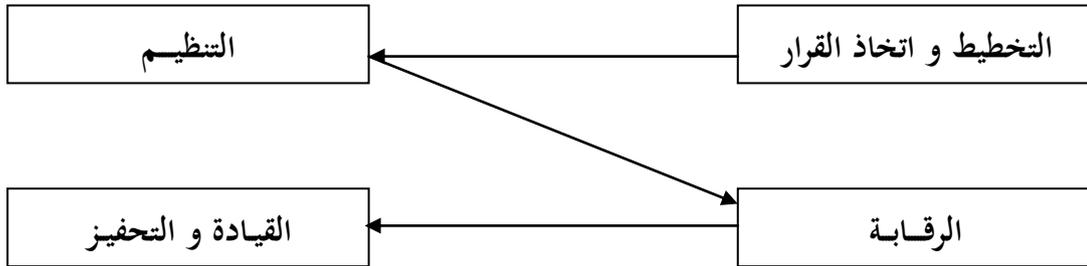
3- وظائف المسير:

(1) من اجل أن يحقق المسير فعاليته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة عليه بتأدية بعض الوظائف الموكلة إليه .  
المهارات الإدارية للمدير يجب أن توجه و إلا فإنها تصبح عشوائية و لا تؤدي أي دور .  
استطاع "هوف" الخبير الألماني في الإدارة تحديد هذه المهارات سنة 1907 و ذلك باعتبارها المداخل الأساسية  
لدراسة طبيعة عمل المدير حيث شكلت هذه الوظائف مربعا كل زاوية تشكل وظيفة معينة وهذه الوظائف هي  
كالتالي:<sup>1</sup>

- التخطيط و اتخاذ القرار .
- التنظيم .
- القيادة و التحفيز .
- الرقابة .

و نوضح هذه الوظائف في الشكل التالي :

شكل رقم (03): وظائف المسير



أ- التخطيط و اتخاذ القرار :

في المنظمة عمل ذهني موضوعه التدريبات التي فيها المدير في حاضره مستفيدا من ماضيه كي يوجه بها ظروف مستقبله لتحقيق أهدافه, إذن فهو عمل تحكيمي يهدف إلى تطويع المستقبل المجهود إلى إرادة المدير قدر المستطاع أما عن عملية اتخاذ القرار فهناك اتجاه متزايد أصلها عن وظيفة التخطيط و اعتبارها وظيفة مستقلة .

<sup>1</sup> محمد رفيع الطيب، مرجع سابق، ص 41

#### ب- التنظيم :

تتضمن وظيفة التنظيم تجهيز المنشأة بالموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية و بناء العلاقات بين مختلف الوظائف و الأفراد و الأنشطة, وكذا تقسيمات المنظمة بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة و إتقان .

#### ج- القيادة و التحفيز :

من خلال القيادة يستطيع تحقيق التعاون بين الأفراد و بلوغ وفهم سلوك الأفراد و الاتصال المستمر معهم يسهل على المسير إثارتهم و تحفيزهم على تحسين الأداء

#### د- الرقابة :

إن وظيفة الرقابة تعني توجيه المنظمة من أجل التأكد من تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط و من أهم مكونات هذه الوظيفة المقارنة بين الأداء الفعلي و الخطط و يتطلب ذلك تحديد الأبعاد و تشخيص مسبباتها و من تم إجراء التعديلات في الخطط أو الأداء الفعلي أو كلاهما معا .

#### 4- صفقات المسير الناجح :

إن صفقات المسير الناجح هي خليطة للصفقات الجسمانية الطبيعية والأخلاق والطباع المكتسبة عن الموهبة الإدارية التي تمكن الشخص بسهولة اختيار أفضل الطرق للوصول إلى الهدف .  
وكلما توفرت في المسير أكبر قدر ممكن من السمات الأساسية كلما كان اقرب إلى المثل الأعلى، وهذا الأخير هو من النادر لأنه يجمع كافة الشروط وأهم هذه السمات نجد :<sup>(1)</sup>

#### - القدرات العقلية والإبداعية :

من أهم الخصوصيات التي يقيم بها المسير الحديث أنه يتميز بحسن الإدراك والذكاء والفتنة، الإشراف، الفكر الإشرافي وكذا قدرته على إيجاد الثقة وسهولة التعبير وخاصة الشفوي وكذا هدوئه، مما يمكن الإشارة إليه أن هناك اختلاف في طرق المنهجية من قبل المديرين الناجحين في القيادة الإدارية، فهناك من يستعمل أسلوب القيادة الإدارية وهناك من يتوقف على رغبات المرؤوسين، ونجاح كل مدير قد يكون بحسن التسيير وحسن التفاهم أو عن طريق بث الرعب والخوف في نفوسهم وهناك من له طابع حادة وعصبي... الخ، وعموما يمكن ذكر ثلاثة أنواع من القدرات الهامة :

1- محمد رفيق الطيب، مرجع سابق ص (53-54).

– القدرة الاستدلالية :

المسير هو الرجل الذي يتنبأ بالمستقبل استنادا بالماضي والحاضر بتفكير استدلالي ويحاول حل المشاكل عن طريق الوصول إلى جذر المشكلة ثم البحث عن حلها بأفضل الطرق وبالتالي بناء المستقبل.<sup>1</sup>

– المرونة العقلية :

هي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية وتعديل السلوك والتكيف مع الظروف المتغيرة .

– الحساسية للمشكلات :

نظرة المسير الذي يمكن من أن يبرز عدة مشكلات في حين لا يرى غيره لأية مشكلة .

– المهارات الاجتماعية :

– تأكيد الذات : حتى يتمكن المسير من فرض ذاته ومواجهة الصراع، عليه بالدفاع عن حقه والتعبير عن آرائه وان اختلفت مع الغير، والإفصاح عن انتقاداته للغير وتقديراته وعدم الرضوخ لمطالب غير واقعية .

– القدرة على إقامة علاقة مع الآخرين : تعتبر الميزة من أهم ما يجب أن تتوفر في القائد ليصبح فعالا، فعليه أن يقيم أكبر قدر ممكن من العلاقات مع الآخرين(الرئيس، المرؤوسين، الزملاء،.. الخ )، وعليه كذلك إتهائها في الوقت المناسب حين تصبح عبء عليه .

– القدرة على الاقتناع : يعتبر المسير الوسيط بين القيادات العليا أو المنظمة وبين العاملين فالمسير يسخر كلما يملك من طاقات وجهود لتحقيق الصالح العام لمنظمتة وذلك من خلال تحقيق الأهداف، كما يجب عليه إقناع رؤوسه بخطة العمل وضرورة الالتزام بالقواعد والنظم .

– السمات المزاجية :

– الاتزان الانفعالي : يقول " روبرت انجر سول " : (( إن الغضب ربح تهب وتطفئ مصباح العقل.))، انطلاقا من هذا نقول انه يجب على المسير التروي والتحكم في انفعالاته ليتمكن من الوصول إلى القرارات الصحيحة والصائبة، ويقول الإمام "أبو إسحاق الشيرازي": (( أولى الناس بالملك أشدهم على هواه.)) ، ففي ميدان التسيير نرى أن أولى الناس بالتسيير أكثرهم تحكما في انفعالاته ويمكن تعريف الاتزان الانفعالي بأنه: (قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته أو عدم المغالاة في الاستجابة للمواقف الانفعالية.) .

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب، مرجع سابق ص 54

- تحمل المشقة : يتعرض الإنسان خلال فترة حياته لمجموعة من المتاعب والمشاكل، والمشكل ليس ما يوجهه الشخص في حد ذاته وإنما كيفية المعالجة وطريقة الاستجابة وبالتالي يجب أن تتوفر لدى المسير القدرة على مواجهة التحديات مهما كانت الخسائر .
- المثابرة : المثابرة هي قدرة الفرد على أداء مهامه رغم ما يواجهه من صعوبات ولو استمرت فترة طويلة مع المحافظة على مبادئه وأفكاره للوصول في النهاية إلى مبتغاه .<sup>1</sup>

#### 5- المستوى الإداري الذي يشغله المسير :

معظم المنظمات لها أشكال هرمية ونجد مستويات تنظيمية تشمل كل الطبقات الموجودة في الهرم ،وذلك من المستوى الأول أو القمة أين يوجد شخص واحد آلا وهو الرئيس الذي يشرف على مجموعة من الأشخاص وهذه المجموعة تدير عمل مجموعة المديرين وكل مدير تكون له مجموعة من المساعدين ومعاونين وهكذا إلى أن نصل إلى العمال، أما المستويات الإدارية فهي تضم المستويات الثلاثة للإدارة ماعدا العمال .

هناك علاقة طردية بين المستوى الإداري ومسؤولية الفرد وحدود الصلاحيات والسلطة المسموح له بممارستها وعلاقته مع المرؤوسين وللضغوط المحتمل التعرض لها .

وتنقسم المستويات إلى ما يلي :

- ❖ **مستوى الإدارة العليا:** تحتل قمة الهرم التنظيمي ، حيث يقوم المسيرون باتخاذ القرارات الهامة وتسيطر على السياسة الرئيسية ومهامهم تتمثل في معالجة المشاكل وتخصص كذلك بوضع ثم تطوير ومراجعة الخطط الطويلة الأجل، وتقييم أداء التقسيمات الرئيسية .
- ❖ **مستوى الإدارة الوسطى :** تتكون هذه الإدارة من مسيرين وطاء بين الإدارة العليا والإشرافية المسؤولة عن أداء وظائف الإدارة الرئيسية والمساعدة ، وتخص هذه الإدارة بإعداد الخطط المتوسطة الأجل انطلاقا من الخطط الطويلة الأجل وتحليل أداء المدراء في المستوى الأدنى لغرض تقسيم قابليتهم وترقيتهم ووضع سياسات الأقسام

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب، مرجع سابق ص 59

❖ **مستوى الإدارة الإشرافية :** وهي الإدارة المسؤولة عن المستويات الدنيا من تقسيمات المؤسسة إنطلاقاً من وظيفة المدير ومساعديه وصولاً إلى أدنى مستوى مثل : رئيس العمال وتخص الإدارة بإعداد الخطط التشغيلية المفصلة اعتماداً على الخطط المتوسطة الأجل ومتابعة أداء الأفراد في المستويات الدنيا والمشرفين الاتصالات المباشرة بينهم .

#### 6- مستويات المسيرين :

يمكن بهذا الصدد التمييز بين ثلاث من المستويات : (1)

#### 6-1 المسيرون القاعديون :

يقومون بالإشراف على المستخدمين و على استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية. ويجري انتقاؤهم عادة بالنظر إلى خبرتهم و مهارتهم التقنية ،حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء أما مهمتهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيههم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم ،الكيف و التوقيت و هم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح و الإرشاد .

#### 6-2 المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى):

يلعبون دور الوستاء بين المسيرين القاعديين من جهة و الإدارة العليا من جهة أخرى،و يتمثل دورهم في تنظيم استعمال و مراقبة الموارد ،التأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير ، و حضور الاجتماعات و إجراء اتصالات و تأمين الحصول على المعلومات الضرورية و توزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشروحات و الإيضاحات.

#### 6-3 الإدارة العليا:

يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي و يقومون برسم المسار العام للمنشأة. أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط و رسم السياسات العامة ، وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة ،وتجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى ،وخاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج والتمويل و البيع .

1- محمد رفيع الطيب، مرجع سابق ص60

7- جهاز التسيير:

7-1- جهاز التسيير (المدير العام -المسير ) :

لقد تأثر قانون المؤسسات العمومية لدى تنظيمه لجهاز التسيير بالقانون التجاري حيث اعتمد على التقنيات والمفاهيم السائدة في الشركات التجارية الخاصة، وتلجأ هذه الأخيرة في إطار تنظيمها لأجهزة تسييرها في مختلف الأنظمة إلى العديد من القوالب والصيغ التنظيمية مثل : (1)

أولاً: الرئيس المدير العام :في حالة تولي رئيس مجلس الإدارة بالشركة أو المؤسسة لمهام المديرية العامة بها .

ثانياً :المدير العام :وقد يكتفي الرئيس بالإشراف الأعلى و يعتمد إلى اقتراح شخص آخر على مجلس الإدارة من أجل تعيينه كمدير عام بجانب رئيس الإدارة ليشراف على التسيير اليومي .

ثالثاً :العضو المندوب : ويلجأ إلى تعيينه في حالة حصول مانع مؤقت أو دائم للرئيس .

رابعاً :المدير الفني (التقني) : ويتم تعيينه عادة من خارج المساهمين , نظرا لخبرته وهو يرتبط مع الشركة بعقد عمل .

خامساً : كما تلجأ المؤسسات الكبرى إلى تشكيل لجان دراسات من ذوي الاختصاص والخبرة لمعالجة المشاكل الفنية

سادساً :المسير أو المسيرون: وهو جهاز في المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة .

7-2- الصلاحيات :

أولاً:المدير العام : يمكن التمييز بين وضعيتين : (2)

أ- عند إشراف رئيس مجلس الإدارة على المديرية العامة، فإنه يبقى متمتعاً بالصلاحيات الواسعة المخولة له عادة في المؤسسات التجارية عموماً حيث يتولى :

- التصرف باسم المؤسسة في كل الظروف مع مراعاة السلطات التي يخولها القانون صراحة لجمعيات المساهمين.

ب- أما في حالة وجود مدير عام للمؤسسة بجانب رئيس مجلس الإدارة فالمادة 16 ( الفقرة الثانية) من ق

82- 04 أناطت به القيام بالسلطات الآتية:

\* إبرام جميع العقود والصفقات وتقديم كل العروض والمشاركة في كل المزايدات والمناقصات.

1- محمد الصغير بعلي : تنظيم القطاع العام في الجزائر ( استقلالية المؤسسات )،الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، طر، 1992، ص(195- 203).

2- ن محمد الصغير بعلي فس المرجع السابق، ص203 .

- \* فتح أي حساب وتسييره لدى مصالح الصكوك البريدية, ومؤسسات البنك والقرض وكل الحسابات الجارية والتسبيقات أو حسابات الإيداع ضمن الشروط القانونية الجاري بها العمل.
- \* توقيع كل السندات السفتحات والصكوك وغيرها من الأوراق المالية.
- \* قبض كل المبالغ المستحقة للمؤسسات العمومية الاقتصادية والقيام بكل سحب لمبالغ الكفالة .
- \* رفع الدعوى أمام القضاء وممارسة السلطة السلمية على جميع عمال المؤسسة العمومية .

#### ثانياً: المسير :

أما في المؤسسة المنظمة في شكل شركات ذات مسؤولية محدودة فإن المشرع لم يعتمد على تحديد صلاحيات المسير أو المسيرين, خلافاً لما فعله بالنسبة للمدير العام كما رأينا إذ أحال الأمر على القانون الأساسي للمؤسسة, وذلك حينما نص في المادة 37 ( الفقرة 03) " على أن يمارس هؤلاء المسيرون صلاحياتهم للتسيير والاستغلال كما حددها لهم القانون الأساسي للمؤسسة " .

ويظهر من هذا النص أن المشرع عمد إلى تحديد وتقييد صلاحيات المسير بالصلاحيات الواردة بالقانون الأساسي.

#### 8- وظائف التسيير:

للتسيير عدة وظائف نذكر منها:

#### 8-1- التخطيط:

أ- مفهوم التخطيط: التخطيط هو عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل وكيف ومتى يتم هذا العمل ؟

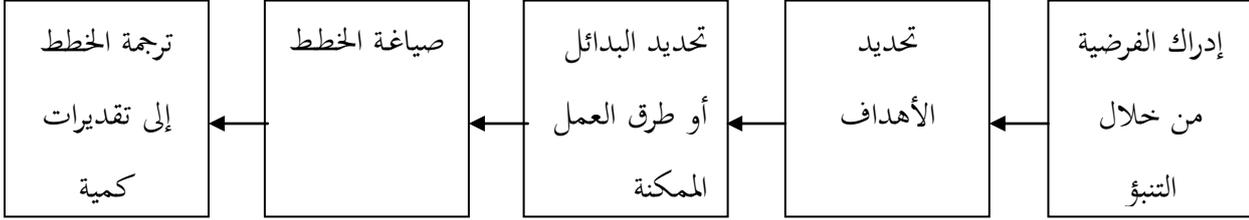
إنه يتضمن تحديد الأهداف ورسم الخطوات والطرق اللازمة لبلوغها وهو يتطلب قدراً كبيراً من وضوح الرؤيا والدقة في التنبؤ باتجاه الأحداث . (1)

يعتبر التخطيط جزءاً هاماً من مختلف الوظائف الإدارية إذ نجد التخطيط عند "w.hnewman" هو تحديد أهداف واضحة ، اختيار سياسات ، وضع برامج و حملات ، البحث عن طرق و إجراءات محددة ، إعداد جداول زمنية يومية . (2)

<sup>1</sup> - محمد رفيق الطيب : مدخل علم التسيير(ج2), ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1995, ص 12 .

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين, دار الحمديّة العامة, ط2, الجزائر, 1998, ص 229 .

ب - خطوات عملية التخطيط : و يمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :<sup>(1)</sup>  
شكل رقم (04) : خطوات عملية التسيير .



المصدر : د. محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير ، ص 12.

- إدراك الفرصة من خلال التنبؤ : و معنى ذلك أن يدرك المخطط من خلال دراسته للظروف و المعطيات وجود فرص يمكن استغلالها ، إن قدرة المخطط على الرؤية و التنبؤ بما يمكن أن تكون عليه الأمور في المستقبل و قدرته على فهم الواقع و إستعابه أمور لا غنى عنها لإعطاء تخطيطه صفة عملية بعيدة عن التمنيات و الأحلام ، و للتنبؤ مجالات كثيرة منها التنبؤ الاقتصادي و التنبؤات السياسية و الاجتماعية و التنبؤ التقني .
  - تحديد الأهداف : يتم على المستويات لتنظيمية كلها من القمة إلى القاعدة أي بداية من التخطيط الإستراتيجي إلى التخطيط التشغيلي ، فالأول يركز على الأهداف الرئيسية للمؤسسة أي يركز على الفعلية ، بينما الثاني يركز على الكفاية أي على حسن استغلال الموارد المادية و البشرية الموظفة في المؤسسة ، و هناك فرق آخر و هو التسيير الإستراتيجي، يركز على البيئة الخارجية أي أن هاته الأهداف تكون مرتبطة بالتسويق و التمويل ، أما التخطيط التشغيلي فيتركز على مجالات الإنتاج و المستخدمين .
  - تحديد البدائل و طرق العمل الممكنة : لا بد من حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف و ذلك تمهيدا لتقويمها و اختيار أنسبها .
  - صياغة الخطط الفرعية : تساعد صياغة هاته الخطط المؤسسة على سد الثغرة بينما تريده من جهة و ما هي عليه من جهة أخرى .
- و هذا ما يجعلنا نخلص إلى أن مفهوم تفرع الخطط و اشتقاقها يقابل مفهوم تسلسل الأهداف .

<sup>1</sup> - محمد رفيق الطيب نفس المرجع السابق: ص 12 .

- ترجمة الخطط إلى تقديرات كمية : و هنا تترجم الخطط إلى أرقام هي عبارة عن وحدات عينية و نقدية تتطلب متابعة و قياسا و من تم رقابة .

هاته التقديرات الكمية تكون على شكل موازنات تقديرية .

ج - مزايا التخطيط الجيد في المؤسسة :<sup>(1)</sup>

نذكر هنا بعض مزايا التخطيط الجيد باختصار :

● مواجهة تغيرات البيئة : التخطيط الجيد يساعد المنظمة على تحمل المتغيرات البيئية التي تتصف بسرعة التغيير و عدم الاستقرار و من أهم هاته العوامل :

○ العوامل التربوية

○ العوامل الاجتماعية و الثقافية ، السياسية و القانونية ، الاقتصادية و التكنولوجية هذه العوامل خارجية

وهناك عوامل داخلية نذكر منها :

○ العوامل الإنتاجية ، البشرية ، المادية ، المالية .

● مواجهة المنافسين .

● التنسيق مع الإدارات المختلفة

2-8 التنظيم :

أ - بدايات التنظيم و الإدارة وتطورها :<sup>(2)</sup>

في الحقيقة تمت ممارسة عملية الإدارة أو التنظيم عبر تاريخ قبل كونها مستقلة و تعود هذه الممارسة إلى 5000 سنة ق.م و من أوائل مستعملي قواعد التنظيم الفراعنة ، أي كانوا يعتمدون على مركزية القرار من قبل السلطة السياسية الحاكمة ، كما أن حمو رابي الذي وضع لقانونه الذي أستمر به ذلك حكمه للإمبراطورية بابل انطلاقة مهمة للتنظيم ، حيث تم وضع قواعد للمعاملات البيعية و الرقابة و تحديد المسؤولية و القضاء ، مما أدى إلى الأمن و الاستقرار .

1- حنا نصر الله و آخرون : مبادئ في العلوم الإدارية، دار الظهران، عمان، 1998، ص (172-173) .

2- محمد الصغير بعلي المرجع السابق : ص 203 .

و قد انتقل التنظيم و الإدارة إلى مختلف أنحاء العالم ، إذ أستعمل الصينيون التخطيط و التوجيه و الرقابة و مبدأ التخصص ، تضمنت تعاليم و مقترحات تؤكد على اختيار قادة قادرين على تحمل المسؤولية ، بذلك تكون قد ساهمت في وضع بعض المبادئ الأساسية للإدارة .

و قد عرف التنظيم تطوراً مع المؤسسات الاقتصادية باعتبارها من الوسائل المستعملة فيها فبعد أن كانت كلمة التنظيم تعني جمع عوامل الإنتاج المختلفة، أصبحت ذات معنى أوسع مع كبر حجم المؤسسات والتطور التكنولوجي الذي شاهده البشرية ، فكلما اتسع حقل التنظيم تتعد أشكال الفعالية التي تقدر أو تحدد.

#### ب - الهياكل التنظيمية :<sup>(1)</sup>

الهيكل التنظيمي أو النظام يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة ، الأسفل ، الأعلى والجانبين ، و هذا على أساس وظيفي أو قيادي ، و لكل منصب في التنظيم دور يناسبه من الحقوق والواجبات والامتيازات و الالتزامات و التي توضح الدور الذي يقوم به صاحب هذا المنصب بشكل رسمي . ويعتمد تقسيم الوظائف و المهام في التنظيم على تقسيم العمل التقني، من خلال وضع الموارد البشرية في المناصب المناسبة، من أجل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة المرتبطة بأهدافها، والتي في حد ذاتها لا تكون إلا من خلال إعداد التقسيم المناسب للوظائف وبشكل عام الهيكل التنظيمي المناسب لذلك، وهذا ما يجعلنا نلاحظ :

- أن الترتيب الهيكلي التنظيمي يأتي من منطق غاية و هدف المؤسسة المسطر .
- أن الهيكل الكلي للمؤسسة هو في الحقيقة تركيب أمثل لهياكل متميزة و خاصة الهيكل البشري ، و الهيكل المادي ، و الهيكل القانوني و المالي .
- أن المؤسسة تكون وحدة كلية من خلال تداخلات هياكلها و انسجامها التقائهما في تحقيق و تنفيذ الخطط الإستراتيجية بطريقة متكاملة .

#### ج- مقياس تكوين هيكل الإدارة للمؤسسة و خصائصه :

يعد تكوين هيكل إداري للمؤسسة ما و الذي ينطلق من ترتيب الوحدات حسب مستويات متتالية، ومرتبطة من أجل تلبية منطق التوازن بين سياسات و أهداف المؤسسة من جهة، والتكاليف الاقتصادية والاجتماعية المحددة من جهة أخرى .

3- محمد الصغير بعلي نفس المرجع السابق : ص 210 .

إلا أن هذا لا يخضع لنظرية عملية لأنها غير موجودة و هذا بسبب أن :

- المؤسسة هي حقيقة تقنية ،اقتصادية ،اجتماعية منفردة بسبب العدد المعبر من المؤشرات أو المعايير التي تميزها و التي في أغلب الأحيان غير قابلة للتقييم .
- في حالة هيكله الوسائل البشرية ،فإن هذه الأخيرة تتميز بجوانب بسيكولوجية واجتماعية ،تعود للعلوم الإنسانية .

إن عملية إعداد النظام في المؤسسة يخضع للبراغماتية أساسا و يمكن أن تكون موجهة فقط بعدد معين من الخصائص و منها : الهرمية ،الوظيفية ، المنتج ،الزبائن ،الجغرافيا .

كما يرتبط بشكل كبير بحقيقة المؤسسة وطرق تنظيمها ،من نظرة سياسية أو تصور لسيرها العام ،إلا أن معظم التنظيمات تستجيب إلى التنظيم الوظيفي الكلاسيكي المتميز بالتقسيم التقني للعمل و التسلسل الهرمي للسلطة والإيصالات الرأسية النازلة دور مهم في تنسيق العمال و المراقبة و غيرها .

#### د - المركزية و اللامركزية في تسيير المؤسسة :<sup>(1)</sup>

نعني بالمركزية احتفاظ الإدارة العليا بكافة السلطات و الصلاحيات و عدم تفويضها لمن دونه .  
ونعني باللامركزية تفويض درجات من السلطة إلى المستويات الدنيا و المرؤوسين .

#### - الحاجة إلى المركزية : دعت الضرورة إلى المركزية لاحتوائها المزايا التالية :

- سهولة تنسيق كافة نشاطات الوحدات والعاملين في المنظمة .
- التقليل من الازدواجية في الجهد و الوقت .
- توفير إدارة قوية في قمة الهرم مما يوفر القيادة المطلوبة في توجيه و تنسيق الأعمال .
- تركز الخبرات لدى الإدارة العليا .

#### - الحاجة إلى اللامركزية : وذلك لاحتوائها على المزايا التالية :

- التخفيف من أعباء الإدارة العليا .
- توفير الجهد و الوقت للإدارة العليا للتفرغ إلى نشاطات المنظمة .
- السرعة في اتخاذ القرار في المستويات المختلفة .

<sup>1</sup> - محمد الصغير بعلي نفس المرجع السابق : ص (216-219) .

○ إعداد وتدريب العمال على تحمل المسؤوليات و مواجهة التحديات .

إنه من الصعب على مسيري المؤسسات الحديثة انتهاج هذا الأسلوب أو ذلك و الشواهد تدل على تطبيق مزيج من الأسلوبين لتحقيق أفضل وضع تنظيمي للمنظمة .

**هـ- تفويض الصلاحيات :** اتجهت أساليب الإدارة الحديثة إلى التشديد على ضرورة تفويض السلطات وأصبحت هذه ميزة من مميزات المنظمة ، و القائد الناجح و ذلك لقدرتها على زيادة فعالية و كفاءة المنظمة وتنمية العاملين و إشراكهم على تحمل المسؤوليات، واقتراح الحلول و الوسائل لتطوير المنظمة .

**و- أنواع الخرائط التنظيمية في المؤسسات :** سنعرض هنا ثلاث أنواع من التنظيم : (1)

- **التنظيم الوظيفي :** يكون هذا النوع تبعاً للوظائف الرئيسية التي تمارسها المؤسسة بحيث يتم جمع كافة الوظائف المتشابهة تحت النشاط الرئيسي .

- **حسناً التنظيم الوظيفي:**

- تطوير خبرات العاملين .

- وضوح في المسار الوظيفي للعاملين

- سهولة التنسيق داخل كل قسم .

- **سيئات التنظيم الوظيفي :**

- البطء في التجارب لحل المشكلات ذات الجوانب المتعددة .

- تمركز عمليات اتخاذ القرار في الإدارة العليا .

- تدريب محدود للمدراء ( تخصص دقيق ) .

- **التنظيم على أساس التخصص :** ويتضمن التخصصات الآتية :

- التنظيم على أساس الخدمات .

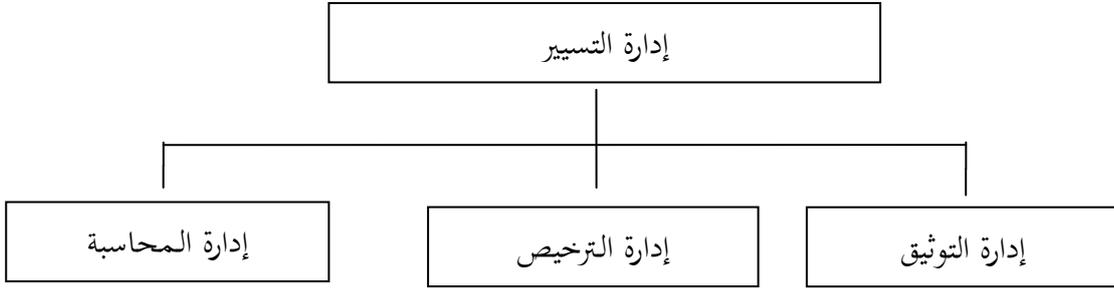
- التنظيم على الأساس الجغرافي .

- التنظيم على أساس العملاء .

- التنظيم على أساس الوسيلة .

1- محمد الصغير بعلي نفس المرجع السابق : ص 224 .

الشكل رقم (05) : الهيكل التنظيمي على أساس الوسيلة<sup>(1)</sup>



- مزايا التنظيم حسب التخصص :

- سرعة التجاوب مع التغيرات في البيئة .
- تنسيق فاعل بين الأقسام ، النشاطات .
- تقييم دقيق لأداء الأقسام .
- توفير تدريب واسع في المهارات الإدارية .

- سيئات التنظيم حسب التخصص:

- ازدواجية في استخدام الموارد في كل قسم .
- الإفادة المحدودة من الاختصاصين بين الأقسام .
- تركيز الأقسام على الأهداف الخاصة و إهمالها للأهداف العامة .

8-3- التوجيه: <sup>(2)</sup>

تتم وظيفة التوجيه بتوجيه الجهود البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية . ومنه فان وظيفة التوجيه وظيفية عملية تختبر المقدرة الإدارية على إدارة المؤسسة .

8-3-1- تعريف التوجيه: <sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - محمد الصغير بعلي نفس المرجع السابق ص224 .

<sup>2</sup> - بيسار عبلة : مذكرة تخرج بعنوان تحسين و تطوير التسيير الإداري في المؤسسة الاقتصادية (من خلال حوصصة التسيير), قسم التجارة, فرع المالية, كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة محمد بوضياف المسيلة, 2003, ص 24 .

<sup>3</sup> - عمر سعيد و آخرون : مبادئ الإدارة الحديثة, مكتبة دار الثقافة, عمان, 1991, ص(105-106) .

يعرف التوجيه بأنه عبارة عن الجهود الإدارية و الفنية التي يبذلها المسؤول في المنشأة (سواء كان مديرا أو رئيسا لشعبة ) نحو الموظفين الذين يعملون تحت إشرافه ليقوموا بأعمالهم بالشكل المطلوب وذلك تحقيقا لأهداف المنشأة التي يعملون بها .

لا يمكن القيام بعمل التوجيه بصورة فعالة ما لم يلم المدير بأصول العلاقات الإنسانية ، فبعض واجبات التوجيه تعتمد على قدرة المشرف على التعامل الإنساني ، وعلى قدرته على إثارة الحماس في نفوس الموظفين للقيام بأعمالهم بكل كفاءة وفاعلية .

ولكي ينجح الرئيس في التوجيه لموظفيه وإرشادهم لابد من مراعاة بعض الاعتبارات الهامة منها :

- الإيمان لدى الرئيس بان الإدارة هي التعامل مع البشر .
- تقبل الموظفين مسؤولية العمل .
- اهتمام الرئيس بالفرد وفي نفس الوقت عدم إهمال العمل .
- التوجيه والإرشاد حين حصول الخطأ من الموظف في إطار من الاحترام .
- زيادة معرفة الرئيس المسؤولين .
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاعتماد على أنفسهم .
- إيجاد التكامل بين حاجات العمل وحاجات الأفراد .
- أن يكون قدوة لمرؤوسيه .
- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار .
- تزويد المرؤوسين بكافة المعلومات التي تمكنهم من القيام بعملهم .
- توافر النظرة الشاملة لأعمال الوحدة الإدارية .
- تفويض السلطة بشكل مناسب .

ويتوقف نجاح التوجيه أو عدم نجاحه على كفاءة التخطيط و التنظيم وفعاليتها ،فالتوجيه يتوقف على وضوح الأهداف لجميع الموظفين ، كما يتوقف على مدى فهم الموظفين للسياسات التي وضعت و يتوقف أيضا على مدى دقة وملائمة الإجراءات التفصيلية لتنفيذ العمليات و البرامج الزمنية الموضوعة وخطة العمل .

8-3-2- مكونات التوجيه : (1)

تعددت النظريات المفسرة لكيفية توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المشروع ، وبصفة عامة يمكن القول بان هناك ثلاث أبعاد رئيسية لوظيفة التوجيه وهي القيادة و تنمية التعاون و التحفيز و الاتصال الفعال بين الرئيس ومرؤوسيه . وهذه الأبعاد مرتبطة ببعضها ارتباطا وثيقا وهي :

**أولا: القيادة :** لا يمكن أن تتم الأعمال في المنشأة على الوجه الأفضل بمجرد إصدار التعليمات و الأوامر إلى الموظفين من الرئيس ، إذ لابد من توجيه الموظفين و تنسيق الجهود المختلفة في المنشأة و حفز الموظفين و تشجيعهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم و تدعيم الاتصال الفعال داخل المنشأة وهذا يتطلب وجود شخص يحظى باحترام الموظفين ولديه سلطات رسمية تمكنه من أداء هذه الأعمال و هذا الشخص هو ما يطلق عليه اسم ( القائد )

**1- تعريف القيادة :**

القيادة قوة تأثير على الآخرين و جعلهم ينفذون الأعمال المناطة بهم و التي تحقق أهداف المنشأة وهناك فرق بين القائد والرئيس .

ويعرفها "اوردي تيد" بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه . (2)

ويعرفها "ليكرت" بأنها محافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة (3) . ويعرفها البعض الآخر "هي فن التأثير وحث المرؤوسين على أداء واجباتهم برغبة وحماسة بغية تحقيق أهداف الجماعة " . (4)

**2- مفهوم القائد :**

لقد اختلف العلماء في تعريف مفهوم القائد فمنهم من يعتقد أن القيادة عبارة عن صفات شخصية إذ وجدت في شخص ما فانه يصبح قائدا .

1- عمر سعيد و آخرون نفس المرجع السابق : ص 107 .

1- عبد الحميد قاسمي وآخرون: مذكرة تخرج تنظيم الوظيفة التسويقية في المؤسسة الجزائرية , قسم التجارة , كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد بوضياف المسيلة, دفعة جوان 2004/2005 , ص 26 .

3 - عبد الحميد قاسمي وآخرون نفس المرجع السابق : ص 26 .

4 - بيسار عيلة : المرجع السابق : ص 27 .

في حين يرى البعض الآخر أن القيادة عبارة عن تفاعل بين عدد من العوامل المعقدة في القائد نفسه و التابعين له (المرؤوسين) .

**3- أساليب القيادة :** هناك عدة أساليب تستعمل للقيادة و التأثير على المرؤوسين من قبل القادة والمدراء .

ومن هذه الأساليب نذكر ما يلي :

**أ- القيادة الديكتاتورية :** يعتمد هذا الأسلوب في القيادة على تركيز السلطة في يد القائد وحده ، وكثيرا ما يلجأ هذا القائد إلى التهديد و التخويف من العواقب أن لم يستجيب الأفراد لأوامره .

**ب- القيادة الاتوقراطية :** هناك شبهة في هذا الأسلوب مع أسلوب القيادة الديكتاتورية لكنه يختلف عنه من حيث أن المدير الاتوقراطي يشعر المرؤوسين بالاهتمام وسماع رأيهم ، إلا انه يفرض ما يريد في نهاية الأمر .

**ج-قيادة عدم التدخل :** يستعمل هذا الأسلوب من أساليب القيادة مع مثقفين والخبراء و أصحاب التخصصات الفنية العالية ، في هذا الأسلوب تحدد الوظائف و الأهداف المطلوب إنجازها من قبل الأفراد ثم يتكون لانجازها .

**د- القيادة الديمقراطية :** يعتبر هذا الأسلوب على أنه أسلوب القيادة في المستقبل و بدأ هذا الأسلوب في الانتشار في معظم أنحاء العالم ، إن هذا الأسلوب يعتمد على الاستئناس بآراء المرؤوسين حول القضايا الإدارية المختلفة ، و يشارك القائد المرؤوسين في القضايا التي تهمهم ، و يأخذ بآرائهم على محمل الجد و يشاركهم في صياغة القرارات النهائية و يعتبر ذلك الأسلوب حفز و تشجيع لهم.

**ثانيا : التحفيز :**

يعتبر موضوع الحفز من المواضيع الإدارية التي تشكل ركنا أساسيا من أركان علم الإدارة ، ولأن موضوع الحفز من المواضيع الإنسانية التي يصعب قياسها أو وضع قانون محدد لها .

يبحث المدراء دائما على الوسائل التي يمكن من خلالها حفز العاملين بها و جعلهم ينجزون الأعمال المناطة بهم بأسرع وقت ممكن و بأقل تكاليف ممكنة ، أي أن المدراء يسعون إلى زيادة الطاقة الإنتاجية لمرؤوسيههم من خلال استعمال الوسائل الحافزة للعمل كي يضاعفوا من طاقتهم الإنتاجية و تحسین مستوا أدائهم .

**1- تعريف التحفيز :** يعرف الحفز و التحفيز على أنه " شعور أو قوة داخلية محرّكة للفرد تدفعه إلى القيام بأعمال تحقق له رغباته و تشجع حاجاته " .

على المدير الناجح أن يعي احتياجات الأفراد النفسية و المادية و العمل على توفير الممكن منها فهم بذلك يوفرون حوافز تدفع العمال إلى العمل بجد و نشاط .

#### 2- نظريات التحفيز :

أ - نظرية التواب و العقاب : تركز هذه النظرية على أسلوب المكافأة والمديح و الثناء و الترقية وزيادة الأجر كأسلوب للمكافأة عندما يحقق العامل ما أوكل إليه من واجبات و مهام .

ب - نظرية سلم الحاجات : لقد قسم العالم "إبراهام ماسلوا" احتياجات الإنسان إلى خمسة أقسام رئيسية هي :

○ الحاجات الجسدية " فسيولوجية " .

○ حاجات الأمن و السلامة .

○ الحاجات الاجتماعية .

○ حاجات التقدير و الاحترام .

○ حاجات تحقيق الذات .

#### 2- أساليب التحفيز (الحفز) عن طريق المشاركة :

أ- أسلوب توسيع العمل : يتلخص هذا الأسلوب في إضافة مهام ووظائف إدارية للفرد تكون في نفس مستواه الإداري ، أي توسع أفقي في المهام و الوظائف .

ب- أسلوب إثراء العمل : إن أسلوب إثراء العمل يقوم على زيادة الأعمال العمودية للأفراد كأن تعطي لهم بعض الأعمال التي تتعلق بالتخطيط والتنظيم والرقابة<sup>1</sup> .

ج - أسلوب الإدارة بالأهداف : إن هذا الأسلوب أصبح من أكثر الأساليب الإدارية شيوعاً بحيث أصبح يستعمل على نطاق واسع في معظم الشركات العالمية .

#### 3- طرق حفز الموظفين :

نذكر بعض الطرق التي تشجع على التعاون بين الموظفين في أداء العمل وانجازه:

- إشعار الموظفين بأهميتهم في المؤسسة عن طريق إشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به .

- استخدام أسلوب التوجيه والإرشاد عند الطلب من الموظفين انجاز الأعمال بدلا من إصدار الأوامر .

<sup>1</sup> عصام بدوي : موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضة، دار الفكر العربي، ط1 القاهرة، 2001 ، ص 42

- منح الأجر العادل للموظفين بحيث يشعر الموظف بأنه يتقاضى أجرا عادلا عن ما يقدمه من عمل.
- توفير بعض الحوافز المعنوية، مثل توفير فرص الترقيات الاستثنائية إلى المناصب الأعلى .
- توفير بعض الخدمات والمزايا الإضافية في مختلف مجالاتها الاجتماعية والصحية .
- إظهار روح الصداقة من قبل الرئيس للموظفين في العمل ومعاملتهم بكل تقدير واحترام .
- إتباع المدير لأسلوب العدالة في معاملة الموظفين وتجنب المحاباة والمحسوبية.

ثالثا: الاتصال : (1)

1- تعريف الاتصال : هو إرسال معلومات وفهمها من شخص لآخر ، إذن هدف الاتصال هو الحصول على معلومات محددة وفهم هذه المعلومات وذلك من شخص أو جماعة إلى شخص آخر أو جماعة أخرى . إذا كان هدف الاتصال هو ذلك الفهم العام البسيط أو الاتفاق المتبادل . فلماذا إذن توجد مشاكل باستمرار في الاتصال بين الناس ؟ إن أحر هذه الأسباب هو أن الاتصال يشمل اثنين ، أو أكثر الناس في عملية حساسة جدا ويتطلب ذلك التعريف على هذه العملية .

2- عملية الاتصال : وتشمل عملية الاتصال ما يلي : المرسل ، الرسالة ، المستقبل.

3- معوقات الاتصال : (2)

أ - معوقات الاتصال الشخصي : وتشمل ما يلي :

- الاستماع إلى ما نتوقع أن نسمعه .
- تجاهل المعلومات التي تتعارض مع ما نعرف .
- تقييم القصور في الرسالة .
- اختلاف الإدراك .
- فهم الكلمات بمعاني مختلفة .
- الاختلاف في فهم الاتصال غير اللفظي .
- الضوضاء .

<sup>1</sup> - عصام بدوي: المرجع السابق ، ص 113 .

<sup>2</sup> - - عصام بدوي نفس المرجع السابق ص 114 .

ب - المعوقات التنظيمية : وتشمل ما يلي :

- مستويات الإدارة .
- كثرة عدد الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم .
- التغيير في القيادة .
- تفسيرات المدير .

ج - زيادة فعالية الاتصال : وتشمل عدة نقاط هي :

- توضيح الأفكار قبل الاتصال .
- تبين الهدف الحقيقي من الاتصال .
- الرجوع للبيئة المادية والإنسانية للاتصال .
- التشاور مع الآخرين في تخطيط الاتصال .
- تناسب لهجة الرسالة وأسلوبها مع محتواها .
- نقل المعلومات المفيدة .
- متابعة الاتصال للحصول على التغذية المرتدة .
- استخدام الطرق الحديثة في الرسائل .
- تدعيم الأقوال بالأفعال (المثل والقُدوة) .
- الاستماع جيدا إلى من يتكلم .

9- أساليب التسيير البشري بين المحلية والعالمية :

أ- اختلاف القيم وصعوبات التسيير .<sup>(1)</sup>

ب- صعوبات إيجاد أساليب مناسبة للتسيير البشري، وتشمل ما يلي :

- \* النظرة الضيقة للمسيرين إلى مشاكل التنظيمات .
- \* الخلفية الثقافية للمسيرين .

<sup>1</sup> - بوفلحة غياث : القيم الثقافية و التسيير , مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع , ط1, وهران, 199, ص (71- 76) .

ج- فشل تحويل تكنولوجيا التسيير .

د- بعض إفرازات تحويل تكنولوجيا التسيير ، ولها عدة انعكاسات سلبية وهي :

\* صعوبة تبادل الخبرات في المغرب العربي .

\* تعزيز التبعية والاعتماد على الغير في المغرب العربي .

\* تعزيز الاختلاف بين الدول العربية .

هـ - طرق التسيير بين المحلية والعالمية، وتشمل عدة نقاط هي :

\* تطور مبادئ التسيير في الدول المتقدمة .

\* استنتج الباحثون انه لا يمكن نقل تكنولوجيا التسيير والتنظيم بين الدول إلا في حالة تشابه القيم

الثقافية والحضارية .

\* يعتبر اليابان نموذجا في إيجاد طرق التسيير تتماشى مع قيمة الثقافة المحلية.

\* إن عملية البحث في أنسب طرق التسيير للواقع القيمي والثقافي للمجتمع مهمة جد صعبة.

خلاصة :

للتقافة المحلية دور كبير في تشكيل اتجاهات الأفراد وتحدد طرق الاستجابة لمختلف أساليب التسيير , أن أسلوب التسيير المتفتح بما ليس فعالا في إدارة المؤسسات الجزائرية , فبينما كان الأسلوب التسلطي أكثر ناجحة في التسيير وقد اتضح أن قبول العمال للمشرف مرتبط بامتثاله للمعايير الأخلاقية السائدة في المجتمع ,سوء كان داخل أو خارج العمل .

استخلصنا أن أنماط التسيير المرتبطة بواقعها الاجتماعي والثقافي و الحضاري مرتبطة بمواقع نشأتها وتطورها ,وبالتالي لا يمكن تحويل طرق التسيير البشري من منطقة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر ناجحا إلا إذا كان هناك تطابق أو تشابه كبير في المعتقدات وأنماط السلوك بين الجهة المحول منها والجهة المحول إليها .

أما في الحالات الأخرى فيجب اعتبار الجانب الثقافي وأنماط السلوك السائدة والعمل على تكييف طرق التسيير البشري من الواقع المحلي , وأحسن طريقة هي الانطلاق من الواقع ومحاولة تنظيمه في صورة منهجية علمية وعملية للتسيير البشري وفق القيم المحلية , وتطرقنا إلى وظائف التسيير التي هي عديدة والعلاقة التي تربطها وإن للتخطيط دور هام وهو جزء مهم في مختلف الوظائف الإدارية للتسيير , وكيفية اختيار القائد الأمثل وصفاته .

# **الفصل الثالث :**

**الهيئات الرياضية المنظمة**

**لكرة القدم في الجزائر**

تمهيد :

جاء في هذا الفصل خدمة لهذه الدراسة و الذي نتطرق فيه للإتحادية الرياضية لكرة القدم و مهامها والتي تسهر على تنظيم المسابقات والبطولات والمباريات الدولية لكل فئات الفرق والمنتخبات الجزائرية وتضم كل من الرابطة و أندية كرة القدم الجزائرية ، كما تفرض القوانين و الإلتزامات تركز خاصة على التقنين والمسيرين والمرافق الرياضية والتكوين و التسيير المالي وهذا ما يؤدي إلى وضع إستراتيجية جديد في تسيير كرة القدم الجزائرية لمساعدة الأندية على تخطي العقبات وإعطائها الوسائل لمواجهة هذا التحول بخصوص تنفيذ وتحميد الاحتراف على ارض الواقع وبغرض الإهتمام بالبطولة الوطنية لكرة القدم.

### 1-الإتحادية الرياضية الجزائرية لكرة القدم :

هي جمعية تضم كل أندية كرة القدم الجزائرية وتعمل على تنظيم المنافسات الوطنية والمباريات الدولية وبغرض الإهتمام بالبطولة الوطنية للقسم الأول والثاني أنشأت الرابطة الوطنية لكرة القدم دورها هو تنظيم المنافسة الوطنية (البطولة)، مما يسهل مؤمورية الإتحادية في إعداد مخططات التنمية والإهتمام بالفرق الوطنية لجميع الأصناف.

تأسست الإتحادية الجزائرية لكرة القدم عام 1962 وإنضمت إلى الإتحاد الدولي لكرة القدم عام 1963 ، وأصبحت عضوا رسميا في الإتحاد الأفريقي لكرة القدم عام 1964 ولها مهام تنظيمية لكرة القدم، الجزائر عضو مؤسس في الإتحاد المغربي العربي عام 1988 ، عضو في جامعة الدول العربية ومنظمة الأمم المتحدة من الإستقلال، وعضو في الإتحاد الإفريقي والأوبك والعديد من المؤسسات العالمية والإقليمية وتعتبر إتحادية كرة القدم المسؤولة الأولى عن كرة القدم في الجزائر، منذ الاستقلال 1962 ، ولقد ترأس الإتحادية منذ ذلك الوقت عدة شخصيات قديرة<sup>1</sup>

### 1-1. شروط منح الإعانات للإتحاديات الرياضية الجزائرية :

يخضع كل منح لإعانات من الدولة والجماعات المحلية أو كل هيئة عمومية أخرى للإتحادية الرياضية الوطنية لإبرام عقد أهداف بين الإتحادية الرياضية الوطنية والهيئة المانحة للإعانة طبقا لما تنص عليه المادة 405 كما تشير المادة 03 من نفس المرسوم على أن عقد الأهداف هذا / 02 ) من المرسوم التنفيذي رقم 05 يجب أن ينص خاصة على مايلي:<sup>2</sup>

- مبلغ الإعانة .

- جدول توزيع الإعانة حسب العناوين .

- كفاءات دفع الإعانة وفتاتها .

- برنامج النشاطات والأداءات والأهداف المرجو تحقيقها .

<sup>1</sup> بوسنة رحيمة، دراسة المرسوم التنفيذي رقم 05 405 المؤرخ في 14 رمضان 1426 الموافق 17 أكتوبر 2005 المحدد لكفاءات تنظيم الإتحاديات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا شروط الاعتراف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام "و مدى تعارضه مع التشريعات الدولية، مذكرة ماجستير ، معهد التربية البدنية و الرياضية، الجزائر، 2008 ، ص 22

<sup>2</sup> طوبال وسيم :أسباب ضعف الرعاية الرياضية في الجزائر (حالة الإتحاديات الرياضية الوطنية) مذكرة ماجستير معهد التربية البدنية و الرياضية، الجزائر، 2009 ، ص 124

- الأمر بصرف النفقات بعنوان الإتحادية الرياضية الوطنية المستفيدة .

- كفاءات المراقبة .

- الوثائق إدارية والمالية الواجب تقديمها من طرف الإتحادية الرياضية الوطنية .

- واجب التصريح بمجموع إيرادات الإتحادية الرياضية الوطنية .

- التدابير التحفظية في حالة عدم إحترام بنود عقد الأهداف .

- شروط تعديل عقد الأهداف أو فسخه .

## 1-2. تصنيف الإتحاديات الرياضية الجزائرية :

يمكن أن تصنف الإتحاديات الرياضية الوطنية حسب عدة معايير وفقا لطبيعة نشاطها وإختصاصها الرياضي، ولقد

حدد وزير الشباب والرياضة بمقتضى قرار مؤرخ في 4 شوال 1426 الموافق ل 6 نوفمبر سنة 2005 قائمة

الإتحاديات الرياضية الوطنية المعترف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام وهذا تطبيقا لأحكام المادة 41 من المرسوم

التنفيذي 05 - 405 على التوالي<sup>1</sup>:

- الإتحادية الجزائرية لألعاب القوى .

- الإتحادية الجزائرية لكرة السلة .

- الإتحادية الجزائرية للملاكمة .

- الإتحادية الجزائرية لكرة القدم .

- الإتحادية الجزائرية لرياضة المعوقين .

- الإتحادية الجزائرية للجيمباز .

<sup>1</sup> طوبال وسيم ، مرجع سابق ، ص130

- الإتحادية الجزائرية لكرة اليد .

- الإتحادية الجزائرية للجيدو .

- الإتحادية الجزائرية للسباحة .

- الإتحادية الجزائرية لكرة طائرة .

- الإتحادية الجزائرية للرياضة المدرسية .

- الإتحادية الجزائرية للرياضة الجامعية .

### 1-3. مهام الإتحادية الرياضية الجزائرية :

تساهم الإتحادية الرياضي من خلال أنشطتها وبرامجها في تربية الشباب وترقية الروح الرياضية وحماية أخلاقيات الرياضة وتدعيم التماسك والتضامن الإجتماعيين تتمثل مهام الإتحادية فيما يلي<sup>1</sup>:

- وضع نظام للمراقبة الطبية الرياضية .

- وضع نظام لترقية الأخلاقيات الرياضية والوقاية من العنف ومحاربتة مع السلطات العمومية .

- مكافحة تعاطي المنشطات تحت رقابة اللجنة الوطنية الأولمبية وبالتنسيق مع الوزير المكلف بالرياضة والوزير المكلف بالصحة .

- تحضير وتسيير الفرق الوطنية في إطار مشاركتها في المنافسات الدولية بالتنسيق مع الوزير المكلف بالرياضة قصد التمثيل المشرف للوطن .

- تنظيم وتنشيط ومراقبة الإختصاص أو الإحتصاصات الرياضية التي تكلف بها طبقا للأهداف العامة المحددة بالتنسيق مع الوزير المكلف بالرياضة .

<sup>1</sup> قانون 10-04 المؤرخ في 10 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية الفصل السادس القسم الثالث المادة 51 ص 30-32.

- وضع نظام المنافسات وتسييرها .
- ممارسة السلطة التأديبية على الرابطات والنادي المنضمة إليها ، و على الهيئات التي تنشئها .
- تحديد معايير الإلتحاق بالفرق الوطنية .
- تكوين أعوان التأطير بالإتصال مع هياكل التكوين التابعة للوزارة المنضمة إليها .
- سن التنظيمات التقنية والعامّة للإختصاص الرياضي .
- تطوير برامج البحث عن المواهب الرياضية ورياضي النخبة والمستوى العالي المقيمين بالخارج والتكفل بهم .
- تعيين الأعضاء الذين يمثلون الجزائر ضمن الهيئات الرياضية الدولية بعد موافقة الوزير المكلف بالرياضة .
- الإنضمام إلى الهيئات الرياضية الدولية بعد موافقة الوزير المكلف بالرياضة .
- الإكتتاب الإلزامي لعقود التأمين التي تغطي المخاطر التي يتعرض لها منخرطوها .
- تسليم الإجازات والشهادات والرتب والأوسمة ودبلومات الإتحادية وفقا للتنظيم المعمول به

#### 1-4. الإطار القانوني للإتحادية الرياضية الجزائرية "

الإتحادية الرياضية الجزائرية لكرة القدم جمعية منصوص عليها بموجب القانون 06/12 المؤرخ في 12 جانفي 2012 المتعلق بالجمعيات الذي عدل وألغى القانون رقم 31/90، المؤرخ في ديسمبر 1990 المادة 73 من قانون 06/21 ، فحسب النظام الداخلي للإتحادية الجزائرية لكرة القدم، فإن المادة الأولى منه تنص أن الإتحادية الجزائرية لكرة القدم، تقوم بتسيير ومراقبة كرة القدم الإحترافية والهواية.

تمارس الإتحادية الرياضية الوطنية سلطتها على الرابطات والأندية الرياضية المنضمة لها.

1-5. هياكل الاتحادية الرياضية الجزائرية لكرة القدم :

تضم الاتحادية الرياضية الجزائرية على الخصوص ما يلي :

- الجمعية العامة .

- الرئيس .

- المكتب الاتحادي .

- اللجان الدائمة

- **الجمعية العامة**: وهي أعلى هيئة في الاتحادية، وتحدد أهداف الاتحادية وأنشطتها وتسهر على تحقيقها وتعتبر الجهاز السيد للاتحادية، ومن أهم ما تقوم به <sup>1</sup>.

تنتخب الرئيس، أعضاء المكتب، كما أنها تصادق على: القانون الأساسي للاتحادية، النظام التأديبي، الحصيلة الأدبية والمالية، كذا برنامج عمل الاتحادية والنظام الداخلي والتنظيمات بعد إقتراحها من طرف المكتب، كما أنها تصوت على النظام الداخلي والتنظيمات بعد إقتراحاتها من المكتب وتشجيع الرياضة النسوية وتجسيد التمثيل النسوي.

- **المكتب الاتحادي**: هو الجهاز الذي يضمن التسيير الإداري والتقني للاتحادية، ويتشكل المكتب الاتحادي، يمكن للمكتب أن يتزود بلجان متخصصة مكلفة بمساعدته في القيام بأنشطة، ويجتمع المكتب مرتين على الأقل في الشهر باستدعاء من الرئيس، تقوم بالتصويت بالأغلبية، وفي حالة تعادل الأصوات، يرجح صوت الرئيس.

<sup>1</sup> المادة 12 من المرسوم التنفيذي 405/05 المؤرخ في 17 أكتوبر 2005 المحدد لكيفيات تنظيم الاتحاديات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا شروط الاعتراف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام.ص15

- الرئيس: ينتخبه المكتب الإتحادي، من بين أعضائه لعهددة 4 سنوات قابلة للتجديد (حسب المادة 6 من قانون 22/11 المعدلة للمادة 11)<sup>1</sup> ويمثل الإتحادية في كل أعمالها ولدى الهيئات الرياضية الوطنية الدولية ويتولى على الخصوص:

- توزيع الوظائف في المكتب الإتحادي، والسهر على تطبيق قرارات أجهزة الإتحادية .

- يعد التقارير المالية والأدبية يعرضها على المكتب والجمعية تصادق عليها، كما يقوم بإعداد الحصائل والخلاصات ويبعث بالتقارير للوزارة.

- يمثل الإتحادية في القضاء.

- يعتبر الأمر بالصرف.

-الأمانة العامة: وهي الهيكل الإداري للإتحادية.

-اللجان الدائمة والمختصة: هي التي تقوم بدعم هياكل الإتحادية في ممارستها لمهامها.

#### 1-6. مساعدات ومراقبة الإتحادية الرياضية الجزائرية:

تنص المادة 24 من المرسوم التنفيذي المذكور سابقا على أن الدولة والجماعات المحلية أو كل هيئة عمومية أخرى تقدم مساعدات لتمويل النشاطات المحددة في عقد الأهداف المعد بين الأطراف ولا يجب أن تستعمل لأغراض أخرى إلا إذا تحصلت الإتحادية على الموافقة من الهيئة المانحة للإعانة كما تلزم المادة 27 على ضرورة نص عقود الأهداف خصوصا على شروط تتناول الأداءات الواجبة تحقيقها وكذا آليات المراقبة. وتخصص الدولة مبلغ بنسبة 20 % على الأقل من كل إعانة إلى الإتحادية الرياضية الوطنية لتكوين المواهب الرياضية الشابة، كما أن الوزير المكلف بالرياضة يزود الإتحادية الرياضية الوطنية إذا اقتضى الأمر مستخدمين أو مصالح تقنية وإدارية.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي 22/11 المؤرخ في 26 جانفي 2011، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي 405/05 المؤرخ في 17 أكتوبر 2005 بحد كفاءات تنظيم الإتحادية الرياضية الوطنية وكذا شروط الإعتراف لها بالمنفعة العامة، الجريدة الرسمية عدد 6 الصادرة في 30 جانفي 2011، ص 14

مقابل هذا فإن الإتحادية الرياضية الوطنية ملزمة بمسك سجلات حسابية، سجلات الجرد والتصديق عليها عن طريق محافظ حسابات ومصادقة عليها من جمعية العامة وإرسالها بعد ذلك إلى الإدارة المكلفة بالرياضة وإلا فالإتحادية الرياضية الوطنية لا تحصل على إعانات جديدة من الدولة والجماعات المحلية.

كما أن هذه الإعانات لو استعملت لأغراض مخالفة لشروط العقد فإن أصحابها إلى عدم تلبيتهم للإنتخاب في أجهزة الإتحادية الرياضية الوطنية لمدة خمس ( 05 ) سنوات.

تمتع الإتحادية القيام بأية صفقة تجارية مع أية مؤسسة فيها مصالح بصفة مباشرة أو غير مباشرة ومن كل تنازع عن الأملاك العقارية للإتحادية.

## 2- الرابطة الوطنية الجزائرية لكرة القدم:

### 2-1. تعريف الرابطة الرياضية :

الرابطة الرياضية هي اتفاق لتحقيق تعاون مستمر بين شخصين أو أكثر لاستخدام معلوماتهم أو نشاطهم من أجل المصلحة العامة ، أو لغاية غير توزيع الأرباح فيما بينهم في المجال الرياضي .

وتتعرف أيضا بأنها جمعية تميز بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات وأحكام القانون 05/13 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها وكذا قوانينها الأساسية والقوانين الأساسية للإتحادية الرياضية الوطنية المنظمة إليها.<sup>1</sup>

ويمكن تأسيس الرابطة الرياضية بإقتراح من الإتحادية والإتحاديات الرياضية الوطنية المعنية وبعد الرأي المطابق للإدارة المكلفة بالرياضة كما يمكن أن تكون الرابطة الرياضية

- حسب طبيعة نشاطاتها، رابطة رياضية متعددة الرياضات أو متخصصة
- حسب أهمية مهامها وإختصاصها الإقليمي، رابطة رياضية وطنية أو جهوية أو ولائية أو بلدية

<sup>1</sup> القانون رقم 05/13 المؤرخ في 23/07/2013 المتعلق بتنظيم التربية البدنية و الرياضية وتطويرها، الجريدة الرسمية عدد 39 الصادر ب 31 جويلية 2013

تضم الرابطة الرياضية، النوادي الرياضية، وعند الإقتضاء، الربطات المؤسسة قانونا والمنظمة إليها طبقا لقوانينها الأساسية

حيث تتولى الرابطة الرياضية هنا التنسيق بين النوادي والربطات الرياضية المنظمة إليها كل هذا جاء ضمن نص المادة 85 من القانون 05/13 سابق الذكر، أما المادة 86 منه فتتص: <sup>1</sup>

"تمارس الرابطة الرياضية مهامها تحت سلطة ورقابة الإتحادية الرياضية الوطنية المنظمة إليها طبقاً للأحكام المذكورة في القوانين الأساسية لهذه الإتحادية

تخضع الرابطة الرياضية لمراقبة الإدارة المكلفة بالرياضة والسلطات المؤهلة لذلك، لسيما فيما يخص إستعمال الإعانات والمساعدات العمومية

تحدد مهام الربطات الرياضية وتنظيمها وإختصاصها الإقليمية بموجب قوانين أساسية نموذجية تعدها الإتحادية الرياضية الوطنية ويوافق عليها الوزير المكاف بالرياضة"

## 2-2. أنواع الربطات الرياضية :

يحصر ظهور الحريات العامة أنواع الربطات الرياضية، في :

ربطات رياضية الخواص والتي تؤسس طبقا لقانون الالتزامات والعقود وهي التي أسماها الجزء الأول من ظهور تأسيس الجمعيات ب "الجمعيات بصفة عامة".

ربطات رياضية معترف لها بصيغة المصلحة العمومية، وتخضع لبعض الإجراءات الخاصة.

ربطات رياضية الإتحادية والجامعات، وهي مجرد تجميع للجمعيات من أجل التنسيق وتكثيف الجهود للرفع من المردودية وحسن الأداء لتصبح قوة اقتراحية طاغية أكثر.

<sup>1</sup> القانون رقم 05/13 المؤرخ في 2013/07/23 المتعلق بتنظيم التربية البدنية و الرياضية وتطويرها، الجريدة الرسمية عدد 39 الصادر ب31 جويلية 2013

الجمعيات ذات الصبغة السياسية التي تمارس نشاطا سياسيا، والحقيقة أن كل الجمعيات تمارس النشاط السياسي بشكل أو بآخر، وكثيرا ما نجد جمعيات من هذا القبيل تستتر وراء نشاط ثقافي أو حقوقي مثلا لتمارس السياسة حتى النخاع، وهذا النوع من الجمعيات تنطبق عليه مقتضيات الأحزاب السياسية.

سنتطرق للإطار القانوني للرابطة الوطنية لكرة القدم، أي القوانين التي يخضع لها تسييرها، ثم ندرج صلاحياتها، والهيكل التنظيمي الذي تعمل به.

## 2-3. الإطار القانوني للرابطة الوطنية الجزائرية لكرة القدم :

الرابطة الوطنية لكرة القدم جمعية منصوص عليها بموجب القانون رقم 06/12 مؤرخ في 12 جانفي 2012 والقانون رقم 10/04 كذا القوانين الأساسية للإتحادية الجزائرية لكرة القدم، القوانين الداخلية للرابطة الوطنية لكرة القدم

## 2-4. صلاحيات الرابطة الوطنية الجزائرية لكرة القدم:

جاء في المادة 2 من القانون الأساسي للرابطة الوطنية مايلي:

-تقوم الرابطة الوطنية الجزائرية لكرة القدم بتسيير البطولة الوطنية للقسم الوطني الأول والثاني والرابطات الجهوية لكرة القدم، مكلفة بتسيير البطولات الجهوية، في إطار الشروط التي يحددها القانون، كما جاء كذلك في المادة 8 من النظام الداخلي للرابطة الوطنية أو الإتحادية الوطنية لكرة القدم.<sup>1</sup> " \_çàç/ح+\* 0 ضشخص

## 2-5. التنظيم الهيكلي للرابطة الوطنية:

حسب المرسوم التنفيذي: 166/96 المؤرخ في 8 مايو 1996 المادة 6 منه تتكون الرابطة من :<sup>2</sup>

- الجمعية العامة: وهي الجهاز السيد للرابطة .

- الرئيس: وهو المسير للرابطة، ومناطق بمهام عدة كتوزيع المهام، تحديد مشروع جدول أعمال دورات الجمعية العامة، استدعاء أجهزة الرابطة إلى غير ذلك، المادة 14 من مرسوم 96/166

<sup>1</sup> إفروجن غنية، التسيير الإداري و علاقته بالأداء الرياضي النخبوي (دراسة متمحورة حول البعد القانوني التشريعي) مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية و الرياضية، الجزائر، 2008 ص 93

<sup>2</sup> مرسوم تنفيذي 166/96 مؤرخ في 8 مايو 1996 بالجريدة الرسمية العدد 29 يحدد كفاءات تنظيم الرابطات الرياضية، وكيفية سيرها، ص 18

- المكتب التنفيذي للرابطة: هو الذي يقوم بتنفيذ مداوات الجمعية العامة، المادة 17 من مرسوم 96/166

- مجلس الرابطة: وهو جهاز إستشاري، يقوم بتحضير الجمعية العامة وكيفيات تسييره التي تحدد بالنظام الداخلي واللجان المختصة، وتعمل على دعم الرابطة في ممارسة مهامها.

### 3- الأنظمة القانونية التي تسيير الرابطة الرياضية في الجزائر:

مر تطور التشريع الرياضي في الجزائر بمراحل عدة، إذ صدرت عدة تشريعات وتم إلغاء أخرى حسب النظام السائد في كل مرحلة، بحيث يحاول المشرع الجزائري مواكبة التغيرات التي تطرأ في كل مرة صدرت عدة قوانين لتسيير الرياضة وتطويرها واهك هذه القوانين قانون 10/04 وما تلاه من قوانين سنذكرها فيما يلي :

إن القوانين التي تسيير الرياضة في هذه المرحلة هي قانون 10/04 المؤرخ في 16 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية، فالحركة الرياضية يحكمها هذا القانون وكذا المرسوم التنفيذي 05-405 المؤرخ في 17 أكتوبر 2005 المحدد لكيفيات تنظيم الإتحاديات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا شروط الإعراف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام إضافة إلى قانون الجمعيات 06/12 المؤرخ في 12 جانفي 2012 المتعلق بالجمعيات الذي ألغى القانون 31 /90 المؤرخ في 4 ديسمبر 1990

قانون 10/04 المؤرخ في 14 أوت سنة 2004 والمتعلق بالتربية البدنية والرياضية:<sup>1</sup> جاء هذا القانون ليحدد لقواعد العامة التي تسيير بها التربية البدنية والرياضية، فيه 113 مادة تتوزع في 7 فصول، جاء هذا القانون ليؤكد دور التربية البدنية والرياضية في التربية والتفتح الفكري للمواطنين وتدعيم قيم التماسك الإجتماعي وترقية الشباب إجتماعيا وثقافيا وهذا حسب المادة 2 من قانون 04/10 كما تعتبر التربية البدنية والرياضية حسب المادة 3 حقا معترفا به لكل المواطنين، ودور الدولة في ديمقراطية الرياضة دون تمييز وإعتبارها من الصالح العام، تتولى سياسة تطويرها وتنظيمها ومراقبتها.

يوضح هذا القانون أن مسؤولية ترقية التربية البدنية والرياضية، تعود إلى الدولة التي ستقوم بتوفير الوسائل الضرورية، مثلا المنشآت، تمويل الرياضة، فتقع مسؤولية تنمية هذا القطاع وتطويره على اللجنة الأولمبية، الإتحاديات الرياضية

<sup>1</sup> قانون 10/04 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بتربية البدنية و الرياضية

الوطنية، وكذا كل شخص خاضع للقانون العام أو الخاص، كالنوادي الرياضية، الشركات التجارية الرياضية أي النوادي المحترفة .

فجاء فيه كل ما يتعلق بالمجال الرياضي، كما جاءت فيه نصوص خاصة بالرياضة الترويحية والرياضة التنافسية، إضافة إلى توفير كل الوسائل الضرورية لضمان التمثيل الأفضل للوطن في المنافسات الرياضية الدولية، كما تناول كيفية ممارسة النوادي الرياضية الهاوية منها والمحترفة مهمة تربية وتكوين الشباب وهذا بمراقبة الرابطة والإتحاد الرياضي الوطني المنضمة إليها، و تناول المشرع الرابطة الرياضية باعتبارها جمعية تخضع للقوانين الأساسية للإتحادية الرياضية الوطنية المنضمة إليها، والتي قد توجد على شكل رابطة رياضية متعددة الرياضات أو متخصصة وقد تكون وطنية، جهوية، ولائية أو بلدية مهمتها التنسيق بين النوادي والرابطة الرياضية المنظمة إليها.

إن الإتحادية الرياضية الوطنية تمارس نشاطاتها عن طريق التفويض، عندما يعترف لها الوزير المكلف بالرياضة بالمنفعة العمومية والصالح العام، حيث تحدد شروط الاعتراف بالمنفعة العمومية والصالح العام للإتحاديات الرياضية الوطنية وكذا قوانينها الأساسية، عن طريق التنظيم مما يسمح لها بالحصول على مساعدات وإعانات مالية من طرف الدولة والجماعات المحلية وهذا وفق أسس تعاقدية وشروط إستعمالها ومراقبتها وهذا ما جاءت به المواد 59 إلى 64 بالإضافة إلى ذكر مختلف الأجهزة الإستشارية للتربية البدنية والرياضية المتمثلة في:

- المرصد الوطني للرياضة.

- المجلس البلدي للرياضة.

- اللجنة الوطنية للتنسيق ما بين القطاعات من أجل الوقاية من العنف داخل المنشآت الرياضية، وهي محددة بالتنظيم، وبالإتصال مع المؤسسات وهيئات في مجالات لها علاقة بالرياضة تقوم حسب المادة 66 ب:

- التكفل بطب الرياضة من خلال إحداث مركز وطني ومراكز جهوية للطب الرياضي.

- البحث وتطوير العلوم والتكنولوجيات المطبقة على الرياضة.

- الإعلام والتوثيق في مجال الرياضة.

– تسير وتفعيل مردودية المنشآت الرياضية.

– دعم إمداد الإتحاديات للرابطات الرياضية.

– التكوين والتأطير.

– تمثيل الهيئات الدولية.

– تكوين النخبة الرياضية والمواهب الرياضية الشابة وتحضيرها.

– الدعم المالي خارج موارد الدولة.

– كشف تعاطي المنشطات ومكافحته.

كما تتكلف الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية والخاصة المساهمة في تمويل الأنشطة الرياضية من تعليم، تكوين إطارات، والرياضيين، الوقاية والحماية الطبية الرياضية ومكافحة المنشطات، تشجيع البحث العلمي والممارسة الرياضية الإحترافية والشبه الإحترافية والتمثيل الدولي.

علما أن المادة 75 من نفس الأمر تسمح للمتعاملين العموميين أو الخواص التدخل لتمويل عمليات دعم وترقية لفائدة الرياضيين والنوادي الرياضية والرابطات والإتحاديات الرياضية الوطنية، وكذا اللجنة الوطنية الأولمبية على شكل مساهمات مالية أو تكوين الرياضيين أو دعم وسائل النوادي والهيئات السالفة الذكر.

تنظم المواد 97/94 لإستراتيجية الوطنية في ميدان العلاقات مع الهيئات الرياضية الدولية، وهذا بتحديد من الوزير المكلف بالرياضة بمساهمة اللجنة الوطنية وهذا بخصوص:

-إنضمام الإتحاديات الرياضية الوطنية إلى الهيئات الرياضية الدولية.

-الإلتحاق الوظائف الإنتخابية ضمن هيئة رياضية دولية، وممارستها من طرف عضو تابع للإتحادية رياضية وطنية. وكذا شروط إستقبال وإنشاء مقرات الهيئات الرياضية الجهوية والقارية و /أو الدولية على التراب الوطني.

قانون 06/12 المؤرخ في 12 جانفي 2012 المتعلق بالجمعيات:<sup>1</sup>

جاء هذا القانون معدلا للقانون 31/90 المؤرخ في 4 ديسمبر 1990 بالجمعيات، بحيث حاول المشرع الجزائري من خلال هذا القانون إدراج تعديلات تتماشى مع التطورات الحالية، فجاءت فيه كل الأحكام الخاصة بالجمعيات، مشروط الإنشاء، كيفية التأسيس، أي الخطوات المتبعة لتأسيس الجمعية الرياضية، حالات الحل والتعليق، الموارد المالية، كما جاء في هذا القانون مصطلح جديد هو المؤسسة، التي تعتبر جمعيات ذات طابع خاص، حيث أن الجمعيات الرياضية تعتبر جمعيات ذات طابع خاص، المادة 46 من قانون 06/12 تنص على العقوبات التي توقع على ممثلي الجمعيات غير القانونية، وكذا التي لم تسجل بعد، فقلصت من مدة العقوبة وزادت من قيمة الغرامة مقارنة بالحكم المنصوص عليه في القانون السابق 90 06 تحظر تلقي / كما تغير العدد الخاص بالأعضاء مقارنة بالقانون الذي عدل، كما أن المادة 30 من قانون 06/12 منح أو هبات أو مساهمات من أي تنظيم أجنبي غير حكومي. مع الحصول على إذن مسبق من السلطات المختصة، وحسب المادة 23 من القانون الجديد يمكن للجمعيات المعتمدة الإنضمام إلى الجمعيات الدولية، و في ظل إحترام القيم و الثوابت الوطنية و الأحكام التشريعية و التنظيمية المعمول بها شرط إبلاغ وزارة الداخلية عن هذا الإنضمام، وإشعار وزارة الشؤون الخارجية<sup>2</sup>

القانون رقم 05/13 المؤرخ في 23/07/2013 المتعلق بتنظيم التربية البدنية و الرياضية وتطويرها<sup>3</sup>

يعتبر القانون 05/13 نموذجا عن القانون المتكيف مع الظروف الجديدة التي تعرفها الرياضة في الجزائر و التي أدت إلى إلغاء القانون 04/10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية و الرياضة الذي أعتبر وقت صدوره قفزة نوعية في دارة التربية البدنية و الرياضة ولكنه بلغ حدوده يعد سنوات من تطبيقه بسبب عجزه عن تلبية الإحتياجات الجديدة التي فرضتها المتغيرات الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية التي عرفها المجتمع الجزائري في السنوات الأخيرة وهذا من الأسباب التي أدت إلى صدور هذا القانون.

<sup>1</sup> قانون 06/12 المؤرخ في 12 جانفي 2012 المتعلق بالجمعيات

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية عدد 02 الصادرة في تاريخ 05 جانفي 2012 ص 36-37

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية عدد 39 الصادر في تاريخ 31 جويلية 2013

4- مهام الرابطة الرياضية:

تنص المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 91-417 الذي يحدد صلاحيات الرابطة الرياضية مايلي:<sup>1</sup>

- تنظيم النشاطات المنظمة في إطار الرياضة أو الرياضات أو في إطار قطاع النشاطات الرياضية التي تتكفل به، وكذا بممارساته مع الإحترام للقوانين الأساسية والتنظيمات الخاصة بالإتحادية الرياضية المعنية وتنشط هذه النشاطات وتطورها على مستوى إختصاصها الجغرافي.

- تنسيق نشاطات الجمعيات والمؤسسات ذات التوجه الرياضي المنضمة إليها

- وتنص المادة 07 من نفس المرسوم: "تعتبر نشاطات الرابطة الرياضية ذات الطابع المنفعة العامة والصالح العام.

5- موارد الرابطة الرياضية :

المادة 08 من المرسوم سابق الذكر تنص على أنه تتلقى الرابطة الرياضية لتحقيق إختصاصاتها من الدولة أو عند الإقتضاء من الولاية والبلدية حسب كفاءات إتفاقية، إعانات ومساعدات مادية وفقا لأحكام المادة 30 من القانون 90-31 المتعلق بالجمعيات

كما تدعم الرابطة الرياضية كذلك بأعوان ومصالح تقنية وإدارية تسيير وفق قانونها الأساسي المطبق عليها.

وتنص المادة 13 على مايلي "بالإضافة إلى الأحكام المنصوص عليها في التشريع المعمول به تتكون موارد الرابطة مما يأتي :

- حقوق الإشتراك والإلتزام للهيكل الرياضية المنضمة

- الأرباح الناتجة عن تطبيق المواد 71،72،76،77 من القانون 89-03 المؤرخ في: 14/02/1989

والمتملك لاسيما، بأعمال رعاية النشاطات الرياضية والإشهار والإشراف الرياضي والتسويق للعروض الرياضية وكذلك المنافسات والتربصات التكوينية

<sup>1</sup> المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 91-417

- حواصل التبرعات ةبيع المنشورات والمواد المختلفة التي تعنى بالرياضة
- المساهمات المحتملة للصندوق الولائي لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية وفقا للتنظيم المعمول به
- الربوع التي تدرها أموالها
- كل الموارد الناتجة عن النشاطات الرابطة أو الموضوعة تحت تصرفها وفقا للقوانين والتنظيمات الجاري بها العمل.
- المادة 12 : تسيير الموارد الرابطة الرياضية ودمتها بأحكام الفصل الرابع من القانون 31/90 المتعلق بالجمعيات
- أما المادة 14 :فتنص "في حالة التعليق أو الحل يسري تسيير وأيلولة أملاك الرابطة وفقا للأحكام المراد من 32 إلى 38 من القانون 31-90
- والمادة 15 تنص : "تحدد الرابطة الرياضية مع المصالح المختصة للإدارة المكلفة بالرياضة وهذا حسب كيفيات إتفاقية البرامج السنوية والمتعددة السنوات التي تتفق الأهداف المسطرة ،ومبلغ المساهمة المالية للدولة وكذا صيغة المساعدات الممنوحة وكيفيات مراقبتها".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المراد من 32 إلى 38 من القانون 31-90

خلاصة :

تطرننا في هذا الفصل بالتفصيل إلى التعريف والأهمية والأهداف سواء كانت إجتماعية أو ثقافية أو رياضية للإتحادية والرابطة والأندية الرياضية لكرة القدم ،حيث أنه من السهل الإحاطة بكل ما هو قانوني وعملي في إطار تأسيس رابطة رياضية أو جمعية بالجزائر في ظل تواجد أمرين أساسين : التوثيق والإرادة.

كم من رابطة رياضية أو جمعية انطلقت بأهداف محددة وانتقلت بعد ذلك إلى العمل بأنشطة بعيدة كل البعد عن اختياراتها التأسيسية. يرجع ذلك إلى كون العناصر الأولى التي ساهمت في التأسيس ووضع الأسس الأولى للجمعية لم تقم بتوثيق وأرشفة ما يمكن تسميته بالدواعي التأسيسية. وتظل هذه النقطة بالأساس من المحاور التي اختلف ويختلف فيها الكثير حيث أن الغالبية العظمى ممن لهم إرادة العمل يريدون المرور مباشرة للقيام بالأنشطة التي ستترك الأثر المأمول. غير أنه مع مرور الزمن وتغير الأشخاص تأخذ تلك الأنشطة مناحي مختلفة قد تزيغ عن الخط الاستراتيجي والدافع الأساسي الذي كان التأسيس من أجله.

# الجانب التطبيقي

# **الفصل الرابع :**

## **الإطار المنهجي للدراسة**

تمهيد:

كما هو معروف فإن ما يميز أي بحث علمي هو مدى القابلية للموضوعية العلمية، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا إذا أتبع صاحب الدراسة منهجية علمية دقيقة وموضوعية. فهذا الفصل يوضح منهج البحث المتبع من طرف الباحث وكذلك تحديد مجتمع الدراسة، ووصف خصائص أفراد البحث ثم عرض كيفية بناء أداة البحث (الإستبيان) وخطة التأكد من صدق هذه الأداة، وأسلوب المعالجة الإحصائية.

## 1- المنهج المتبع:

يرتكز استخدام الباحث لمنهج ما دون غيره على طبيعة الموضوع الذي يود دراسته، فاختلاف المواضيع يختلف على أساس المناهج المستعملة لأن هناك مواضيع يصلح لها منهج دون آخر. وفي ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيرا كميا بوصفها رقميا بما يحدد حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو بل يتعداه إلى الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره<sup>1</sup>

ويعد المنهج الوصفي من أحسن المناهج التي تتسم بالموضوعية وذلك أن المستجوبين يجدون كل الحرية في التعبير على آرائهم، وهذا ما دفع بنا إلى اختيار هذا المنهج الذي يتلاءم مع طبيعة موضوع الدراسة.

## 2- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة إشرافية، من أجل الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية، حيث تكمن أهداف الدراسة الاستطلاعية إلى اكتشاف ميدان البحث بكل ما يحتويه من صعوبات ومشكلات والتأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب، والمتطلب لإجرائها.

ومن خلال هذه العناصر قمنا بزيارة ميدانية إلى الرابطة الولائية لكرة القدم لولاية بسكرة (ملحق رقم 01)، و هذا قصد إلقاء نظرة عامة ، أين إتقينا برئيس الرابطة الولائية لكرة القدم بسكرة ، وقمنا بشرح مضمون مذكرتنا، وهذا كله يصب في هدف واحد وهو الوقوف على المجال الميداني للدراسة وتحديد الأداة المستعملة للبحث أي الإستبيان الذي قمنا فيما بعد بعرضه على لجنة التحكيم المشكلة من أساتذة ذوي الكفاءة ، لتصحيحه ثم توزيعه على إداري الرابطة .

<sup>1</sup> - عبسات ذوقان وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان الأردن، 1997، ص 187-188.

### 3-مجتمع وعينة البحث:

يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء التي تكون موضوع مشكلة البحث.<sup>1</sup>

ويتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع اداري الرابطة الولائية لكرة القدم بولاية بسكرة والمقدر عددهم ب 12 بين إداري و رئيس مصلحة ومدير.

### 4-عينة البحث:

وتعرف على أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل، فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي.<sup>2</sup>

وتتمثل عينة البحث في دراستنا هذه في إداري الرابطة الولائية لكرة القدم لولاية بسكرة قدر عددها ب 10 اداريين وتعرف هذه العينة على أنها مقصودة حيث تم اختيارها بطريقة قصدية ونعرفها كالتالي:

### 4-1 تعريف العينة المقصودة:

العينات المقصودة هي العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة، كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توفر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي.<sup>3</sup>

### 4-2 خصائص أفراد العينة: تم استخلاصها من خلال موضوع بحثنا ، و المرتبط أصلا بكل من اداري الرابطة

الولائية لكرة القدم قدر عددهم ب 10 اداريين ، وهو العدد الذي وجدناه في مقر الرابطة يوم توزيع استمارة الاستبيان.

### 5- أداة البحث :

بناء على البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في البحث والوقت المسموح به والإمكانات المادية المتاحة، يجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هو الإستبيان.

<sup>1</sup> - سامي عريفج، خالد حسين مصلح: مناهج البحث العلمي وأساليبه، دار مجدلاوي للنشر، ط 02، الأردن، 1999، ص53.

<sup>2</sup> - رشيد رزواني: تدريبات على منهجية البحث العلمي العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3 ، المطبعة الجهوية بقسنطينة، 2008، ص109.

<sup>3</sup> - محمد مبيدات، محمد أبو ناصر، عقلة مبيضين: منهجية البحث العلمي، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية للجامعة الأردنية، دار وائل للطباعة والنشر، ط 02، الأردن، 1999، ص 92.

ويعرف الإستبيان على أنه: أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث.<sup>1</sup>

وقد تم استخدام أنواع الأسئلة التالية:

- الأسئلة المغلقة: وهي التي تحدد ب نعم أو لا.

وقد قمنا بتقسيم الإستبيان إلى ثلاثة محاور حيث أن كل محور يمثل فرضية من البحث ومجموعة من الأسئلة

الخاصة به وإلى بيانات عامة تساعدنا على تحديد خصائص العينة، ويشمل الإستبيان على 16 سؤال وتتحدد محاوره على الشكل التالي:

- المحور الأول: دور التخطيط، ويتضمن هذا المحور 05 أسئلة.

- المحور الثاني: دور التنظيم ، ويتضمن هذا المحور 05 أسئلة.

- المحور الثالث: دور القابة ، ويتضمن هذا المحور 06 أسئلة.

#### 6-صدق أداة البحث:

صدق أداة البحث يعني التأكد من أنها تقيس ما أعد لقياسه<sup>2</sup> وقد تم القيام بالصدق الظاهري، حيث قمنا بعرض أداة البحث (الإستبيان) في صورة أولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي العلم والخبرة والمعرفة في مجال البحث العلمي بإعتبارهم من المؤهلين للحكم عليها و هم الأستاذ الدكتور فنوش نصير ،الدكتور بن يوسف دحو الملحق رقم 02 ثم قمنا بتصحيح الأخطاء وأخذنا بعين الاعتبار تعديلاتهم وملاحظاتهم ليتم توزيعها في صياغتها النهائية.

#### 7- ضبط متغيرات الدراسة:

7-1- تعريف المتغير المستقل: المتغير المستقل هو الذي يجب تغييره، عن طريق تغيير ظروفه.<sup>3</sup>

- تحديد المتغير المستقل: واقع التسيير الإداري الرياضي .

7-2- تعريف المتغير التابع: المتغير التابع لا يتغير إلا إذا تغير المتغير المستقل، لأن المتغير المستقل هو الذي يتحكم في المتغير التابع.

- تحديد المتغير التابع: الرابطة الولائية لكرة القدم .

<sup>1</sup> -رحمي مصطفى عليان، عثمان غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، دار الصفاء، عمان، 2000، ص 82.

<sup>2</sup> - محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، ط3، دار المعارف الجامعية الإسكندرية، مصر، 1986، ص 181.

<sup>3</sup> - رشيد رزواني: مرجع سابق، ص267.

8- مجالات البحث:

8-1- المجال المكاني:

يتمثل المجال المكاني في بحثنا هذا بمقر الرابطة الولائية لكرة القدم ببسكرة الكائن بالمحطة القديمة للمسافرين وسط بسكرة.

8-2- المجال الزمني:

استغرقت مدة بحثنا هذا 5 أشهر، فكانت الدراسة النظرية خلال ابتداء من شهر جانفي 2018 إلى غاية شهر مارس من نفس السنة ، والدراسة التطبيقية مدة شهرين تقريبا من بداية شهر أفريل إلى غاية نهاية شهر ماي .

9- المعالجة الإحصائية:

هدف الدراسة الميدانية هو الحصول على معطيات كمية، تؤدي بنا إلى صياغة مؤشرات إحصائية ذات دلالة تساعدنا على التحليل والتفسير بطريقة علمية للنتائج الصادرة عن استمارات الإستبيان، وللقيام بالدراسة الإحصائية قمنا باستخدام حساب النسب المئوية.

9-1 النسبة المئوية:

بما أن البحث كان مختصرا على البيانات التي يحتويها الإستبيان فقد وجد أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها هو استخدام النسبة المئوية.

9-1-2 طريقة الحساب بالنسبة المئوية تساوي:<sup>1</sup>

عدد التكرارات / X 100 / عدد أفراد العينة.

ع ← %100

ت ← س

س = ت / X 100 / ع

ع : عدد العينة    ت : عدد التكرارات    س : النسبة المئوية

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

# **الفصل الخامس :**

**عرض و تحليل ومناقشة**

**نتائج الدراسة**

1- عرض و تحليل نتائج الدراسة :

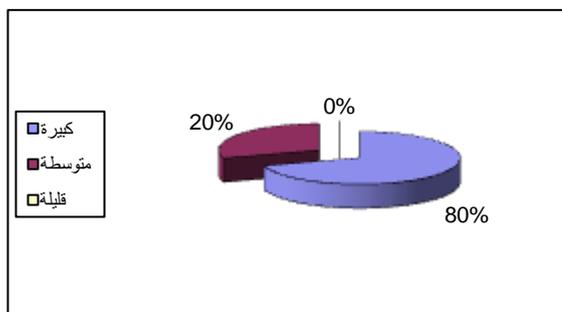
المحور الأول: التخطيط.

السؤال الأول: ما مدى أهمية التخطيط في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم؟.

الغرض من السؤال: معرفة أهمية التخطيط في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
80	08	كبيرة
20	02	متوسطة
00	00	قليلة
100	10	المجموع

جدول رقم 01: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط له أهمية كبيرة داخل الرابطة الولائية لكرة القدم أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون التخطيط ذو أهمية متوسطة داخل الرابطة الولائية لكرة القدم.

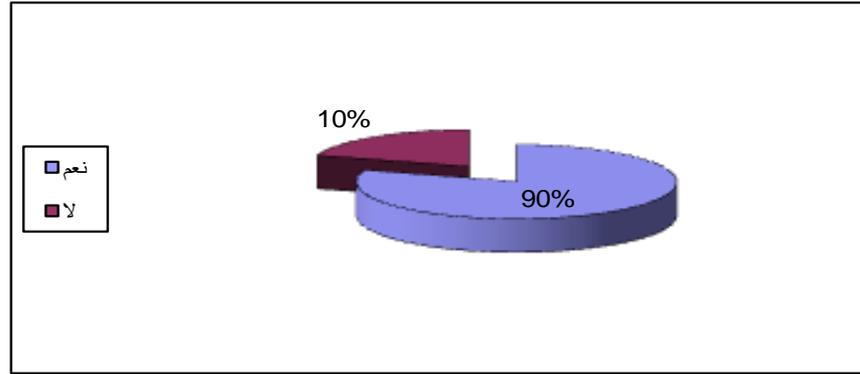
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتخطيط أهمية كبيرة في تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم وله دور في تحسين تسيير هذه الرابطة.

السؤال الثاني: هل التخطيط الجيد يساعد على تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم؟.

الغرض من السؤال: معرفة مكانة التخطيط الجيد إن كان يساعد على تحسين الرابطة الولائية لكرة القدم أم لا.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
90	9	نعم
10	1	لا
100	10	المجموع

جدول رقم 02: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90% من الإداريين يعتبرون أن

التخطيط الجيد يساعد على تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون

التخطيط الجيد لا يساهم في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التخطيط الجيد يساعد

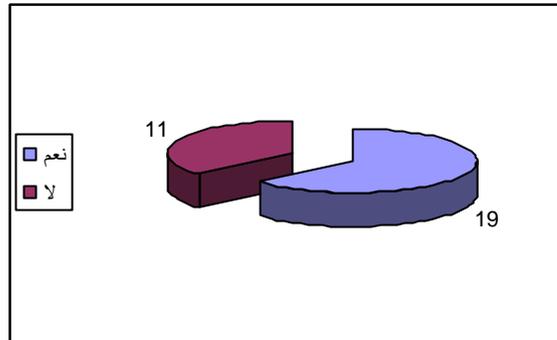
ويساهم في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم.

السؤال الثالث: هل وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم؟.

الغرض من السؤال: مدى أهمية وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام في المساهمة في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
80	08	نعم
20	02	لا
100	10	المجموع

جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% لا يعتبرون وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم.

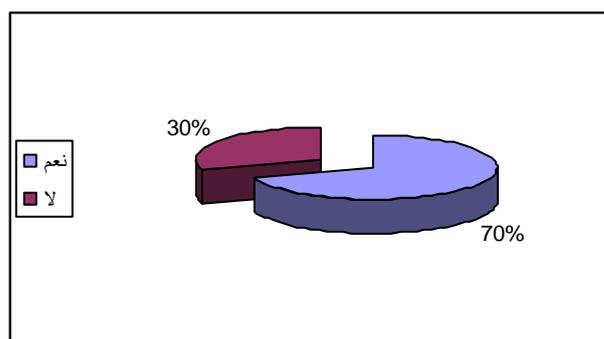
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم.

السؤال الرابع: هل التخطيط له دور في تحقيق أهداف الرابطة الولائية لكرة القدم ؟.

الغرض من السؤال: معرفة دور التخطيط في تحقيق أهداف الرابطة الولائية لكرة القدم.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
70	07	نعم
30	03	لا
100	10	المجموع

جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط له دور في تحقيق أهداف الرابطة الولائية لكرة القدم ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 30% يعتبرون التخطيط ليس له دور في تحقيق أهداف الرابطة الولائية لكرة القدم.

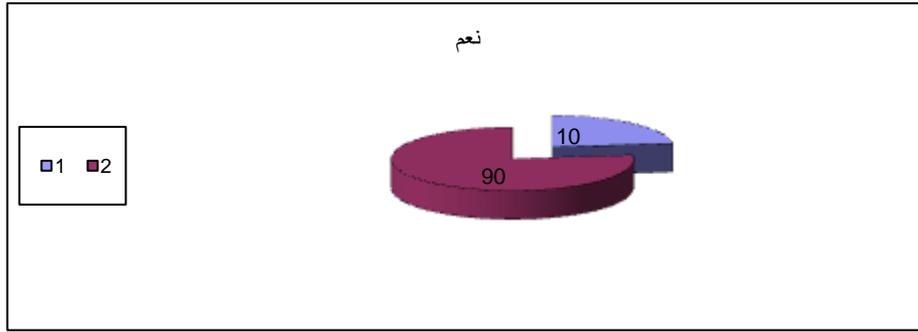
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التخطيط له دور في تحقيق أهداف الرابطة الولائية لكرة القدم.

السؤال الخامس: هل تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير في الرابطة الولائية لكرة القدم؟.

الغرض من السؤال: معرفة البرامج المؤدية إلى تحسين التسيير داخل الرابطة الولائية لكرة القدم.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
90	09	نعم
10	01	لا
100	10	المجموع

جدول رقم 05: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90% من الإداريين يعتبرون أن تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير داخل الرابطة الولائية لكرة القدم ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 10% يعتبرون أن تحديد البرامج لا يؤدي إلى تحسين التسيير في الرابطة الولائية لكرة القدم.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن أغلب الإداريين يعتبرون أن تحديد البرامج يعد أمرا مهما في تحسين التسيير داخل الرابطة الولائية لكرة القدم.

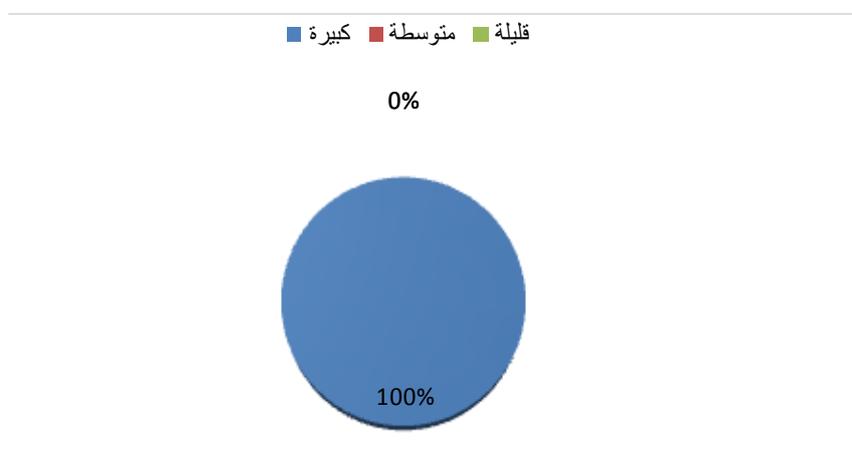
المحور الثاني: التنظيم.

السؤال الأول: ما مدى أهمية التنظيم في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم؟.

الغرض من السؤال: مدى أهمية التنظيم في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
100	10	كبيرة
00	00	متوسطة
00	00	قليلة
100	10	المجموع

جدول رقم 06: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن ميع نسبة المبحوثين 100% من الإداريين

يعتبرون أن التنظيم له أهمية كبيرة داخل الرابطة الولائية لكرة القدم

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن كل الإداريين يعتبرون أن للتنظيم أهمية كبيرة

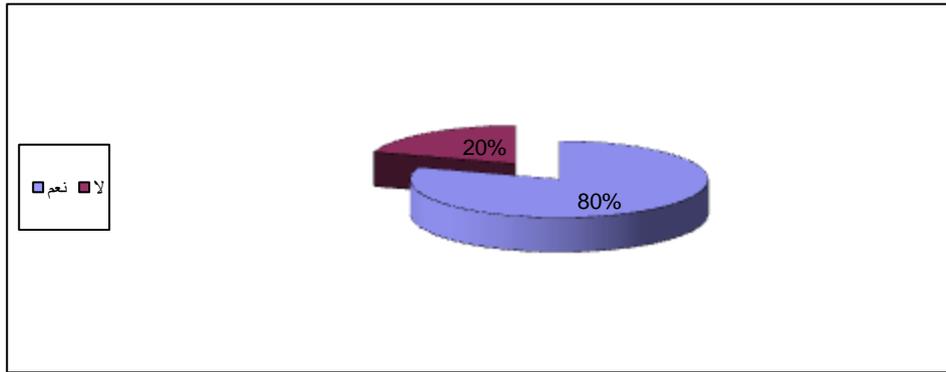
في تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم.

السؤال الثاني: هل التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف؟.

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

النسبة %	التكرارات	الإجابات
80	08	نعم
20	02	لا
100	10	المجموع

جدول رقم 07: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعه، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون أن التنظيم لا يساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعه.

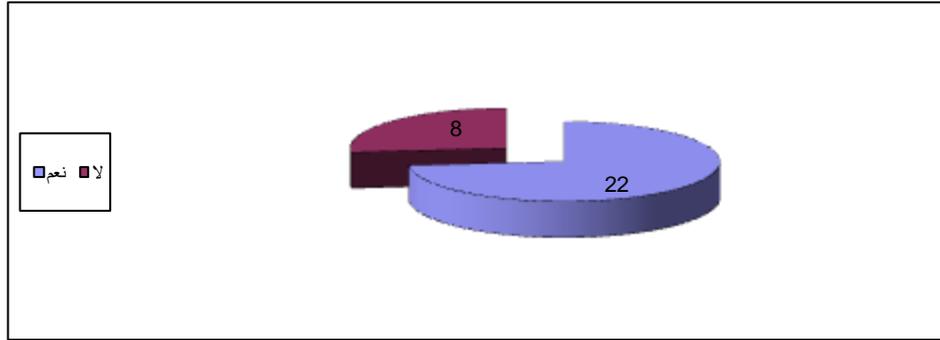
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعه في الرابطة الولائية لكرة القدم.

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

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

النسبة %	التكرارات	الإجابات
90	9	نعم
10	1	لا
100	10	المجموع

جدول رقم 08: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 10% يعتبرون التنظيم لا يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها.

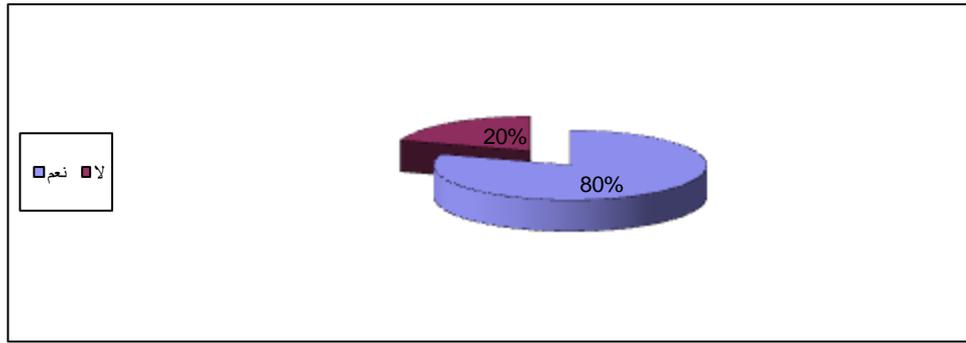
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها داخل الرابطة الولائية لكرة القدم.

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

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

النسبة %	التكرارات	الإجابات
80	08	نعم
20	02	لا
100	10	المجموع

جدول رقم 09: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.



عرض وتحليل النتائج:

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

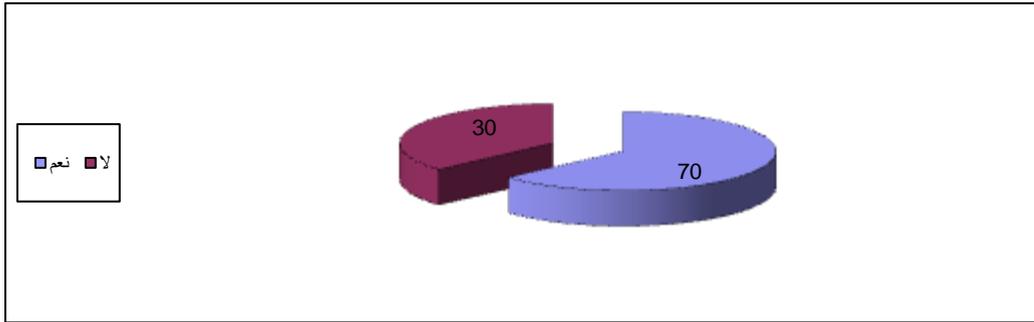
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة داخل الرابطة الولائية لكرة القدم.

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

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

النسبة %	التكرارات	الإجابات
70	07	نعم
30	03	لا
100	10	المجموع

جدول رقم 10: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يعتبرون أن كتابة

التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل الرابطة الولائية لكرة القدم ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 30%

يعتبرون أن كتابة التقارير لا تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل الرابطة الولائية لكرة القدم.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن كتابة التقارير تعد

طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل الرابطة الولائية لكرة القدم.

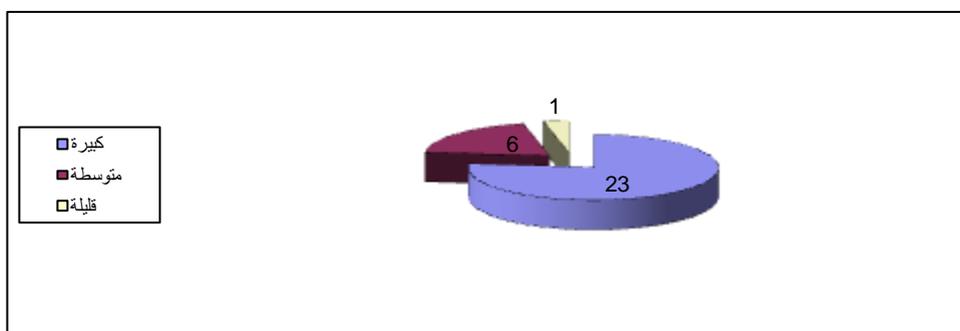
المحور الثالث: الرقابة.

السؤال الأول: ما مدى أهمية الرقابة في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم؟.

الغرض من السؤال: معرفة مدى أهمية الرقابة في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
70	07	كبيرة
20	02	متوسطة
10	01	قليلة
100	10	المجموع

جدول رقم 11: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يعتبرون أن الرقابة لها أهمية كبيرة داخل الرابطة الولائية لكرة القدم أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون أن الرقابة لها أهمية متوسطة داخل الرابطة الولائية لكرة القدم أما النسبة الثالثة والمقدرة بـ 10% يعتبرون أن الرقابة لا أهمية لها داخل الرابطة الولائية لكرة القدم.

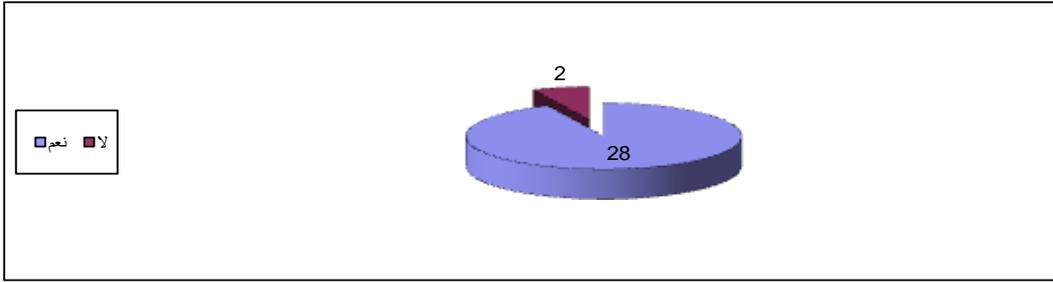
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يعتبرون أن الرقابة لها أهمية كبيرة في تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم.

السؤال الثاني: هل مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود الاداريين؟.

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

النسبة %	التكرارات	الإجابات
90	09	نعم
10	10	لا
100	10	المجموع

جدول رقم 12: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90% من الإداريين يعتبرون أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود الاداريين، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 10% يعتبرون أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود الاداريين.

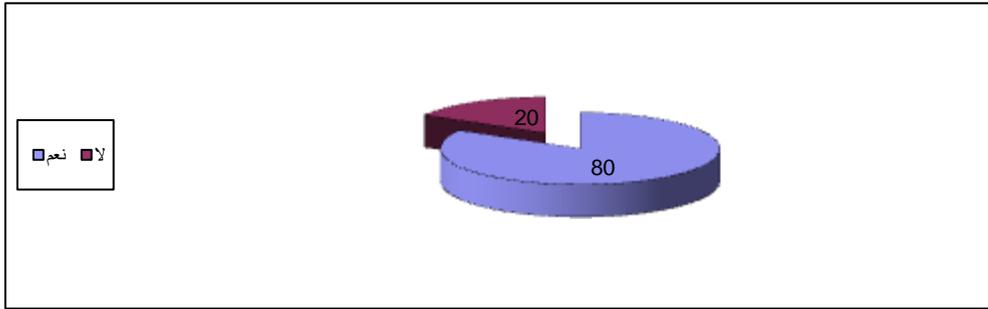
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود الاداريين داخل الرابطة الولائية لكرة القدم.

السؤال الثالث: هل الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف الرابطة الولائية لكرة القدم ؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت الرقابة تعمل على تسيير العمل تجاه أهداف الرابطة الولائية لكرة القدم أم لا .

النسبة %	التكرارات	الإجابات
80	08	نعم
20	02	لا
100	10	المجموع

جدول رقم 13: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف الرابطة الولائية لكرة القدم ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف الرابطة الولائية لكرة القدم.

الاستنتاج:

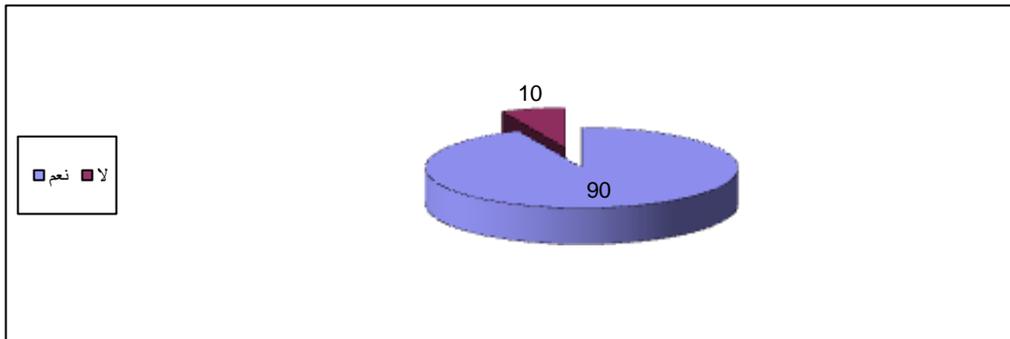
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف الرابطة الولائية لكرة القدم.

السؤال الرابع: هل تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كان تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم أم لا.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
90	09	نعم
10	01	لا
100	10	المجموع

جدول رقم 14: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدرة بـ 90% من الإداريين يعتبرون أن تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 10% يعتبرون تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم.

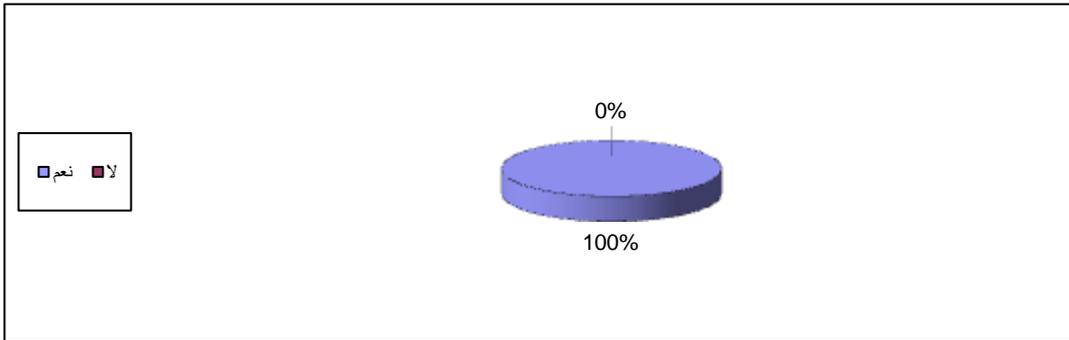
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم.

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

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

النسبة %	التكرارات	الإجابات
100	10	نعم
00	00	لا
100	10	المجموع

جدول رقم 15: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يعتبرون أن

مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل الرابطة الولائية لكرة القدم.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون مراقبة ومتابعة التنفيذ

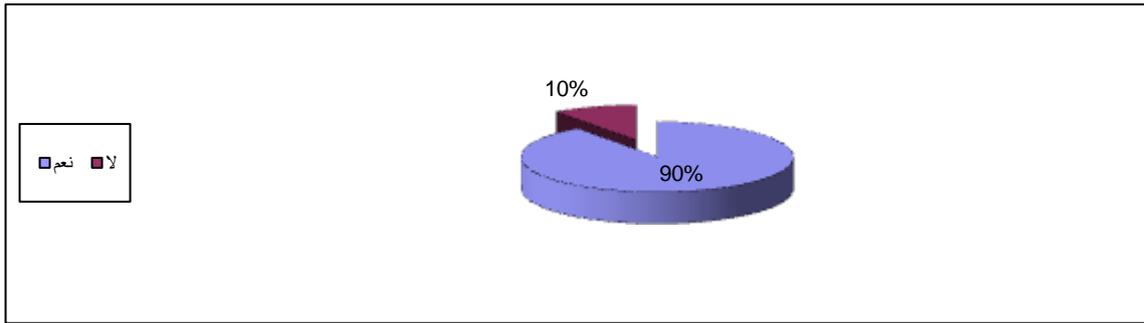
تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل الرابطة الولائية لكرة القدم.

السؤال السادس: هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ؟.

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

النسبة %	التكرارات	الإجابات
90	09	نعم
10	01	لا
100	10	المجموع

جدول رقم 16: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90% من الإداريين يعتبرون الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 10% يعتبرون أن الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ داخل الرابطة الولائية لكرة القدم.

2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

2-1. مناقشة الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداريي الرابطة الولائية لكرة القدم وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقاً من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول: التخطيط ودوره في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم.

ومن خلال الجداول في المحور الأول للتخطيط (1، 2، 3، 4، 5) تبين لنا فعلاً أن التخطيط يلعب دوراً مهماً في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط في الجانب النظري الذي ينص على أن أهمية التخطيط تكمن في:

- مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير.

- التركيز على الأهداف.

- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.

- تسهيل عمليات الرقابة.

مبادئ التخطيط:

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف.

- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط.

- مبدأ شمولية التخطيط.

- فعالية وكفاية التخطيط. وهذا ما يخدم لنا الفرضية الأولى.

2-2. مناقشة الفرضية الثانية:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري الرابطة الولائية لكرة القدم وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقاً من الفرضية الثانية "التنظيم ودوره في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم " ومن خلال الجداول في المحور الثاني للتنظيم (1، 2، 3، 4، 5) تبين لنا فعلاً أن التنظيم يلعب دوراً مهماً في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم وهذا ما يتفق عليه في وظيفة التنظيم في المجال الرياضي في الجانب النظري الذي يعتبر التنظيم في عملية الإدارية هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيمًا ملائماً. كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية للبرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل والرغبات الإنسانية للأفراد وهذا ما يخدم فرضيتنا الثانية.

2-3. مناقشة الفرضية الثالثة:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري الرابطة الولائية لكرة القدم تم الوصول إلى أغلبية الحقائق الثالثة "الرقابة ودورها في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم " ومن خلال الجداول في المحور الثالث (1، 2، 3، 4، 5، 6) تبين لنا فعلاً أن الرقابة تلعب دوراً مهماً في تحسين الرابطة الولائية لكرة القدم وهذا ما يتفق عليه في الجانب النظري في الرقابة حسب المستويات الإدارية والتي تشمل:

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

- الرقابة على مستوى العمليات.

- الرقابة على مستوى الأفراد.

والرقابة حسب مستوى توقيت القيام بها والتي تشمل:

- الرقابة الوقائية.

- الرقابة التاريخية.

- الرقابة المتزامنة. وهذا يخدم لنا الفرضية الثالثة.

### 3- الاستنتاج العام :

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

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

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

# الخلاصة

### الخاتمة:

عملنا في هذا البحث على إبراز أهم الأدوار التي تلعبها الإدارة الرياضية في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم سواء أكانت هذه الأدوار داخلية أو خارجية.

ومن خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني، خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن الإدارة الرياضية وجميع وظائفها تلعب دورا مهما ومميزا في الجانب التسييري للرابطات الولائية لكرة القدم ، لكن تبقى الإدارة الرياضية تعيش تدني ملحوظ وتراجع على مستوى التسيير في هذه الرابطات؛ حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري وفق منظور الحاجات الضرورية والتفريق بين الأهداف. وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى ملاحظتين أساسيتين هما:

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

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

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

- وضع مخططات تسييرية سنوية لتسيير الرابطات الرياضية الولائية لكرة القدم .

- التنظيم الجيد والمحكم داخل الرابطات الرياضية الولائية لكرة القدم.

- وضع أفضل الوسائل، الرقابة لعمل العنصر البشري داخل الرابطات الرياضية الولائية لكرة القدم.

وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا، كان واسعا جدا وإن كل ما بذلناه من جهد وكل مساهمتنا فيه بدت ضئيلة ولكن هذا لا يمنعنا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى إجابات عن الأسئلة المقترحة في دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم.

ونرجو أن تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى.

### اقتراحات وتوصيات:

يتوقف مردود الرابطات الرياضية الولائية لكرة القدم وتسييرها الأحسن، سواء كان ذلك تربويا أو رياضيا على نوع الإدارة الرياضية إذ تعتبر الإدارة الرياضية ووظائفها هي السبب الأول والأخير في نجاح أو فشل تسيير هته الرابطات وعليه خالصنا من خلال دراستنا هذه إلى بعض الاقتراحات والتي نأمل أن تساعد في تحسين العمل الإداري والتسييري داخل الرابطات الرياضية الولائية لكرة القدم.

- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة.

- على المدير انتهاج السبل والوظائف الملائمة لتسيير الأمثل الرابطات الرياضية الولائية لكرة القدم.

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

- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير النابعة في الأفراد العاملين في الرابطات الرياضية الولائية لكرة القدم وعلى كافة المستويات.

- تسيير برامج عمل يضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منهجية علمية بحتة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوائق والمسببات التي تعيق تسيير الرابطات الرياضية الولائية لكرة القدم.

- وضع خطط طويلة المدى على أن تقسم هذه الخطط إلى مراحل زمنية "سنوية" بهدف تأهيل وصقل المسيرين الإداريين على مستوى الرابطة.
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل الرابطة الرياضية الولائية لكرة القدم.
- وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين.

# قائمة المراجع:

قائمة المصادر والمراجع:

أولا: المعاجم

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

ثانيا: الكتب باللغة العربية

2. إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983
3. إبراهيم محمود عبد المقصود: حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003
4. أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001-2002
5. أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر
6. إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001
7. بوفلجة غياث : القيم الثقافية و التسيير , مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع , ط1, وهران, 199
8. جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002
9. حنا نصر الله و آخرون : مبادئ في العلوم الإدارية, دار الظهران, عمان, 1998
10. ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، دار الصفاء، عمان، 2000
11. رشيد رزواني: تدريبات على منهجية البحث العلمي العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، المطبعة الجهوية بقسنطينة، 2008
12. سامي عريفج، خالد حسين مصلح: مناهج البحث العلمي وأساليبه، دار مجدلاوي للنشر، ط02، الأردن، 1999

13. السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص231.
14. السيد حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي
15. السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترك لنشر والتوزيع، 2001،
16. طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة، 1997
17. عايدة خطاب: الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، القاهرة دار الفكر العربي، 1985
18. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993
19. عبده علي، صيف السامرائي: طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية، بدون طبعة، جامعة بغداد، 1977
20. عبسات ذوقان وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان الأردن، 1997،
21. عصام بدوي : موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي، ط1 القاهرة ، 2001
22. علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مديولي، القاهرة، 1997
23. عمر سعيد و آخرون : مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1991
24. محمد الشافعي أبوراس: القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب
25. محمد الصغير بعلي : تنظيم القطاع العام في الجزائر ( استقلالية المؤسسات )، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، ط2، 1992
26. محمد رفيق الطيب : مدخل علم التسيير(ج2)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995
27. محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، ط3، دار المعارف الجامعية الإسكندرية، مصر، 1986
28. محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999

29. محمد مبيدات، محمد أبو ناصر، عقلة مبيضين: منهجية البحث العلمي، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية للجامعة الأردنية، دار وائل للطباعة والنشر، ط 02، الأردن، 1999
30. مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002
31. موسى اللوزي: تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000
32. ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين, دار المحمدية العامة, ط2, الجزائر, 1998
33. نعمان عيد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين: الإدارة الرياضية، ط 1، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، مملكة البحرين، 2010
- المذكرات و رسائل التخرج :**
34. إفروجن غنية، التسيير الإداري و علاقته بالأداء الرياضي النخبوي (دراسة متمحورة حول البعد القانوني التشريعي) مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية و الرياضية ،الجزائر، 2008
35. بوسنة رحيمة، دراسة المرسوم التنفيذي رقم 05 05 المؤرخ في 14 رمضان 1426 الموافق 17 أكتوبر 2005 المحدد لكيفيات تنظيم الاتحاديات الرياضية الوطنية وسيورها وكذا شروط الاعتراف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام " و مدى تعارضه مع التشريعات الدولية، مذكرة ماجستير ، معهد التربية البدنية و الرياضية ،الجزائر، 2008
36. بيسار عبلة : مذكرة تخرج بعنوان تحسين و تطوير التسيير الإداري في المؤسسة الاقتصادية (من خلال خصوصية التسيير), قسم التجارة, فرع المالية, كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة محمد بوضياف المسيلة, 2003
37. خيتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999

38. طوبال وسيم: أسباب ضعف الرعاية الرياضية في الجزائر (حالة الإتحاديات الرياضية الوطنية) مذكرة ماجستير معهد التربية البدنية و الرياضية، الجزائر، 2009

39. عبد الحميد قاسمي و آخرون : مذكرة تخرج ،تنظيم الوظيفة التسويقية في المؤسسة الجزائرية ،جامعة محمد بوضياف،المسيلة ،دفعة جوان 2004/2005

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

41. لعجال يحيى: دور الإحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم، مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية، الجزائر، 2011 م

42. 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

#### المجلات والجرائد :

43. مزروع السعيد:الرياضة بين الواقع والإحتراف، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية

والإجتماعية، كلية الآداب واللغات ، جامعة بسكرة، العدد 07 جوان 2010

44. يوسف يصدیق: القيادة والتسيير والتباين التكاملی، جريدة النبأ، الجزائر، العدد 271

#### المراجع الاجنبية :

45. Mourad ben achenho, wers une nouvelle culture manageriale, Alger, opu, 1996,

**الملاحق**

**ملحق رقم 01 :**  
**وثيقة تسجيل الهام**

**ملحق رقم 02 :**

**استهارة التحكيم**

**ملحق رقم 03**

**استهارة الاستبيان**

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

استمارة الاستبيان

بعد كامل التحية و الاحترام

وفي إطار البحث العلمي و ضمن تكملة البحث لانجاز المذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية فرع : الإدارة و التسيير الرياضي ، تخصص :إدارة المنشآت الرياضية ، تحت عنوان : " واقع التسيير الاداري الرياضي للرابطة الولائية لكرة القدم بسكرة "

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة و نرجوا منكم اختيار الإجابة التي تناسب أرائكم و ذلك بوضع علامة ( × ) في المربع المناسب .

ملاحظة : إجابتك تستخدم لأغراض البحث العلمي ، و تأكدوا بأنها لا توجد أجوبة صحيحة و أخرى خاطئة بقدر ما يهمننا رأيكم الشخصي.

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

جعفر بوعروري

من إعداد الطالب :

طالب أحمد فارس

2018/2017

## معلومات شخصية:

• السن: .....

• الجنس:

ذكر  أنثى

• المستوى التعليمي:

تقني سامي في الرياضة  تعليم ثانوي

جامعي  دراسات عليا

## المحور الأول:

1- ما مدى أهمية التخطيط في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم؟

كبيرة  متوسطة  قليلة

2- هل التخطيط الجيد يساعد على تحسين تسيير المنشآت؟

نعم  لا

3- هل وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى

الأقسام يساهم في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم؟

نعم  لا

4- هل التخطيط له دور في تحقيق أهداف الرابطة الولائية لكرة القدم؟

نعم  لا

5- هل تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم؟

نعم  لا

## المحور الثاني:

1- ما مدى أهمية التنظيم في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم ؟

كبيرة  متوسطة  قليلة

2- هل التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف في الرابطة الولائية لكرة القدم ؟

نعم  لا

3- هل التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها؟

نعم  لا

4- هل التنظيم الجدي يعمل على سير العمل بصورة فعالة؟

نعم  لا

5- هل كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد ؟

نعم  لا

## المحور الثالث:

1- ما مدى أهمية الرقابة في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم ؟

كبيرة  متوسطة  قليلة

2- هل مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال؟

نعم  لا

3- هل الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف الرابطة الولائية لكرة القدم ؟

نعم  لا

4- هل تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير الرابطة الولائية لكرة القدم ؟

نعم  لا

5- هل مراقبة ومتابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟

نعم  لا

6- هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ؟

نعم  لا