



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



قسم إدارة وتسيير المنشأة الرياضية

مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية

## الموضوع :

دور وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية  
دراسة ميدانية على مستوى المنشآت الرياضية -لولاية بسكرة-

تحت إشراف الدكتور

أ. نوارة خالد

إعداد الطالب :

بلخضر ابراهيم

السنة الجامعية:

2017 / 2016

# تشكرات

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿﴿﴾ وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ﴿﴾

بفضل الله وعونه تعالى خرج هذا العمل المتواضع للنور فالحمد لله على فضله

أتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرفة والموجهة والأستاذة الكريمة

" نورة خالد "

على صبرها معنا طيلة هذا البحث فكانت خير دليل ومنبر لنا في هذا الطريق

كما أتقدم بالشكر الجزيل

إلى مديري وعمال المنشآت الرياضية ببسكرة لصبرهم علينا طيلة فترة التبرص

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى رئيس قسم الإدارة والتسيير الرياضي الأستاذ عبد المالك شتيوي دون أن ننسى

الأساتذة الكرام

كما لا ننسى الأصدقاء والذين لم يخلوا علينا بنصائحهم القيمة وأخيرا أشكر كل من ساهم في هذا العمل من

قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

# إهداء

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

بعدهما رست سفينة هذا البحث على شواطئ الختام لا يسعني إلا أن أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى التي عجز اللسان عن وصف مآثرها نحوي إلى المرأة التي غمرتني حبا وحنانا إلى حكاية العمر إلى التي لا أدري بأي كلام أقابلها أبكلام يسكن في الأرض أم في السماء أبعبارات الليل أم بعبارات النهار .  
إلى : وناسة بوزيناوي.أمي الغالية.

أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم ييخل علي يوما بروحه وماله , إلى الشخص الذي يسعد بسعادي ويحزن بحزني رمز الأبوة إلى ذلك المقام الراسخ في ذهني وأفكاري.  
إلى : عبد الوهاب بلخضر رحمه الله و اسكنه فسيح جنانه. أبي الغالي.  
إلى شركائي في عرش أمي وأبي إلى الذين يدخلون القلب بلا استئذان إلى إخوتي وأخواتي : حنان, فرح, حاتم ,ريممة, صبرينة, ملاك وإلى كل الأهل والأقارب .

إلى أساتذة معهد وعلوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضيةوالذي أكن لهم كل التقدير والاحترام إلى بن:شتيوي عبد المالك, رواب عمار, عيسى براهيمي, خليل مراد, لزنك أحمد...وإلى كل الاساتذة المحترمين.  
إلى الأصدقاء : امير, مليك, هشام, شكري, يوسف, كمال, مالك, صالح, خالد, لحسن , يعقوب , رشيد , الطيب , فتححي , حميد , مفتاح , كمال , لخضر, جمال خالد  
إلى الأخ والصديق الذي أكن له كل الاحترام التقدير إليك عزيزي عماد زميط وإلى كل طلبة قسم الإدارة والتسيير الرياضي وخاصة الفوج (01) .

إلى قارئ هذا الإهداء.

قائمة المحتويات

| الصفحة | العنوان                                |
|--------|--|
|        | شكر                                    |
|        | إهداء                                  |
| أ      | مقدمة                                  |
|        | الإطار العام للدراسة                   |
| 4      | 1-الإشكالية                            |
| 5      | 2-الفرضيات                             |
| 5      | 3-أهمية البحث                          |
| 5      | 4-أهداف البحث                          |
| 5      | 5-أسباب إختيار الموضوع                 |
| 6      | 6-تحديد المفاهيم والمصطلحات            |
| 7      | 7-الدراسات السابقة                     |
| 7      | 8-التعليق على الدراسات السابقة         |
|        | الجانب النظري                          |
|        | الفصل الأول: التوجيه                   |
| 10     | تمهيد                                  |
| 11     | 1/ نشأة التوجيه وتطوره التاريخي        |
| 12     | 1-1/ نشأته في العالم الغربي            |
| 13     | 1-2/ نشأته في الجزائر                  |
| 13     | 2/ مفاهيم عامة حول التوجيه             |
| 14     | 1-2/ تعاريف                            |
| 14     | 1-1-2/ تعريف التوجيه في المجال التربوي |
| 14     | 2-1-2/ أنواع التوجيه                   |
| 15     | 3-1-2/ الأسس العامة للتوجيه            |
| 15     | 4-1-2/ أركان التوجيه                   |
| 17     | 2-2/ العمليات الأساسية للتوجيه         |
| 17     | 1-2-2/ القيادة                         |
| 17     | 2-2-2/ الاتصال                         |

|    |  |
|----|--|
| 17 | 3-2-2 / التحفيز  |
| 30 | 4-2-2 / تقويم أداء العاملين                            |
| 31 | 3-2 / مبادئ ومستويات التوجيه                           |
| 31 | 1-3-2 / مبادئ التوجيه                                  |
| 32 | 2-3-2 / مستويات التوجيه                                |
| 33 | 3 / التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي          |
| 34 | 1-3 / مفهوم التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي  |
| 34 | 2-3 / علاقة التوجيه والإرشاد النفسي بالعلوم الأخرى     |
| 36 | 3-3 / أهداف التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي  |
| 37 | خلاصة  |
|    | <b>الفصل الثاني : الإدارة العامة والإدارة الرياضية</b> |
| 39 | تمهيد  |
| 39 | 1 / الإدارة العامة                                     |
| 39 | 1-1 / نبذة تاريخية                                     |
| 42 | 2-1 / مفاهيم حول الإدارة                               |
| 44 | 3-1 / مستويات الإدارة                                  |
| 45 | 4-1 / عناصر الإدارة                                    |
| 47 | 5-1 / المبادئ العامة للإدارة                           |
| 48 | 6-1 / خصائص الإدارة                                    |
| 50 | 7-1 / أساسيات الإدارة                                  |
| 51 | 8-1 / نظريات الإدارة                                   |
| 54 | 2 / الإدارة الرياضية                                   |
| 54 | 1-2 / مفاهيم حول الإدارة الرياضية                      |
| 54 | 2-2 / مكونات الإدارة الرياضية                          |
| 54 | 3-2 / المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية            |
| 54 | 4-2 / صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة            |
| 55 | 5-2 / الدور الإجرائي للإدارة الرياضية                  |

|  |  |
|--|--|
| 56                                     | 2-6/ المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية         |
| 57                                     | 2-7/ مقومات التغيير الناجح في الإدارة الرياضية |
| 58                                     | 2-8/ مجالات الإدارة في التربية الرياضية        |
| 59                                     | خلاصة  |
| <b>الفصل الثالث : المنشآت الرياضية</b> |  |
| 60                                     | تمهيد  |
| 61                                     | 1/ المنشآت الرياضية في العصر القديم            |
| 61                                     | 1-1/ ملعب البنتاثون                            |
| 61                                     | 1-2/ ملعب الهبيودروم                           |
| 61                                     | 1-3/ البلاسترا                                 |
| 61                                     | 1-4/ الليونيديون                               |
| 61                                     | 1-5/ الكولوسيوم                                |
| 62                                     | 2/ المنشآت الرياضية في العصر الحديث            |
| 62                                     | 2-1/ المدن الرياضية                            |
| 63                                     | 3/ مفهوم المنشأة الرياضية                      |
| 64                                     | 4/ ادارة المنشآت الرياضية                      |
| 64                                     | 4-1/ الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة      |
| 64                                     | 4-2/ الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة       |
| 64                                     | 4-3/ الاعتبارات الضرورية في استخدامات المشاة   |
| 65                                     | 5/ خصائص المنشآت الرياضية                      |
| 66                                     | 6/ اسس تخطيط المنشآت الرياضية                  |
| 66                                     | 7/ تعريف الامكانيات                            |
| 66                                     | 8/ اهمية الامكانيات                            |
| 67                                     | 9- /مبادئ الامكانيات الرياضية                  |
| 68                                     | 10- /انواع الملاعب                             |
| 68                                     | 11- /مزايَا دراسة امكانيات المنشأة الرياضية    |
| 70                                     | خلاصة  |

|    |   |
|----|---|
|    | الجانب التطبيقي                         |
|    | الفصل الأول : الطرق المنهجية للبحث      |
| 73 | تمهيد                                   |
| 74 | 1/المنهج المستخدم                       |
| 74 | 1-1/الادوات المستخدمة                   |
| 75 | 2/ الدراسة الاستطلاعية                  |
| 75 | 1-2/ المجال الزماني والمكاني            |
| 75 | 2-2/ ضبط تغيرات الدراسة                 |
| 75 | 2-3/ عينة البحث وكيفية اختيارها         |
| 75 | 3/ إجراءات التطبيق الميداني             |
| 76 | 4/ حدود الدراسة                         |
|    | الفصل الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة |
| 78 | 1/ تحليل الاستبيان                      |
| 90 | 2/ خلاصة عامة                           |
| 91 | 3 / الخاتمة                             |
| 92 | 4/ الاقتراحات                           |
|    | قائمة المراجع                           |
|    | الملاحق                                 |

قائمة الاشكال

| الصفحة  | الشكل  |
|---------|--|
| صفحة 16 | شكل (1) : يوضح عمليات التوجيه                            |
| صفحة 16 | شكل (2) يوضح شروط التوجيه الإداري                        |
| صفحة 16 | شكل (3) : يوضح بعض المبادئ الأساسية في التوجيه الإداري.  |
| صفحة 17 | شكل (4) يوضح مهارات القيادة.                             |
| صفحة 20 | شكل (5) : يوضح مراحل عملية الاتصال.                      |
| صفحة 21 | شكل (6) الاتصال واتجاهاته الثلاثة                        |
| صفحة 23 | شكل (7): يوضح أنواع الحوافز.                             |
| صفحة 25 | شكل (8): يوضح الحوافز الذاتية                            |
| صفحة 27 | شكل (9): يوضح الحوافز الفردية والحوافز الجماعية .        |
| صفحة 27 | شكل (10) : يبين خصائص الحوافز                            |
| صفحة 29 | شكل (11) يبين مقومات الحوافز.                            |
| صفحة 45 | شكل (12) يوضح مستويات الإدارة                            |
| صفحة 49 | شكل (13) : يوضح بعض العوامل الحاكمة الموجهة لعمل الإدارة |
| صفحة 53 | شكل (14): يوضح مجالات الإدارة الرياضية                   |

قائمة الجداول

| الصفحة    | الجدول   |
|-----------|--|
| الصفحة 78 | جدول رقم 01: يبين إجابة المدراء على السؤال الأول.  |
| الصفحة 79 | جدول رقم 02: يبين إجابة المدراء على السؤال الثاني. |
| الصفحة 80 | جدول رقم 03: يبين إجابة المدراء على السؤال الثالث. |
| الصفحة 81 | جدول رقم 04: يبين إجابة المدراء على السؤال الرابع. |
| الصفحة 82 | جدول رقم 05: يبين إجابة المدراء على السؤال الخامس. |
| الصفحة 83 | جدول رقم 06: يبين إجابة المدراء على السؤال السادس. |
| الصفحة 84 | جدول رقم 07: يبين إجابة المدراء على السؤال الأول.  |
| الصفحة 85 | جدول رقم 08: يبين إجابة المدراء على السؤال الثاني. |
| الصفحة 86 | جدول رقم 09: يبين إجابة المدراء على السؤال الثالث. |
| الصفحة 88 | جدول رقم 10: يبين إجابة المدراء على السؤال الرابع. |

## مقدمة:

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

و يتم تشكيل منشأة ما عندما تقوم مجموعة من الأفراد سويًا بإنجازات معينة من المهام والمقاصد ويتم تشكيل المجموعات نظراً لأن المهام والمقاصد المراد إنجازها تفوق قدرات الفرد، وكأي فريق منظم فإن أي منظمة يمكنها إنجاز قدر أكبر بكثير من إنجاز الفرد، فيما يتعلق بالوقت والموارد وتنتج المنشآت والمنظمات خدمة ذات جودة لا تستطيع جهود الفرد وحده إنتاج مثيلاتها، وتبرز فعالية المنشآت عندما يعمل التوجيه في الإدارة بصورة سليمة وعلى هذا تبرز أهمية الإدارة في المنظمات الفعالة.

تعرف الإدارة بأنها توجيه للأنشطة الضرورية للمنظمة لضمان عملها بصورة فعالة وتهدف الإدارة الرياضية إلى ضمان عمل المنظمات أو المؤسسات الرياضية بصورة فعالة، وكذلك أيضاً هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة، أي هي استخدام الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية لتحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة.

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

كما أن دراسة بناء التنظيم تسلط الضوء على عملية التوجيه، فضروريات التنظيم السليم تقتضي أن يرجع الموظف في عمله إلى رئيس واحد هذا الرئيس يشرف على عمل الموظف ويوجهه و يرشده ويعمل كحكم فيفصل فيما يعرضه عليه بالموافقة أو الرفض.

ويتضمن التوجيه إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والإرشادات وهو ليس بالمهمة السهلة ويتطلب لنجاحه مهارات خاصة، حيث يجب توحيد الإطار الفكري للرئيس والمرؤوس حتى يفهم الأخير ما يقصده الأول وما يهدف إليه، وحتى ينفذ بدقة. ومن هنا يلزم أن يكون الأمر واضحاً وممكن التنفيذ وفي حدود اختصاصات كل من الرئيس والمرؤوس ومحقق للهدف المتفق عليه، ومن الخطأ عند إصدار الأمر أو التوجيه أن يعتقد بأن كل ما يلزم من جانب المرؤوس هو الطاعة.

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

**الباب الأول: الجانب النظري يتكون من:**

### **الفصل الأول - التوجيه:**

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

### **الفصل الثاني - الإدارة العامة والإدارة الرياضية:**

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

### **أما الفصل الثالث - المنشآت الرياضية:**

يحتوي هذا الفصل على إعطاء لمحة تاريخية حول المنشآت الرياضية في العصر القلم وفي العصر الحديث وإلى مفهوم المنشآت الرياضية , وإدارة المنشآت الرياضية وخصائص المنشأة أسس تخطيط وأنواع الملاعب تعريف الإمكانيات ومزايا دراسة إمكانات المنشآت الرياضية .

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

### **الفصل الأول: الطرق المنهجية للبحث**

**الفصل الثاني:** فهو عبارة عن عرض وتحليل نتائج الدراسة.

# الجانحة التمهيدية

## 1 / الإشكالية:

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

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

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

– هل لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية؟

## 1/التساؤلات الجزئية:

\* هل للقيادة دور في إدارة المنشآت الرياضية؟

\* هل للاتصال تأثير في إدارة المنشآت الرياضية؟

## 2/ الفرضيات :

### الفرضية العامة:

\* لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية.

### الفرضيات الجزئية:

\* للقيادة دور في إدارة المنشآت الرياضية.

\* للاتصال تأثير في إدارة المنشآت الرياضية.

## 3/ أهداف البحث :

يهدف بحثنا أساسا إلى :

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

## 4/ أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع وخاصة عن التوجيه والتسيير في المنشآت الرياضية.
- قلة الدراسات والبحوث العلمية حول هذا الموضوع بالأخص وقلة معرفة العناصر الرئيسية للتسيير لاسيما ما يتعلق بالمسير.
- ارتباط هذا الموضوع بالوضع السيئة للمنشآت الرياضية.
- الوقوف على ما يمكن أن يقدمه التوجيه لعامل التحفيز والرفع من أداء الموظفين بالمنشأة الرياضية.
- توضيح انعكاس وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية على التنظيمات الرياضية وفعالية أداؤها.

## 5/ أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في:

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

## 6/ تحديد المفاهيم والمصطلحات :

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

### 1/6/ التوجيه

**لغة:** بمعنى اقبل وقصد، واتجه اليه بمعنى اقبل اليه، واصل كلمة التوجيه هي وجه بمعنى دل وأرشد.

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

### 2/6/ الإدارة:

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

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

**3/6/ المنشآت الرياضية:** هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية وهذه المنشأة لها إدارة تسييرها وفق برنامج معين.<sup>4</sup>

1 - أ.د طلحة حسام الدين " مقدمة في الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، القاهرة ، 1997 ، ص: 83.

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

3 - د. محمد صبحي حسانين " القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية " ، دار الفكر العربي ، ط3 ، القاهرة ، 1995 ، ص: 211.

4 - حريزي عبد الهادي وآخرون " التسيير الإداري في الأندية الرياضية وعلاقته بمرمودية فرق كرة القدم " ، مذكرة تخرج مكلمة لنيل شهادة ليسانس ، الجزائر ، 2005/2004 ،

ص: 06.

## 7/ الدراسات السابقة:

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

### 1/7 الدراسة الاولى:

عرعار حولية , درداش زوينة.

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

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

### 2/7 الدراسة الثانية:

جاءت هذه الدراسة للطلاب (عمر دمانة ) تحت عنوان \* دور تنظيم الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية \*تحت إشراف الدكتور عبد الناصر بن التومي سنة 2007/2008 مذكرة ماجستير تحت إشكالية:

- إلى أي مدى يمكن لتنظيم إدارة الموارد البشرية في ظل التوجيه نحو الاهتمام بالجانب الإنساني هل يساهم في تطوير مستوى العمل الإداري في المنشآت الرياضية.

وكانت العينة 70 فرد بين إطارات وموظفين إداريين وعمال ومهندسين وكانت النتائج كما يلي:  
-نجاح إدارة الموارد البشرية مرتبط بما تسخره هذه الأخيرة لعناصر التنظيم والعلاقات الإنسانية.

### 8/التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نلاحظ ان هناك أوجه تشابه بين النتائج فتم التطرق إلى انه هنالك نقص فادح في الإطارات العلمية المتخصصة في تسيير إدارة المنشآت الرياضية,بالإضافة إلى انه هنالك نقص في كفاءات القائمين على عملية التسيير وتوجيه إدارة المنشآت الرياضية.

# الجانب النظري

# الفصل الأول

## التوجيه

## تمهيد:

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

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

## 1/ نشأة التوجيه وتطوره التاريخي:

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

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

### 1-1/ تطور التوجيه في العالم الغربي :

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

#### • المرحلة الأولى - مرحلة التركيز على التوجيه المهني:

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

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

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

<sup>1</sup> - بن روان حورية وآخرون : " دور مستشار التوجيه في متابعة المشكلات المدرسية " , مذكرة تخرج مكلمة لنيل شهادة ليسانس , المسيلة , 2003-2004 , ص:21.

## • المرحلة الثانية - مرحلة التركيز على التوافق والصحة النفسية :

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

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

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

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

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

تعتبر الحرب العالمية الثانية من أهم العوامل التي أثرت على التوجيه وقد بينت هذه الحرب الأهمية الكبرى للاختبارات النفسية لتصنيف الأفراد ووضع كل فرد في مكانه المناسب والذي يتفق وقدراته واستعداداته، ومن أهم نتائج الحرب العالمية الثانية في ميدان التوجيه انه وجه الاهتمام لتحليل السمات تحليليا عمليا، وأصبح التوجيه فيما بعد الحرب العالمية الثانية موجها إلى التوسع في خدمات التوجيه وفي مفهوماته ليجد سبيله إلى المصانع والدين وغيرها من الميادين، وأصبح التوجيه عملية مهنية وميدانا من ميادين التخصص وزادت أهميته في المدارس وفي مجالات عديدة أخرى<sup>1</sup>.

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

## 1-2/ تطور التوجيه في الجزائر :

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

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

## 2/ مفاهيم عامة حول التوجيه :

### 1-2/ تعاريف :

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

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

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

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

<sup>1</sup> - عر عار حولية - درداش زونية: "التوجيه والإشراف على الأفراد ودوره في زيادة الإنتاج" , مذكرة تخرج DEUA , المسيلة , 2001 , ص : 14 .

<sup>2</sup> - د . عبد السلام أبو حقف : " أساسيات التنظيم والإدارة " , دار الجامعة الجديدة للنشر , الإسكندرية , 2002 , ص : 393 .

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

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

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

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

ويذكر "إبراهيم محمود عبد المقصود" إن التوجيه يتضمن إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والإرشادات وهو ليس بالمهمة السهلة ويتطلب لنجاحه مهارات خاصة فالذي يرجى من الأمر هو الحصول على نتائج معينة ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للرئيس والمرؤوس حتى يفهم الأخير ما يقصده الأول وما يهدف إليه.<sup>1</sup> ويعرف "التوجيه" بأنه فن إيجاد الثقة بين من يصدر الأمر وبين من يتلقى هذا الأمر وتنمية ثقته بنفسه وبقدرته وكفاءته.

### 2-1-2/ أنواع التوجيه :

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

أ/ التوجيه الفني

ب/ التوجيه الإداري

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

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

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

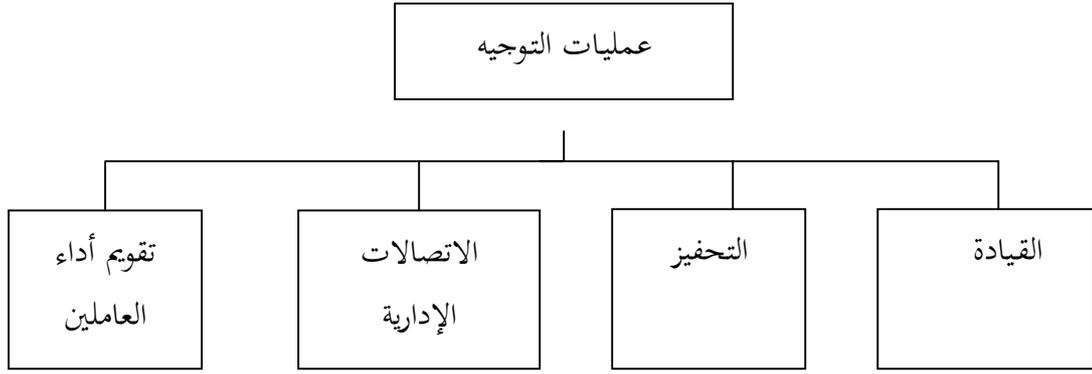
## 2-1-3 / الأسس العامة للتوجيه :

- من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطوير الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى يمكن استخلاص بعض الأفكار التي تمثل أساسا جيدا لممارسة وظيفة التوجيه على النمو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي :
- ضرورة تحديد الهدف , حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توحيد الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها .
  - وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات .
  - ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح .
  - العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء اتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية .
  - تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية , كذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.<sup>1</sup>

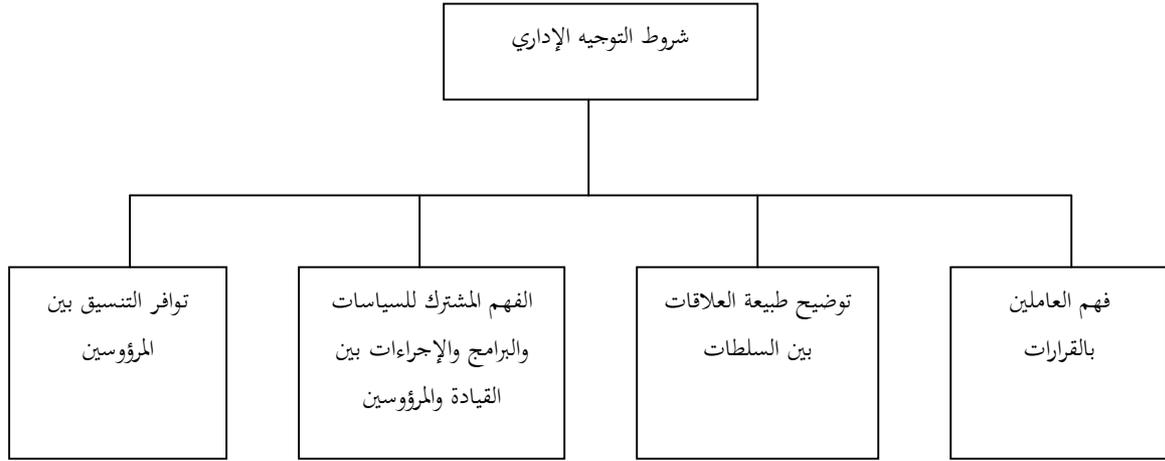
## 2-1-4 / أركان التوجيه :

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

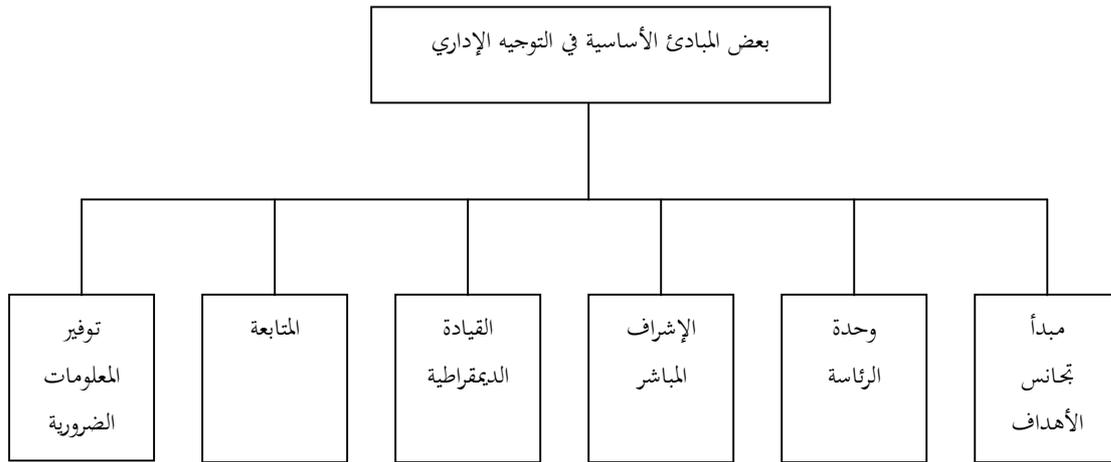
<sup>1</sup> - د. عبد السلام أبو قحف: "أساسيات التنظيم والإدارة", مرجع سابق , ص: 395,396 .



شكل (1) : يوضح عمليات التوجيه



شكل (2) يوضح شروط التوجيه الإداري



شكل (3) : يوضح بعض المبادئ الأساسية في التوجيه الإداري.<sup>1</sup>

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

## 2-2/ العمليات الأساسية للتوجيه :

### 2-2-1/ القيادة :

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

#### أ/ ماهية القيادة:

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

#### ب/ مفهوم القيادة :

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

#### ج/ الصفات المهمة في القائد :

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

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

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

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

\*الثقة بالنفس : على القائد أن يتحلى بالشجاعة وأنه يبادر بالأمر وأن يعلن عن أفكاره بوضوح وأن يشجع الآخرين وأن يحصل على تعزيز رؤسائه ويجب تعلم أن الثقة بالنفس هي من أسباب ثقة المرؤوسين في قائدهم .

\*الإنجاز : يجب أن يتحلى القائد بالقدرة على تحقيق نواتج نهائية مطلوبة في عمله وذلك من خلال تحديد الأهداف وخطوات التنفيذ وأن يساعد مرؤوسيه على تحقيق هذه الإنجازات فإنجازاتهم في مجموعها هي إنجازاته هو .

\*الاتصال : إن قدرة القائد على استماع إلي مرؤوسيه والتفاوض والحديث وعرض المعلومات شفويا وإدارة المقابلات والاجتماعات والمذكرات من أهم قدرات القيادة التي يجب أن يتحلى بها أي مدير

\*القوة والسيطرة : يجب أن يتحلى القائد بالقدرة والمهارة على التعرف على حدود سلطاته وصلاحياته واتخاذ القرارات وعليه التدخل في الوقت المناسب وعليه استخدام صلاحياته المالية وأيضا الصلاحيات التي تمس المكافأة والعقاب .

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

#### د/ أنواع القيادة :

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

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

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

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

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

## هـ/ خصائص ومميزات القيادة :

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

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

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

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

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

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

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

## و/ مهارات القيادة :

بصفة عامة ينبغي أن تتوفر لدى القائد مهارات ثلاث هي :

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

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

<sup>1</sup> - د. مروان عبد المجيد : " الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية " , دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع , ط 1 , الأردن , 2000 , ص : 125 .

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

|                   |
|-------------------|
| المهارة الفكرية   |
| المهارة الإنسانية |
| المهارة الفنية    |

شكل (4) يوضح مهارات القيادة.<sup>1</sup>

## 2-2-2 / الاتصال :

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

## أ/ تعريف الاتصال :

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

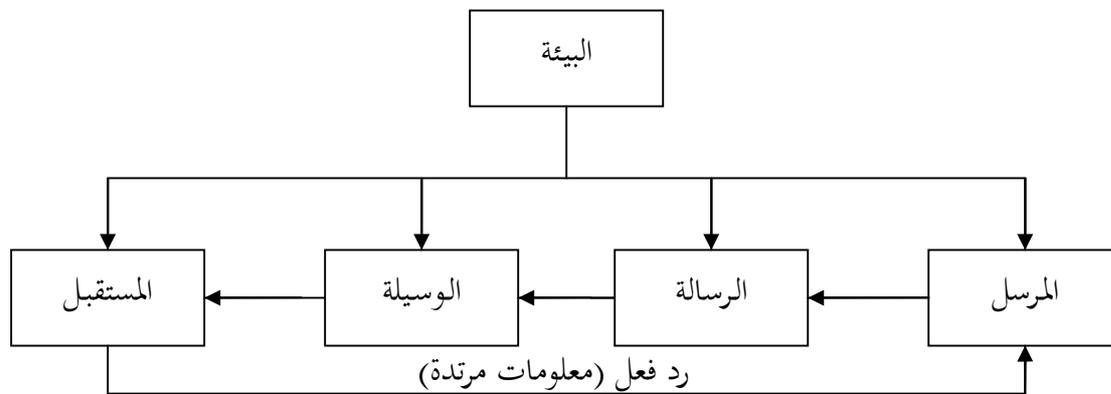
<sup>1</sup> - د. أحمد ماهر : " الإدارة المبادئ والمهارات " ، الدار الجامعية ( الطبع ، النشر ، التوزيع ) ، الإسكندرية ، 2001 / 2002 ، ص:554.

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

والاتصال يقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها وتنقلها في مختلف الاتجاهات , داخل الهيكل وخارجه بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين .<sup>1</sup>

#### ب/ مراحل عملية الاتصال :

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



#### شكل (5) : يوضح مراحل عملية الاتصال.

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

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

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

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

<sup>1</sup> - معروف أحلام آخرون : " أهمية الاتصال في رفع كفاءة المؤسسة " , مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس لإدارة الأعمال , المسيلة , 2005/2004 , ص : 7.

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

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

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

### ج/ وظائف الاتصال :

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

- تبادل المعلومات سواء داخل المنظمة أو بين المنظمة والبيئة .
- نشر الأفكار والتوجيهات المرتبطة بإنجاز الأنشطة وكذلك التعليمات والأوامر المرتبطة بالتنفيذ بالإضافة لتأصيل القيم والمعايير التنظيمية وتوضيح أهداف المنظمة للأفراد.
- التقييم والمساعدة في تقييم الأداء بالنسبة للفرد والجماعة المنظمة .
- تشجيع تبادل الآراء والأفكار بين المستويات التنظيمية المختلفة.<sup>1</sup>

### د/ اتجاهات الاتصال في الإدارة :

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

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

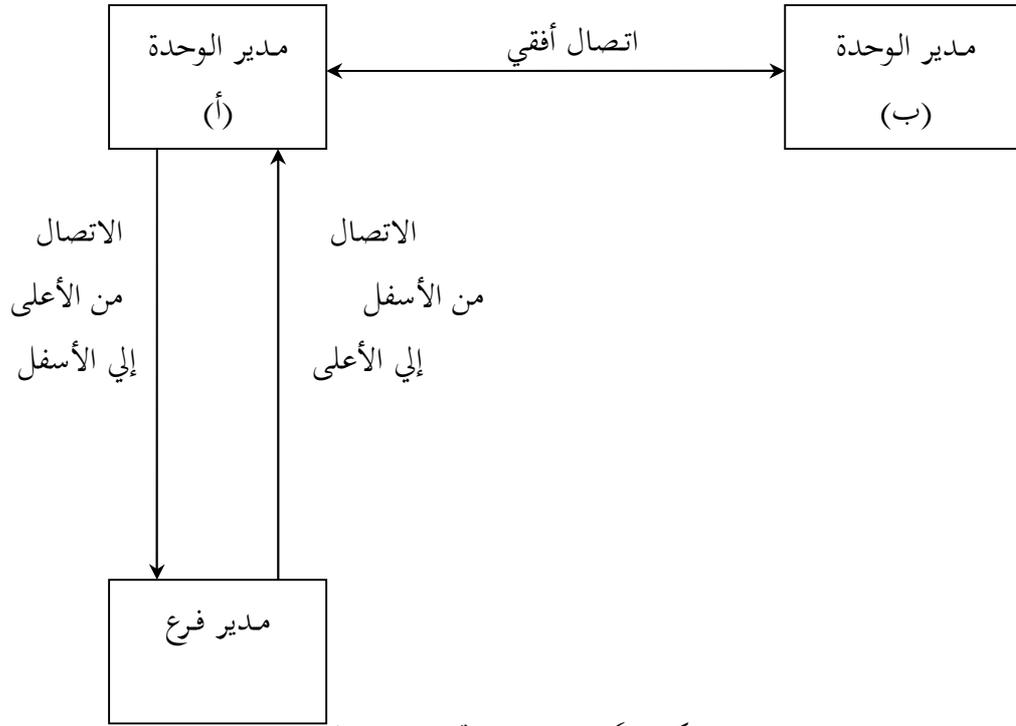
**2/ الاتصال من أسفل إلى أعلى :** ويعني اتصال العاملين بالإدارة وذلك كرد فعل للاتصال المستقبل أو كمعلومات وبيانات ترفع للإدارة أغراض الرقابة وتقييم نتائج الأعمال ومشكلاتها فلا بد من معلومات مرتدة للإدارة للوقوف على آراء العاملين ومقترحاتهم وشكواهم ووجهات نظرهم ويتم ذلك في الإدارة الرياضية .

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

ويوضح الشكل (6) الاتصال واتجاهاته الثلاثة :

<sup>1</sup> - د. عبد السلام أبو قحف : " أساسيات التنظيم والإدارة " , مرجع سابق , ص : 403 .

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



الشكل (6) الاتصال واتجاهاته الثلاثة

#### ه/ أنواع الاتصال :

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

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

#### و/ مبادئ الاتصال :

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

- \* نوعية الرسالة
- \* ظروف استقبال الرسالة
- \* المحافظة على أشكال جهود المحافظة
- \* الاستفادة مزايا التنظيم غير الرسمي.

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

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

- **مبدأ التكامل والوحدة** : يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية حيث يتصل بأغراض وأهداف الاتصال فهذا المبدأ بالنسبة للمسؤول وسيلم وليس غاية

- **مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي** : تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المسؤولين ويكون لها التأثير النافع أو الضار على المنظمة فتدفع الرسائل قد يتم رسمياً من الرئيس إلي المرؤوس أو من المرؤوس إلي الرئيس وهذا المنفذ قد لا يكون ملائماً أو لا يثق به لنقل كل أنواع الرسائل لذلك يجب أن يستفيد المسؤولون من المدخل غير الرسمي أي الشخص في الإبلاغ أو من خلال آخريين.<sup>1</sup> **ي/ معوقات الاتصال** :

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

**المجموعة الأولى : معوقات تنظيمية مثل :**

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

تعدد المستويات الإدارية . الأمر الذي يترتب على بطء عملية الاتصال .  
اتساع نطاق الإشراف .

عدم تخطيط الاتصالات وغياب سياسات الاتصال الملائمة .

**المجموعة الثانية : فهي المعوقات السلوكية مثل :**

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

<sup>1</sup> - د. مروان عبد المجيد : " الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية " , مرجع سابق , ص : 171 .

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

### المجموعة الثالثة :

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

### 2-2-3/ الحوافز :

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

### أ/ تعريف التحفيز :

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

### ب/ أنواع الحوافز :

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

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

\***الحوافز السلبية (العقاب والمحاسبة على الأخطاء):** وهي التي تسعى إلي التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في الجزاء أن المادية كالحصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو الحرمان من الترقية أو إدراج اسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنشر

<sup>1</sup> - د. عبد السلام أبو قحف : " أساسيات التنظيم والإدارة " , مرجع سابق , ص : 426,427.

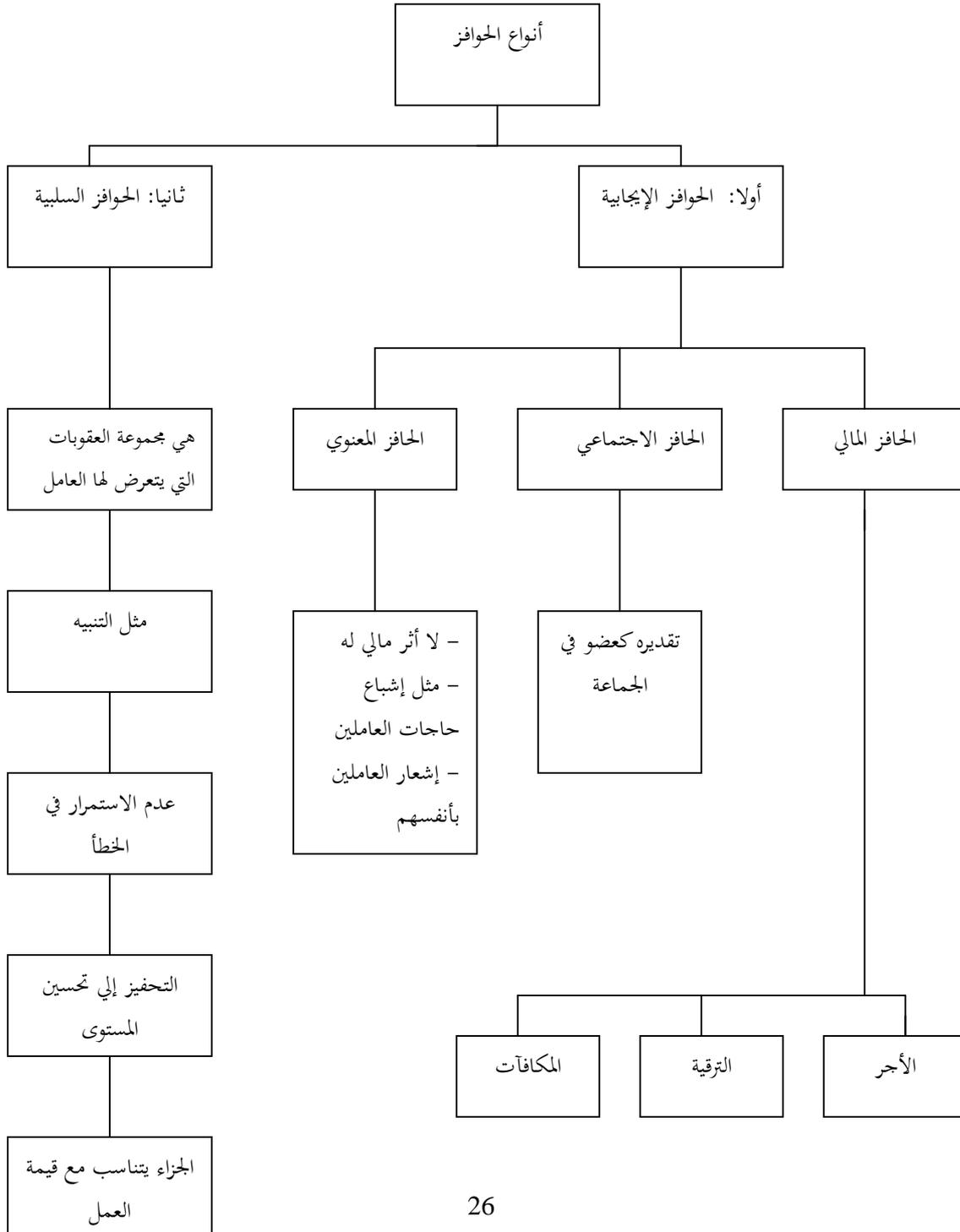
<sup>2</sup> - د. إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية " , مرجع سابق , ص : 43.

على العاملين بالمشروع أو نحو ذلك من صور الجزاء المعنوي ويقسمها "محمد ماهر عليش" مادية ومعنوية مباشرة وغير مباشرة , موجبة وسالبة.

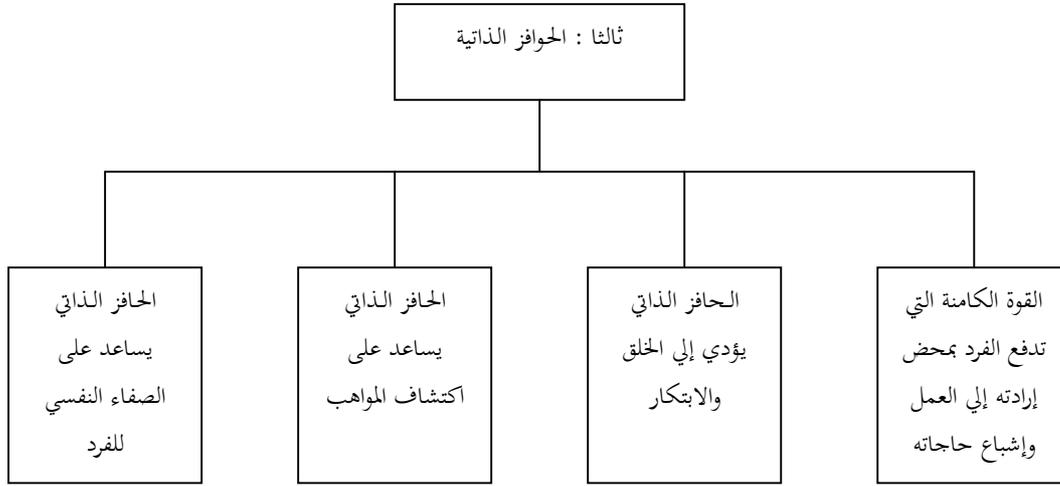
وأن توافر الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين في التربية الرياضية يعد أمر مهما في زيادة فاعليتهم وكفاءتهم للعمل فعند تحفيز الطلاب ذوي الكفاءات الرياضية العالية لما لها من أثر في تشجيعهم ورفع مستواهم باستمرار كذلك على التدريب والاشتراك في الأنشطة وفاعلية الحوافز تتحدد بعاملين أساسيين هما :

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

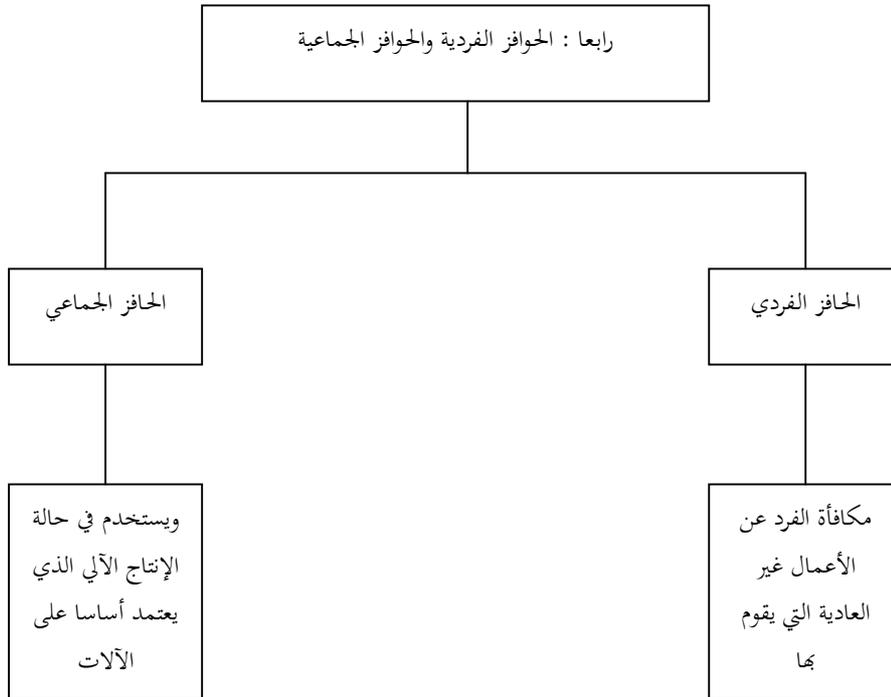
مقدار الحافز : كلما زادت مقادير الحوافز كلما زاد أثرها وفعاليتها في تحريك دافعية الفرد.



شكل (7): يوضح أنواع الحوافز.<sup>1</sup>



شكل (8): يوضح الحوافز الذاتية



شكل (9): يوضح الحوافز الفردية والحوافز الجماعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - د. حسن أحمد الشافعي: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية", مرجع سابق, ص: 47.

<sup>2</sup> - د. إبراهيم محمود عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية", مرجع سابق, ص: 48,47.

## ج/ أسس الحوافز :

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

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

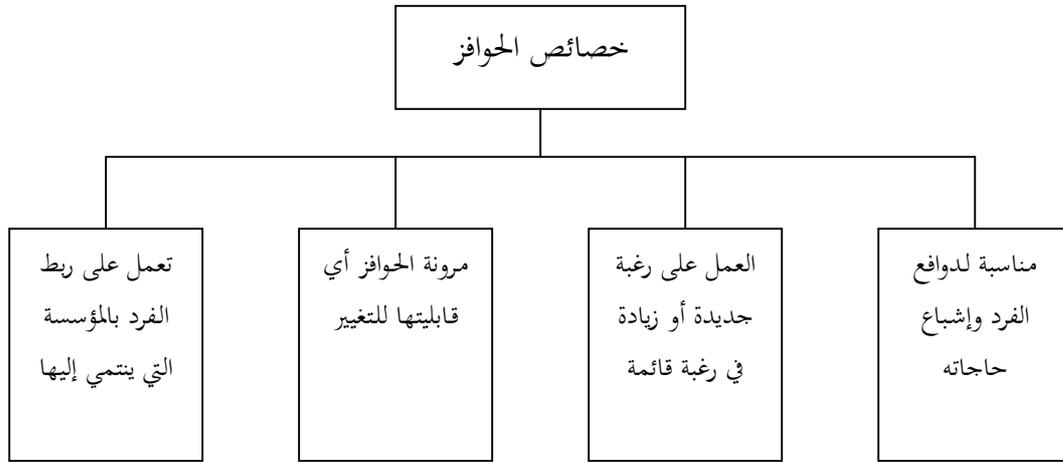
أما فيما يخص الجهود فإنه يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ذلك أنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل : الفوز في المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة وقد يمكن الأخذ بالحسبان مكافئة الجهود أو الأسلوب ويجب الاعتراف أن هذا المعيار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

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

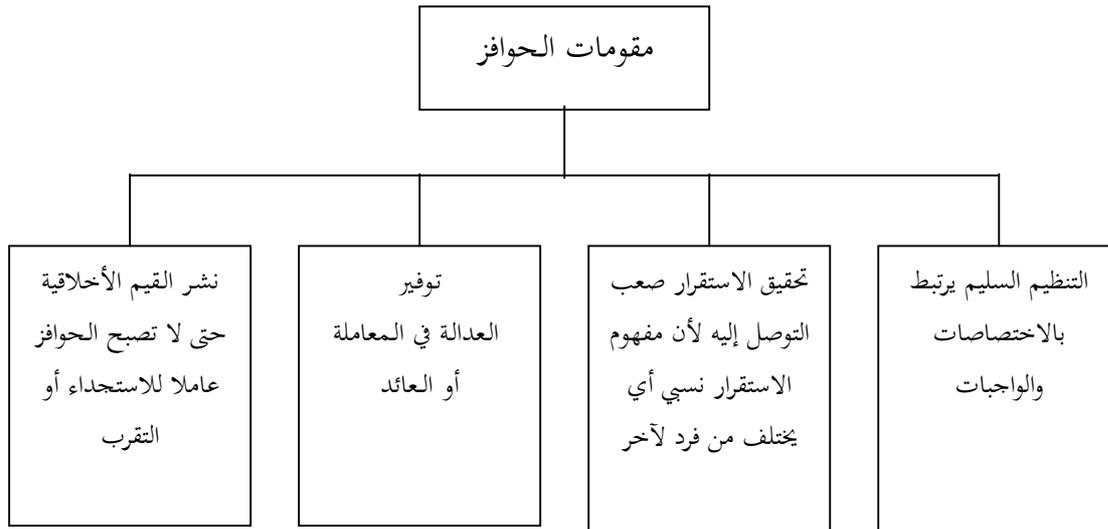
## د/ الشروط اللازمة لنجاح نظام الحوافز :

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

<sup>1</sup> - أحمد ماهر : " إدارة الموارد البشرية " , الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع , الإسكندرية , 1999 , ص : 236.



شكل (10) : يبين خصائص الحوافز



شكل (11) يبين مقومات الحوافز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - د. حسن أحمد الشافعي: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية", مرجع سابق, ص: 46.

## 2-4/ تقويم أداء العاملين :

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

### أ/ مفهوم تقويم أداء العاملين :

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

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

### ب/ طرق تقويم الأداء :

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>1</sup> - د. حسن أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية " , مرجع سابق , ص : 71,72,73.

- **الوقائع الحرجة** : تتطلب ضرورة أن يقوم كل رئيس بالاحتفاظ بسجلات وافية لتدوين جميع الوقائع الحرجة السلي والايجابي وهذه الطريقة ملائمة مع تقييم أداء الأخصائيين الرياضيين في إدارة التربية الرياضية .
  - **المراجعة الميدانية** : يتم فيها عمل مقابلات بحيث تنصب المقابلة على استفسار عن كافة المعلومات الخاصة بكل مرؤوس مثل: كيفية الأداء , ومستوى الأداء إلى غير ذلك .
  - **المقال المفتوح** : هذه الطريقة تتطلب قيام الرئيس بكتابة مقال يتضمن كافة انطباعاته عند كل مرؤوس وهذا الأسلوب يتطلب ضرورة أن يكون الرئيس قادرا على الملاحظة الدقيقة .
  - **التقويم الجماعي** : هذه الطريقة يتم فيها تقويم أداء المرؤوسين بواسطة جماعة من الرؤساء الملمين بعمل المرؤوس على أن يكون الرئيس المباشر أحدهم لشرح طبيعة عمل المرؤوس والمعايير التي يسند إليها في تقويم الأداء المرتبط به بعيدة عن التحيزات .
  - **التقويم بالنتائج** : ومن معالمها الأساسية هي :
    - \* أن تجمع الرئيس والمرؤوس معا للاتفاق على واجبات الوظيفة .
    - \* أن يقوم المرؤوس بوضع الأهداف المرتبطة بأدائه بالتعاون مع رئيسه.
    - \* تركز هذه الطريقة على تقويم النتائج المرتبطة بالأهداف الموضوعية وليس على الحقائق والسمات الفردية للفرد موضع التقييم.
    - \* يقوم الرئيس بدور إيجابي في مساعدة مرؤوسيه وذلك بإعطاء المساعدات المستمرة والتي تساعد على تحقيق أهدافه .
    - \* دور الرئيس ينحصر في مساعدة المرؤوس على تحقيق أهدافه بدلا من الدور التقليدي والخاص بإصدار الأحكام عليه.<sup>1</sup>
- 2-3/ مبادئ ومستويات التوجيه :**
- 2-3-1/ مبادئ التوجيه : من مبادئ التوجيه مايلي :**
- « **الأهداف المتكاملة** :تتطلب عملية التوجيه الفعالية تكامل أهداف المؤسسة والعاملين فيها كي يطور المرؤوسون شعورا بالانتماء للمؤسسة وبالتالي يساهمون في تحقيق الأهداف التنظيمية للإسهام الأمثل.
- « **الإشراف المباشر** : يجب أن يحافظ المشرفون على الاتصال المباشر مع المرؤوسين وتسهيل العلاقات غير الرسمية وظيفية التوجيه وتجعل والاتصالات أيسر وتشجع على التغذية الرجعية واتخاذ القرارات بطريقة أسرع وكذلك نقل الأخطاء وسوء الفهم إذا ما تم استيعاب التوجيه والاتصالات بشكل صحيح مما يؤدي إلى الفعالية في الجودة والإنتاجية .

<sup>1</sup> - د. حسن أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية " , مرجع سابق , ص : 74 .

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

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

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

## 2-3-2/ مستويات التوجيه :

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

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

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

ويوجد في هذا التقسيم أربعة مستويات للتوجيه هي :

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

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

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

أما في المستوى الثالث ففيه تكون الاضطرابات التي يعاني منها العملاء اضطرابات انفعالية غير مقبولة كالموجات الاعتدائية والقلق والتردد... وهذه تستلزم وجود الأخصائي الإكليني المتمرن .

أما المستوى الرابع فهو مستوى الاضطرابات النفسية الحادة المستمرة وهذه تحتاج إلى الطبيب النفسي أو طبيب الأمراض العقلية.<sup>1</sup>

### 3/ التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي:

#### 3-1/ تعريفه:

\* "التوجيه" "Guidance" عبارة عن مجموع الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على فهم نفسه على نحو أفضل وفهم المشكلات التي يعاني وتزويده بالمهارات اللازمة التي تمكنه من استغلال ما لديه من إمكانيات ومهارات واستعدادات وقدرات ومساعدته على تحديد أهدافه في ضوء إمكانياته الشخصية البيئية

\* "الإرشاد" "Counseling" عبارة عن علاقة تفاعلية تنشأ بين المرشد (الأخصائي النفسي) والمسترشد (المبحوث) ولها هدف واضح هو مساعدة الفرد على تغيير سلوكه وفهم نفسه على نحو أفضل وتفهم ظروفه الحالية وحل مشكلاته وتنمية إمكانياته المختلفة بما يحقق له مطالبه الذاتية في ضوء متطلبات المجتمع وفيما يلي نقوم بعرض موجز لبعض تعريفات التوجيه والإرشاد في المجال الرياضي :

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

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

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

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

#### 3-2/ علاقة التوجيه والإرشاد بالعلوم الأخرى :

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

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

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

### أ/ التوجيه والإرشاد وعلم النفس:

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

والتوجيه والإرشاد يستفيد من كل هذه الفروع النظرية والتطبيقية لعلم النفس فيمكن الاستفادة من "علم النفس العام" في دراسة الشخصية وديناميكتها لأنه يختص بدراسة الأنشطة النفسية المتعددة للإنسان كذلك يمكن الاستفادة من "علم النفس الفارق" في دراسة الفروق النفسية بين الأفراد والجماعات المختلفة كما يمكن للإرشاد النفسي الاستفادة من "علم نفس النمو" في التعرف على مظاهر النمو المختلفة (الجسمي,العقلي , انفعالي,الحركي ) والتي يرجع إليها عند تقييم نمو الفرد ويستفاد من "علم النفس العلاجي" من خلال التعرف على الفرد الذي يتمتع بالصحة النفسية والفرد الذي يعاني من الأمراض النفسية والتعرف على الاضطرابات النفسية بدرجاتها المختلفة وفي مجال الصناعة يستفيد الإرشاد والتوجيه من "علم النفس الصناعي" عن طريق تطبيق مبادئ علم النفس على المشكلات النفسية المتعلقة بحوافز الإنتاج والمشاكل المهنية والتدريب المهني وعوامل رفع الكفاءة.

بالإضافة إلى ذلك يمكن الاستفادة من "علم النفس الاجتماعي" من خلال المعلومات التي يوفرها عن سيكولوجية الجماعة وديناميكياتها وتماسكها ومعاييرها وأيضاً التفاعل الاجتماعي والأدوار الخاصة بالجماعة وكيفية توزيعها بما يحقق الرضا لأعضاء الجماعة كما يستفاد من "علم النفس التربوي" أنه يهتم بدراسة المشكلات النفسية المرتبطة بقطاع التربية ومبادئ وقوانين التعلم والتوجيه التربوي....

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

### ب/ التوجيه والإرشاد وعلم الاجتماع:

. هناك صلة وثيقة بين التوجيه والإرشاد وعلم الاجتماع فكل منهما يهتم بالعادات والتقاليد والمعايير الاجتماعية والتنشئة الاجتماعية وأيضاً الخبرات الاجتماعية ويعتمد على مفاهيم علم الاجتماع فالفرد كائن اجتماعي بطبعه

<sup>1</sup> - د. إحصاء محمد عبد الحفيظ: "التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي", مركز الكتاب للنشر , ط 1 , القاهرة , 2002 , ص : 14 .

فعندما نقوم بدراسة سلوكه فإننا ندرسه من خلال تفاعله مع المواقف الاجتماعية التي يوجد فيها ويقوم المرشد بتقديم الخدمات التي تتناولها البيئة الاجتماعية بالتعديل .

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

### ج/ التوجيه والإرشاد وعلوم الدين :

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

### د/ التوجيه والإرشاد وعلم الاقتصاد:

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

### هـ/ التوجيه والإرشاد وعلوم التربية الرياضية :

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

لذلك يجب أن نوجه لهؤلاء خدمات التوجيه والإرشاد من خلال الأخصائي النفسي الرياضي لمساعدتهم على تشخيص حالاتهم إلى أفضل الطرق للتغلب على المشكلات التي يعانون منها. وتكمن أهمية التوجيه والإرشاد في المجال الرياضي ففي قطاع التدريب يلعب دورا هاما حيث يهتم بمساعدة اللاعبين على رسم خططهم المستقبلية وتشخيص المشكلات التي يعانون منها وكيفية مواجهتها ويلعب دور حيوي في مجال الرياضة المدرسية ويستطيع

<sup>1</sup> - د. إخلص محمد عبد الحفيظ: " التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي ", مرجع سابق , ص: 19,20 .

معلم التربية الرياضية القيام بدور فعال في تلك العملية كذلك يجب على المعلم وضع البرامج الخاصة بتنمية ميول التلاميذ وإرشادهم إلى أحسن الطرق التي تؤدي إلى تنمية قدراتهم المختلفة إلى أقصى حد ممكن .

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

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

<sup>1</sup> - د. إخلاص محمد عبد الحفيظ : " التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي " , مرجع سابق , ص: 21.

## خلاصة الفصل:

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

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



الفصل الثاني  
الإدارة العامة  
والإدارة الرياضية

## تمهيد:

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

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

## 1/ الإدارة العامة :

### 1-1/ نبذة تاريخية :

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

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

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

<sup>1</sup> - د. مروان عبد المجيد إبراهيم : " الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية " , مرجع سابق , ص : 17 .

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

**ماهية الإدارة :**

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

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

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

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

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

- |                   |                                 |
|-------------------|---------------------------------|
| 1/ *وظيفة التخطيط | 2/ *وظيفة التنظيم               |
| 3/ *وظيفة التوجيه | 4/ *وظيفة الرقابة. <sup>1</sup> |

<sup>1</sup> - أ.د. نبيل الحسيني النجار : "الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة" ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، الدقي ، 1993 ، ص: 15,16.

## 1-2/ مفاهيم حول الإدارة :

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

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

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

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

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

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

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

### الفرق بين الإدارة العامة وبين أنواع الإدارات الأخرى:

**الإدارة العامة وإدارة الأعمال:** من المفهوم السابق للإدارة العامة أنها تؤدي خدمات في إطار السياسة العامة للدولة أما إدارة الأعمال تعني إدارة أوجه النشاط الاقتصادي الخاص الهادف إلى تحقيق فائض من الأرباح وهي بذلك تهتم بالتركيز على التنظيم والإدارة في الميدان الاقتصادي والإدارة العامة وثيقة الصلة بالعلوم السياسية أما إدارة الأعمال فهي وثيقة الصلة بالدراسات الاقتصادية .

<sup>1</sup> - د. محمد صبحي حسنين: "القياس والتقييم في التربية البدنية والرياضية", دار الفكر العربي, ط3, القاهرة, 1995, ص: 211.

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

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

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

#### إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة :

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

#### الإدارة والعلوم الأخرى :

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

<sup>1</sup> - د. إبراهيم محمود عبد المقصود : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها) ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1 ، الإسكندرية ، 2003 ، ص :

## الإدارة علم أم فن؟

اختلف الكتاب والممارسون في الإدارة من حيث كونها علمًا خالصًا أم فنًا خالصًا أم مزيجًا من العلم والفن؟

### الإدارة فن خالص:

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

### الإدارة علم خالص:

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

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

### الإدارة علم وفن:

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

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

### 1-3/ مستويات الإدارة :

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

#### – الإدارة العليا : top management :

وتعتبر ومستوى التخطيط وتشمل رئيس الجمهورية والوزراء ونوابهم والمحافظين ووكلاء الوزارات ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء المصالح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - د. عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية والرياضة"، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001، ص: 23.

<sup>2</sup> - د. حسين أحمد الشافعي: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2003، ص: 22.

## - الإدارة الوسطى : middle management :

وهو المستوى الذي يلي الإدارة العليا ويشمل هذا المستوى رؤساء الأقسام ومديري المناطق ويعتبر هذا المستوى بمثابة حلقة الوصل بين ما تريد تحقيقه الإدارة العليا من سياسات عامة وخطط وما تقوم بتنفيذه الإدارة الإشرافية وبالتالي فإن عدد الإداريين في الإدارة الوسطى غالبا ما تكون أكبر من الإدارة العليا.<sup>1</sup>

## - الإدارة المباشرة : first level management :

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



شكل (12) يوضح مستويات الإدارة

## 1-4/ عناصر الإدارة :

**التخطيط :** يعتبر التخطيط من المراحل الإدارية لأنه يوضح مقدما العناصر الواجب استخدامها سواء كانت هذه العناصر مادية أو بشرية ويحدد الوقت اللازم لتنفيذ جزء من أجزاء العمل مع ربط هذه الأجزاء ببعضها الآخر . والتخطيط يرسم صورة العمل في المجالات المختلفة ويحدد مسارها وبدونه تصبح الأمور غير هادفة وهو ضروري لأنه يزيد من الكفاءة والفاعلية الإدارية وذلك بتحقيق الأهداف المطلوبة .

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

<sup>1</sup> - د. مصطفى حسين باهي : " سيكولوجية الإدارة الرياضية " , مرجع سابق , ص : 27 .

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

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

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

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

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

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

وفي مجال التربية الرياضية لا بد لكل مؤسسة من المؤسسات أجهزة كفاءة وتوجيهية تقوم بمساعدة وتوجيه العاملين الجدد كل حسب اختصاصه وبذلك تكون الأجهزة التوجيهية هي المسئولة عن إعداد وتعليم وتوجيه العاملين في الحقل الرياضي من رواد وقادة ومدربين واختصاصيين وعلى مختلف مستوياتهم ومراتبهم وللأجهزة التوجيهية دور فعال ومهم ومؤثر ب حياة الأمة والوطن فهي بالإضافة إلى قيامها بالتعليم والتدريب وحقل أذهان الشباب فإنها تدفع بالحركة الرياضية وروادها وقادتها نحو التقدم والازدهار .

<sup>1</sup> - د. مروان عبد المجيد إبراهيم : " إدارة البطولات والمنافسات الرياضية " , مرجع سابق , ص : 54,55.

**الرقابة:** هي مقياس وتعني تصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المنشأة والخطط الموضوعية قد تم تحقيقه.

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

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

### 1-5/ المبادئ العامة للإدارة :

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

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

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

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

<sup>1</sup> - د. مروان عبد المجيد إبراهيم : " إدارة البطولات والمنافسات الرياضية " , مرجع سابق , ص : 56.

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

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

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

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

**السلم الإداري :** يتكون من سلسلة الرؤساء التي تتفاوت من أعلى سلطة إلى أقل مستويات إدارية ويقال: إن هذا الطريق يحدد الحاجة إلى إيجاد وسائل لنقل البيانات والمعلومات من ناحية ويحدد من ناحية أخرى بمبدأ وحدة القيادة<sup>1</sup> .

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

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

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

## 1-6/ خصائص الإدارة :

\*إن الإدارة ليست مجرد تنفيذ للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها عن طريق آخرين وأن مجرد كون أحد أفراد يرأس عددا من المرؤوسين لا يجعل منه مسؤولا فالإدارة بالضرورة تنطوي على تحقيق أهداف بواسطة جهود المرؤوسين ويجب على الفرد التغلب على الميل نحو أداء الأشياء بنفسه ويبدأ في تحقيق الأشياء عن طريق جهود

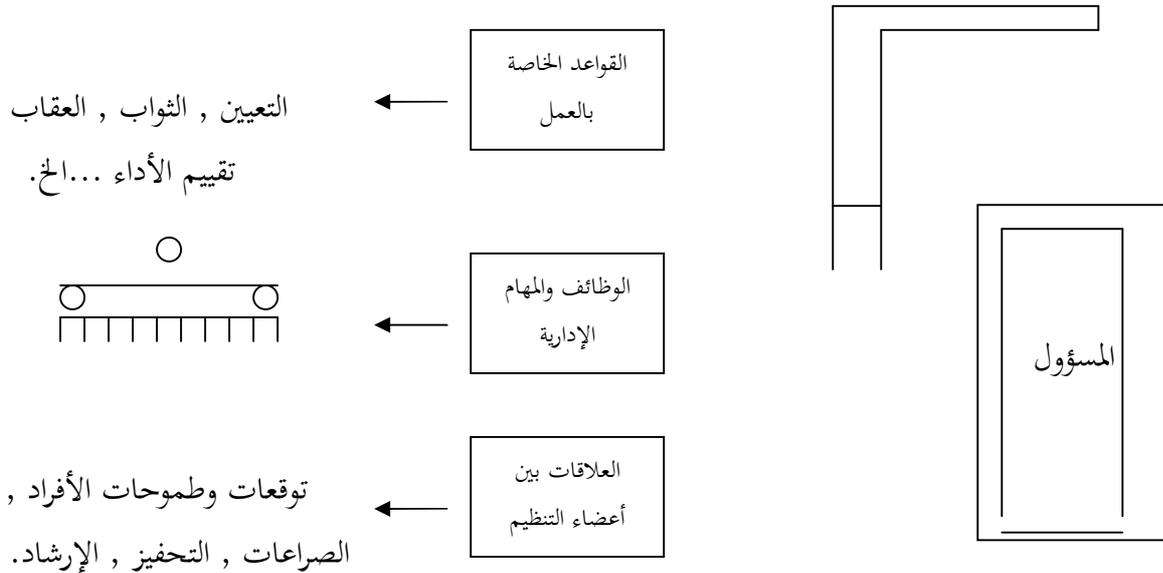
<sup>1</sup> - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية" , مرجع سابق , ص: 25,26,27.

الجماعة ومن هذا المنطلق يمكن القول أن النشاط الإداري (العمل الإداري) يختلف عن العمل وعن النشاط التنفيذي وإذا كان هو الذي يحدد الأهداف بينما يقوم آخرون بتحقيقها فإن هذا يضيف على الإدارة صفة التمييز.

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

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

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



### شكل (13) : يوضح بعض العوامل الحاكمة الموجهة لعمل الإدارة .

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

<sup>1</sup> - د. مروان عبد المجيد إبراهيم : " إدارة البطولات والمنافسات الرياضية " , مرجع سابق , ص : 60 .

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

## 1-7/ أساسيات الإدارة :

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

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

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

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

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

- **التنسيق (cordination):** يقال " أن العملية المنسقة هي العملية المتجانسة والمتعادلة والمتداخلة مع بعضها البعض نحو تحقيق هدف مشترك ولهذا نعتبر أن تحقيق التنسيق من الأهداف الأصلية لكل إداري سواء كان تخطيطا , تنظيما , توجيها أو رقابة , ويعتبر من العناصر المهمة التي تسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية لأي عمل

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

ويجب على الإداري أن يأخذها بعين الاعتبار عند ممارسة القيادة الإدارية وأن انعدام الفهم الكامل لما يقوم به الفرد كثيرا ما يؤدي إلى التنسيق السيئ .

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

## 1-8/ نظريات الإدارة :

أولا: **النظرية التقليدية:** (نظرية X):

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

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

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

## النظرية الحديثة: (نظرية Y):

- بالنظر إلى فشل النظرية التقليدية في رسم الصورة الحقيقية لطبيعة الإنسان فإن النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة من الفروض التي تفسر بعض المظاهر السلوك الإنساني وهي :
- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ.
  - الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية والمخاطرة.
  - الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.
  - الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج إيجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان يعمل ليس خوفا من العقاب ولكن أملا في المكافأة.
  - ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان في أثناء العمل إذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ويترك للفرد اختيار سبل الوصول إليها وهو جدير باختيار أفضل السبل والوسائل.
  - ليس بالحبز وحده يعيش الإنسان والفرد يعمل للحصول على أجر ولكنه يعمل أيضا لإشباع حاجات ورغبات أخرى خلاف الأجر والمزايا المادية يعمل من أجل الحصول على مركز اجتماعي مرموق والرضا عن الإنجاز الشخصي.<sup>1</sup>

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

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

## نظرية الإدارة التنظيمية :

كان "هنري فايول" يقوم بإسهامه إلى الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة وهو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية ووصف وتحليل الوظائف الإدارية وسرد مبادئ التنظيم وبعد "فايول" كتب "جيمس موني" "وألان رايلي" عن مبادئ التنظيم ويليهم "ليندال أوريك" بعمله وكتاباتاته عن التنظيم والإدارة وهؤلاء الكتاب الثلاثة هم الرواد الذين وضعوا أسس ومبادئ التنظيم الإداري.

لقد كان "فايول" أحد العاملين في حقل الإدارة لمدة طويلة والمهتمين برفع قيمتها ومستوى العمل فيها وحاول اكتشاف مبادئ عامة للإدارة على أن تكون مرنة وتعتبر أساسا للتفكير والتقدير في تطبيقات الحياة العملية

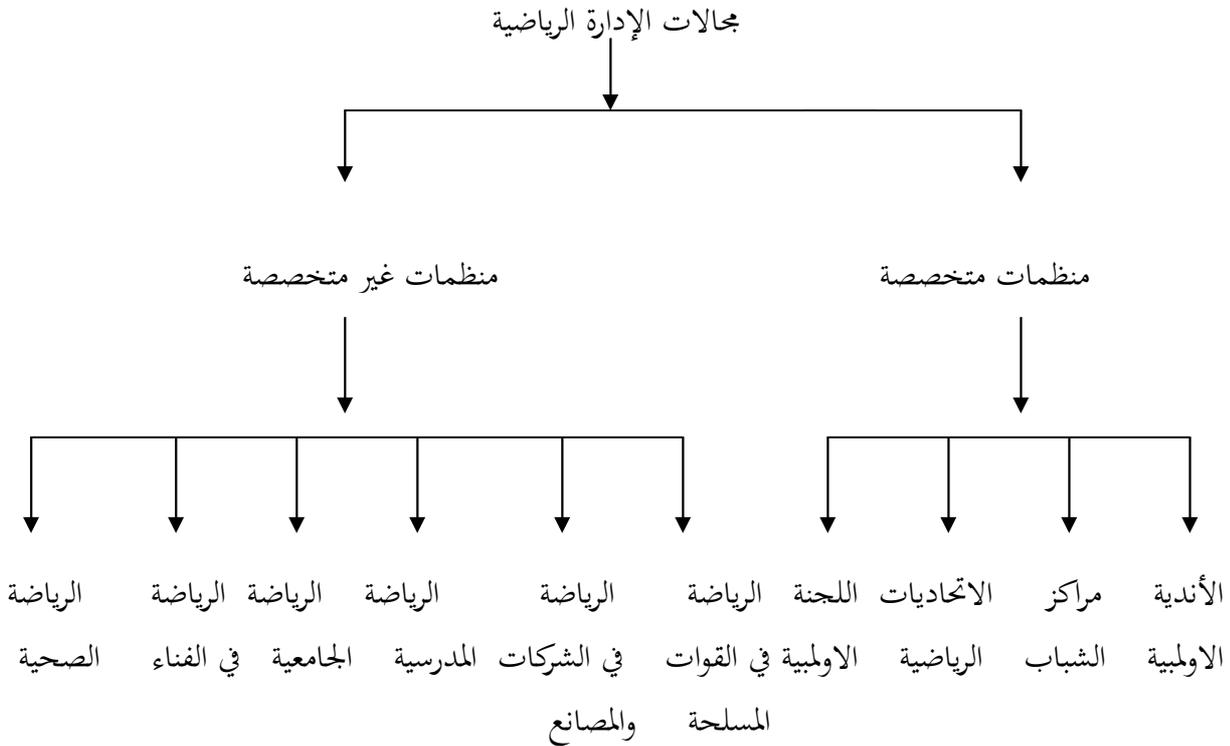
<sup>1</sup> - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية"، مرجع سابق، ص: 35,36.

بواسطة المديرين واهتم فايول بمبادئه كأساس وبداية العمل في هذا المجال وليس كنهاية إذ ذكر إمكانية زيادة المبادئ وتجاهل البعض الآخر كما ركز على أن اختيار المبدأ للتطبيق يرتبط أساساً بفن الإداري وخبرته وقدراته.<sup>1</sup>

## 2/ الإدارة الرياضية :

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

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



شكل (14): يوضح مجالات الإدارة الرياضية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية"، مرجع سابق، ص: 36,37,38.

<sup>2</sup> - محمد متولي عفيفي: "سيكولوجية الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 2001، ص: 30,31.

## 2-1/ مفاهيم حول الإدارة الرياضية :

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

كما يعرفه أيضا بأنها توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

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

## 2-2/ مكونات الإدارة الرياضية :

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

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

## 2-3/ المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية :

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

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

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

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

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

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

## 2-4/ صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة :

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كمايلي :

**الشمول** : بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها .

<sup>1</sup> - أ.د. مفتي إبراهيم حماد : " تطبيقات الإدارة الرياضية" , مركز الكتاب للنشر , ط1 , القاهرة , 1999 , ص : 17 .

<sup>2</sup> - د. عصام بدوي : " موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية " , مرجع سابق , ص : 17 .

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

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

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

## 2-5/ الدور الإجرائي للإدارة الرياضية :

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

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

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

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

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

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

## 2-6/ المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

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

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

<sup>1</sup> - أ.د. مفتي إبراهيم حماد : " تطبيقات الإدارة الرياضية " , مرجع سابق , ص : 18, 19.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>1</sup> - أ.د. مفتي إبراهيم حماد : " تطبيقات الإدارة الرياضية " , مرجع سابق , ص : 23.

## 2-8/ مجالات الإدارة في التربية الرياضية:

تتعامل إدارة التربية الرياضية مع ثلاث مجالات رئيسية وهي :

أ/ البرامج.

ب/ الإمكانيات

ج/ العاملين (القادة)

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

---

<sup>1</sup> - أ.د. مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية", مرجع سابق, ص: 18, 19.

## خلاصة الفصل:

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

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

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



# الفصل الثالث

## المنشآت الرياضية

## تمهيد:

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

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

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

## 1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

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

### 1-1- ملعب البنتاثون:

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

### 1-2- ملعب الهيبودروم:

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

### 1-3- البالاسترا:

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة.<sup>1</sup>

### 1-4- الليونيديون:

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

### 1-5- الكولوسيوم:

وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور تيتس بناؤه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول ملعب أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له بيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا

<sup>1</sup> - عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998، ص59.

التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

## 2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

### 2-1- المدن الرياضية:

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

### 2-2- الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموحدة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصلات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن.<sup>1</sup>

### - الصالة المغطاة:

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

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

### 3- الملاعب المفتوحة:

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

<sup>1</sup> - عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 60.

#### 4- حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة أولمبي (50 x 21) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (15x12) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (12.5 x 25) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

#### 5- مناطق الإعاشة:

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

#### 6- الخدمات المركزية:

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

#### 3- مفهوم المنشأة الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.<sup>1</sup> ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416-91) المؤرخ في 02/11/1991 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 03/02/1993 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهية للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللترفيه البدنية والرياضية وللتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم: (416-91) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر

#### 4- إدارة المنشآت الرياضية:

#### 4-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

- هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:
- 1- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقاً لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.<sup>1</sup>
  - 2- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.
  - 3- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيداً لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
  - 4- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

#### 4-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

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

#### 4-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

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

<sup>1</sup> - د. مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999 ص153.

<sup>2</sup> - مفتي إبراهيم حمادة: مرجع سبق ذكره، ص 154.

3- يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.

4- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتها استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.

5- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.

6- ضرورة وضع موزع لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.

7- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموزع للسياسات.

1- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

### 5- خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:<sup>1</sup>

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

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

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم: (91-416)، المؤرخ في 2-11-91.الجزائر.

## 6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

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

### - اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة إقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن (04 كيلومترات) بالنسبة للشباب، (02 كيلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

### - وسائل المواصلات:

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

### - الجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

- أ- إن وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.
- ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.<sup>2</sup>

### 7- تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقوم لتحقيق تلك الأهداف.<sup>3</sup>

### 8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

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

<sup>1</sup> - حسن أحمد الشافعي، إبراهيم المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، ط 1، 2004، ص 18.  
<sup>2</sup> - بوداود عبد اليمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بو ضياف المسيلة 2006.  
<sup>3</sup> - عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 24.

- توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أفضيه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.
- إن تفرخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالى، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.
- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملا في غياب الإمكانيات.
- يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.
- إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعده للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.
- إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.
- توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.
- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.
- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.
- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.
- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخططية.
- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلاتها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

## 9- مبادئ الإمكانيات الرياضية:

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص

الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية.<sup>1</sup>

## 10- أنواع الملاعب:

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

### أ- من حيث الأهداف:

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

### ب- من حيث الشكل الهندسي:

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

### ج- من حيث الشكل العام:

- الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

### د- من حيث اللعبة:

- ملاعب المنازل - ملاعب الألعاب الجماعية - ملاعب الألعاب الفردية والزوجية.

### هـ- من حيث القانونية:

- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

### و- من حيث التبعية:

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

### ي- من حيث الأرضية:

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

## 11- مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية:

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

### أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - د. الحسن الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>2</sup> - د. عفاف عبد المنعم: مرجع سبق ذكره، ص 27.

## ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

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

## ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

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

## د- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

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

## هـ- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

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

## و- زيادة أعداد الممارسين:

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

## ي- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

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

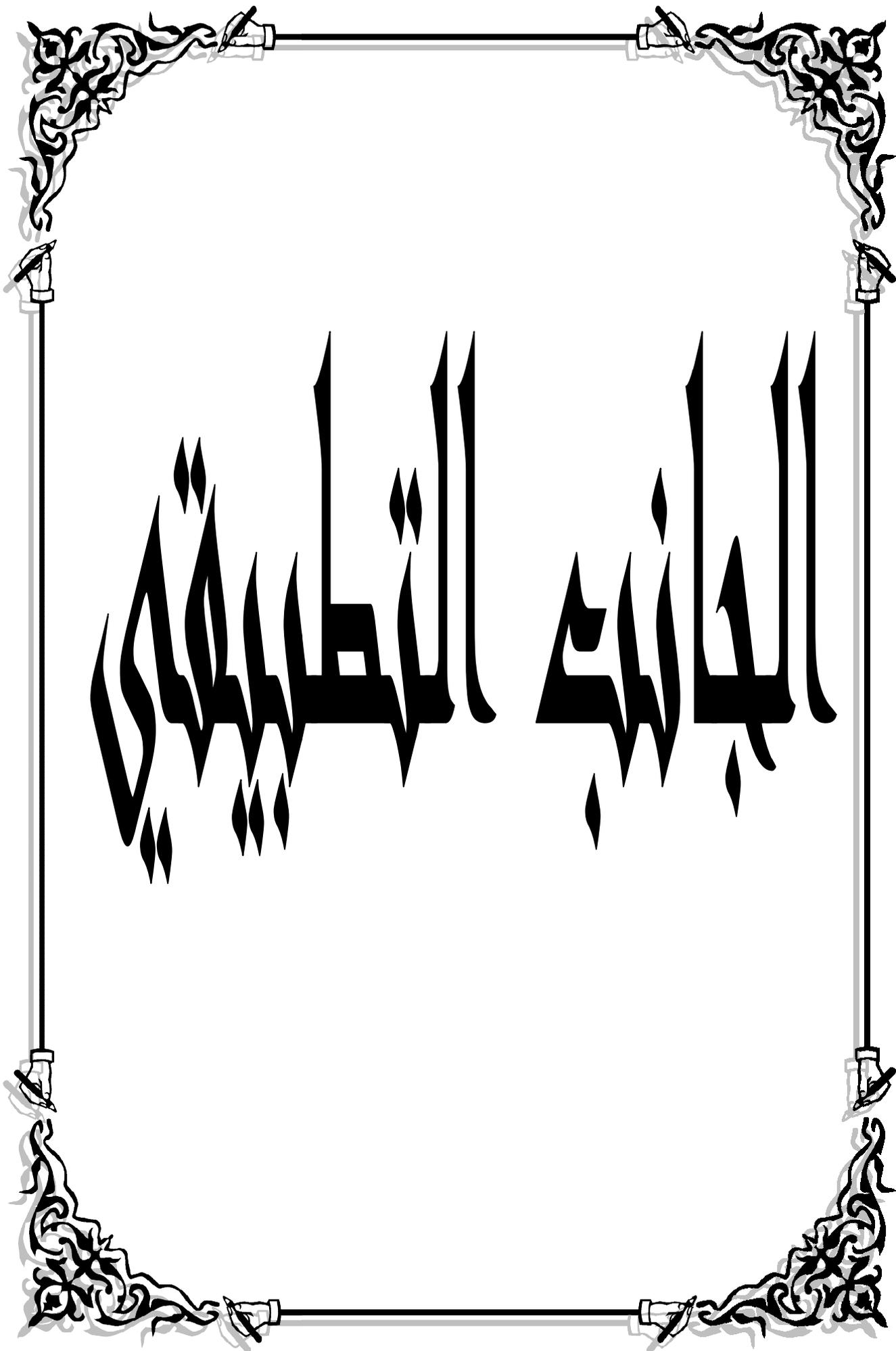
## ك- تحقيق أفضل الأهداف:

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

## خلاصة:

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

العلم الطيب



# الفصل الأول

## الطرق المنهجية للبحث

## تمهيد:

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

## 1/ المنهج المستخدم:

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

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

## 1-1/ أدوات الدراسة:

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

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

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

## الوسائل الإحصائية:

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

$$\text{النسب المئوية} = \text{عدد التكرارات} \times 100 / \text{مجموع أفراد العينة}$$

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

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

## 2/ الدراسة الاستطلاعية:

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

### 2-1/ - المجال المكاني : شملت الدراسة المنشآت الرياضية بولاية بسكرة.

- المجال الزمني: امتدت فيه الدراسة طيلة الفترة الدراسية و قسمت إلى ثلاث مراحل: الجانب التمهيدي ودامت مدته شهرين (جانفي -فيفري) أما الجانب النظري فدامت مدته شهر (مارس) والجانب التطبيقي شهرين (أفريل -ماي) للسنة الدراسية 2017-2018

### 2-2/ ضبط متغيرات الدراسة:

إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على متغيرين أولهما متغير مستقل والآخر متغير تابع المتغير المستقل: إن المتغير المستقل هو عبارة عن السبب في الدراسة وفي دراستنا المتغير المستقل هو "وظيفة التوجيه".

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

### 2-3/ عينة البحث وكيفية اختيارها:

هي مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تأخذ مجموعة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع ككل. من أجل الوصول إلي نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة البحث بطريقة عشوائية، وشملت مدراء المنشآت الرياضية بولاية بسكرة ولم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات وكان حجم العينة (20) مديرا.

### 3/ إجراءات التطبيق الميداني:

القيام بتصميم أسئلة الاستبيان حسب (التساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة) وهذا انطلاقا ما تعرضنا إليه في الجانب النظري بعد ذلك قمنا بكتابة هذه الأسئلة وطبعها في (20) نسخة حسب عدد العينة المختارة و تم توزيع هذه الاستمارات إلي جميع مدراء المنشآت الرياضية بولاية بسكرة والمقدر عددهم (20) مديرا، وعند إعطاء كل نسخة لكل مدير نقوم بشرح ما نود أن نتوصل إليه، وبعد خمسة أيام قمنا بجمع استمارات الاستبيان وقراءة إجابات المستجوبين، ثم تطرقنا إلي عملية جمع و فرز الإجابات وتحليل نتائج الأسئلة التي طرحناها في هذه الاستمارة، بحيث قمنا بوضع جدول لكل سؤال والتي يتضمن العدد والنسبة، وفي الأخير نقوم بعرض الاستنتاج والذي نوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

#### 4/ حدود الدراسة:

قمنا بدراستنا على مستوى المنشآت الرياضية لولاية بسكرة وقد كانت الفكرة واللبنة الأولى لموضوع بحثنا مصدرها المشاكل والعراقيل التي تتخبط فيها جميع المنشآت الرياضية على مستوى الوطن , وذلك لما يتردد دائما ونسمعه من المسؤولين بصفة عامة.

وانطلاقا من إيماننا القوي بموضوع بحثنا , ارتأينا أن نناقش فكرة التوجيه ووظيفته وتأثيره على مستوى إدارة المنشأة الرياضية , بما يحمل بين طياته عنصري القيادة والاتصال , ولاستحالة قيامنا بالدراسة الميدانية على مستوى جميع المنشآت الرياضية على المستوى الوطني وهذا يرجع إلى قدراتنا المتواضعة ماديا ومعنويا , ارتأينا أن تكون عتبة بحثنا تشمل ما تستطيع أن تصل إليه (ولاية بسكرة), من خلال منشأتها الرياضية المتوفرة, عليها على نفس المشاكل والصعوبات الإدارية على غرار مثيلاتها في الوطن , و عليه يمكن اعتبار النتائج المتحصل عليها نظريا وميدانيا يمكن تسليطها وإسقاطها على باقي المنشآت , فتصورنا لموضوع دراستنا وما تحمله من نتائج له نفس الاعتبارات لما يمكن أن يقدمه إلى من يريد أن يستفيد منه.

# الفصل الثاني

عرض وتحليل نتائج الدراسة

## المحور الأول: القيادة

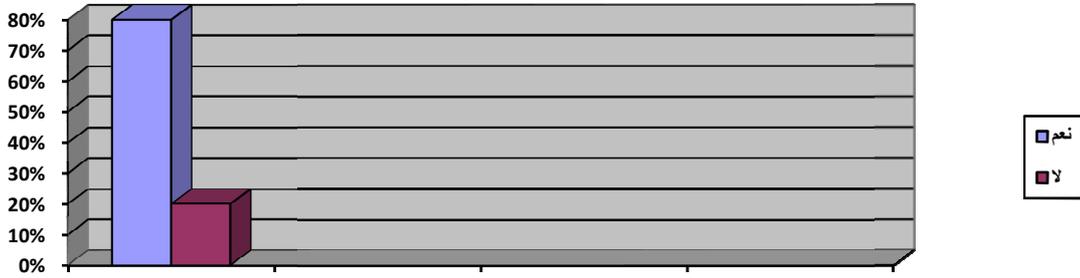
السؤال الأول: هل يمكن اعتبار القيادة هي عملية التأثير على الأفراد وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنشأة

الرياضية

الغرض من السؤال: معرفة مدى تأثير القيادة والدور الذي تقوم به داخل المنشأة الرياضية .

| الإجابات | التكرارات | النسبة % |
|----------|-----------|----------|
| نعم      | 16        | 80       |
| لا       | 4         | 20       |
| المجموع  | 20        | 100      |

جدول رقم 01: يبين إجابة المدراء على السؤال الأول.



شكل رقم 01: يبين إجابة المدراء على السؤال الأول.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من المدراء يرون أن القيادة تؤثر على الأفراد وتشجعهم على تحقيق أهداف المنشأة أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% فيرون أن القيادة لا تؤثر على الأفراد .

الاستنتاج:

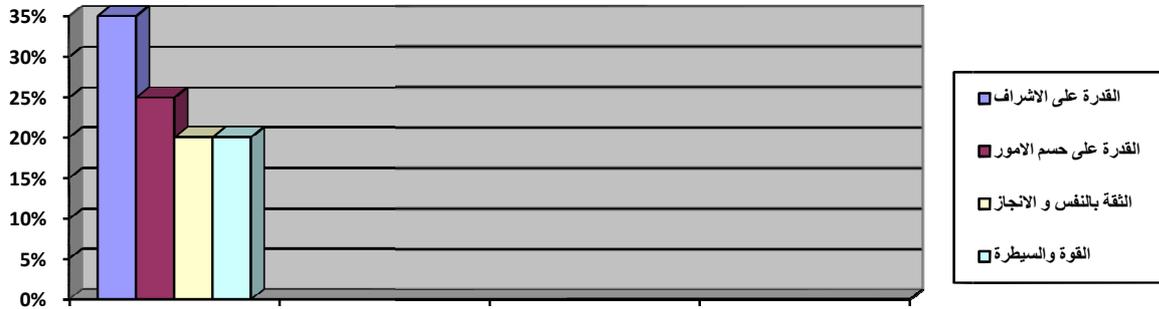
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم المدراء يعتبرون أن للقيادة تأثير مباشرة على الأفراد من ناحية التشجيع والتحفيز من اجل تحقيق الأهداف التي تسطرها لفائدة المنشأة الرياضية.

السؤال الثاني: خلال مفهومكم للقيادة تعتبرونها :

الغرض من السؤال:

| النسبة % | التكرارات | الإجابات                |
|----------|-----------|-------------------------|
| 35       | 7         | - القدرة على الإشراف    |
| 25       | 5         | - القدرة على حسم الأمور |
| 20       | 4         | الثقة بالنفس في الإنجاز |
| 20       | 4         | - القوة والسيطرة        |
| 100      | 20        | المجموع                 |

جدول رقم 02: يبين إجابة المدراء على السؤال الثاني.



شكل رقم 02: يبين إجابة المدراء على السؤال الثاني.

عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أن مفهوم القيادة في نظر أن نسبة 35% من المدراء يعتبرونها القدرة على الإشراف ونسبة 25% يعتبرونها القدرة على حسم الأمور ونسبة 20% يعتبرونها أنها الثقة بالنفس في الإنجاز ونسبة 20% هي القوة والسيطرة .

الاستنتاج:

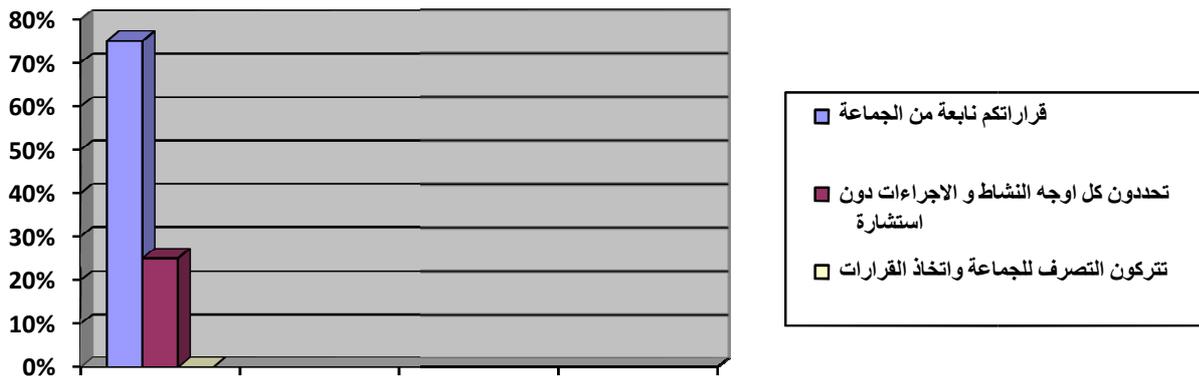
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول تباين مفهوم القيادة من وجهة نظر المدراء والنسبة الأكبر يرون أن القيادة هي القدرة على الإشراف وهي نسبة ليست مطلقة بما إنها متقاربة مع النسب الأخرى الذين يعتبرونها القدرة على حسم الأمور, والثقة بالنفس, والقوة والسيطرة .

**السؤال الثالث:** أثناء قيادتكم داخل المنشأة الرياضية تكون :

**الغرض من السؤال:** معرفة نوعية وطريقة القيادة المتبعة من طرف مدراء المنشأة الرياضية .

| النسبة % | التكرارات | الإجابات                                     |
|----------|-----------|--|
| 75       | 15        | قراراتكم نابعة من الجماعة                    |
| 25       | 5         | تحددون كل أوجه النشاط والإجراءات دون استشارة |
| 0        | 0         | تتركون التصرف للجماعة واتخاذ القرارات        |
| 100      | 20        | المجموع                                      |

**جدول رقم 03:** يبين إجابة المدراء على السؤال الثالث.



**شكل رقم 03:** يبين إجابة المدراء على السؤال الثالث

**عرض وتحليل النتائج:**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 75% من المدراء يعتمدون في قراراتهم على عنصر الجماعة بمعنى استشارة الجميع وبعدها يتخذ القرار المناسب, والنسبة المتبقية 25% يعتمدون على تحديد كل أوجه النشاط دون استشارة .

**الاستنتاج:**

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المدراء يعتمدون في قراراتهم على تغليب الفكر الجماعي في إدارتهم للمنشأة الرياضية وهي استشارة الجماعة والخروج بقرار يخدم أهداف المنشأة .

السؤال الرابع: ماذا تراعون أثناء قيادتكم للمنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان استجابة المدراء وقيادتهم وتصرفاتهم مع أعضاء المنظمة داخل المنشأة الرياضية

| النسبة % | التكرارات | الإجابات                   |
|----------|-----------|----------------------------|
| 25       | 5         | الجدارة في استخدام التنظيم |
| 20       | 4         | إثارة العمل الجماعي        |
| 25       | 5         | إبداء الآراء السديدة       |
| 30       | 6         | ضبط النفس والاستقامة       |
| 100      | 20        | المجموع                    |

جدول رقم 04: يبين إجابة المدراء على السؤال الرابع.



شكل رقم 04: يبين إجابة المدراء على السؤال الرابع.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدره بـ 30% من المدراء يعتمدون على ضبط النفس أثناء قيادتهم للمنشأة وبنسبة 25% يعتمدون على الجدارة في استخدام التنظيم و إبداء الآراء السديدة في حين يرى 20% أنها إثارة العمل الجماعي.

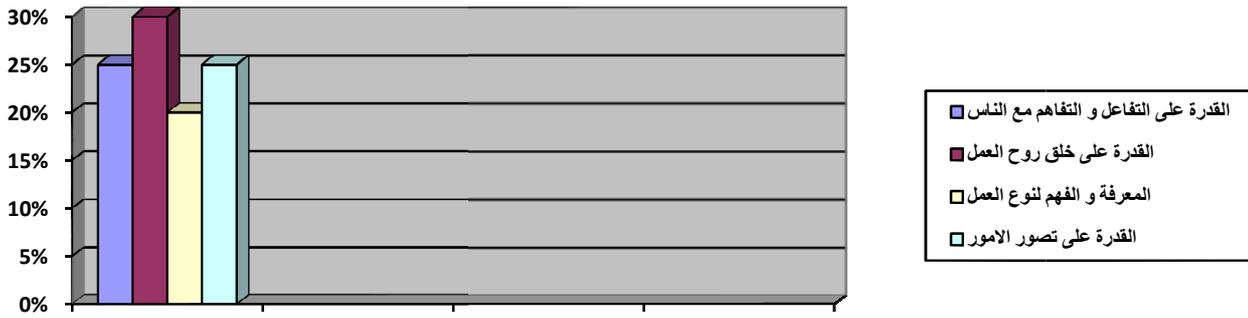
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن ضبط النفس هو أساس القيادة داخل المنشأة الرياضية

**السؤال الخامس:** للتحكم في زمام القيادة في تسيير وتنظيم المنشأة الرياضية يجب :  
الغرض من السؤال: معرفة كيفية توظيف القيادة داخل المنشأة الرياضية وطرق التحكم فيها .

| الإجابات                             | التكرارات | النسبة % |
|--------------------------------------|-----------|----------|
| القدرة على التفاعل والتفاهم مع الناس | 5         | 25       |
| القدرة على خلق روح العمل             | 6         | 30       |
| المعرفة والفهم لنوع العمل            | 4         | 20       |
| القدرة على تصور الأمور               | 5         | 25       |
| المجموع                              | 20        | 100      |

**جدول رقم 05:** يبين إجابة المدراء على السؤال الخامس.



**شكل رقم 05:** يبين إجابة المدراء على السؤال الخامس.

**عرض وتحليل النتائج:**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 30% من المدراء يعتبرون أن القدرة على خلق روح العمل هي الأساس للتحكم في زمام القيادة في تسيير وتنظيم المنشأة الرياضية في حين كانت النسبة متساوية بين القدرة على التفاعل والقدرة على تصور الأمور بنسبة 25% في حين يرى الأقلية منهم أنها المعرفة و الفهم لنوع العمل بنسبة 20%

**الاستنتاج:**

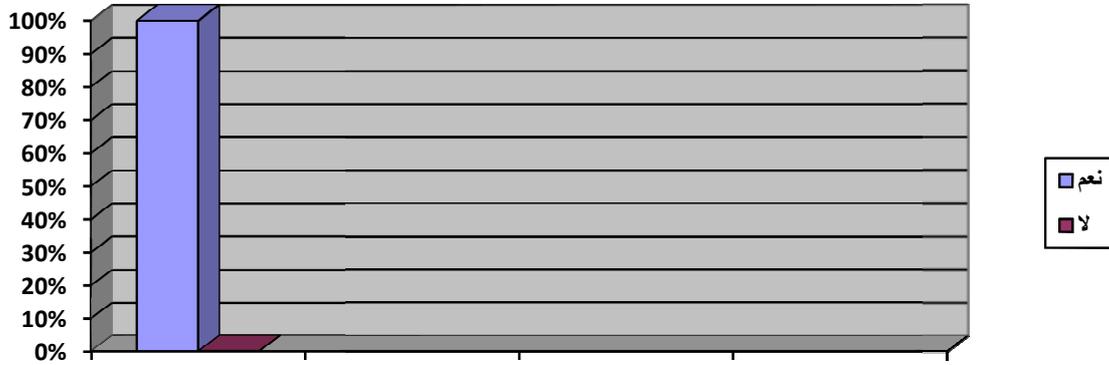
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المدراء يعتبرون أن للتحكم في زمام القيادة في تسيير وتنظيم المنشأة الرياضية يجب أن تكون هناك القدرة على خلق روح العمل وهي نسبة غير مطللة لأنها متقاربة مع النسب الأخرى

السؤال السادس : هل للقيادة دور في إدارة المنشأة الرياضية ؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان للقيادة دور في إدارة المنشأة الرياضية من وجهة نظر المدراء

| الإجابات | التكرارات | النسبة % |
|----------|-----------|----------|
| نعم      | 20        | 100      |
| لا       | 0         | 0        |
| المجموع  | 20        | 100      |

جدول رقم 06: يبين إجابة المدراء على السؤال السادس.



شكل رقم 06: يبين إجابة المدراء على السؤال السادس.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة: 100 % من المدراء يعتبرون أن للقيادة دور كبير في إدارة المنشآت الرياضية وهي إحدى الوظائف الرئيسية في الإدارة وجب العمل بها.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المدراء يؤكدون ان للقيادة دور في إدارة المنشآت الرياضية .

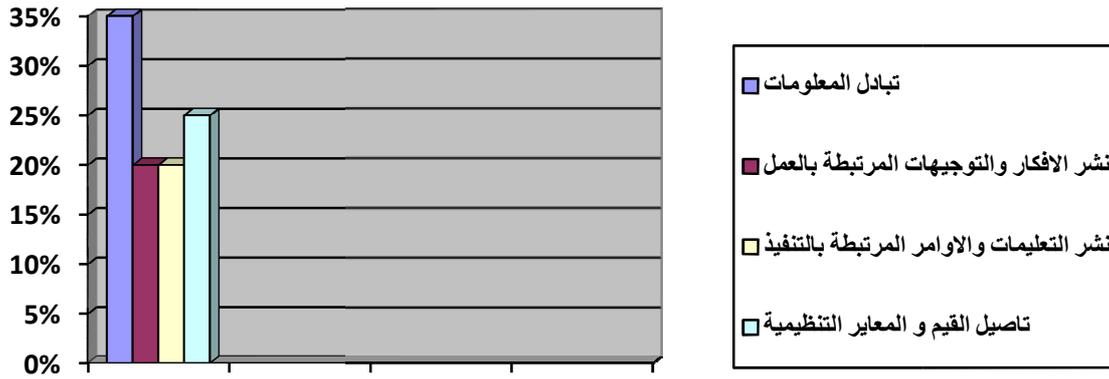
## المحور الثاني: الاتصال

السؤال الأول: هل الإتصال داخل المنشأة الرياضية يعتمد على :

الغرض من السؤال: معرفة تحليل المدراء لعملية الاتصال والدور الذي يلعبه داخل الإدارة .

| النسبة % | التكرارات | الإجابات                        |
|----------|-----------|---------------------------------|
| 35       | 7         | تبادل المعلومات                 |
| 20       | 4         | نشر الأفكار والتوجيهات          |
| 20       | 4         | نشر التعليمات والأوامر          |
| 25       | 5         | تأصيل القيم والمعايير التنظيمية |
| 100      | 20        | المجموع                         |

جدول رقم 07: يبين إجابة المدراء على السؤال الأول.



شكل رقم 07: يبين إجابة المدراء على السؤال الأول

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة: % 35 من المدراء يعتبرون أن الاتصال داخل المنشأة يعتمد على تبادل المعلومات بينما نسبة: % 25 من المدراء يرون انه يعتمد على تأصيل القيم و المعايير التنظيمية في حين كانت النسبة متساوية بين نشر الأفكار والتوجيهات المرتبطة بالعمل , و نشر التعليمات و الأوامر المرتبطة بالتنفيذ بنسبة: % 20

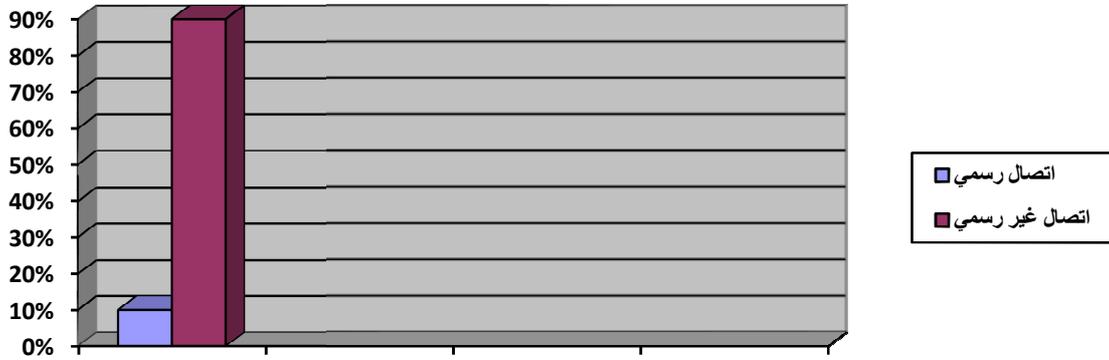
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من المدراء يعتبرون أن الاتصال لها أهمية كبيرة داخل المنشآت الرياضية. وانه مصدر تبادل المعلومات وهذا لايعني عدم وجود عناصر أخرى يعتمد عليها الاتصال داخل من بينها نر الأفكار ونشر التعليمات والتأصيل والقيم والمعايير التنظيمية

السؤال الثاني: كيف تتم عملية الإتصال أثناء إدارتكم للمنشأة الرياضية ؟  
الغرض من السؤال: معرفة نوع عملية الاتصال المعمول بها داخل المنشأة.

| النسبة % | التكرارات | الإجابات       |
|----------|-----------|----------------|
| 10       | 2         | اتصال رسمي     |
| 90       | 18        | اتصال غير رسمي |
| 100      | 20        | المجموع        |

جدول رقم 08: يبين إجابة المدراء على السؤال الثاني.



شكل رقم 08: يبين إجابة المدراء على السؤال الثاني

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة: % 90 من المدراء يعتمدون في اتصالحم أثناء إدارتهم للمنشأة الرياضية على الاتصال غير رسمي فيما يعتمد نسبة: % 10 من المدراء على الاتصال الرسمي أثناء إدارتهم للمنشأة .

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المدراء يعتمدون في اتصالحم أثناء إدارتهم للمنشأة الرياضية على الاتصال الغير رسمي داخل الإدارة .

**السؤال الثالث:** ماهي أهم الأسس والمعايير التي تعتمدون عليها لخلق دور فعال وكبير لعملية الإتصال في إدارة المنشأة الرياضية ؟

**الغرض من السؤال:** معرفة إن الطرق والسبل التي يعتمدها المدراء وتأثيرها على عملية الاتصال وإدارة المنشأة الرياضية .

**عرض وتحليل النتائج:**

من خلال جمع المعلومات والبيانات نستنتج أن الإجابات تتمحور في معظمها على أن المعايير التي يعتمد عليها المدراء في خلق دور فعال وكبير لعملية الاتصال داخل المنشأة الرياضية هو لتواصل الدائم مع العمال بمنى الاتصال المباشر الذي يسمح بمعرفة النقائص وتصليحها وبذلك يكون هناك انسجام وتفاعل بين المدراء والموظفين وهذا ما ذهب إليه اغلبيه المدراء في نظرتهم للأسس والمعايير التي يعتمدون عليها لخلق دور فعال وكبير لعملية الاتصال في إدارة المنشأة الرياضية.

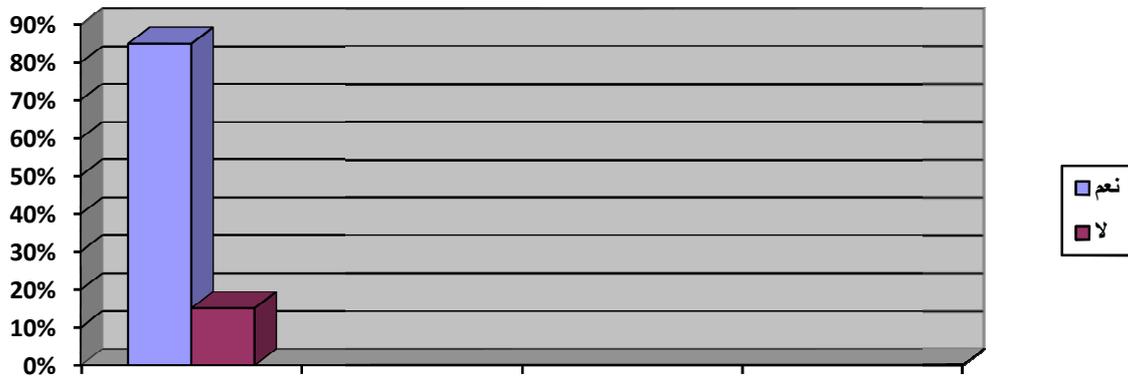
**الاستنتاج:**

نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن معظم المدراء يعتمدون على الاتصال بصفة مباشرة و استخدام اللغة والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء كانت بالكتابة أو الكلام .

**السؤال الرابع:** هل هناك تأثير مباشر لعملية الاتصال مع أعضاء المنظمة وأهداف إدارة المنشأة الرياضية ؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة تأثير عملية الاتصال على أعضاء المنظمة وأهدافها .

| النسبة % | التكرارات | الإجابات |
|----------|-----------|----------|
| 85       | 17        | نعم      |
| 15       | 3         | لا       |
| 100      | 20        | المجموع  |

**جدول رقم 09:** يبين إجابة المدراء على السؤال الرابع.



**شكل رقم 09:** يبين إجابة المدراء على السؤال الرابع.

**عرض وتحليل النتائج:**

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدرة ب: % 85 من المدراء يرون أن عملية الاتصال تؤثر مباشرة على أعضاء المنظمة وأهداف إدارة المنشأة الرياضية أما النسبة الثانية المقدرة ب: % 15 يعتبرون أن عملية الاتصال لا تؤثر بصفة مباشرة على أعضاء المنظمة وأهدافها .

**الاستنتاج:**

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المدراء يرون أن عملية الاتصال تؤثر مباشرة على أعضاء المنظمة وأهداف إدارة المنشأة الرياضية .

السؤال الخامس: ماهية الصعوبات والعراقيل التي تواجهها أثناء عملية التوجيه والاتصال أثناء إدارة المنشأة الرياضية .؟

الغرض من السؤال: معرفة الصعوبات التي تواجه المدراء أثناء عملية الاتصال .  
عرض وتحليل النتائج:

من خلال جمع المعلومات والبيانات نستنتج أن الإجابات تتمحور في معظمها على أن الصعوبات التي التي تواجه المدراء في عملية الاتصال داخل المنشأة الرياضية تتمثل في الظروف البيئية المحيطة بالإدارة والمنشأة بحد ذاتها والجو العام داخل المنشأة وخارجها زيادة على بطء عملية الاتصال ونقص وعي بعض الموظفين بكيفية التواصل مع الآخرين

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها أن المعوقات التي تواجه المدراء تتمثل معظمها في العوامل البيئية سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها ومن أمثلة هذه المعوقات بعد المسافة بين الأفراد والإدارات أو الفروع , واللغة باعتبارها أحد مكونات المزيج الثقافي .

السؤال السادس: هل للاتصال دور في إدارة المنشآت الرياضية ؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان للاتصال دور في نظر المدراء ومدى حاجتهم إليه .

| الإجابات | التكرارات | النسبة % |
|----------|-----------|----------|
| نعم      | 20        | 100      |
| لا       | 0         | 0        |
| المجموع  | 20        | 100      |

جدول رقم 10: يبين إجابة المدراء على السؤال السادس.



شكل رقم 10: يبين إجابة المدراء على السؤال السادس.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من المدراء يرون أن للاتصال دور كبير في إدارة المنشآت الرياضية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يؤكدون أن الاتصال احد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تتوفر داخل إدارة المنشآت الرياضية.

## 1- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

### مناقشة الفرضية الاولى:

القائلة: للقيادة دور في إدارة المنشآت الرياضية

حيث يتكون هذا المحور من مجموعة أسئلة لمعرفة هل للقيادة دور في إدارة المنشآت الرياضية حيث تمت مناقشة النتائج المتوصل إليها من اجل التأكد من صحة الفرضية المقترحة أو رفضها و منه أكدت اغلب الأجوبة في المحور الأول أن معظم المدراء يرون ان للقيادة دور كبير في إدارة المنشآت الرياضية وهذا من خلال إجاباتهم على السؤال الأول حيث أكدت نسبة 80 % من المدراء اجابو بنعم للقيادة تأثير داخل المنشأة إضافة إلى ذلك 70% من المدراء اجابو بان أثناء قيادتهم داخل المنشأة الرياضية تكون قراراتهم نابعة من الجماعة وهذا ما تبناه السؤال الثالث من نفس المحور وسجلت الإجابة على السؤال السادس أعلى نسبة 100 % وكانت إجابة المدراء نعم للقيادة دور كبير في إدارة المنشآت الرياضية وعليه بينت لنا هذه القيم فعلا ان للقيادة دور مهم في إدارة المنشآت الرياضية وهذا ما ينطبق مع دراستنا في الجانب النظري من خلال تعريف "كونتروز وزملائه" لمفهوم القيادة في المجال الرياضي ص(17) وهذا ما يخدم فرضيتنا الأولى.

### مناقشة الفرضية الثانية:

القائلة: للاتصال تأثير في إدارة المنشآت الرياضية

حيث يتكون هذا المحور من مجموعة أسئلة لمعرفة هل للاتصال تأثير في إدارة المنشآت الرياضية حيث تمت مناقشة النتائج المتوصل إليها من اجل التأكد من صحة الفرضية المقترحة أو رفضها ومنه أكدت اغلب الإجابات في المحور الثاني أن معظم المدراء يرون أن للاتصال تأثير كبير في إدارة المنشآت الرياضية و هذا من خلال إجاباتهم على السؤال الرابع من نفس المحور حيث أكد نسبة 85% من المدراء اجابو بنعم للاتصال تأثير مباشر على أعضاء المنشأة و أهدافها كما أكدت نسبة 100% من المدراء أجابو بنعم للاتصال دور في إدارة المنشآت الرياضية وهذا ما تبناه السؤال السادس من نفس المحور وهذا ما ينطبق مع دراستنا في الجانب النظري من خلال تعريف الاتصال في المجال الرياضي و الذي يعتبر واحد من الأساسيات لوظيفة التوجيه ص(20) و هذا ما يخدم فرضيتنا الثانية.

## خلاصة:

لقد رأينا من خلال دراستنا الميدانية، وباعتمادنا على المنهج الوصفي أي باستخدام الاستبيان وتحليل النتائج وإظهار دور وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية، واستنادا للفرضيات المختلفة التي وظفناها في هذا المجال وبعد مناقشة وتحليل الاستبيان يتبين لنا من خلال الفرضية الأولى توصلنا: إلى أن القيادة تلعب دورا مهما في إدارة المنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان لاستخدام الأمثل للقيادة استغلال الطاقات البشرية والمادية كما تهدف القيادة إلى تحديد المسؤوليات.

ومن خلال الفرضية الثالثة توصلنا إلى أن الاتصال يلعب دورا مهما في إدارة المنشآت وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان، فالاتصال تهدف إلى تحقيق الأهداف ويعتبر وسيلة تستطيع بها السلطات الإدارية كيفية تسيير الأعمال داخل المنشآت الرياضية.

## اقتراحات وتوصيات:

- تشجيع الطلبة والباحثين للقيام بإثراء الموضوع بصورة جيدة وأكثر دقة .
- إجراء تریصات تكوينية في مجال التسيير والتوجيه في المنشآت الرياضية .
- الاعتماد على مدراء متخصصين في جميع المصالح الموجودة على مستوى الإدارة .
- وضع برامج خاصة بالإدارة ومراقبتها .
- وضع أسس علمية لاختيار اللجان المسيرة للمنشآت الرياضية.
- تحسين استغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية

## خاتمة:

اجتهدنا في هذا البحث على إبراز أهم الأدوار التي تلعبها .وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية بمختلف الجوانب المتعلقة بالتسيير الإداري للمنشأة بما فيها الأدوار الداخلية أو الخارجية.

ومن خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني، خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن وظيفة التوجيه تلعب دورا مهما ومميزا في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية، لكن تبقى الإدارة الرياضية تعيش تدني ملحوظ وتراجع على مستوى التسيير للمنشآت الرياضية؛ حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالتوجيه المنظم وفق منظور الحاجات الضرورية والتفريق بين الأهداف. وهو ما سمح لنا بمعرفة بعض النقاط التي تخص وظيفة التوجيه داخل الإدارة منها :

مدى إدراك مدرء المنشآت الرياضية لأهمية وظيفة التوجيه في العمل الإداري مما يسهل عليهم تنظيم وتسيير وإدارة المنشآت الرياضية, جميع المدرء يملكون فكرة عامة على أن يكون الإداري هادئا ومتزنا عند استغلاله لعملية التوجيه.

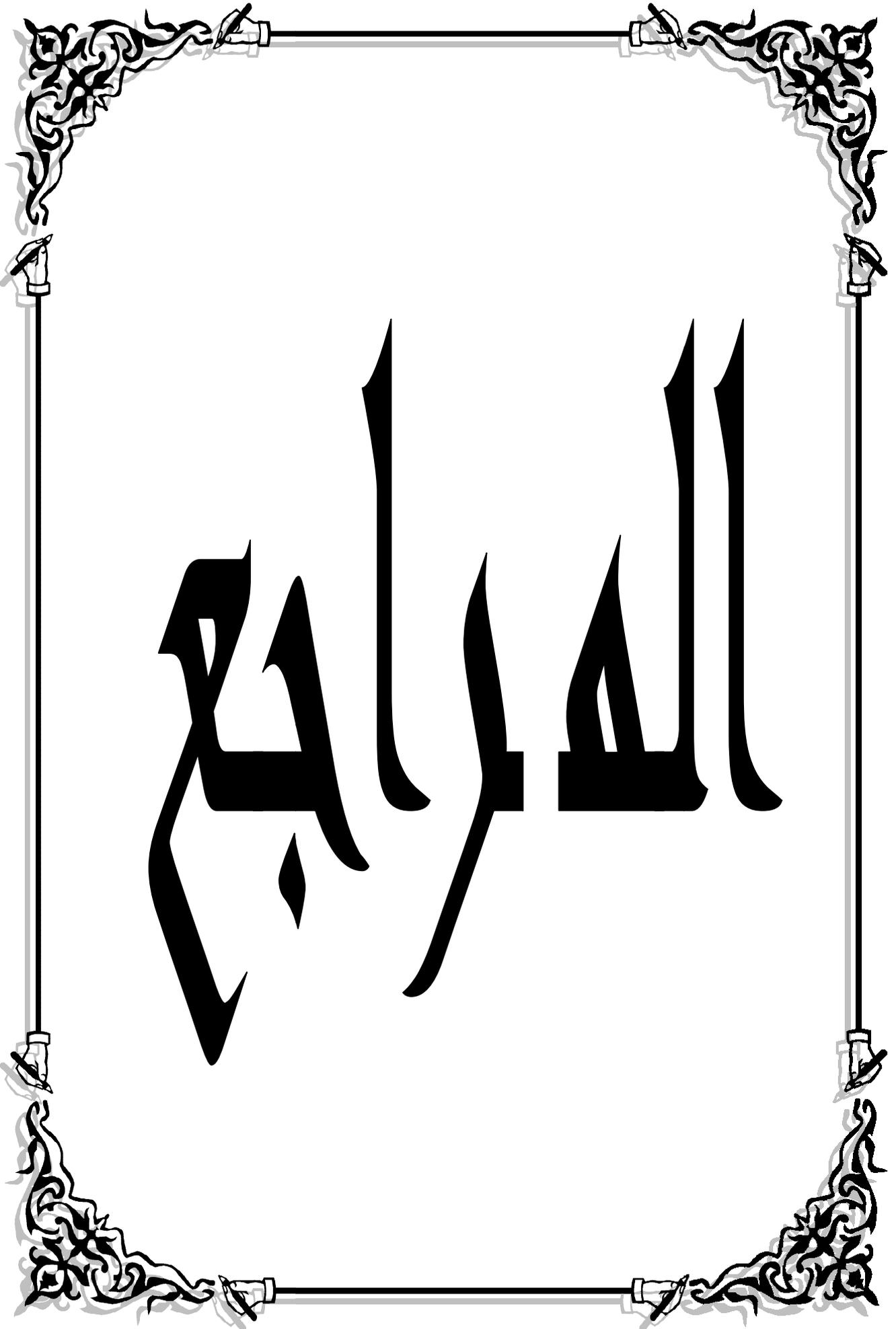
نستنتج أن جميع المدرء يهتمون بعملية التوجيه ويوظفونها في إدارتهم وتنظيمهم للمنشآت ,وهذا ما يؤدي حتما إلى تطوير التفكير الإداري والتخطيطي , إبراز عدم إلمام معظم المدرء لمفهوم شامل للقيادة وهذا راجع إلى التفسيرات الشخصية لهذا المفهوم حسب متطلبات كل منهم في عملية الإدارة والتنظيم,ميول معظم مدرء المنشآت الرياضية إلى استعمال أو تطبيق القيادة الديمقراطية في إدارة المنشآت الرياضية,واعتماد عملية القيادة أساس لتحفيز الأفراد ودفعهم إلى العمل من خلال إثارة العمل الجماعي والنهوض بالكفاءات المشتركة بجميع الأشخاص وحسن استغلالها بصفة عامة بمعنى عملية نقل المعلومات من طرف إلى آخر قصد تسهيل المهام وتحقيق الأهداف.

هناك بعض المعايير المقترحة تعمل في مجملها لتوضيح أهم ما يمكن أن يتبعه المدير لتمرير أفكاره وتوجيهاته المرتبطة بعملية الاتصال.

بعدها تطرقنا في بحثنا هذا إلى مختلف العناصر المهمة الخاصة بوظيفة التوجيه بصفة عامة والتي فصلنا فيها في مختلف الجوانب وقد توصلنا إلى أن وظيفة التوجيه هي ضمن إحدى أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة وبدون أن ننسى أهمية الوظائف الأخرى من التخطيط والتنظيم والرقابة وسير هذه الوظائف بشكل سليم داخل المؤسسة مع مراعاة أسسها ومتطلباتها والمميزات اللازم توافرها في المدير الذي يملك سلطة إصدار الأوامر التي تضمن الصيرورة والاستمرارية وتحقيق الأهداف المرجوة.

و في الأخير نرجو إن نكون قد أعطينا ولو فكرة صغيرة عن هذه الوظيفة في المؤسسات والمنشآت وكيفية تطبيقها في أرض الواقع.

السلام



## قائمة المراجع

أولا / الكتب :

- 1- إبراهيم محمود عبد المقصود : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (التوجيه) ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1 ، الإسكندرية ، 2003 .
- 2- إبراهيم محمود عبد المقصود : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها) ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1 ، الإسكندرية ، 2003 .
- 3- إبراهيم محمود عبد المقصود : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية والمنشآت في المجال الرياضي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1 ، الإسكندرية ، 2004 .
- 4- أحمد رفيق طيب : التسيير والتنظيم والمنشآت ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 .
- 5- أحمد ماهر : الإدارة والمبادئ والمهارات ، الدار الجامعية (طباعة ، نشر ، توزيع ) ، الإسكندرية ، 2002/2001 .
- 6- أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية (طباعة ، نشر ، توزيع) ، الإسكندرية ، 2002/2001 .
- 7- إخلاص محمد عبد الحفيظ : التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي ، مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، القاهرة ، 2002 .
- 8- إيهاب صبيح محمد رزيق : الإدارة الأسس والوظائف ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 .
- 9- حسن أحمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1 ، الإسكندرية ، 2003 .
- 10- سعد جلال : التوجيه النفسي والتربوي والمهني ، دار الفكر العربي ، ط2 ، القاهرة ، 1992 .
- 11- طلحة حسام الدين : مقدمة في الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، القاهرة ، 1997 .
- 12- عبد الرحمن العيسوي : الكفاءة الإدارية ، الدار الجامعية (طباعة ، نشر ، توزيع) ، الإسكندرية ، 1998 .
- 13- عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم والإدارة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 .
- 14- عدنان درويش جلون وآخرون : التربية الرياضية المدرسية ، دار الفكر العربي ، ط3 ، القاهرة ، 1994 .

- 15- عصام بدوي : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، دار الفكر العربي ، ط1 ، القاهرة ، 2001.
- 16- عفاف عبد المنعم درويش : الإمكانيات في التربية البدنية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1998.
- 17- محمد صبحي حسنين : القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي ، ط3 ، القاهرة ، 1995 .
- 18- محمد الصغير بعلي : تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992.
- 19- محمد متولي عفيفي : سيكولوجية الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 2001.
- 20- مروان عبد المجيد : الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية ، دار الفكر للطباعة والنشر ، ط1 ، الأردن ، 2000.
- 21- مروان عبد المجيد : إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة ، ط1 ، عمان ، 2002.
- 22- مصطفى حسين باهي : سيكولوجية الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، القاهرة ، 2001.
- 23- مفتي إبراهيم حما : تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، القاهرة ، 1999.
- 24- نبيل الحسيني النجار : الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، الدقي ، 1993.

#### ثانيا / المذكرات الجامعية :

- 1- أحلام معروف وآخرون : أهمية الاتصال في رفع كفاءة المؤسسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس لإدارة الأعمال ، (الجزائر) ، 2004/2005.
- 2- حورية بن روان وآخرون : دور مستشار التوجيه في متابعة المشكلات المدرسية ، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ليسانس ، (الجزائر) ، 2003/2004.
- 3- حولية عرعار ودرداش زوينة : التوجيه والإشراف على الأفراد ودوره في زيادة الإنتاج ، مذكرة تخرج DEUA ، (الجزائر) ، 2001.
- عبد الهادي حريزي وآخرون : التسيير الإداري في الأندية الرياضية وعلاقته بمردودية فرق كرة القدم ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس ، الجزائر ، 2004/2005.

### ثالثا/الجرائد :

- 1-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، وزارة الشباب والرياضة ، الأمر 117-77 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحظائر المتعددة الرياضات 06 أوت 1977 ، المادة : 6-7
- 2-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : المرسوم التنفيذي 90-48 المؤرخ 30 يناير 1990 ، المادة 02 المعدل والمتسم للأمر رقم 71-71 المؤرخ في 2 نوفمبر 1971 ، المتضمن أحداث المركب الاولمبي العدد 5-01 فيفري 1990

### رابعا/القرارات والمناشير :

- أمر رقم 95-90 المؤرخ في 05 رمضان 1995 يتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية (تنظيمها وتطويرها ) ، وزارة الشباب والرياضة ، الباب الرابع للمنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي ، المادة : 89 .

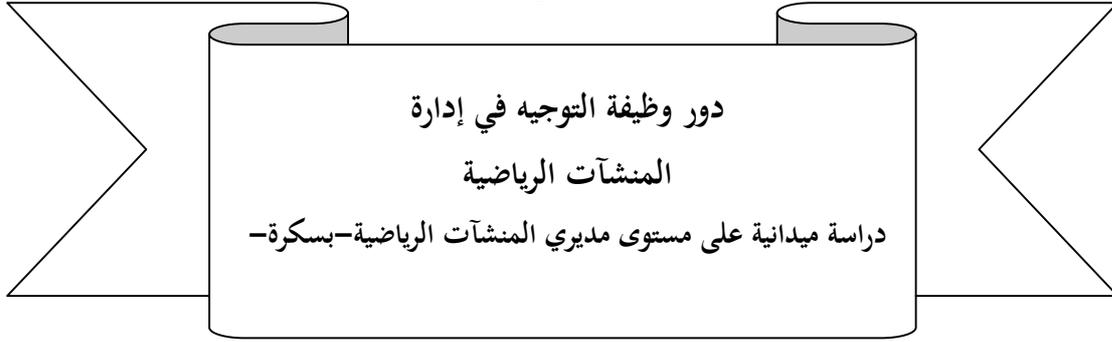
# الملاحق

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية بسكرة  
شعبة إدارة وتسيير المنشأة الرياضية

استمارة استبيان

في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في التربية البدنية والرياضية فرع الإدارة والتسيير الرياضي

تحت عنوان :



نرجو منكم ملء هذه الاستمارة بالإجابة عن أسئلتنا بكل صراحة وصدق من أجل التوصل إلي نتائج دقيقة تفيد  
الدراسة .

ولكم منا فائق التقدير والاحترام

ملاحظة : توضع العلامة ( X ) على الإجابة المختارة

السنة الجامعية 2017/2016

المحور الأول :

1/ هل يمكن اعتبار القيادة هي عملية التأثير على الأفراد وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنشأة الرياضية ؟

لا

نعم

2/ خلال مفهومكم للقيادة تعتبرونها :

- القدرة على الإشراف

- القدرة على حسم الأمور

- الثقة بالنفس في الإنجاز

- القوة والسيطرة

- الحيوية

3/ أثناء قيادتكم داخل المنشأة الرياضية تكون :

- قراراتكم نابعة من الجماعة (المناقشة والتفكير الجماعي )

- تحددون كل أوجه النشاط والإجراءات دون استشارة

- تتركون التصرف للجماعة واتخاذ القرارات

4/ ماذا تراعون أثناء قيادتكم للمنشأة الرياضية :

- الجدارة في استخدام التنظيم

- إثارة العمل الجماعي

- إبداء الآراء السديدة

- ضبط النفس والاستقامة

5/ للتحكم في زمام القيادة في تسيير وتنظيم المنشأة الرياضية يجب :

- القدرة على التفاعل والتفاهم مع الناس

- القدرة على خلق روح العمل

- المعرفة والفهم لنوع العمل

- القدرة على تصور الأمور

6/ هل للقيادة دور في إدارة المنشأة الرياضية ؟

 لا نعم

المحور الثاني:الاتصال:

1/ هل الإتصال داخل المنشأة الرياضية يعتمد على :

- تبادل المعلومات

- نشر الأفكار والتوجيهات المرتبطة بالعمل

- نشر التعليمات والأوامر المرتبطة بالتنفيذ

- تأصيل القيم والمعايير التنظيمية

02/ كيف تتم عملية الاتصال أثناء إدارتكم للمنشأة الرياضية ؟

- اتصال رسمي

- اتصال غير رسمي

وضح :.....

.....

.....

.....

03/ ماهي أهم الأسس والمعايير التي تعتمدون عليها لخلق دور فعال وكبير لعملية الاتصال في إدارة

المنشأة الرياضية ؟

.....

.....

04/ هل هناك تأثير مباشر لعملية الاتصال مع أعضاء المنظمة و أهداف إدارة المنشأة الرياضية

لا

نعم

05/ ماهي الصعوبات والعراقيل التي تواجهونها أثناء عملية الاتصال أثناء إدارة المنشأة الرياضية

.....؟

.....

.....

06/ هل للاتصال دور في إدارة المنشآت الرياضية

لا

نعم

## ملخص البحث

تطرقنا في بحثنا هذا إلى دور وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية، حيث جاءت إشكالية هذا البحث كما يلي:

هل لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية؟

وجاءت فرضيات البحث على الشكل التالي :

**الفرضية العامة:**\* لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية.

**الفرضيات الجزئية:** \* للقيادة دور في إدارة المنشآت الرياضية.

\* للاتصال تأثير في إدارة المنشآت الرياضية.

وللإجابة على الإشكالية والتساؤلات سخرت عينة بحث مكونة من 20 مديرا بولاية بسكرة، شملت الدراسة المنشآت الرياضية

بولاية بسكرة، حيث دامت مدة الدراسة شهرا كاملا (أفريل) للسنة الدراسية 2017/2016

وتم اتباع المنهج الوصفي في هذا البحث وذلك عن طريق توزيع استمارات استبيان خاصة بالمدرء .

ومن خلالها توصلنا إلى النتائج التالية :

- مدى إدراك مدرء المنشآت الرياضية لأهمية وظيفة التوجيه في العمل الإداري مما يسهل عليهم تنظيم وتسيير وإدارة المنشآت الرياضية.
- جميع المدرء يملكون فكرة عامة على أن يكون الإداري هادئا ومتزنا عند استغلاله لعملية التوجيه.
- نستنتج أن جميع المدرء يهتمون بعملية التوجيه ويوظفونها في إدارتهم وتنظيمهم للمنشآت، وهذا ما يؤدي حتما إلى تطوير التفكير الإداري والتخطيط .
- إبراز عدم إلمام معظم المدرء لمفهوم شامل للقيادة وهذا راجع إلى التفسيرات الشخصية بهذا المفهوم حسب متطلبات كل منهم في عملية الإدارة والتنظيم، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الفرضية الأولى.
- ميول معظم مدرء المنشآت الرياضية إلى استعمال أو تطبيق القيادة الديمقراطية في إدارة المنشآت الرياضية، واعتبار عملية القيادة أساس لتحفيز الأفراد ودفعهم إلى العمل من خلال إثارة العمل الجماعي والنهوض بالكفاءات المشتركة بجميع الأشخاص وحسن استغلالها، تم تحقيق الفرضية الأولى.
- نستنتج أن تعريف المدرء للاتصال هو بصفة عامة عملية نقل المعلومات من طرف إلى آخر قصد تسهيل المهام وتحقيق الأهداف.
- هناك بعض المعايير المقترحة تعمل في مجملها لتوضيح أهم ما يمكن أن يتبعه المدير لتمرير أفكاره وتوجيهاته المرتبطة بعملية الاتصال. وهذا يحقق الفرضية الثانية
- جميع مدرء المنشآت الرياضية لهم رؤية واحدة مفادها توجيه الأعمال معتمدين على لغة واحدة وهي الاتصال. وهذا يؤدي إلى تحقيق الفرضية الثانية.

### الاقتراحات والتوصيات :

- تشجيع الطلبة والباحثين للقيام بإثراء الموضوع بصورة جيدة وأكثر دقة .
- إجراء تربصات تكوينية في مجال التسيير والتوجيه في المنشآت الرياضية .
- الاعتماد على مدرء متخصصين في جميع المصالح الموجودة على مستوى الإدارة .
- وضع برامج خاصة بالإدارة ومراقبتها .
- وضع أسس علمية لاختيار اللجان المسيرة للمنشآت الرياضي