

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات

البدنية والرياضية

مدى مساهمة الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية

(المدراء ورؤساء المصالح العاملين بالإدارات الرياضية)

دراسة ميدانية: على مستوى بعض الإدارات الرياضية لولاية- بسكرة -

تحت إشراف:

د. بزيو سليم

إعداد الطالب:

- بن طالب علي

السنة الجامعية

2016 /2015

كلمة شكر

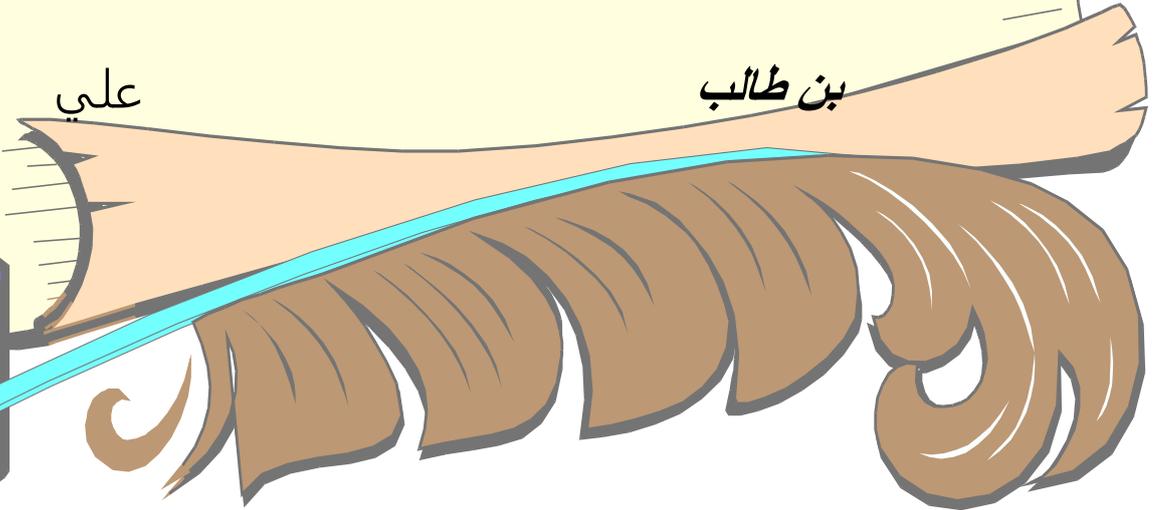
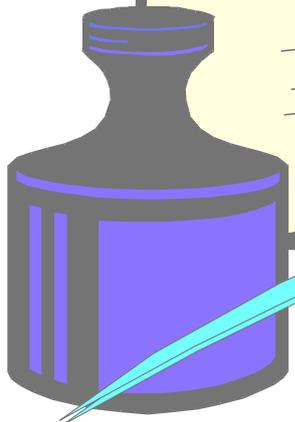
قال تعالى: { رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ
وَعَلَى وَالِدَيَّ
صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ } {19}

سورة النمل الآية 19.

و قال ٤: [من لم يشكر الناس لم يشكر الله]
في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل
المتواضع
كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجاز
هذا البحث
سواء من قريب أو من بعيد ، كما يسعدنا أن نتقدم
بأسمى التقدير وجزيل الشكر
إلى الدكتور المشرف * بزيو سليم * الذي لم يبخل علينا
بنصائحه القيمة
التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا البحث ، و لا يفوتنا أن
نتقدم بجزيل الشكر والعرفان
إلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة
دون نسيان عمال قسم الإدارة والتسيير الرياضي من أساتذة
وإداريين

علي

بن طالب



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى: {اقرأ باسم ربك الذي خلق (1) خلق الإنسان من علق (2) اقرأ وربك

الأكرم (3) الذي علم بالقلم (4) علم الإنسان ما لم يعلم (5)}

(سورة العلق، 96)

صدق الله العظيم

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاة والسلام على خير خلق الله سيدنا محمد صلوات ربي وسلام عليه، أما بعد : بداية نحمد الله تبارك وتعالى حمدا كثيرا ونشكره على فضله ونعمته في إتمام هذا البحث المتواضع.

كما يدعونا واجب الوفاء والعرفان بالجميل ونحن على أهبة هذا البحث أن نتقدم بالشكر العميق إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا البحث، والذي نصبوا من خلاله إلى المساهمة في تطوير مادة التربية البدنية والرياضية لكي تكون مواكبة للتطورات الحاصلة على الساحة التربوية.

ونخص بالشكر الدكتور المحترم " بزيو سليم " على متابعته الدائمة لنا وتوجيهاته القيمة، له منا ألف شكر وجازاه الله خيرا.

كما يسعدنا أن نعبر عن تقديرنا العميق لجميع أساتذة التربية البدنية والرياضية بجامعة بسكرة ، وكل من ساهم في تكويننا وإرشادنا.

وبالمناسبة نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من أبدوا تعاونهم ومساعدتهم لنا ولو بكلمة طيبة . إلى هؤلاء جميعا نقول وفقنا الله وإياكم لما يحبه ويرضاه.

ألف شكر..

إهداء

- ◀ إلى سيدي رسول الله محمد بن عبد الله صلوات ربي وسلام عليه إلى يوم الدين
- ◀ إلى المليون والنصف مليون شهيد الذين رويت دمائهم بلادنا الطاهرة..
- ◀ إلى إخواننا المضطهدين في فلسطين والعراق وسورية وبورما وفي كل مكان...
- ◀ إلى رقيقة المشاعر كالملاك رائعة الصورة كالحوريات طيبة القلب أنتي لا سواك إلى من منبع الحنان من سهرت لأجلي، إلى من تأملت لألمي وفرحت لفرحي، إلى التي علمتني معنى الحياة... أسأل الله أن لا يجرمني من حنانها ويحفظها... أُمي الغالية "الحاجة دليلة".
- ◀ إلى الذي أفنى عمره من أجلي... أسأل الله أن يحفظه.. أبي العزيز الحاج نور الدين.
- ◀ إلى شقائق روحي وشموس حياتي وسندي في أهاتي أخواتي سفيان ، صلاح الدين هاجر، أشواق، إلى كل أفراد العائلة خاصة بالسعودية وفرنسا .
- ◀ إلى كل الأهل والأقارب عمي ،عمتي خالي وخالتي وأولادهم إلى كل عائلة بن طالب.
- ◀ إلى صديق كل ما ذكرته ذكرت معه الوفاء والكرم "حسين " حفظه الله .
- ◀ إلى كل الأصدقاء الأوفياء : حسين ،عمار، هشام ،نوري ،عبدالله، رشيد، ميلود منعم وزملاء الجامعة بادي ،عزة ،رضا عقبة... من لم يذكرهم ألسان سيتذكرهم القلب
- ◀ إلى التي وقفت دوما بجاني طيلت المشوار الدراسي خطيبتي نهيدة حفظها الله
- وفي الأخير أرجوا من الله عز وجل أن يهدينا ويرشدنا إلى ما فيه الخير والعافية يارب

بن طالب علي

تشكرات

إهداء

فهرس الأشكال والجداول

1

المقدمة

الفصل التمهيدي

- 03..... 1- الإشكالية
- 04..... 2- الفرضية العامة
- 04..... 3- أهمية الدراسة
- 04..... 4- أهداف البحث
- 05..... 5- أسباب اختيار الموضوع
- 06..... 6- تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث
- 07..... 7- الدراسات السابقة
- 09..... 8- صعوبات البحث

الجانب النظري

الفصل الأول: الإدارة العامة و الإدارة الرياضية

- 10..... تمهيد
- 1- الإدارة العامة
- 11..... 1-1- نبذة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة
- 13..... 1-2- مفاهيم حول الإدارة
- 14..... 1-2-1- الفرق بين الإدارة العامة وبين أنواع الإدارات الأخرى
- 15..... 1-3- مستويات الإدارة

16	4-1- عناصر الإدارة.....
18	5-1- المبادئ العامة للإدارة
20	6-1- خصائص الإدارة
21	7-1- أساسيات الإدارة
	8-1- نظريات الإدارة
	2 / الإدارة الرياضية
25	2-1- مفاهيم حول الإدارة الرياضية.....
25	2-2- مكونات الإدارة الرياضية.....
26	2-3- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية.....
26	2-4- صفات الإدارة الرياضية الفعالة.....
26	2-5- الدور الإجرائي للإدارة الرياضية
27	2-6- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية.....
29	2-7- مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية
29	2-8- مجالات الإدارة في التربية الرياضية.....
30	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: التسيير الإداري

31	تمهيد.....
32	1- الثقافة واستجابة العمال لأساليب التسيير
33	2- التطور التاريخي لمفهوم التسيير.....
33	2-1- النظرية التقليدية.....
33	2-2- النظرية النيوكلاسيكية.....
33	2-3- النظرية السلوكية.....

34.....	4-2- النظرية الحديثة
35.....	3- مفهوم التسيير.....
36.....	4- عناصر عملية التسيير.....
36.....	4-1- التخطيط.....
36.....	4-2- أنواع التخطيط.....
37.....	4-2-1- التخطيط الإداري.....
37.....	4-2-2- التخطيط التعليمي.....
37.....	5- مفاهيم عامة حول التوجيه.....
38.....	5-1-1- تعريف التوجيه في المجال التربوي.....
38.....	5-1-2- أنواع التوجيه.....
40.....	5-2- التنظيم.....
40.....	5-2-1- تعريف التنظيم.....
41.....	5-3- الرقابة.....
41.....	5-3-1- تعريف الرقابة أو المتابعة.....
41.....	5-3-2- فوائد الرقابة أو المتابعة في الإدارة الرياضية.....
41.....	6- أنواع التسيير.....
42.....	6-1- التسيير المباشر.....
42.....	6-2- التسيير غير مباشر.....
42.....	6-3- التسيير المشترك.....
42.....	6-4- التسيير غير مشترك.....
42.....	7- أنواع المسيرين.....
42.....	7-1- مسيرين غير عموميين.....
42.....	7-2- مسيرين عموميين.....

43.....	8- وظيفة المسير
43.....	9-آليات التسيير.....
43.....	9-1- أهداف التسيير.....
44.....	9-2- دور التسيير.....
45.....	9-3- نماذج تسييرية ثلاثة.....
47.....	10- بعض العمليات التسييرية التي تقوم بها الإدارة داخل المنشآت.....
49.....	خلاصة.....

الفصل الثالث: المؤسسات الرياضية

50.....	تمهيد.....
51.....	1- المؤسسات.....
51.....	1-1- مفهوم المؤسسة.....
51.....	1-2- تصنيف المؤسسات.....
51.....	1-2-1- المؤسسة الإنتاجية.....
51.....	1-2-2- المؤسسة الخدمية.....
51.....	1-2-3- المؤسسة التطوعية.....
52.....	1-3- أنواع المؤسسات.....
52.....	1-3-1- المؤسسة الميكانيكية.....
52.....	1-3-2- المؤسسة الديناميكية.....
52.....	1-3-3- المؤسسة المهنية.....
52.....	1-3-4- المؤسسة البيرو ديمقراطية.....
52.....	1-3-5- المؤسسة المتنوعة.....
53.....	2/ المنشآت الرياضية.....

53.....	1-2- سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية.....
54.....	2-2- مفهوم المنشآت الرياضية.....
55.....	3-2- تسيير المنشأة الرياضية.....
55.....	4-2- المنشآت و التجهيزات والعتاد الرياضي.....
56.....	5-2- المراقبة والتفتيش
56... ..	6-2- مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية
58.....	3/ ديوان المركب المتعدد الرياضات.....
58.....	1-3- مفهومه.....
58... ..	2-3- مهامه
58.....	3-3- استعمال المركبات المتعددة الرياضات.....
59.....	1-3-3- بالنسبة للمباريات.....
59.....	2-3-3- بالنسبة للتدريبات
59.....	3-3-3- بالنسبة للإطارات.....
59.....	4-3- التنظيم الإداري لكل مكتب مركب متعدد الرياضات.....
60.....	1-4-3- التنظيم الداخلي
60.....	4/ مدير الديوان.....
61.....	5العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة المؤسسة الرياضية
64.....	خلاصة الفصل.....

الجانب التطبيقي

الفصل الأول: الطرق المنهجية للبحث

65.....	تمهيد
66.....	1- الدراسة الاستطلاعية.....
66.....	1-1- المنهج المستخدم.....
66.....	1-2- أدوات البحث.....
68.....	1-3- عينة البحث وكيفية اختيارها.....
68.....	2- المجتمع الأصلي للدراسة.....
68.....	2-1- ضبط أفراد العينة.....
68.....	2-2- ضبط متغيرات الدراسة.....
69.....	3- المجال الزماني و المكاني.....
70.....	4- إجراءات التطبيق الميداني.....
70.....	5- حدود الدراسة.....
70.....	6- المعالجة الإحصائية.....
70.....	7- صعوبات البحث.....

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

71.....	1- عرض وتحليل النتائج.....
97.....	2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.....
99.....	3- الاستنتاج العام.....
100.....	4- الإقتراحات.....
101.....	- خاتمة.....

المصادر و المراجع

الملاحق

1. فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح سن المدراء ورؤساء المصالح	71
02	يوضح المستوى التعليمي	73
03	يوضح الشهادة المتحصل عليها	74
04	عدد سنوات الخبرة لدى المدراء ورؤساء المصالح في مجال التسيير	75
05	يوضح قيام المؤسسة لتخطيط نشاطاتها المختلفة	76
06	يوضح أنواع الخطط المعتمدة في المؤسسة الرياضية	77
07	يوضح مدى أهمية التخطيط من ناحية تحقيق الأهداف وتأثيره عليها	78
08	يوضح الأسس التي يتم تخطيط التوزيع الزمني لأوقات العمل عليها	79
09	يوضح نوع الأساليب المنتهجة من طرف المدراء ورؤساء المصالح	80
10	يوضح أهمية التوجيه المعتمد من طرف المدراء ورؤساء المصالح	81
11	يوضح نوع التوجيه المستخدم داخل الإدارة الرياضية	82
12	يبين أهمية التوجيه داخل الإدارة الرياضية	83
13	يبين مكانة التوجيه في العمليات الإدارية	84
14	يوضح توجه الإدارة انضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل	85
15	يوضح حالة التنظيم السائد داخل الإدارة الرياضية	86
16	يبرز نوع التنظيم الذي تتبعه الإدارة لإدارة المؤسسات الرياضية	87
17	يبين ملائمة الخطط التنظيمية لأداء الواجبات والمهام المختلفة	88
18	أهم الأسس والمعايير التي يعتمد عليها المدراء لخلق دور فعال في التنظيم	89
19	يوضح أهم المشاكل التي قد تنتج عن التنظيم	90
20	أهم العراقيل التي يواجهها المدراء أثناء القيام بمهامهم	91
21	يوضح مدى أهمية الرقابة في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية	92
22	يوضح معرفة إن كانت الرقابة تحقق أهداف المنشأة أم لا	93
23	يوضح السياسة الرقابية المنتهجة من طرف المدير ورؤساء المصالح	94
24	يوضح تصرف المدراء ورؤساء المصالح مع العمال أثناء تحديد الأسس الرقابية	95
25	يوضح أهم العراقيل التي يواجهها المدراء ورؤساء المصالح في الإدارة الرياضية	96

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
16	يوضح مستويات الإدارة	01
20	يوضح بعض العوامل الحاكمة الموجهة لعمل الإدارة	02
25	يوضح مجالات الإدارة الرياضية	03
35	يوضح عملية التسيير	04
39	يوضح عمليات التوجيه	05
39	يوضح شروط التوجيه الإداري	06
40	يوضح بعض المبادئ الأساسية في التوجيه الإداري	07
46	الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف .	08
62	الهيكل الإداري لديوان مركب متعدد الرياضات	09
63	الهيكل التنظيمي لديوان مركب متعدد الرياضات	10
71	يوضح سن المدراء ورؤساء المصالح	11
73	يوضح المستوى التعليمي للمدراء	13
74	بين نوع الشهادة المحصل عليها من طرف المدراء	14
75	يبين سنوات الخبرة في مجال التسيير لدى المدراء ورؤساء المصالح	15
76	يوضح الفرق بين إجابات المدراء في التخطيط للمؤسسة	16
77	يوضح الفرق بين إجابات قصير ومتوسط وطويل في تصورهم للتخطيط	17
78	يوضح الفرق بين إجابات المدراء فيما يخص تأثير التخطيط على الأهداف المسطرة	18
79	يوضح الفرق بين أساس التوزيع الزمني	19
80	يوضح إجابات المدراء ورؤساء المصالح فيما يخص الأسلوب المناسب المستخدم من طرف المدراء في المواقف المختلفة اتجاه العمال	20
81	يوضح إجابات المدراء ورؤساء المصالح ، فيما يخص أهمية التوجيه في تسيير المؤسسات الرياضية	21
82	يوضح إجابات المدراء فيما يخص أسلوب التوجيه المنتهج داخل الإدارة الرياضية	22

83	يوضح الفرق بين إجابات المدراء ورؤساء المصالح فيما يخص الأهمية و الأفضلية لوظيفة التوجيه مقارنة بالوظائف الأخرى	23
84	يوضح الفرق بين إجابات المدراء فيما يخص وظيفة التوجيه داخل الإدارة الرياضية .	24
85	يوضح إجابات المدراء ورؤساء المصالح في توجيه الإدارة للموظفين إزاء مواقيت العمل	25
86	يوضح إجابات المدراء ورؤساء المصالح فيما يخص بحالة التنظيم داخل الإدارة الرياضية .	27
87	يوضح إجابات المدراء فيما يخص التعامل مع موظفيها المتواجدين داخل الإدارات الرياضية .	28
88	يبين إجابات المدراء فيما يخص ملائمة الخطط التنظيمية لأداء الواجبات والمهام المختلفة .	29
89	إجابات المدراء فيما يخص الأسس التي يعتمدون عليها لخلق دور فعال في عملية التنظيم .	30
90	يوضح الفرق بين إجابات المصالح فيما يخص أثر وجود مشاكل داخل الإدارة الرياضية .	31
91	يوضح الفرق بين إجابات المدراء في سؤال مفتوح وبعد جمع الإجابات كانت هناك صعوبات في انضباط العمل وهناك من يرى عكس ذلك لا توجد صعوبات .	32
92	يبين إجابات المدراء ورؤساء المصالح ، فيما يخص أهمية الرقابة في تسيير المؤسسات الرياضية	33
93	يوضح الفرق بين إجابات المدراء فيما يخص تحقيق أهداف المنشأة	34
94	يوضح الفرق بين إجابات لمعرفة السياسة الرقابية المنتهجة من طرف المدير	35
95	عرض وتحليل النتائج: يوضح الفرق بين إجابات المدراء فيم يخص ترك حرية التصرف للعمال أثناء عملية تحديد المعايير	36
96	إجابات المدراء لمعرفة الصعوبات التي تواجهها أثناء عملية الرقابة أثناء إدارة المنشأة الرياضية	37



مقدمة:

تعتبر الرياضة معيارا من معايير التقدم في جميع دول العالم حيث أنها تعتمد على مجموعة من القواعد و الأسس البناءة تساعد على تحقيق النجاحات والإنجازات وطنيا و دوليا .

ومن بين هذه الأسس الإدارة الرياضية التي توجه مختلف الموارد حيث أن العديد من البلدان وخاصة المتقدمة أعطتها أهمية بالغة من خلال توفير كل الظروف التي تجعل منها عضوا مهما وفعالاً في تطوير مستوى الرياضة، وذلك من خلال تخصيص هياكل إدارية ضخمة وتنصيب إطارات تقوم بتسيير شؤونها وتوفير الهياكل والمؤسسات المتطورة ، أما بعض البلدان التي تنتمي إلى العالم الثالث والتي تعتبر الجزائر واحدة منها ، فكانت للإدارة الرياضية حظا في إنشاء التنظيمات الخاصة بها .

ولقد اقتصر مفهوم الإدارة الرياضية اليوم بحيث صارت جزءا هاما من اهتمامات الحكومة في الدول المتقدمة وهذا لما تلعبه الإدارة والتسيير الرياضي من دور فعال على المستوى المحلي و الدولي ، وكذا على مختلف الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، كما أصبحت تعتمد اليوم على الأسلوب العلمي و التكنولوجيا الحديثة .

كما عرف العلماء "الإدارة بأنها نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد " وهذا يتوقف على نمط تسيير الأفراد العاملين في المنشأة أو الهيئة وتنمية العلاقات الإنسانية وإتباع حاجاتهم و العمل على رضاهم .

فهي تعتبر الإدارة الفعالة والمساهمة في الإنجاز الرياضي وتطويره كما ونوعا ، لدى فإن إزدهار ونمو أي مجتمع يعتمد ويرتكز في الأساس على مدى قوة وكفاءة أفراده ، لذا فقد إهتم قادة العمل الرياضي بكل ما يعود على تسيير مؤسساتهم بالنفع ويساعدهم على تحقيق أهدافها الموضوعية . وفي هذا العدد نحاول من خلال دراستنا هذه التعرف على مدى مساهمة الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية

وفي دراستنا لهذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي وقبل هذا وذلك عرجنا على جانب تمهيدي الذي تناولنا فيه الخلفية النظرية للإشكالية والفرضيات وأهداف البحث وأهميته وأسباب اختيار الموضوع والتعريف بالمصطلحات والدراسات السابقة أما الجانب النظري قد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول تطرقنا في الفصل الأول إلى الإدارة العامة و الرياضية، وفي الفصل الثاني إلى التسيير الإداري ، والفصل الثالث إلى

المؤسسات الرياضية، ثم عرجنا في الجانب التطبيقي على فصلين تناولنا في الفصل الأول منهجية وأدوات البحث،
الفصل الثاني يحتوي على عرض النتائج وتحليلها.
لنقوم في الأخير بعرض النتائج النهائية ووضع خاتمة بالعمل وطرح بعض الاقتراحات التي تعد كحلول.



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.

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

وتعمل الإدارة الرياضية إلى تحقيق أهدافها المنشودة في أي مؤسسة أو منشأة رياضية حيث ركزت الإدارة الرياضية على عدة عناصر منها التوجيه، التخطيط، التنظيم، الرقابة في مجال التسيير والتي تعمل لصالحها ومن خلال هذه الدراسة ارتأينا إلى طرح التساؤل العام:

هل تساهم للإدارة الرياضية في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية؟.

التساؤلات الجزئية :

- هل التخطيط يساعد على تطوير الفكر الإداري في تسيير المؤسسات الرياضية؟.
- هل للتوجيه له دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية؟.
- هل التنظيم له دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية؟.
- هل للرقابة دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية؟.

2- الفرضية العامة:

مدى مساهمة للإدارة الرياضية في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- التخطيط يساعد على تطوير الفكر الإداري في تسيير المؤسسات الرياضية .
- للتوجيه دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية.
- للتنظيم دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية.
- للرقابة دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية

3- أهمية الدراسة :

— إبراز حقيقة الإدارة الرياضية الحديثة وطرق تسييرها وكذا العلاقة بالتوجيه و التسيير الجيد وما يقابله من نجاحات والتسيير السيئ وما ينتج عنه وكذلك التعرف على مدى تأثير الإدارة الرياضية في تنوع التسيير داخل المؤسسات الرياضية

— إبراز حقيقة نجاحها أو فشلها وإعطاء صورة حقيقية عن تسييرها ودور الإدارة الرياضية في تحقيق أهداف

— إبراز مايمكن أن تقتضيه عملية التسيير و الإدارة

— الإلمام والاهتمام بالعوامل المؤثرة في إدارة المؤسسات و الهيئات الرياضية

4- أهداف البحث:

يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الإعتماد عليها في تسيير المؤسسات الرياضية وذلك بواسطة الإدارة الرياضية.

- تنبيه مسيري المؤسسات الرياضية بالدور الذي يقومون به في تطوير المجال الرياضي .

- التعرف على الصعوبات و العراقيل التي تواجه الإدارة الرياضية .

- معرفة أهم نقاط التحول التي مست التسيير الإداري في المؤسسات الرياضية .

— إدراج القارئ للغوص في أعماق الموضوع ومعرفة حقيقة الإدارة الرياضية ودورها في تحسين إدارة المنشآت والتعرف على أسباب النجاح و الفشل .

5- أسباب اختيار الموضوع:

- من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا البحث نذكر منها:
- الرغبة في دراسة هذا الموضوع خاصة دور الإدارة الرياضية في تسيير المنشآت الرياضية.
- نقص الدراسات وقلتها في هذا المجال بالجزائر
- إرتباط هذا الموضوع بالوضع السئية للإدارة الرياضية .
- إبراز ضرورة تكييف الإدارة الرياضية مع متطلبات المؤسسات الرياضية.

6- تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث:

اللغوي:

الإدارة: والتي حسب القاموس "السيبل" تستعمل كما يلي:¹

- إدارة مال: فندق وهي بمعنى تسيير رأس المال.
- إدارة مركزية: تسيير أعمال وهي مبنى توجه فيها مختلف الأعمال العمومية في أغلب الأحيان.
- مجلس الإدارة: وهو بمعنى اجتماع، جلسة.

التعريف الإجرائي:

يتفق الباحثون في تعريف الإدارة مع "عصام بدوي" والقائل أن المعنى العام لإدارة الذي هو: "هيئة أو منظمة تتألف من شخص أو عدة أشخاص يتحملون مسؤولية تسيير عمل أو هيكل أو برنامج"، نعني أيضا: تنظيم، تنسيق، توجيه، تخطيط، مراقبة، جمع بشري لتحقيق هدف معين.

الاصطلاح:

الإدارة الرياضية:

حسب تعريف "سونس كيلبي"، "بلاش وبيتل 1990" هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويحية.²

التعريف الإجرائي:

¹ - دانيال ريغ: معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1983، ص 1875.

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

هي عملية إنسانية اجتماعية فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة.

المؤسسة الرياضية:

هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربويا وتعليميا.¹

التسيير:

يرى "محمود رفيق الطيب" أن التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه، وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.² كما يعرفه "يوسف يصاديق": هو مساندة التعقيد والجزيئات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة والمعقدة تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق.³

التعريف الإجرائي:

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

7- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى :

إسم المذكرة : دور الإدارة الرياضية في تحسين مستوى تسيير الموارد البشرية

قام بها : نعمي عبد القادر

دولة الجزائر : ولاية بسكرة

المستوى : ماستر

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

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

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

سنة الدراسة : 2014 / 2015

مكان الدراسة : ولاية بسكرة

مدة الدراسة :

طبيعة الدراسة : ميدانية .

الفرضية العامة :

للإدارة الرياضية دور في تحسين مستوى الموارد البشرية .

الفرضيات الجزئية :

- للتخطيط دور في تحسين مستوى الموارد البشرية .

- للتنظيم دور في تحسين مستوى الموارد البشرية .

- للتوجيه دور في تحسين مستوى الموارد البشرية .

- للرقابة دور في تحسين مستوى الموارد البشرية .

منهجية الدراسة : المنهج الوصفي .

أهداف الدراسة :

- معرفة دور الإدارة الرياضية ودورها في تسيير الموارد البشرية .

- أهمية التسيير الفعال في تطوير مستوى الموارد البشرية وانعكاسه على الإدارة الرياضية .

- التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحسن مستوى الموارد البشرية بواسطة الإدارة الرياضية .

خطوات رئيسية لسير الدراسة :

وقد اعتمد في هذه الدراسة على عينة تم اختيارها عشوائية لكونها أبسط طرق اختيار العينات والتي تكونت من 25 مديرا وروساء

مصالح من ولاية بسكرة تمثلت في مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة و المركب متعدد الرياضات 18 فيفري بالإضافة إلى ديوان

جميع الرابطة الولائية وهذا لكي يصل الدراس في النهاية بأنه يتوقف مردود المنشآت الرياضية وتسييرها الأحسن سواء كان ذلك

تربويا أو رياضيا على نوع الإدارة الرياضية ، بحيث تعتبر الإدارة الرياضية ووظائفها هي السبب الأول و الأخير في نجاح أو فشل تسيير

هته المنشآت الرياضية .

أهم النتائج التي توصل إليها :

- مدى إدراك مسؤولو الإدارات الرياضية لأهمية وظائف الإدارة في العمل الإداري مما يسهل عليهم تنظيم وتسيير وإدارة الموارد

البشرية وهذا يؤدي إلى تحقيق صحة الفرضيات التي تم تناولها .

- معظم المشرفين يعتبرون أن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية يؤدي إلى تطوير الإدارة الرياضية بصفة عامة .

- يتوقف مردود الموارد البشرية وتسييرها الأحسن سواء كان ذلك تربويا أو رياضيا على نوع الإدارة الرياضية إذ تعتبر الإدارة

الرياضية ووظائفها هي السبب الأول و الأخير في نجاح أو فشل تسيير الموارد البشرية

توظيف الدراسة في الدراسة التي سوف نجرها :

في المقارنة بين الدراستين نجد أن الدراسة التي سوف نجرها تختلف عنها من حيث هي دراسة مبسطة من حيث الوظائف التي سوف يتم تناولها اما ميدان الدراسة فهو نفسه (ولاية بسكرة) وكذلك حجم العينة وكذلك تم تناول دراستنا في مجال المؤسسات الرياضية بالإضافة لعينة البحث أما التشابه كونها كلا الدراستين تسعى إلى هدف علمي وإيجاد حل للمشكلة تم طرحها مسبقا كما يبحثان عن دور الوظائف الإدارية في عملية التسيير وهذا فقط لضمان تسيير جيد داخل مختلف المنشأة الرياضية من أجل إزدهارها وبتالي فالباحث يهدف من بحثه إلى دراسة مكان ناقص

الدراسة الثانية :

إسم المذكرة : دور التوجيه في تسيير المنشأة الرياضية

قام بها : قدور بركاية

دولة الجزائر ولاية المسيلة

المستوى : ماجستير

سنة الدراسة : 2006-2007

مكان الدراسة: 03 أشهر

طبيعة الدراسة: ميدانية

الفرضيات التي تم تناولها:

الفرضية العامة :

. لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية

الفرضيات الجزئية :

. للقيادة دور في إدارة المنشآت الرياضية .

. للإيصال تأثير في إدارة المنشآت الرياضية.

منهجية الدراسة : المنهج الوصفي

أهداف الدراسة:

توضيح تأثير وظيفة التوجيه ، القيادة ، والاتصال على إدارة المنشآت الرياضية .

التعرف على الصعوبات و العراقيل التي تواجه عملية في إدارة المنشآت الرياضية.

خطوات رئيسية لسير الدراسة :

وقد اعتمد في هذه الدراسة على عينة تم إختيارها عشوائية لكونها ابسط طرق إختيار العينات والتي تكونت من 30 مديرا من ثلاث

ولايات مختلفة سطيف برج بوعرييج وكذلك ولاية المسيلة كما يتوقف مردود المنشآت الرياضية وتسييرها الأحسن سواء كان ذلك تربويا

أو رياضيا على نوع الإدارة الرياضية إذ تعتبر وظيفة التوجيه هي السبب الأول والأخير في نجاح أو فشل سبير هته المنشآت الرياضية

أهم النتائج التي توصل إليها :

مدى إدراك مدراء المنشآت الرياضية لأهمية وظيفة التوجيه في العمل الإداري مما يسهل عليهم تنظيم و تسيير وإدارة المنشآت الرياضية ،

وهذا يؤدي إلى تحقيق الفرضية الأولى .

جميع المدرءاء يملكون فكرة عامة على أن يكون الإداري هادئا ومتزنا عند استغلاله لعملية التوجيه . نستنتج أن جميع المدرءاء يهتمون بعملية التوجيه و يوظفونها في إدارتهم وتنظيمهم للمنشآت، وهذا ما يؤدي حتما إلى تطوير التفكير الإداري و التخطيط ، وهذا يؤدي حتما إلى تحقيق الفرضية الأولى .

توظيف الدراسة في الدراسة التي سوف نجرها :
في المقارنة بين الدراستين نجد أن الدراسة التي سوف نجرها تختلف عنها من حيث الوظائف التي سوف يتم تناولها ومن حيث ميدان الدراسة (ولاية بسكرة) وكذلك حجم العينة وكذلك تم تناول دراستنا في مجال الموارد البشرية .
أما التشابه كونها كلا الدراستين تسعى إلى هدف علمي وإيجاد حل لمشكلة تم طرحها مسبقا، وبالإضافة يبحثان عن دور وظائف الإدارة الرياضية في عملية التسيير، وهذا فقط لضمان تسيير جيد داخل مختلف المنشآت الرياضية من أجل ازدهارها، وبالتالي فالباحث يهدف من بحثه إلى تفادي الوقوع في نفس الأخطاء بالإضافة إلى فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل .

- صعوبات البحث:

في إطار إنجازنا لهذه المذكرة واجهتنا بعض الصعوبات والتي نوردتها في النقاط التالية:

- رفض بعض الإداريين الإجابة على الأسئلة والإدلاء بآرائهم.
- نقص المذكرات في مجال الإدارة الرياضية وخاصة المنشآت الرياضية.
- نقص الكتب في المكتبات وخاصة مكتبة المعهد.

الفصل الأول

الإدارة العامة و الإدارة 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 اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو إنسانية ، وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه علمنا 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 صوره 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 الوظائف الإدارية والمشاكل الأخرى المتنوعة عنها والمرتبطة بها وبدأت دراسات الإدارة بطريقة علمية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وقد تطورت الوسائل والأساليب الإدارية بسرعة مع ارتفاع وازدياد المشاكل الإدارية وتعقيدها ضمن الإدارة العلمية ودراسة الزمن والحركة إلى العلوم السلوكية ودراسة الدافعية وسلوك الأفراد والجماعات وارتباطاتها بالإنتاجية إلى دراسة اتخاذ القرار وكيفية تحليل وحل المشاكل الإدارية باستعمال الإحصاء والرياضيات مع استخدام العقل الإلكتروني في هذه المشاكل.¹

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

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

ماهية الإدارة :

"الإدارة" "management" : هي نشاط إنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام أمثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة في ظل المتغيرات والظروف البيئية (الداخلية والخارجية) المحيطة بها .ولتحقيق هذا النشاط فإن الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية بدءاً بتحديد الأهداف المراد بلوغها ومروراً بالتخطيط والتنظيم والتنسيق وتكوين وتنمية الكفاءات والتوجيه والقيادة والإشراف وانتهاءً بالرقابة وتقييم الأداء .
فالتخطيط يعني به مجموعة العمليات أو الطرق التي تحدد الأهداف علاوة على كيفية إنجازها كما أوضح ذلك "هامبتون" والتنظيم لفظ له مرادفات كثيرة لمعاني قد تبدو وأنها متباينة ولكنها في الحقيقة تشابك لتعطي هدفاً مطلوباً واحداً متمثلاً في النظام "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 مضلة 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. ¹ |

¹ - 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 يسهم كل جزء منها في تحقيق هدف فرعي ومن ثم فإن محصلة هذه الأهداف الفرعية تمثل الهدف العام الكلي للمنشأة وعليه فإن الإخفاق الذي قد يحدث في أداء أي وظيفة منها سينعكس أثره بالتبعية على النظام كله .

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

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

إدارة (يدير) "manage": تعني يخطط وينظم نشاطات أو أعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة الإدارة هي "management": فن أو علم 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 .¹

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

ويعرفها "فايول": يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة . وتتناولها "موسوعة العلوم الاجتماعية": بأنها عملية خاصة بتنفيذ الأغراض والإشراف على تحقيقها وهي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهود الإنساني الذي يبذل في هذه العملية.³ والإدارة وفقاً لرأي "سيد الهواري": هي عملية اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الأفراد في استخدامهم العناصر المادية والبشرية لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه.

1-1-1- الفرق بين الإدارة العامة وبين أنواع الإدارات الأخرى:

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

¹ - د. محمد صبحي حسانين: "القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية", دار الفكر العربي, ط 3, القاهرة, 1995, ص: 211.

² - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية", الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع, ط 1, عمان, 2002, ص: 52.

³ - مصطفى حسين باهي: "سيكولوجية الإدارة الرياضية", مركز الكتاب للنشر, ط 1, القاهرة, 2001, ص: 25.

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

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

إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة :

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

الإدارة والعلوم الأخرى :

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

والثقافي والصحي.¹

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 بعلوم أخرى بجانب خبراته الإدارية كإحصاء والاقتصاد وعلم النفس، وغيرها من العلوم.²

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 :

¹ - د. إبراهيم محمود عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)", دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , ط1 , الإسكندرية , 2003 , ص : 19,18,17.

² - د. عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية والرياضة", دار الفكر العربي , ط1 , القاهرة, 2001, ص: 23.

– الإدارة العليا : top management :

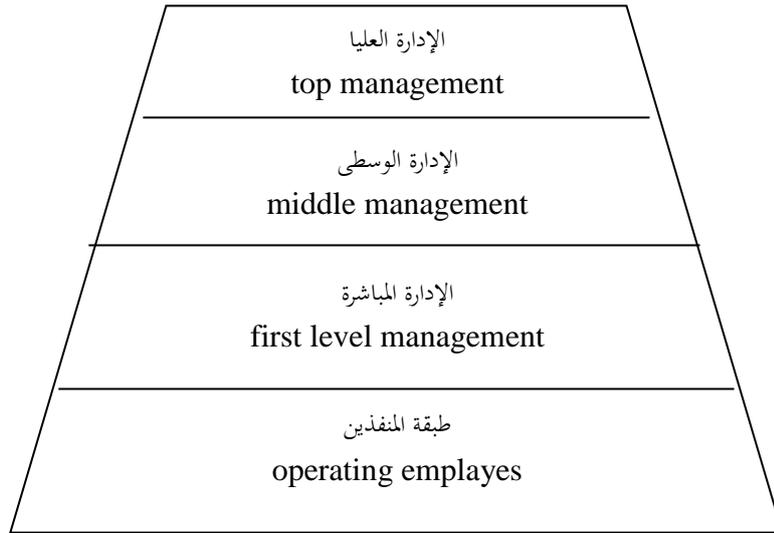
وتعتبر ومستوى التخطيط وتشمل رئيس الجمهورية والوزراء ونوابهم والمحافظين ووكلاء الوزارات ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء المصالح.¹

– الإدارة الوسطى : middle management :

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

– الإدارة المباشرة : first level management :

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



شكل (01) 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 .

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

2 - د. مصطفى حسين باهي: " سيكولوجية الإدارة الرياضية " , مرجع سابق , ص 25 .

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 الهوا ري" بأنه مرحلة من التفكير في المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانيات والاحتياجات والاستعداد للمستقبل ويتطلب وضع الأهداف , والتنبؤات , إعداد الموازنات , وضع برامج العمل والجداول , الإجراءات ... والتخطيط هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى . ويعرف بأنه التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة .

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

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

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

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

ج/ 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 المسؤولة عن إعداد وتعليم وتوجيه

¹ - د. مروان عبد المجيد إبراهيم : " إدارة البطولات والمنافسات الرياضية " , مرجع سابق , ص 15:

العاملين في الحقل الرياضي من رواد وقادة ومدربين واختصاصيين وعلى مختلف مستوياتهم ومراتبهم وللأجهزة التوجيهية دور فعال ومهم ومؤثر بحياة الأمة والوطن فهي بالإضافة إلى قيامها بالتعليم والتدريب وحقل أذهان الشباب فإنها تدفع بالحركة الرياضية وروادها وقادتها نحو التقدم والازدهار .

د/ الرقابة : تعتبر الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية ويرى "السيد الهواري" بأنها التأكد من النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف والتي تقرر ذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياسا دقيقا للأداء ثم تشخيص المشكلات وعلاجها والرقابة هي مقياس وتعني تصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المنشأة والخطط 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.¹

1-5/ المبادئ العامة للإدارة :

يرى "فايول" أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أفراد التنظيم أو الجماعات الإنسانية فيه أن نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية يستند على وجود عدد من الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها المبادئ أو القواعد ولقد استخدم "فايول" لفظ "مبادئ" بدلا من قواعد أو قوانين فمن الصعب في مجال الإدارة استخدام مؤثرات ثابتة يجب الالتزام بها حرفيا وعلى ذلك فالمبادئ تعتبر أكثر مرونة في مجال التربية الرياضية ويرى "فايول" أنه من الضروري تفهم كيفية استخدام المبادئ العامة للإدارة في مجال التطبيق وقد توصل "فايول" 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 إلي الغير والقوة التي تعمل لأجل فرض الطاعة على الآخرين داخل أي تنظيم وأنه من الضروري التفرقة بين السلطة الرسمية للإداري والتي يكتسبها من مركزه داخل التنظيم وبين السلطة الشخصية ويرى "فايول" أننا كلما تدرجنا في التسلسل الإداري كلما زادت درجة الصعوبة في تحديد المسؤوليات.

¹ - د. مروان عبد المجيد إبراهيم : " إدارة البطولات والمنافسات الرياضية " , مرجع سابق , ص 15 .:

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

وحدة القيادة : هذا المبدأ ينص على ضرورة أن يتلقى الموظف أوامر من رئيس واحد فقط ويرى "فايول" إن انتهاك هذا المبدأ سيؤدي إلى انخيار 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 يؤديها يجب أن تكون عادلة كلما أمكن أن تؤثر بدرجة كبيرة على تقدم الأعمال وبهذا يصبح اختيار طريقة الدفع من الوسائل الهامة في تحديد مكافأة الأفراد .

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

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

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

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

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

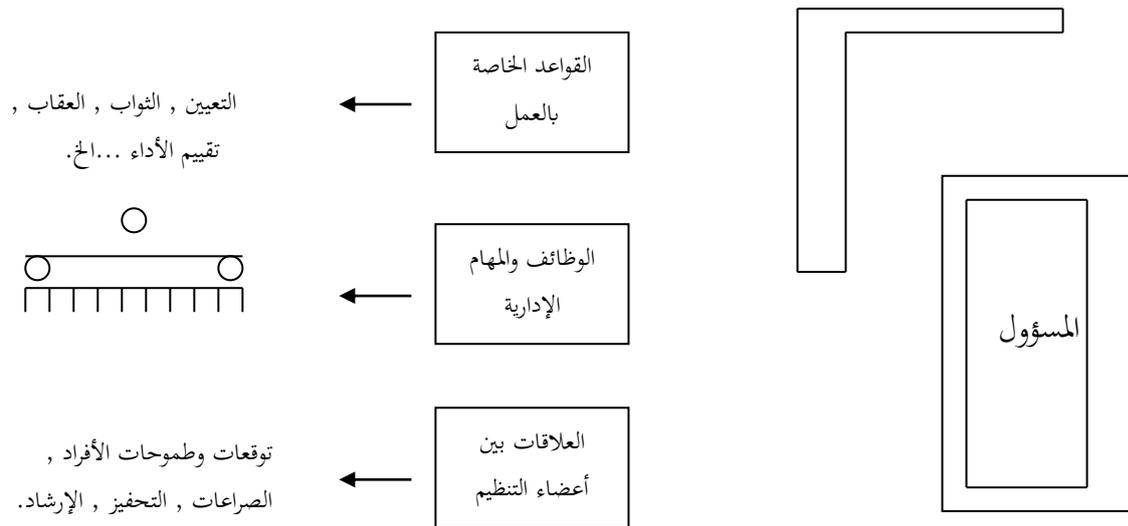
¹ - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية" , مرجع سابق , ص: 25,26,27 .

1-6/ خصائص الإدارة :

* إن الإدارة ليست مجرد تنفيذ للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها عن طريق آخرين وأن مجرد كون أحد أفراد يرأس عددا من المرؤوسين لا يجعل منه مسؤولا فالإدارة بالضرورة تنطوي على تحقيق أهداف بواسطة جهود المرؤوسين ويجب على الفرد التغلب على الميل نحو أداء الأشياء بنفسه ويبدأ في تحقيق الأشياء عن طريق جهود الجماعة ومن هذا المنطلق يمكن القول أن النشاط الإداري (العمل الإداري) يختلف عن العمل وعن النشاط التنفيذي وإذا كان هو الذي يحدد الأهداف بينما يقوم آخرون بتحقيقها فإن هذا يضيف على الإدارة صفة التمييز * إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمراريتها هو بقاء منظمات خدمة البيئة والتي تسعى لإشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة فهي الإدارة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤوليات لحاجة معينة.

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

* إن الإدارة نشاط إنساني متكامل وهادف فعند تطبيقها تتعامل مع الجماعة وتسعى في الوقت نفسه إلى تحقيقه أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من المهام في ضوء قواعد معينة أي أن العلاقات بين ومع جماعات العمل والمرؤوسين والمهام المنظمة للعمل هي من بين العوامل المهمة والموجهة للأداء¹.



شكل (02) : يوضح بعض العوامل الحاكمة الموجهة لعمل الإدارة .

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

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

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

1-7/ أساسيات الإدارة :

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

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

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

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

- **السلطات (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.

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

- 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 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.¹
 - لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف
 - إن الأجر والمزايا المادية هي من أهم حوافز العمل أي أن الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى.
- تلك هي فروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة طريقة خاصة في معاملة الأشخاص تتفق وتلك النظرية إلى الإنسان وطبيعته.
- هناك العديد من التجارب العملية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لاتطاع ويتجاهلها الأفراد وقد يتصرفون في الاتجاه المضاد وكذلك تبين للباحثين في ميدان علاقات العمل أن الإنسان ليس 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.

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

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

ثانيا : النظرية الحديثة : (نظرية Y):

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

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

تلك الفروض للنظرية الحديثة ساهمت في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث تجاه ما يسمى "بالعلاقات الإنسانية" وأصبح أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل والتعبير هو الأساس من ناحية أخرى فإن مجموعة النظم الاجتماعية ترى في الإدارة نظاما اجتماعيا متكاملا ومن ثم فإن منظمة الأعمال ينظر إليها أنها 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.

ثالثا :نظرية الإدارة التنظيمية :

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

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 موفي" "وألان رايلي" عن مبادئ التنظيم ويليهم "ليندال أوريك" بعمله وكتاباتة عن التنظيم والإدارة وهؤلاء الكتاب الثلاثة هم الرواد الذين وضعوا أسس ومبادئ التنظيم الإداري.

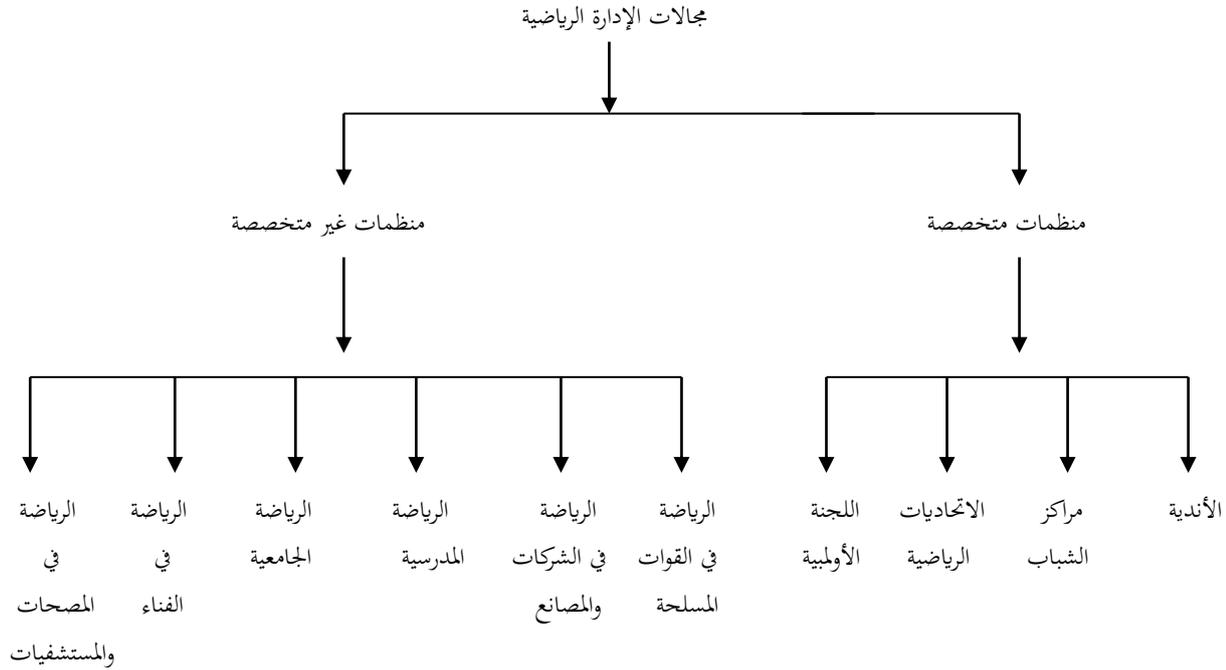
لقد كان "فايول" أحد العاملين في حقل الإدارة لمدة طويلة والمهتمين برفع قيمتها ومستوى العمل فيها وحاول اكتشاف مبادئ عامة للإدارة على أن تكون مرنة وتعتبر أساسا للتفكير والتقدير في تطبيقات الحياة العملية بواسطة المديرين واهتم فايول بمبادئه كأساس وبداية العمل في هذا المجال وليس كنهاية إذ ذكر إمكانية زيادة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

2/ الإدارة الرياضية :

تعد الإدارة الرياضية في الأساس عملية اجتماعية وفنية في ذات الوقت فهي عملية اجتماعية لكونها تتعامل مع الكائن البشري وفق مجموعة من المتغيرات وفنية لأنها ترتبط ارتباطا وثيقا 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.

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



شكل (03): يوضح مجالات الإدارة الرياضية.¹

1-2/ 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.²

وقد عرفها كل من "blanten "et "beitel": على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية.³

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

3-2/ المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية :

1 - محمد متولي عفيفي: "سيكولوجية الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 2001، ص: 30، 31.

2 - أ.د. مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 1999، ص: 17.

3 - د. عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية"، مرجع سابق، ص: 17.

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

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

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

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

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين وجميع العاملين في مجالاتها 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 .
التكامل : ويعني أن يتولى كل جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم حيث يؤدي مهام محددة متخصصة مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام الإدارية للهيئة الرياضية ككل بحيث تتحقق النتائج المرجوة.

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

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

2-5/ الدور الإجرائي للإدارة الرياضية :

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

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

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

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

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

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

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

2-6/ المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

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

* **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 .

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

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

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

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

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

* **مبدأ السلطة والمسؤولية** : إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل الأعمال داخل نطاق سلطته لا يمكن اعتبار الشخص مسؤولاً عن نتائج معينة إلا إذا كانت له سلطة القيادة والإشراف على الوسائل التي تستخدم للوصول إلى تحقيقها وإذا أردنا أن نجعل فرداً مسؤولاً عن استمرار عمل معين أو عن تنفيذ مهمة ما فيجب أن نزوده بالسلطة اللازمة للإشراف على الأشخاص الذين يمارسون هذا النشاط وتوجيه جهودهم لاستخدام الوسائل والإمكانات 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.

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

* 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 مرؤوسيههم 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 إلي الرؤساء وإيجاد نظام للحفز على البحث عن مثل تلك الأفكار إذا ما كانت قابلة للتفكير .

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

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

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

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.²

خلاصة الفصل:

¹ - أ.د. مفتي إبراهيم حماد: " تطبيقات الإدارة الرياضية "، مرجع سابق، ص: 23.

² - أ.د. مفتي إبراهيم حماد: " تطبيقات الإدارة الرياضية "، مرجع سابق، ص: 18, 19.

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

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

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

الفصل الثاني

التسيير الإداري

تمهيد:

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

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

ومن هنا ظهرت الحاجة الملحة للتعرف على الخصائص الاجتماعية للعامل ودراسة محيطه من أجل فهمه وحسن تحفيظه وتسييره، لهذا ليس من المنطقي الاستمرار في استهلاك الطرق الغربية في التسيير البشري وأصبح من الضروري البحث في أساليب جديدة للتسيير انطلاقاً من القيم المحلية وثقافة المجتمع وواقعه التاريخي والعقدي، ونسقه القيمي، ولم يعط البعد البشري في الإنتاج حقه من الأهمية وهمش البحث فيه، إذ أن الاعتقاد السائد هو أن الآلة هي التي تنتج بينما العامل تابع لها، فإذا لم نراع حاجات العامل وخصائصه ومتطلباته فإن الأجهزة المتطورة تبقى معاقة تشتغل دون طاقتها كما هو الحال بالنسبة للغالبية المؤسسات بدول العالم الثالث، وفي مرحلة حاسمة في إعادة هيكلة اقتصاد كثير من الدول النامية والعمل على اعتماد أساليب علمية في الإدارة والتسيير والتي تهدف إلى رفع مردودية المؤسسات وفعاليتها.

1- الثقافة واستجابة العمال لأساليب التسيير:

تطور علم التسيير في الغرب من خلال بحوث أجريت خاصة في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، وفرنسا وألمانيا وهي مجتمعات ذات طابع مادي صناعي يرى شيبس (Schipers: 1983: 22) "... أنه لا يمكن تجنب الواقع أن الكثير من علم التسيير ذا اتجاه غربي، أو هو كذلك من حيث الأصل على الأقل".¹

اعتبر التسيير كأحد العلوم الدقيقة، مثله مثل الرياضيات أو الفيزياء بالإمكان تطبيقه في أي منطقة في العالم وقد أدى تطبيق أساليب التسيير الغربية في الدول النامية إلى صعوبات في تسيير مؤسسات تلك الدول، وهو ما دفع الباحثين والمسيرين إلى الاهتمام بالثقافة السائدة محليا، وإعادة النظر في مدى إمكانية تحويل طرق الإدارة والتسيير من بلد إلى آخر، ينتميان إلى حضارتين مختلفتين، أما سبب ذلك فيعود إلى فشل تحويل أساليب التسيير الأمريكية في الحصول على النتائج المتوقعة ن خلال تطبيقها بالدول النامية.

تنتج أساليب التسيير عن تفاعل التنظيمات مع محيطها الثقافي والاقتصادي حيث أشار لبتون (Lupton: 1983: 8) أن "... الواقع التقني والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمحيط التي تعيش فيه التنظيمات هي عوامل أساسية تحدد نمط العلاقات وأسلوب السلوك" أحد جوانب التسيير في المجتمعات العصرية هو الديمقراطية الصناعية، إذ أن المشاركة في صنع القرار أصبح مودة في الغرب، كما أصبحت من الأولويات التي يدافع عنها المسؤولين النقابيين، من أجل تحسين مستويات رضا العمال وفعالية التنظيمات.

فالعلاقة بين المسيرين والعمال في المجتمعات العصرية علاقات رسمية يعرف كل جانب واجبه وصلاحياته وطرق تصرفه في مختلف المواقف، يقوم العمال بواجباتهم المأجورين عليها دون اعتبار للعلاقات غير الرسمية التي تربطهم بمسيرتهم فالحياة الخاصة للمسيرين لا تؤثر كثيرا على علاقاتهم بالمستخدمين في مواقع العمل.

بينما تتأثر العلاقات بين المسيرين والعمال في الدول النامية بالثقافة المحلية والقيم التقليدية دون اعتبار للقدرات المهنية فالعلاقات الأسرية والقبلية هي التي تحدد علاقات الأفراد في مواقع العمل، ففي غالبية الحالات يرفض بعض المسيرين بسبب انتمائهم إلى قبائل مختلفة عن تلك التي ينتمي لها غالبية عمال المؤسسة.

¹ - بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، جامعة وهران، ط1، 1999، ص 53-54.

2- التطور التاريخي لمفهوم التسيير:

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

2-1- النظرية التقليدية:

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

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

2-2- النظرة النيوكلاسيكية:

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

2-3- النظرية السلوكية:

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

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

وظروف العمل والرواتب ذاتها وهذا ما طوره ماكلان من خلال إسهاماته بنظرية الدافع والتحفيز القائمة على التحدي والتحديد.

2-4- النظرية الحديثة:

المنظمة حسب هذه النظرة نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض في تناسق وتكامل لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

إذن مهمة الإدارة حسب هذا المدخل:

- التركيز على الهدف الذي وجد من أجله النظام ودراسة الأنشطة التي تؤدي إلى هذا الهدف ومحاولة التعرف على الأنظمة الفردية داخل النظام الأساسي والإهتمام بمقاييس الأداء في كل نظام فرعي وكيف يساهم في تحقيق كفاءة النظام ككل مع ضرورة إعادة النظر بشكل مستمر في النظام ومتابعة وإدخال ما يلزم من تعديلات عليه.

- تحقيق الرقابة على أجزائه بتحديد المعايير والمقاييس المناسبة للأهداف المخططة وقياس ومقارنة ما تحقق فعلا بالمعايير والمقاييس السابقة.

- تحديد الفروق بين المقاييس وإذا كانت مؤثرة وجوهرية يجب أن يتخذ الإجراء الصحيح والمناسب...¹ وانطلاقا من هذا التحليل نصل إلى أن التسيير يتمثل في:

- تشكيل بيئة العمل.

- وضع الاستراتيجية.

- تخصيص الموارد.

- بناء التنظيم.

- تنمية المديرين.

- متابعة الإجراءات.

- التنبؤ بالحاجات.

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

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

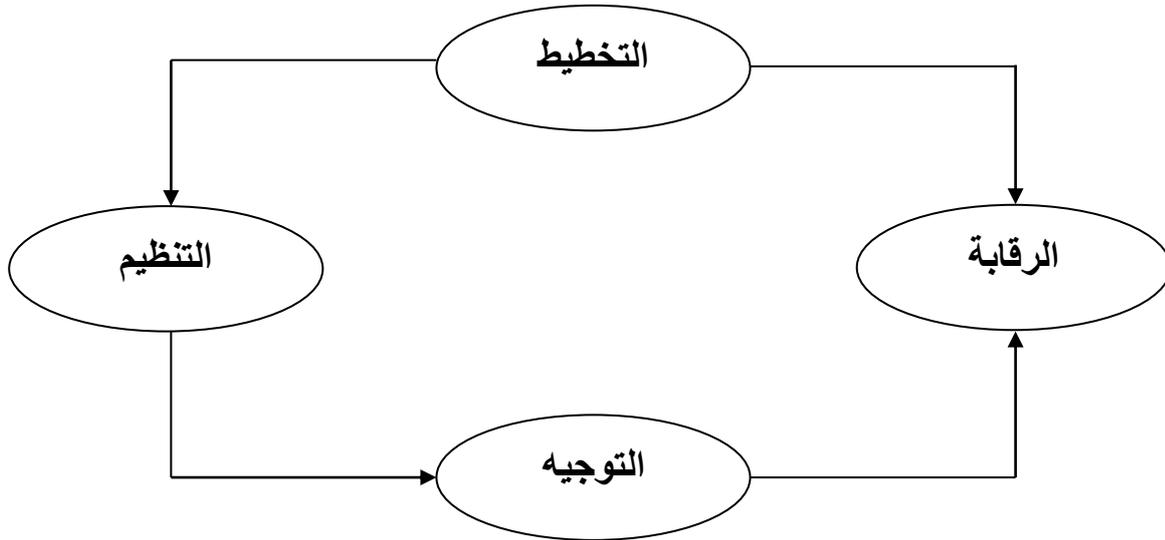
3- مفهوم التسيير:

من جملة التعاريف التي درست ووضحت مفهوم التسيير مايلي:

التعريف الأول:

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

شكل رقم 4: يوضح عملية التسيير



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

التعريف الثاني:

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

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

التعريف الثالث:

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

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

4- عناصر عملية التسيير:

4-1- التخطيط:

التخطيط في الإدارة الرياضية يعني التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي والابتعاد بعناصر العمل ومواجهة مقومات التنفيذ والعمل على تدليلها في إطار زمني محدد والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب، وكما عرفه هودجي: " التنبؤ بالأحداث المستقبلية بناء على توقعات وعمل البرامج التنفيذية لها."³

4-2- أنواع التخطيط:

وهو التخطيط الذي يتم على مستوى الدولة ويهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين.⁴

4-2-1- التخطيط الإداري:

¹ - عابدة خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1985، ص23.

² - يوسف يصادي: القيادة والتسيير، التباين التكامل، جريدة النبا، الجزائر، العدد 271، ص7.

³ - مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر 1999 ص18-19.

⁴ - عادل حسن، عبد المنعم فوزي: الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية، 1964، ص20-21.

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

4-2-2- التخطيط التعليمي:

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

5/ مفاهيم عامة حول التوجيه :

5-1- تعريف

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.²

"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.³

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

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

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

² - عر عار حولية - دراش زوينة: "التوجيه والإشراف على الأفراد ودوره في زيادة الإنتاج"، مذكرة تخرج، المسيلة، 2001، ص: 14.

³ - د. عبد السلام أبو قحف: "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 الشنواني" إن التوجيه هو الخطوة التنفيذية فأى خطوة مهما كانت متقنة ليس لها أي قيمة ما لم توضع موضع التنفيذ , فالتوجيه يعد أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية باعتبار أن التسلسل المنطقي للعملية الإدارية يبدأ من التخطيط ثم التنظيم فالتوجيه حيث يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم للعمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية.

5-1-1- تعريف التوجيه في المجال التربوي :

يعرف "إبراهيم عصمت مطاوع" و"أمينة أحمد حسن" بأن التوجيه هو الاتصال بالموظفين والمعلمين عن طريق رؤسائهم وترشيدهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة فالتوجيه إذن ليس تنفيذ للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذ أعمالهم . ويذكر "إبراهيم محمود عبد المقصود" إن التوجيه يتضمن إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والإرشادات وهو ليس بالمهمة السهلة ويتطلب لنجاحه مهارات خاصة فالذي يرجى من الأمر هو الحصول على نتائج معينة ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للرئيس والمرؤوس حتى يفهم الأخير ما يقصده الأول وما يهدف إليه.¹ ويعرف "التوجيه" بأنه فن إيجاد الثقة بين من يصدر الأمر وبين من يتلقى هذا الأمر وتنمية ثقته بنفسه وبقدرته وكفاءته.

5-1-2- أنواع التوجيه :

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

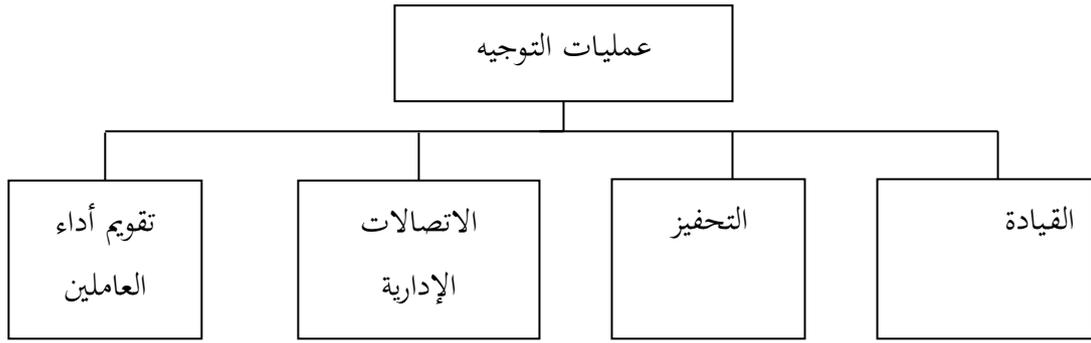
أ/ التوجيه الفني

ب/ التوجيه الإداري

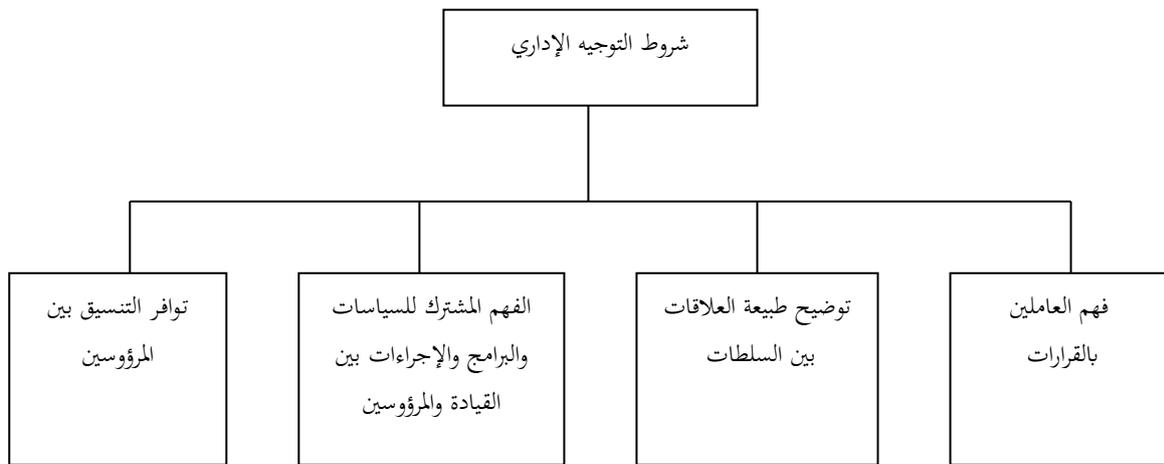
أ/ التوجيه الفني : هو عبارة عن الجهود الذي يبذل لتنسيق وتوجيه الأداء التنفيذي المستمر فرادى وجماعات وذلك حتى يمكنهم الحصول على قسط وافر من التفهم الكامل والإدراك السليم على كيفية الجذب نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.

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

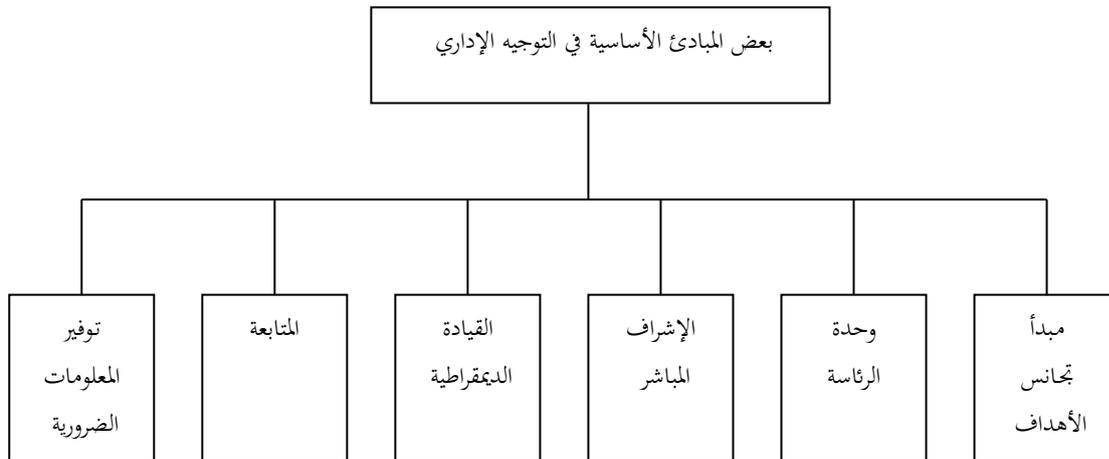
¹ - د . إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (التوجيه) " , دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , ط 1 , الإسكندرية , 2003 , ص : 14 . -



شكل (05) : يوضح عمليات التوجيه



شكل (06) يوضح شروط التوجيه الإداري



شكل (07): يوضح بعض المبادئ الأساسية في التوجيه الإداري.¹

5-2- التنظيم:

5-2-1- تعريف التنظيم:

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

أنواع التنظيم: ينقسم التنظيم إلى نوعان هما:

التنظيم الواسع:

هو الذي يتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو مضمونها الهندسي وتحديد العلاقات والمستويات وتقييم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات وفي الهيئات الرياضية يتمثل في التنظيم الرسمي بشكل أساسي فيما حدده القانون واللوائح ويتجسد أيضا في علاقة المجلس الأعلى جهاز الرياضية كحجة إدارية مركزية بالهيئات الرياضية المختلفة ويتجسد ذلك مثلا في اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية في تحديد أعضاء المجلس ومواقعهم وسلطات المجلس والمكتب التنفيذي.²

التنظيم الفيراسطي:

يهتم بالدوافع الخاصة بالأفراد ولا يمكن توضيح تحديد مخطط باعتبار أنه يتولد تلقائيا وينبع مع احتياجات الهيئة والعاملين بها وسلوكهم هذا يعني أنه من حق الاتحادات الرياضية أو النوادي أو المؤسسات الرياضية أن تكون لها تنظيم داخلي يضمن تحقيق الأهداف العليا على أن لا يتعارض مع التنظيم الرسمي الذي تصنع إطاره وتحدده الدولة.³

بمعنى أنه يمكن الاتحادات إنشاء عدد في اللجان وفقا لما يراه محققا لأهدافه وإنشاء هيكل تنظيمي متضمنا أجهزة ولجان معاونة ووضع لائحة داخلية وتنظيم خاص به طالما لا يتعارض مع التنظيم الرسمي.

5-3- الرقابة:

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

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

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

5-3-1- تعريف الرقابة أو المتابعة:

المتابعة بمفهومها العام هي عملية رقابية مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن يجري عليه العمل داخل المؤسسة أو الوحدة التنفيذية يتم وفقا للخطط الموضوعية أو السياسات الموسومة والبرامج المقدمة.¹

وتعني أيضا التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقا.²

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

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

5-3-2- فوائد المتابعة (الرقابة) في الإدارة الرياضية:

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

تحقيق الرقابة:

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

تحقيق تنمية الكفاية:

حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات والنظم الإدارية الموضوعية والخطط قيد التنفيذ تسير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر ممكن لها من الكفاية.³

6- أنواع التسيير:

ينقسم تسيير المجموع العقاري (المنشآت)

6-1- التسيير المباشر:

¹ - عصام بدوي: مرجع سبق ذكره، ص 41.

² - مفتي إبراهيم حماد: مرجع نفسه، ص 123.

³ - مفتي إبراهيم حماد: مرجع نفسه، ص 124.

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

6-2- التسيير غير مباشر:

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

6-3- التسيير المشترك:

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

6-4- التسيير غير مشترك:

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

7- أنواع المسيرين:

7-1- مسيرين غير عموميين:

مثل الوكالات العقارية والجمعيات والمنظمات.

7-2- مسيرين عموميين:

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

8- وظيفة المسير:

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

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

- طغيان الجانب الشخصي (المنافع الشخصية).
- الاعتبارات السياسية.
- الحالة الاقتصادية والاجتماعية.

9-آليات التسيير:

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم و التوجيه. الرقابة وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها وهو جوهر مهمة المسير. إن التنسيق شأنه في ذلك شأن إتحاد القرارات، فالوظيفة التسييرية مستمرة تسير مختلف الوظائف الأخرى من التخطيط حتى الرقابة تتناول التنظيم باعتبار جراء من العملية التسييرية، تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها بما تتمثل عليه هذه البنية من تقنيات إدارية، ومناصب عمل، علاقة سلطة وغيره.¹

يشكل التسيير من منظم حركي عملية دائرية فلو اعتبرنا أن هذه العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط، فإنه لا يمكن أن يعتبرها تنتهي عند الرقابة، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود (أخطاء). تتطلب تعديلات جذرية أو طفيفه على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط كذلك فإن العلاقة بين عملية التسيير والتنظيم هي أيضا علاقة دائرية مبنية على أساس التفاهم المتبادل، ذلك أن عملية التسيير لدى تطبيقها تنتج التنظيم الذي لا يتواصل سيره إلا بالتوجيه.

9-1- أهداف التسيير:

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

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

9-2- دور التسيير:

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

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

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

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

9-3- نماذج تسييرية ثلاثة:1

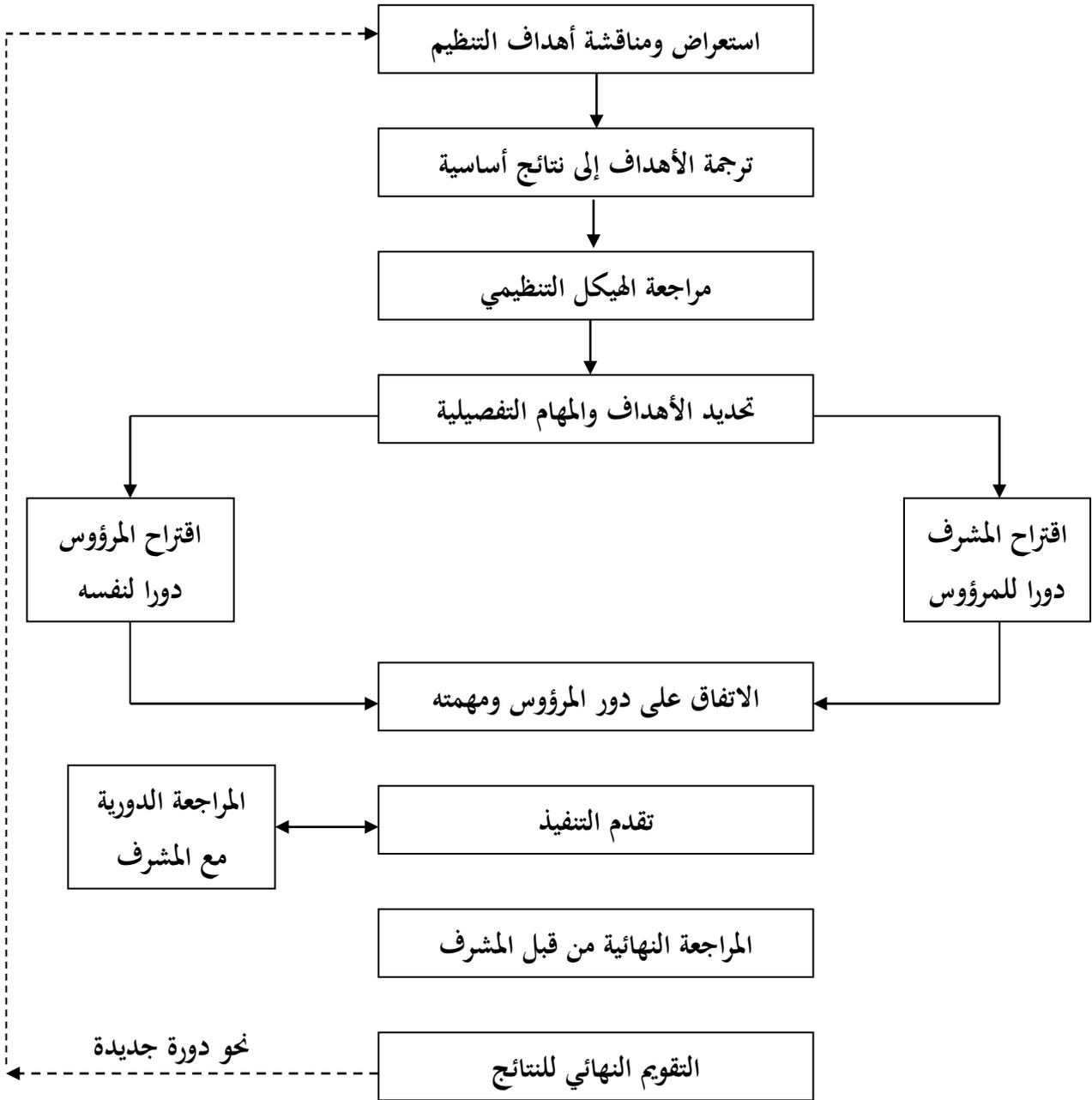
يقدم مايلز (Miles) ثلاث نماذج تسييرية متدرجة من النموذج التقليدي إلى النموذج الحديث.

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

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

الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف:

شكل رقم (07): الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف¹



¹ - محمد رفيق الطيب: مرجع سبق ذكره، ص 20.

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

نأخذ منها على سبيل المثال:

المادة 08: الإدارة العامة:

وتتكفل بما يلي:

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

أ- المديرية الفرعية للموارد البشرية:

وتكلف بما يأتي:

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

ب- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة:

وتكلف بما يلي:

- ضمان تنفيذ ميزانتي التسيير والتجهيز للمنشأة.
- تقدير الحاجات المالية للمنشأة واقتراحها.
- ضمان إعداد الصفقات العمومية للقطاع ومتابعتها.
- وضع الاعتمادات الضرورية لسير الحسن للإدارة وأقسام المنشأة.¹

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

المادة 06: إدارة المنشآت والتجهيزات:

وتكلف بما يلي:

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

خلاصة:

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

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

الفصل الثالث

المؤسسات العمومية ودواوين
المركبات المتعددة الرياضات

تمهيد:

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

1- المؤسسات :

1-2- مفهوم المؤسسة :

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

و المؤسسة مصطلح رديف للمنظمة أو المنشأة وتعمل على تلبية الحاجيات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المؤسسة التي تلي حاجات المجتمع بطرق مختلفة و لأغراض مختلفة.¹

المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المادية و المالية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف المرسومة في نطاق زمني ومكاني.²

1-2- تصنيف المؤسسات:

1-2-1- المؤسسات الإنتاجية: هي المؤسسات التي تختص بإنتاج سلعة معينة وقد تكون صناعة سلعة شكلية أو تحويلية باستخدام عمليات صناعية معينة لتحويل المواد الأولية إلى سلع ذات طبيعة مختلفة وتصنف هذه المؤسسات وفقا لطبيعة النشاط الذي تعمل فيه وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو الخاص أو المشترك وهي مؤسسات ربحية بالدرجة الأولى ومن أشكالها: مؤسسات النشاط الإستراتيجي، مؤسسات النشاط التحويلي، مؤسسات النشاط التجميعي.

1-2-2- المؤسسات الخدمية:

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

1-2-3- المؤسسات التطوعية:

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

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

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

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

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

1-3-1- أنواع المؤسسات:**1-3-1-1- المؤسسة الميكانيكية:**

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

1-3-1-2- المؤسسة الديناميكية :

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

1-3-1-3- المؤسسة المهنية:

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

1-3-1-4- المؤسسة البيروقراطية:

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

1-3-1-5- المؤسسة المتنوعة:

وهي مؤسسة أم تتفرع عنها مؤسسات فرعية تتمتع بالإستقلالية وتعتمد المؤسسة الأم على الرقابة المالية لتوحيد المخرجات للفروع المختلفة ويتركز هذا النوع في المؤسسات المتعددة الأنشطة أو المتعدد الأسواق أو المؤسسات القابضة وفي هذا النوع يكون التخطيط مركزيا والتنفيذ غير مركزي وتعتمد المؤسسات

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

الفرعية هنا على التخطيط التقليدي المبرمج الذي يتلاءم مع طبيعة الرقابة المالية المفروضة من المؤسسة الأم .

2 المنشآت الرياضية:

1-2 سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية:

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

- ✓ إنجاز المنشآت الرياضية لمختلف مستويات الممارسة الرياضية.
- ✓ إنشاء المنشآت الرياضية لفائدة المؤسسات التعليمية.
- ✓ إنشاء المنشآت الصغيرة التي تضمنت الممارسة الرياضية وبتكاليف قليلة وذلك في إنشاء المنشآت الكبرى أو الدواوين في المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة وقد إتجهت الدولة إلى المشاريع الكبرى بهدف الإستثمار وهي بناء المركبات متعددة الرياضات في مقرر كل ولاية ، وقد إستهلكت هذه المشاريع مبالغ مالية فخمة وهذا رغبة من الدولة في تعميم الرياضة وتطويرها وإرضاء رغبات السكان من خلال حقهم في ممارسة النشاط الرياضي .

وقد عرفت المنشآت الرياضية تطورا كبيرا خاصة في التنظيم والقوانين الخاصة بتسيير وإستقلال الهياكل الرياضية وذلك ماتم إبراره في القانون رقم 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية.

ومن مواده ما يلي :

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

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

تسهر الدولة والجماعات المحلية على المصادقة التقنية والأمنية للمنشآت الرياضية و استغلالها.¹

يكون استعمال المنشآت الرياضية العمومية مجانا :

لرياضة النخبة والمستوى العالي .

للتربية البدنية والرياضية في الوسط المدرسي والجامعي .

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

لتنظيمات الرياضية للمعوقين والمتخلفين .

لعمليات التكوين للإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية .¹

2-2 مفهوم المنشآت الرياضية :

إن المنشآت الرياضية تعتبر العنصر الأساسي لكل سعي للتطور الرياضي ، فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله ، وتشكل القاعدة المادية التي بدونها لا يمكن القيام بأي سعي لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية .

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية على حساب المرسوم التنفيذي، الذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية وإستغلالها على النحو التالي :²

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

أن تكون مفتوحة للجمهور .

أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية أو الترفيهية .

* أن تكون مفتوحة للجمهور :

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

* أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية الرياضية والترفيهية

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

وإعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات . لا يمنع إمكانية أن تمارس فيها نشاطات غير

الممارسات البدنية والرياضية مثلا نشاطات ثقافية أو عروض إجتماعية ، أو تظاهرات ذات طابع سياسي وهذا من أجل من أجل تحسين مردودية المنشأة فالمهم من ذلك ومن تنوع الممارسات في المنشأة هو أن تكون مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية و الرياضية .

المنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني

فيما يلي :¹

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

² المرسوم التنفيذي : رقم 91/416 ، المؤرخ في 02 نوفمبر 1991 ، الجريدة الرسمية ، العدد 54 ، الصادرة بتاريخ 30 نوفمبر 1991 .

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

نجد النص على أن المقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي :

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

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

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

2-3 تسيير المنشأة الرياضية:

يتم تسيير المنشأة الرياضية عن طريق مدير يعمل على توفير كل الظروف من أجل السير الحسن والجيد لهذه المنشأة . حسب المرسوم التنفيذي 05-492 الذي يحدد القانون الداخلي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات فيبقى على مسيرين المنشآت الرياضية يعتمدون على توجيهات مدير الديوان ومديرية الشباب والرياضة للولاية ، وهذا يتفوق على شخصية المسيرين ومبادراتهم في تسيير المنشأة المتواجدين فيها .²

2-4 المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي:

تميزت السياسة الرياضية بعد الإستقلال وخلال السبعينيات بالإستثمار الوجه أساساً نحو المشاريع الكبرى (مركبات متعددة الرياضات) وكانت تخضع هذه المركبات لبرمجة ظرفية مقترنة بالتقسيمات الإدارية الجديدة . أي الإنتقال من ثلاثة عشر ولاية إلى ثمانية وأربعين ولاية .³ ولقد غابت الدراسة التقنية والمالية لهذه المشاريع سبباً في تكلفة الدولة لمبالغ مالية هائلة تجاوزت في معظم الأحيان الميزانية المخصصة لها ولم تستجب هذه السياسة إلى الإشتغال بنخبة رياضية معينة . وكان من المفروض أن يتم الإستثمار لصالح التطبيق الجماهيري من خلال المنشآت في المدارس والجمعيات .

أما فيما يخص القانون رقم 03/89 وبعده الأمر 09/95 جاء يحمل جملة من الأفكار تشجع ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلفة الأشكال الممارسات

¹القرار الوزاري المشترك: والمؤرخ في 03-فيفري1993، الجريدة الرسمية العدد 06 الصادرة بتاريخ 1993/01/31

² المرسوم التنفيذي رقم 05/492 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق ل 22 ديسمبر 2005، العدد 84، ص13.

³ الجلسات الوطنية للرياضة، قصر الأمم 21-22 ديسمبر 1993.

الرياضية ، ويشير إلى ضرورة أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية ، ومساحة لعب وعلى أن تحتوي جميع المخططات العمرانية كما أعطى للأشخاص الطبيعيين والمعنويين ، إمكانية إنجاز وإستغلال المنشآت الرياضية والترفيهية قصد تكثيف شبكة المنشآت الرياضية الوطنية.¹

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

2-5- المراقبة والتفتيش:

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

✓ مفتشو الرياضة بالنسبة لشروط الممارسة الرياضية.

✓ مفتشو الصحة فيما يخص مقاييس النظافة والشروط الصحية.

✓ مصالح الحماية المدنية فيما يخص مقاييس الأمن.

وهنا يكمن دور مختلف المفتشين الممثلين للهيئات السابقة بالتطلع على المنشأة الرياضية من أجل القيام بعمليات تقييمية للكيفية التي تسير بها المنشأة الرياضية ومدى تطبيقها مع الشروط الصحية لممارسة الرياضة فيها، وهذا عن طريق التطلع على نظافة المنشأة الرياضية وتهويتها، كما يتناول شروط ممارسة النشاطات البدنية من حيث التجهيزات المستعملة وتطابقها مع المعايير العامة، كما يقومون بتقييم حجم النشاطات و مردودية المنشأة المالية و مردودها من حيث النشاط الرياضي.²

2-6- مزايا دراسة امكانيات المنشأة الرياضية:

إن التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانيات 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.³

ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

¹ المادة 90 من الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 25 فيفري 1995.

² المرسوم التنفيذي 91/416 المؤرخ في 25 ربيع الثاني 1412 الموافق ل 02 نوفمبر 1991، العدد 54، ص: 2133.

³ - د- عفاف عبد المنعم درويش: : الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998، ص 59

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 و الصور 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 سعيا لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

و- زيادة أعداد الممارسين:

مما لا شك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المؤسسة 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 لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين.

ك- تحقيق أفضل الأهداف:

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

3- ديوان المركب المتعدد الرياضات:**3-1- مفهومه:**

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

✓ تحدث تحت تسمية «مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستقلال مالي»¹

✓ دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات التي تدعى في صلب النص الدواوين مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة.²

3-2- مهامه:

تكلف مكاتب المركبات المتعددة الرياضات بما يلي:

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

3-3- استعمال المركبات المتعددة الرياضات:

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

يوضح منهج سنوي لاستعمال كل منشأة وذلك في بدء كل موسم رياضي، بالاتفاق مع

المجموعة المستخدمة ومراعاة ترتيب الأولوية:

3-3-1 بالنسبة للمباريات:

أ- التظاهرات الرياضية الدولية.

¹ المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل06 أوت 1977، ص:925.

² مرسوم التنفيذي رقم 05/492، مرجع سبق ذكره، ص:12.

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

3-3-2- بالنسبة للتدريبات:

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

3-3-3- بالنسبة لتكوين الإطارات:

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

3-4-4- التنظيم الإداري لكل مكتب مركب متعدد الرياضات:

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

3-4-1- التنظيم الداخلي:²

ينظم المكتب في أقسام ووحدات :

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

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

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

تشتمل إدارة المكتب على قسمين :

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

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

وحدات بقدر عدد المنشآت الرياضية:

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

الرياضات 13 وتكون إدارة المكتب من :

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

4 مدير الديوان:

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

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

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

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

5- العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة المؤسسة الرياضية :

تعتبر العلاقة بين العاملين وإدارة المؤسسة الرياضية ذات أهمية خاصة للإدارة الرياضية وهذا ما يعني مدى أهمية العنصر البشري في المؤسسة الرياضية وذلك لعدة أسباب منها أن العاملين يقضون معظم أوقاتهم في المنشأة ولذلك فهم يؤثرون فيها ويتأثرون منها ، وهي بطبيعتها تضم أنواع متباينة من العاملين وخاصة إذا كانت كبيرة الحجم ، والمؤسسة في المفهوم الحديث تعمل على بلوغ هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاج والعمل بدرجة عالية من الكفاءة ورضا العاملين وانسجامهم وتطوير شخصيتهم حيث تعمل الإدارة على التوفيق بين المصالح المسؤولين عن المؤسسة والمصالح العاملين بها

أما بالنسبة لتنظيم المؤسسة فيعني شيئين هما الوظيفة و الهيكل ، فأما الوظيفة يقصد بها جمع الناس غي مؤسسة وتقسيم العمل بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ولرغباتهم و التنسيق بين جهودهم، أما الهيكل أو البناء الذي يمكن أن تسميه المؤسسة أو الهيئة الرياضية يقصد به الجماعات والإدارات والمصالح التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد .

إذن المنشأة وحدة فنية اجتماعية ، المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة وذلك اذا اتبع جوانب رئيسية متداخلة في بعضها يؤثر كل جانب منها في الآخر وهي :

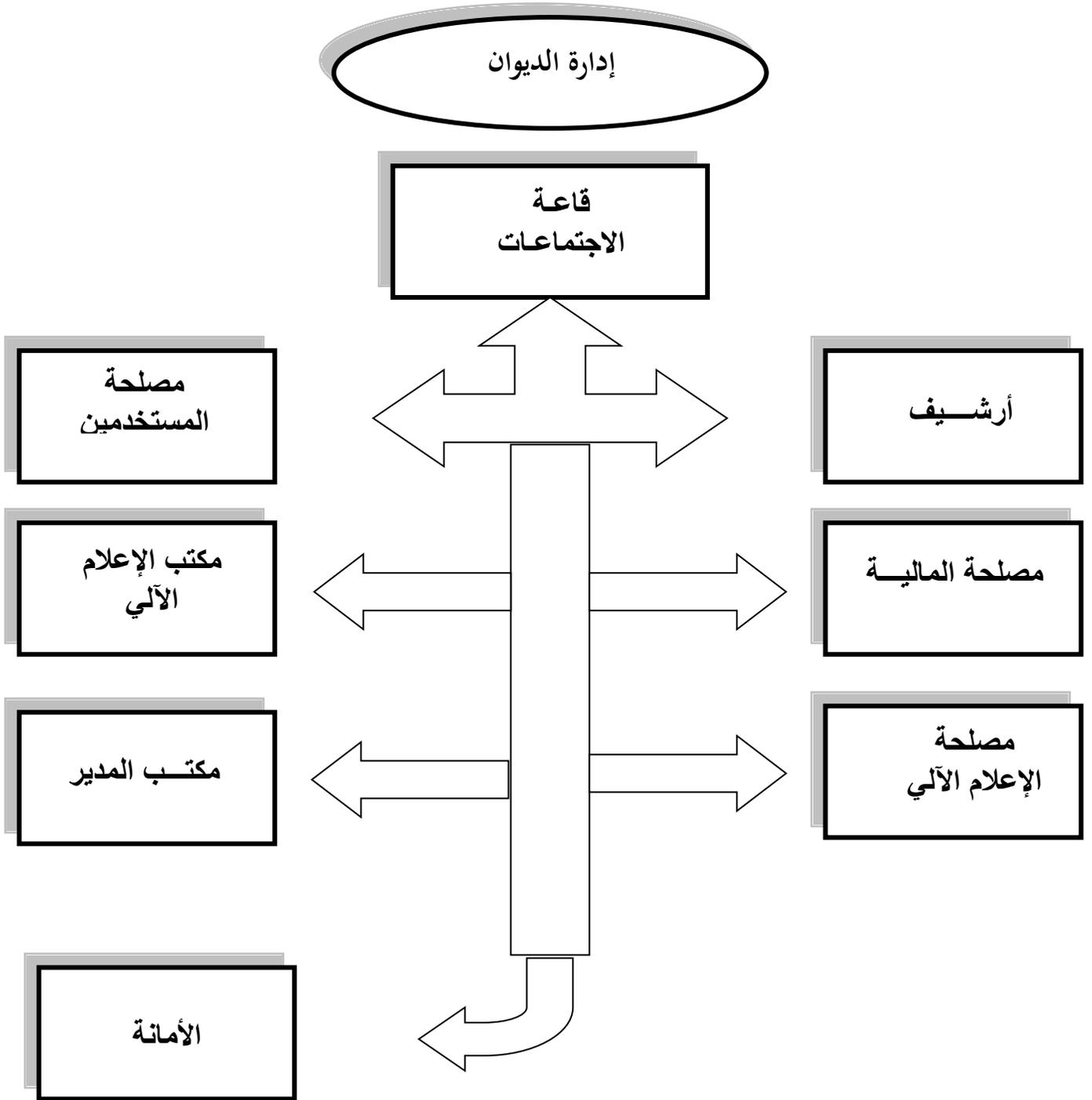
-الأهداف : والتي تكون واضحة ومعروفة

- موارد المنشأة : وهي الموارد البشرية و المادية ، والمعنوية

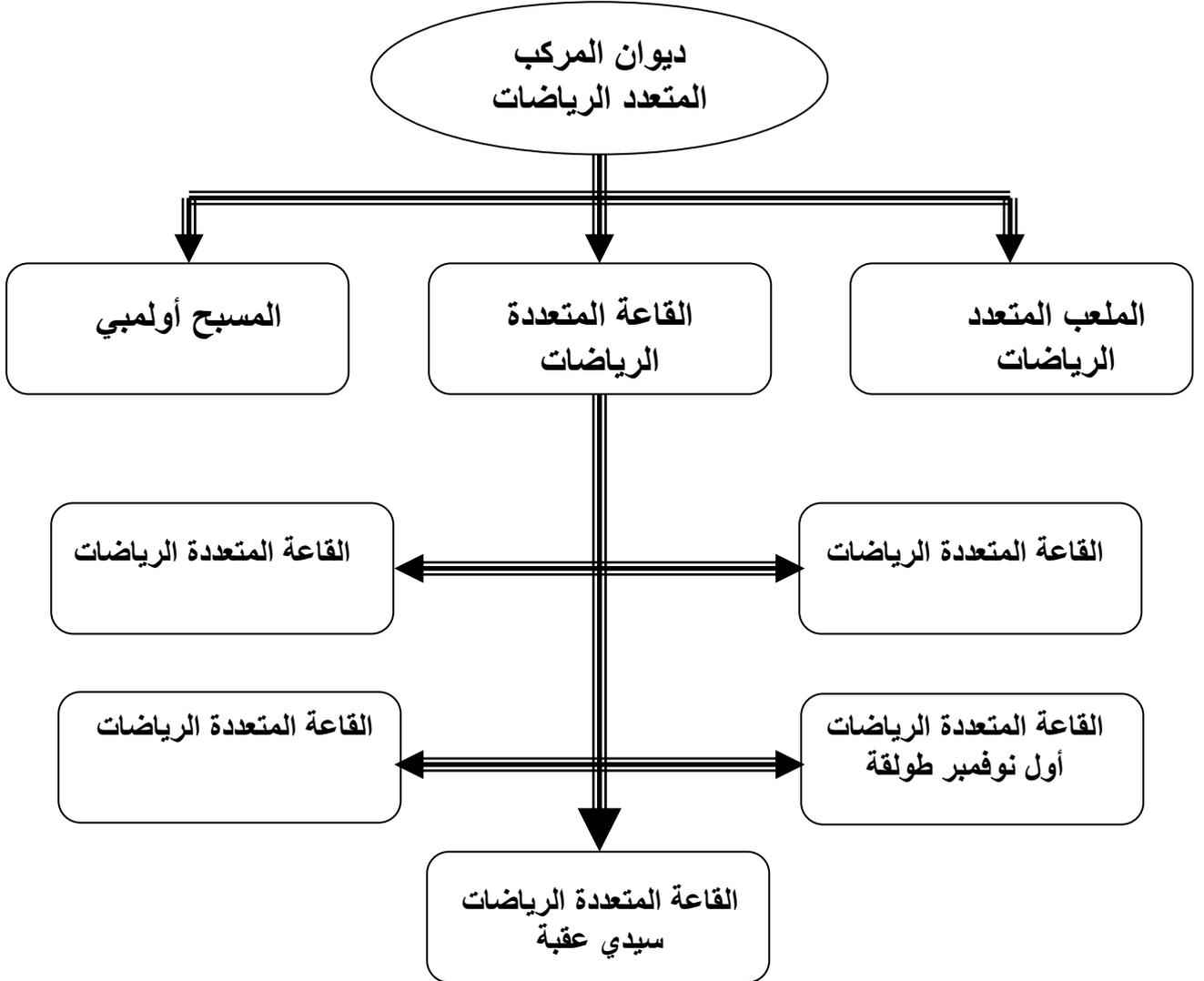
- العمليات الإدارية : كالتخطيط ، التوجيه ، التنظيم ، الرقابة¹ .

إسماعيل كروش وأخرون " إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بنجاح المنشآت الرياضية " مذكرة تخرج نيل شهادة ليسانس في التربية البدنية ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ،قسم الإدارة والتسيير الرياضي ، جامعة المسيلة ، 2006-2007 ص 33

الشكل رقم (07): الهيكل الإداري لديوان المركب المتعدد الرياضات



الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لديوان المركب المتعدد الرياضات.



خلاصة الفصل:

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

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

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



الفصل الأول

طرق منهجية البحث

تمهيد:

إن دراسة موضوع الإدارة الرياضية ودورها في تسيير تحسين تسيير المؤسسات الرياضية منطلق هام لمواكبة التطورات التي تشهدها الإدارة العصرية في جميع المجالات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية وفي دراستنا تطرقنا إلى الإدارة العامة و الإدارة في المجال الرياضي وللدور الذي تلعبه في تسيير المؤسسات الرياضية والتأكيد هذا المنطلق لا بد من إثبات صحة تطبيقه ميدانيا ومن خلال هذه الدراسة أو نفيها وذلك بجمع المعلومات النظرية ثم العمل على ترتيبها وتصنيفها وقياسها وتعديلها بطريقة منهجية متبعة من أجل استخلاص النتائج و الوقوف على ثوابت الموضوع المدروس .

وفي الجانب التطبيقي سنتعرض إلى تحديد مجالات الدراسة و المتمثلة في المجال المكاني و الزماني التي تتناسب مع موضوع البحث وذلك بتحديد عينة الدراسة والتي تخدم لب الموضوع كما أن لكل دراسة أسلوب معين أو منهج مناسب مع تحديد الأدوات المناسبة لجمع المعلومات و المعلومات البيانية التي تهم موضوع البحث وسيتم في هذا الفصل التطرق على جميع هاته الطرق للوصول إلى نتائج علمية سليمة وصحيحة .

1- الدراسة الاستطلاعية:

قبل الشروع في طبع الاستبيان و توزيعه على المدراء قمنا بإجراء استطلاع أولي يشمل توزيع 05 استمارات للاستبيان على 05 مدراء ينتمون للعينة التي اخترناها وذلك للكشف عن مدى فهم الأسئلة المطروحة ومدى صلاحيتها وتماشيها مع البحث وهذا للقيام بتعديلات مناسبة ، بالإضافة أو الحذف لبعض الأسئلة

بعد تبين فهم المدراء للأسئلة المطروحة ثم طبع الاستبيان بصفة نهائية وتوزيعه على بقية العينة قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية وذلك لضمان السير الحسن للموضوع ، حيث قمنا بإجراء مقابلة مع المدراء ورؤساء المصالح ثم توزيع الاستبيان عليهم وفق دراسة وصفية شملت بعض الإدارات الرياضية لولاية بسكرة .

1-1- المنهج المستخدم :

إن مناهج البحث عديدة ومتنوعة ومتباينة تباين الموضوعات والإشكاليات ولا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص الإشكالية التي يتناولها بحثنا (ذو الوظيفة الوصفية) إذ يعتمد على اتصال الباحث للميدان ودراسة ما هو قائم فيه بالفعل لذا أستخدم المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة محل الدراسة وتم إتباع الخطوات التالية :

1- وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية

2- التحقق من المعلومات المجموعة حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق و التحليل ذا النتائج الجيدة اعتمادا على الظروف المصاغة و المحددة سابقا بغية استخلاص التعليمات ذات النتائج الجيدة .

1-2- أدوات البحث :

من أجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات وكانت على النحو التالي :

1 - إعداد استبيان أولية من أجل استخدامها في جميع البيانات و المعلومات .

2- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات .

3 - تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف

ويحتوي مجموعة الأسئلة المترابطة لطريقة منهجية

وكذلك يعرف الاستمارة تبيان بأنها مجموعة الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين ثم وضعها في استمارة ترسل إلى الأشخاص المعنيين بالبريد أو تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع و التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق .

ويعرف كذلك على أنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محددة عن طريق الاستمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب

وتتمثل هذه الأسئلة فيما يلي :

- الأسئلة المغلقة : وهي الأسئلة المقيدة بنعم أو لا بدون إبداء رأي أو الغرض منها تقصي الحقائق المباشرة
-الأسئلة المفتوحة : في هذه الأسئلة أعطيت الحرية الكاملة للمستجوبين في إبداء آرائهم والتعبير عن المشكلة وهذا النوع من الأسئلة له درجة كبيرة في تحديد آراء أساتذة في المجتمع.

- الأسئلة الاختيارية : هذا المبحوث يجد جدولاً عريضاً للأجوبة المفتوحة وما عليه إلا اختيار واحد منها دون أن يتطلب منه جهداً فكرياً كما هو الحال في الأسئلة الأخرى إلا أنه في هذه الأسئلة يفتح المجال إلى إضافات أخرى ممكنة .

- الأسئلة نصف مفتوحة : يحتوي هذا النوع من الأسئلة على نصفين، النصف الأول يكون مغلقاً أي الإجابة عليه مقيدة "نعم أو لا" والنصف الثاني تكون فيه الحرية للمستجوبين للإدلاء برأيهم الخاص .

أ- صدق الاستبيان :

إن المقصود بصدق الاستبيان هو أن يقيس بالفعل القدرة أو الظاهر التي وضع لقياسها وتوجد عدة أنواع لاختبار الصدق في الاستبيان منها :

الصدق الظاهري

الصدق التجريبي

يعتبر الصدق من أهم المعاملات لأي مقياس أو اختبار حيث أنه من شروط تحديد صلاحية الاختبار .

ولقد رأينا في مجموعة الدراسة أن الصدق الظاهري هو أحسن طريقة لاستخراج درجة صدق المقياس حيث يتم

هذا النوع من الصدق على أساس ملاحظة القياس و محتوياته

الصدق الظاهري : هو البحث عما يبدو أن الاختبار يقيسه ويتضح هذا النوع بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار.

ب- صدق المحكمين :

عرض هذا الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في معهد التربية البدنية والرياضية وتم تقديم ملاحظات أخذناها بعين الاعتبار وتم الاعتماد عليها في إعداد الشكل النهائي للاستبيان

1-3- عينة البحث وكيفية اختيارها :

بما أنه كان من الصعب علينا أن نتصل بعدد كبير من المعنيين بدراستنا فانه لا مفر من الالتجاء إلى أسلوب أخذ العينة التي تمثل المجتمع الأصلي حتى نستطيع أن نأخذ صورة مصغرة عن التفكير العام و اختيار العينة مر بعدة مراحل أساسية نذكرها :

2- المجتمع الأصلي للدراسة

إعداد قائمة بأفراد المجموعات المحددة

تحديد حجم العينة

2-1 - ضبط أفراد العينة :

وتتكون من 25 إداري ورؤساء المصالح الموزعين على مستوى بعض الإدارات الرياضية لولاية بسكرة

ضبط متغيرات الدراسة

2-2- ضبط متغيرات الدراسة

عندما نقوم بتحديد المتغيرات الخاصة بالبحث فعليه أن نقوم قدر المستطاع بالتقليل من تأثير المتغيرات العارضة ، وعليه أن نقرر ما هو العامل المهم الذي يجب أن يبقى ثابتا وماذا يقيس وماذا يتجاهل .

2-2-1- تعريف المتغير المستقل :

يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية للتأكد من تأثير حدث معين وتعتبر ذات أهمية خاصة من حيث أنها يتم التحكم فيها ومعالجتها ومقارنتها والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة ودراسته تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر .

وفي دراستنا هذه فإنه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة وهو دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية . المتغير المستقل = الإدارة الرياضية

2-2-3- تعريف المتغير التابع

هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك أو على ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة.

ومن خلال موضوع الدراسة فإنه تم تحديد المتغير التابع = المؤسسات الرياضية

3 - المجال المكاني و الزماني

أ - المجال المكاني : لقد تم اختيار مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة والمركب المتعدد الرياضات

18 فيفري بالإضافة إلى الديوان بعض الرابطات الولائية ، وقد تم توزيع 25 استمارة استبيان لمختلف رؤساء المصالح و مدراء الإدارات المذكورة .

ب - المجال الزماني :

من المعروف منهجيا أن يحدد الباحث الفترة الزمنية التي نزل فيها إلى الميدان وفي هذه الدراسة الحالية قمنا بدراسة استطلاعية على مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة وبعض الرابطات الولائية ، وكذا زيارة مركب المتعدد الرياضات 18 فيفري لولاية بسكرة وتم من خلالها التعرف على بعض الحقائق حيث تم توزيع الاستمارات بتاريخ 27 فيفري 2016 بالنسبة لمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة بالنسبة للمركب المتعدد الرياضات والديوان و بعض الرابطات الرياضية وجمعت نھاثيا وقد تم تفريقها ابتداء من 15 أبريل

وعموما فإن زمن بداية الدراسة كان من شهر فيفري 2016 أي من اختيار الموضوع و المصادقة عليه من

طرف اللجنة العلمية والدكتور المشرف إلى غاية شهر أبريل

4- إجراءات التطبيق الميداني :

بعد إكمالنا للجانب النظري توجهنا للجانب التطبيقي الذي قمنا فيه بضبط الاستبيان الخاص بالمدراء ورؤساء المصالح العاملين بالإدارات الرياضية لولاية بسكرة ، حيث وزعنا عليهم 25 استمارة لأخذ ومعرفة رأيهم في مدى مساهمة الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية أي تأثيرها على تحسين مردود ونتائج أثناء الممارسة الرياضية.

وقمنا أيضا بضبط الاستبيان الخاص بالمسيرين حيث وزعنا 25 استمارة شملت مديرية الشباب والرياضة لولاية

بسكرة وديوان الرابطات و مركب المتعدد الرياضات 18 فيفري حيث أردنا معرفة كيف تسير هته المؤسسات الرياضية من جميع النواحي .
بعد جمع الاستبيان الخاص بالمدراء والمسيرين قمنا بجمع البيانات ووضعها في جداول ورسومات البيانية ثم حللنا النتائج المحصل عليها .

5- حدود الدراسة :

إقتصرت دراستنا على مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة وكذا مركب 18 فيفري وبعض الرابطات الولائية ،وهذا بحكم وكذا لضيق الوقت بالإضافة إلى تفادي الأعباء المادية التي تتطلبها الدراسة خارج ولاية بسكرة من مصاريف التنقل إلى غير ذلك من تكاليف .

6- المعالجة الإحصائية :

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا استخدمنا طريقة الإحصائية لبحثنا لمن الإحصاء هو الوسيلة والأداة الحقيقية التي نعالج بها النتائج على أساس فعلي يستند عليها في البحث و الاستقصاء وعلى ضوء ذلك استخدمنا مايلي :

النسبة المئوية : بما أن البحث كان مختصرا على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجد أن أفضل وسيلة

إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها هو استخدام النسبة المئوية

طريقة حسابها النسب المئوية تساوي : عدد التكرارات $100 \times$ / العينة

ع 100 %

ت س س = ت $100 \times$ / ع : عدد العينة ت : عدد التكرارات س : النسبة المئوية

7- صعوبات البحث :

إن القيام بأي بحث يعتبر عملية صعبة تتطلب التحكم في جميع الظروف المحيطة به بطريقة علمية و الصعوبات والعراقيل كثيرة في كل البحوث ونحن على العموم لم تواجهنا صعوبات كثيرة إلا البعض نذكر منها :
- قلة الدراسات السابقة لهذا الموضوع باعتباره موضوع جديد
- قلة المراجع الخاصة لهذا الموضوع في مكتباتنا .

الفصل الثاني

عرفنا الله ونظننا

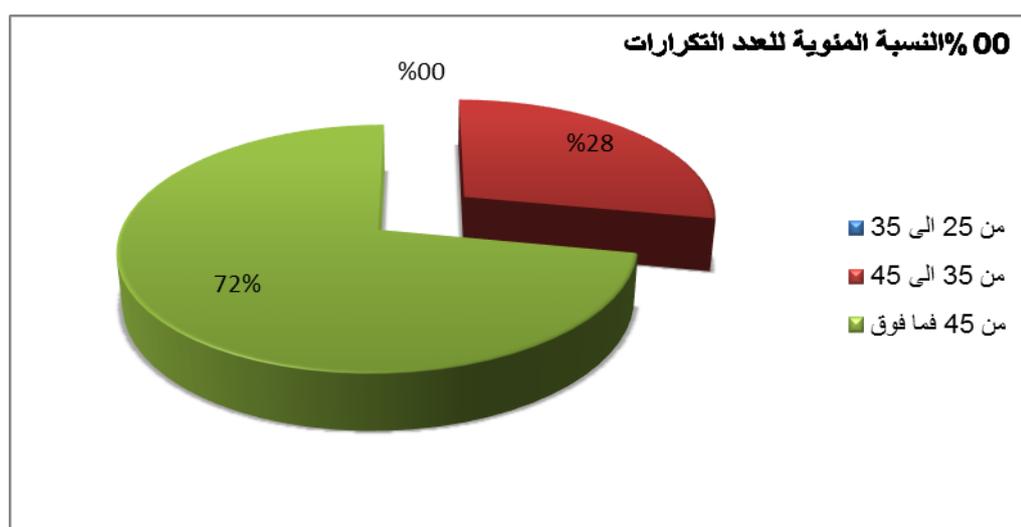
المحور الأول: المعلومات الشخصية

السؤال الأول: سن المدراء ورؤساء المصالح .

الغرض من السؤال: معرفة نوع سن لدى المدراء ورؤساء المصالح .

النسبة %	التكرار	الفئة
00%	00	من 25 إلى 35
28%	07	من 35 إلى 45
72%	18	من 45 فما فوق
100%	25	المجموع

جدول رقم 01: يوضح سن المدراء ورؤساء المصالح .



شكل رقم 01 : يوضح الفرق بين إجابات المدراء حول رؤساء المصالح حول السن .

عرض وتحليل النتائج :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المجال الزمني من (45 سنة فما فوق) يمثل النسبة الأكبر 72 %

لدى المدراء ورؤساء المصالح ، أما نسبة 28 % فتمثل الفئة من (35 إلى 45 سنة) بالنسبة للمدراء وهي نسبة

قليلة مقارنة بالأولى ، أما النسبة الأخيرة 00% تمثل الفئة من (25 إلى 35 سنة) وهي فئة الشباب وهي

منعدمة .

الاستنتاج :

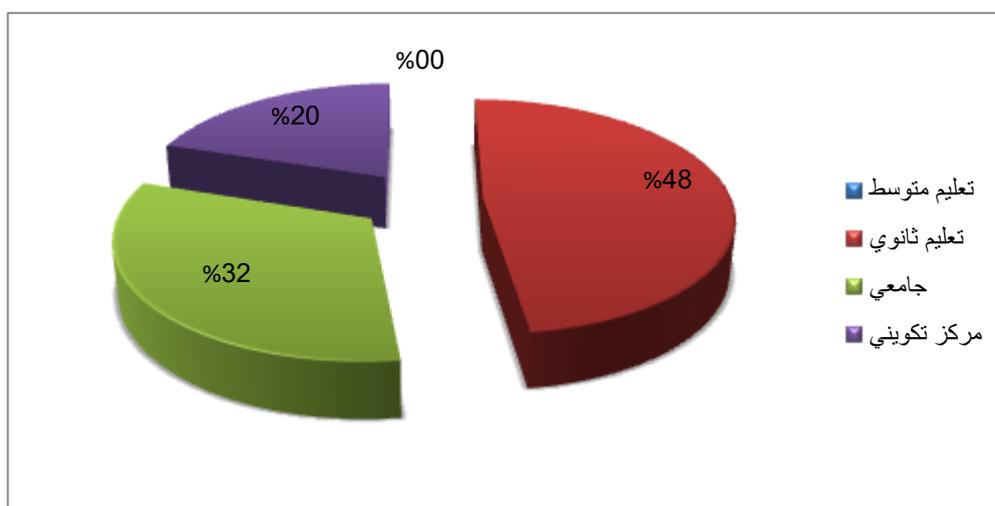
من خلال ما سبق ذكره نستنتج : أن عنصر الأقدمية لدى المدراء ورؤساء المصالح يمثل النسبة الأكبر في مجال تسيير المؤسسات الرياضية ، بينما النسب المتبقية فهي قليلة ومنعدمة وهذا راجع لاستعمال عنصر الخبرة أثناء إدارة المنشأة .

السؤال الأول: المستوى التعليمي .

الغرض من السؤال: معرفة المستوى التعليمي لدى المدراء ورؤساء المصالح العاملين بالإدارات الرياضية .

النسبة %	التكرار	الفئة
00	00	تعليم متوسط
48	12	تعليم ثانوي
32	08	جامعي
20	05	مركز تكوين
100	25	المجموع

جدول رقم 02: يوضح المستوى التعليمي .



شكل رقم 02 : يوضح المستوى التعليمي للمدراء ورؤساء المصالح .

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 48 % من المدراء ورؤساء المصالح ذو مستوى تعليم ثانوي، أما النسبة الثانية والمقدرة ب 32 % هم ذو مستوى جامعي أما نسبة 20% فهم خريجي مراكز التكوين أما النسبة الأخيرة 00 % هم عكس ذلك ليس لهم أي مستوى تعليمي متوسط .

الاستنتاج:

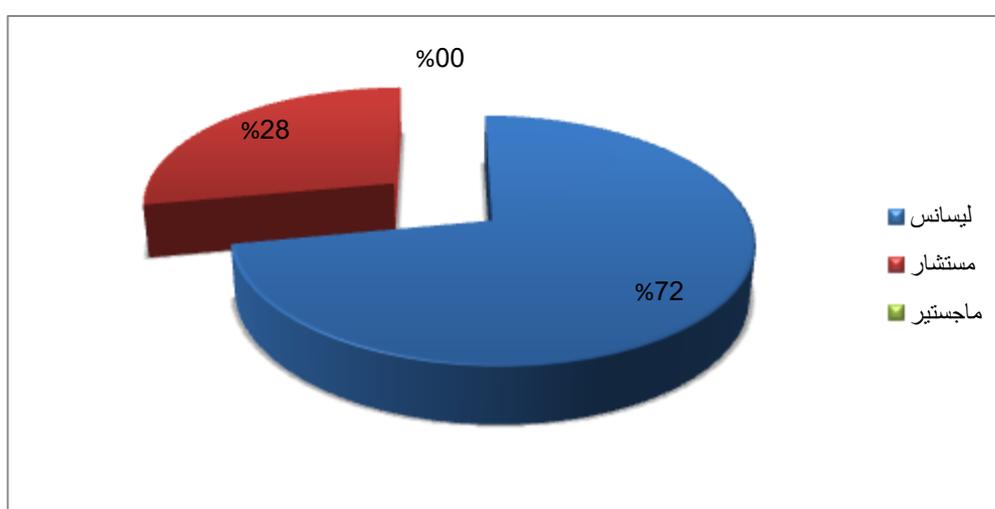
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المدراء ورؤساء المصالح ذو مستوى تعليم ثانوي داخل المؤسسات الرياضية .

السؤال الثاني: الشهادات المتحصل عليها ؟.

الغرض من السؤال: معرفة نوع الشهادة المتحصل عليها لدى المدراء ورؤساء المصالح .

النسبة %	التكرارات	الإجابات
72	18	ليسانس
28	07	مستشار
00	00	ماجستير
100	25	المجموع

جدول رقم 03: يوضح الشهادة المتحصل عليها .



شكل رقم 03 : يوضح نوع الشهادة المحصل عليها من طرف المدراء ورؤساء المصالح .

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 72% من المدراء ورؤساء المصالح متحصلون على شهادة ليسانس وهي نسبة كبيرة ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 28% هم متحصلون على شهادة مستشار رياضي أما نسبة 00% وهي شهادة ماجستير وهم عكس ذلك .

الاستنتاج:

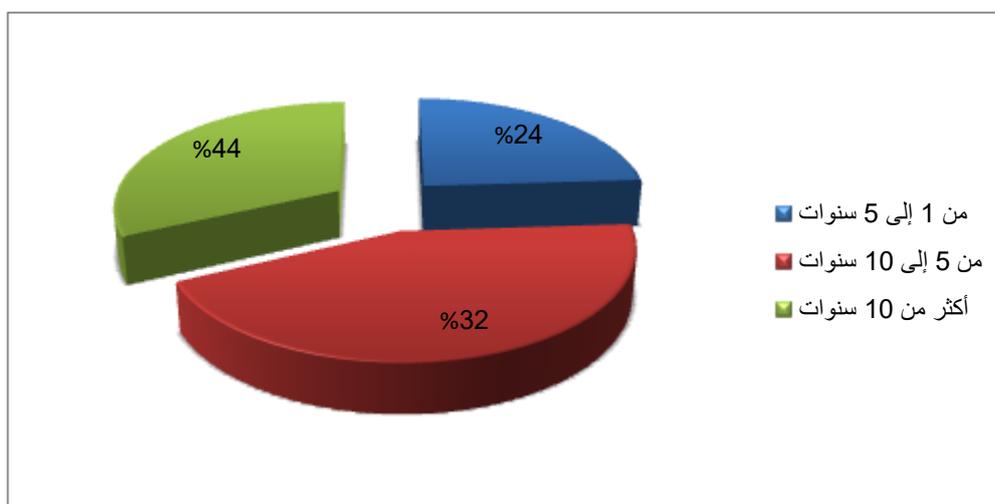
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المدراء ورؤساء المصالح متحصلون على شهادة ليسانس من أجل تطوير وتحسن مستوى الإدارات الرياضية

السؤال الثالث: ما هو عدد سنوات خبرتكم في مجال التسيير الرياضي ؟.

الغرض من السؤال: معرفة عدد سنوات الخبرة في المجال التسيير الرياضي .

النسبة %	التكرار	الفئة
24	06	من 1 إلى 5 سنوات
44	11	من 5 إلى 10 سنوات
32	08	أكثر من 10 سنوات
100	25	المجموع

جدول رقم 04: يوضح عدد سنوات الخبرة في مجال التسيير الرياضي .



شكل رقم 04: يبين عدد سنوات الخبرة لدى المدراء ورؤساء المصالح في مجال التسيير .

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 44% من المدراء ورؤساء المصالح أن عدد سنوات خبرتهم من 05 إلى 10 سنوات وهو أكبر نسبة بينما نلاحظ أن النسبة الثانية وهي 32 % أي أكثر من 10 سنوات ، بينما النسبة الأخيرة 24 % من 01 إلى 05 سنوات فيرون أنها قليلة عكس الأولى وذلك من أجل تحقيق أهدافهم .

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المدراء يعتبرون التسيير في المجال الرياضي يكمن في سنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات ويولون أهمية كبيرة له من أجل تحسين العمل داخل الإدارة الرياضية وتحقيق أهدافها .

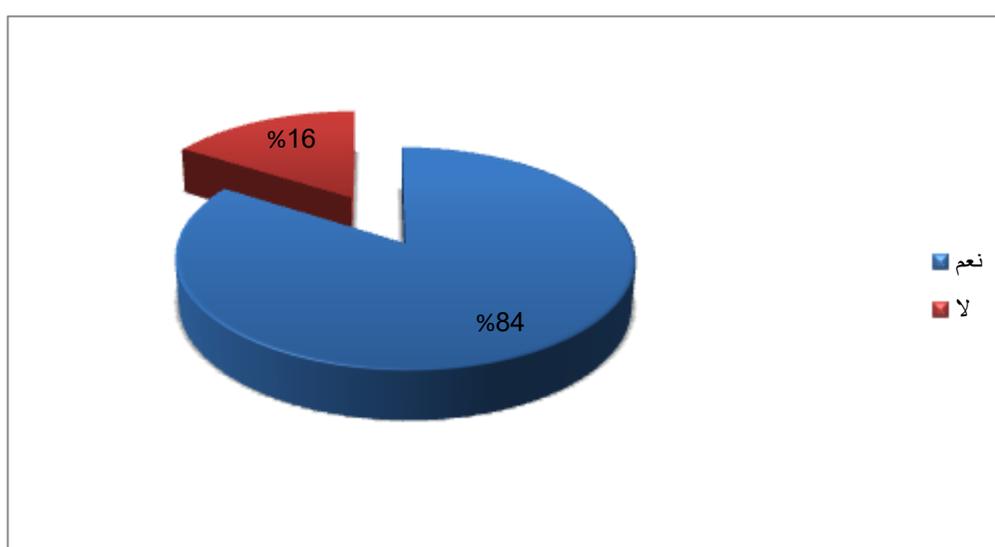
المحور الأول: التخطيط. يساعد على تطوير الفكر الإداري في تسيير المؤسسات الرياضية

السؤال الأول: هل تقوم المؤسسة بالتخطيط لنشاطاتها؟.

الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة المدير في وضع الخطط التي تساهم في تطوير المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الفئة
84 %	21	نعم
16 %	04	لا
100 %	25	المجموع

جدول رقم 05: يوضح قيام المؤسسة لتخطيط لنشاطاتها المختلفة .



الشكل رقم 05: يوضح الفرق بين إجابات المدراء ورؤساء المصالح من حيث التخطيط للمؤسسة للقيام بنشاطاتها المختلفة .

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 86% من المدراء ورؤساء المصالح يرون أن معظم النشاطات التي يعتمدون عليها يكون مخطط لها بينما نلاحظ أن 16% عكس ذلك وبعد التعليل للإجابة أن معظم المدراء كانت إجاباتهم على مفهوم التخطيط هو وضع أسس للوصول إلى أهداف مسطرة.

الاستنتاج:

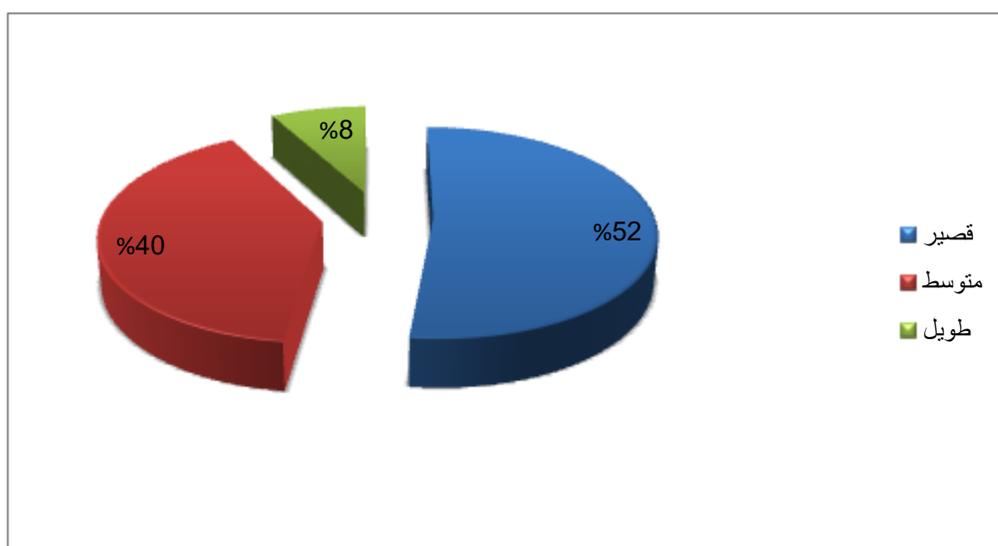
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المدراء يعتمدون على التخطيط للقيام بأعمالهم داخل المؤسسات المختلفة وذلك قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة وفق برامج مختلفة مخطط لها سلفاً وهذا ما يدل على أن معظم الإدارات الرياضية ناجحة ، إلا القليل من المدراء لا يعتمدون على التخطيط وهذا ما يبين سوء التسيير لديهم .

السؤال الثاني: ما هي أنواع الخطط المعتمدة في المؤسسة ؟.

الغرض من السؤال: معرفة نوعية التخطيط المعتمد من طرف مدراء المؤسسات الرياضية .

النسبة %	التكرار	الفئة
52 %	13	قصير
40 %	10	متوسط
08 %	02	طويل
100 %	30	المجموع

جدول رقم 06: يوضح أنواع الخطط المعتمدة في المؤسسة .



شكل رقم 06: يوضح الفرق بين إجابات المدراء في تصورهم للتخطيط وهل هو كافي لكل المتطلبات .

عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 52% من المدراء يستخدمون التخطيط قصير المدى ويرون أنه كافي لتلبية نشاطاتهم وكل احتياجات الإدارة الرياضية ، بينما نسبة 40 % وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسبة السابقة لديهم آراء مختلفة فيما يتعلق بالتخطيط المتوسط ، بالمقابل هناك من المدراء يرى 2 % من الإجابات بأن التخطيط طويل المدى وهذا راجع لي كون الأهداف المسطرة و البرامج المرسومة ذات أفاق بعيدة المدى

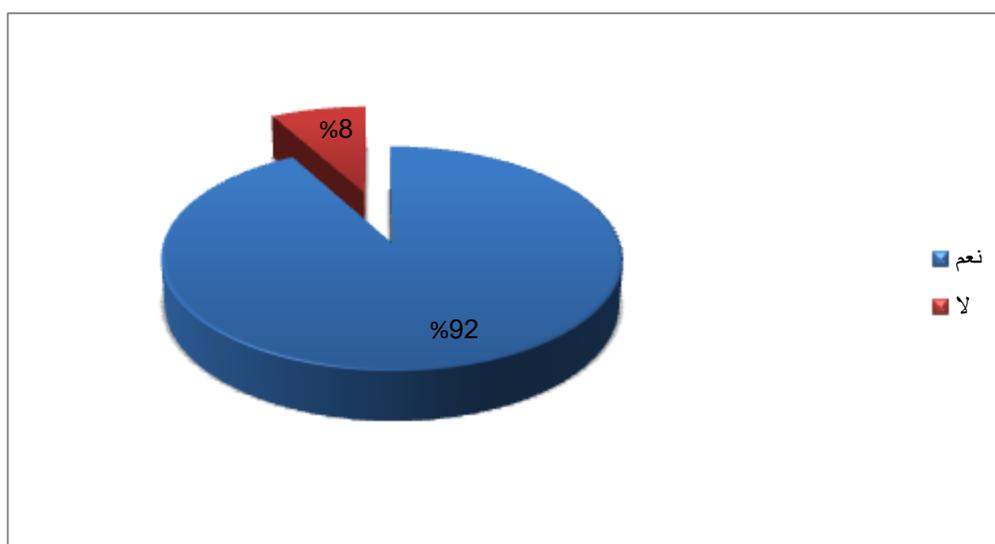
الاستنتاج:

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن معظم المدراء و رؤساء المصالح كما ذكرنا سابقا يوضحون أنهم يركزون على التخطيط المتوسط والقصير المدى ولكن نلاحظ اختلاف طفيف ويرجع هذا الاعتماد كونهم يسمح لهم بتغيير البرنامج كلما ظهرت لهم أفكار جديدة تحقق كل الاحتياجات التي تخص الإدارة الرياضية وبتالي نأمل بتحسين الخطط الملائمة حتى يتمكن المشرفين أو المدراء تقديم الأحسن .

السؤال الثالث: هل ترى أن وضع الأهداف قبل بدء التخطيط له تأثير على نتائج الإدارة؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى أهمية التخطيط من ناحية تحقيق الأهداف وتأثيره عليها .

النسبة %	التكرار	الفئة
92 %	23	نعم
08 %	02	لا
100 %	25	المجموع

جدول رقم 07: يوضح مدى أهمية التخطيط من ناحية تحقيق الأهداف وتأثيره عليها.



شكل رقم 07 : يوضح الفرق بين إجابات المدراء ورؤساء المصالح بنعم أو لا فيما يخص تأثير التخطيط على الأهداف المسطرة .

عرض وتحليل النتائج:

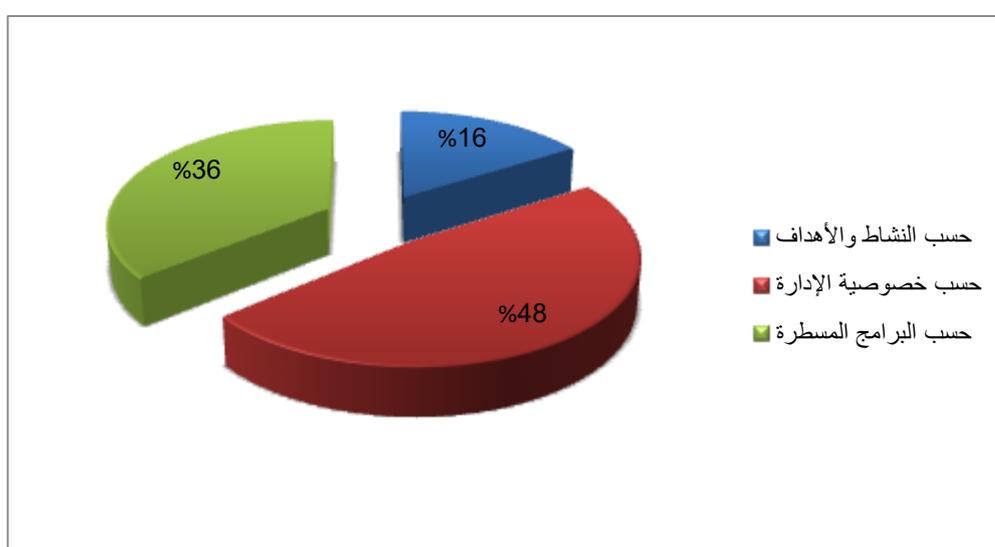
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 92% من المدراء يرون حقا أن الحالة التي تتميز بها الإدارة الرياضية في وظيفة التخطيط تؤثر إيجابيا على أداء العمال سواء من ناحية تحقيق الأهداف أو من ناحية الأخرى، نسبة 08 % هي نسبة ضئيلة يرون عكس ذلك ، وبذلك يجب بناء الخطط على أساس الأهداف
الاستنتاج:

نستنتج من خلال ما ذكرناه سابقا أن معظم المدراء يؤكدون تأثير التخطيط على الأهداف المسطرة من قبل الإدارة بينما نسبة ضئيلة ترى عكس ذلك ولها آراء مختلفة فيما يخص ذلك ، ومنه نستنتج أن هناك تأثير على الأهداف وبالتالي يستحسن تحسين حالات الإدارات الرياضية

السؤال الرابع: على أي أساس يتم إدراج التوزيع الزمني لأوقات العمل؟
الغرض من السؤال: معرفة الأسس التي يتم تخطيط التوزيع الزمني لأوقات العمل عليها .

النسبة %	التكرار	الفئة
16 %	04	حسب النشاط والأهداف
48 %	12	حسب خصوصية الإدارة
36 %	09	حسب البرامج المسطرة
100 %	25	المجموع

جدول رقم 08: يوضح الأسس التي يتم تخطيط التوزيع الزمني لأوقات العمل عليها.



شكل 08 : يوضح الفرق بين إجابات المدراء التي تبين أوجه الفرق بين أساس التوزيع الزمني للبرنامج.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 16% من المدراء ورؤساء المصالح يرون أن التوزيع الزمني يكون حسب النشاط والأهداف 48% يرون عكس ذلك وهذا راجع إلى خصوصية الإدارة ، وأن نسبة 36% لديهم آراء مختلفة منها حسب البرامج المسطرة ...

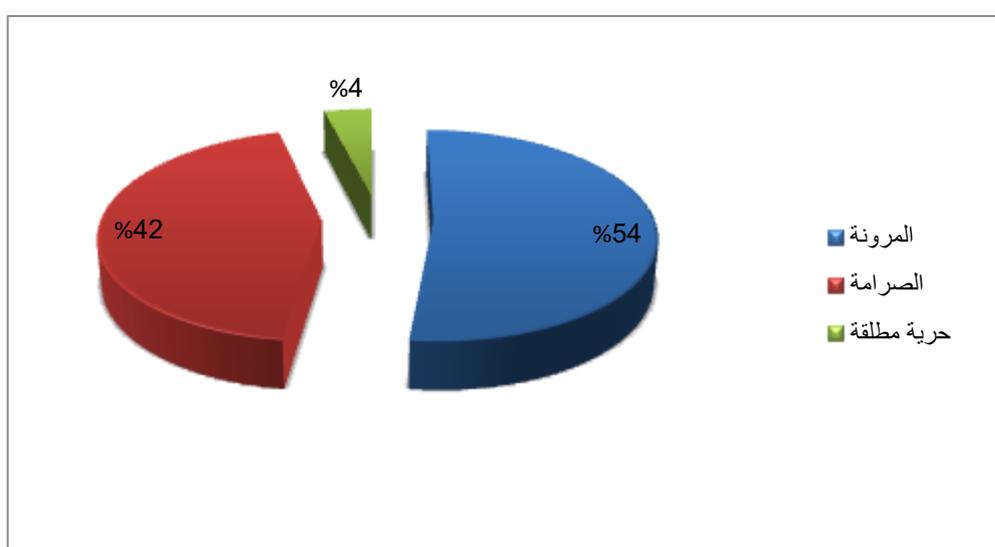
الاستنتاج:

نستنتج من خلال ماسبق : أن نسبة كبيرة من المدراء يرون خصوصية الإدارة وهذا راجع أن لكل إدارة تتمتع بخصوصية مستقلة عن الإدارات الأخرى وهناك من يرى البرنامج المسطر كون البرنامج هو المنهج الذي يقودنا لتحقيق الغاية بينما هناك رأي آخر ينظر إليها حسب النشاط وهي نسبة قليلة وبتالي يجب ضبط برنامج العمل الذي يوافق المردودية الجيدة للإدارة الرياضية .

السؤال الخامس: ما هو الأسلوب الذي تراه مناسب للتعامل مع العمال عندما يؤثر على الخطط المبرمجة؟. الغرض من السؤال: معرفة نوع الأساليب المنتهجة من طرف المدراء حين يؤثر العامل على الخطة .

النسبة %	التكرار	الفئة
54 %	13	المرونة
42 %	11	الصرامة
04 %	01	حرية مطلقة
100 %	25	المجموع

جدول رقم 09: يوضح نوع الأساليب المنتهجة من طرف المدراء ورؤساء المصالح .



شكل 09 : يوضح الفرق بين إجابات المدراء ورؤساء المصالح فيما يخص الأسلوب المناسب المستخدم من طرف المدراء في المواقف المختلفة اتجاه العمال.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 54 % من المدراء يتبعون الأسلوب المرن لأنه أسلوب مبني على التسامح أما نسبة 42 % يميلون إلى الصرامة وذلك من أجل الجدية في العمل وأما 04 % فيرون عكس ذلك وهو إتباع الحرية المطلقة وهي نسبة ضئيلة ، ولتطوير الإدارة الرياضية يجب أن يكون الأسلوب حسب الموقف وهذا راجع إلى عدة أسباب منها التسيير الناجح يعتمد على الموقف المناسب .

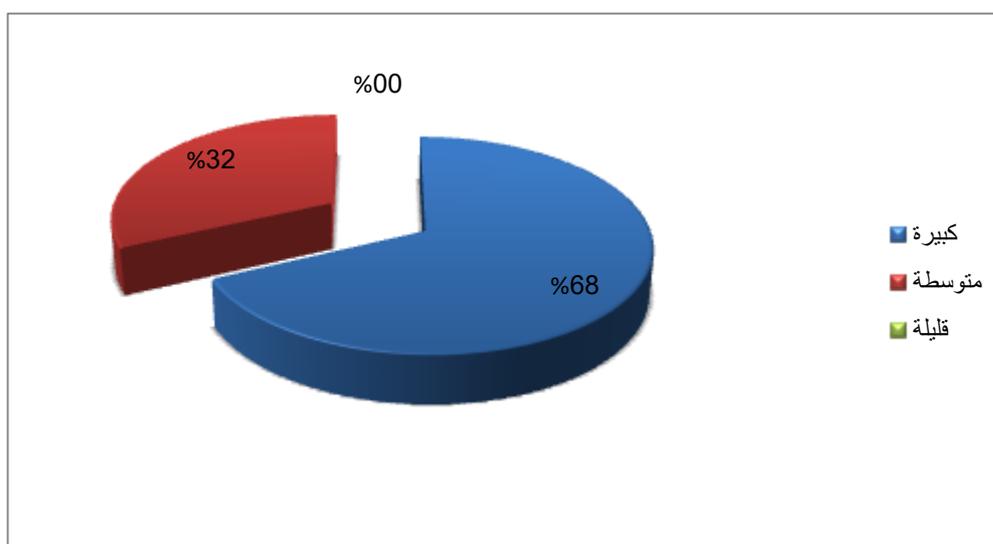
الاستنتاج:

من خلال مذكرناه سالفنا نستنتج أن : أكثر من نصف المدراء ينتهجون أسلوب المرونة وذلك لتحسين مردودية الإدارة الرياضية و المستغلين بوجه عام ، وأقل من نصف المشرفين يرون عكس ذلك ، وبتالي نستنتج أن : الأسلوب الأمثل يزيد من مردودية الإدارة ويجب رسخ فكرة الأسلوب الأمثل في ذهن المستغلين لها حتى يتمكن الطرفين (المدير و العامل) من تحقيق أهدافهم وغرض المؤسسة

المحور الثاني: التوجيه ودوره في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية
السؤال الأول: ما مدى أهمية التوجيه في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية؟.
الغرض من السؤال: مدى أهمية التوجيه في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية.

النسبة %	التكرار	الفئة
68 %	17	كبيرة
32 %	08	متوسطة
00 %	00	قليلة
100 %	25	المجموع

جدول رقم 10: يوضح أهمية التوجيه المعتمد من طرف المدراء و رؤساء المصالح



شكل 10 :يوضح إجابات المدراء ورؤساء المصالح ، فيما يخص أهمية التوجيه في تسيير المؤسسات الرياضية .

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 68% من المدراء يعتبرون أن التوجيه له أهمية كبيرة داخل المؤسسة الرياضية أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 32% يعتبرونه ذو أهمية متوسطة داخل المنشأة الرياضية أما بنسبة 00% وهي نسبة قليلة فهم لم يبدو أي أهمية لوظيفة التوجيه داخل الإدارة الرياضية .

الاستنتاج:

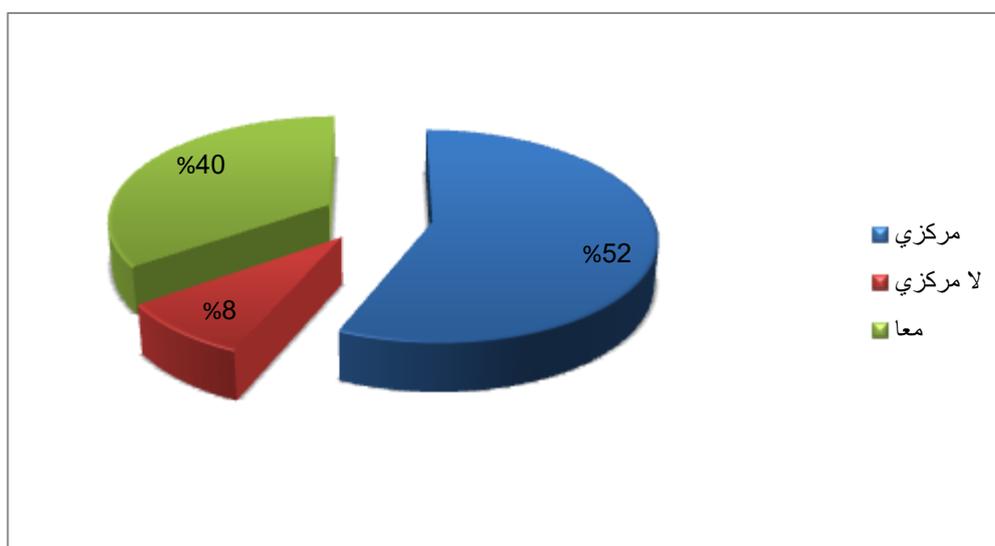
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم المدراء ورؤساء المصالح يعتبرون أن للتوجيه أهمية كبيرة في تسيير المؤسسة الرياضية.

السؤال الثاني: كيف ترى أسلوب التوجيه المعتمد من طرف الإدارة الرياضية؟.

الغرض من السؤال: معرفة نوع التوجيه المستخدم داخل الإدارات الرياضية .

النسبة %	التكرار	الفئة
52 %	13	مركزي
08 %	02	لامركزي
40 %	10	معا
100 %	25	المجموع

جدول رقم 11: يوضح نوع التوجيه المستخدم داخل الإدارات الرياضية .



شكل 11 : يوضح الفرق بين إجابات المدراء ورؤساء المصالح فيما يخص أسلوب التوجيه المنتهج داخل الإدارة الرياضية.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 52% من المدراء ورؤساء المصالح يرون أن عملية التوجيه تكون مركزية بينما نسبة 08% يرون عكس ذلك أي يناقضون فكرة المركزية بمعنى لامركزي ، ونسبة 40% ترى أن أسلوب التوجيه المعتمد هو معا أي مركزي ولا مركزي .

الاستنتاج:

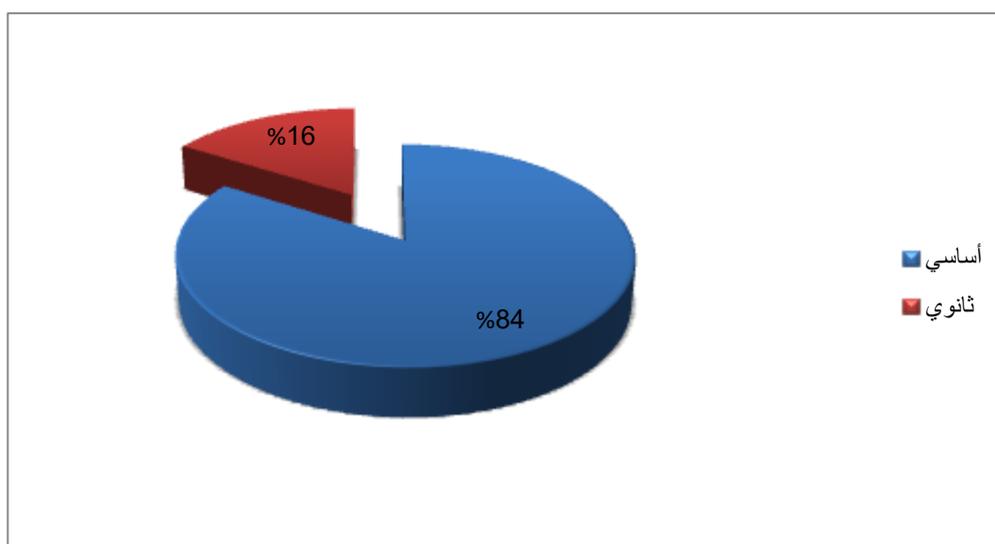
من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن : حقا هناك أغلبية كبيرة لأسلوب المركزي وذلك كون معظم الإدارات الرياضية هي ملك للدولة وذات طابع عمومي فاستعمال هذا الأسلوب يقودها إلى الصرامة في العمل باتجاه يضمن لها تحقيق الأهداف .

السؤال الثالث: ماذا يعني لكم التوجيه كوظيفة من الوظائف التي تقومون بها ؟.

الغرض من السؤال: معرفة مدى أهمية التوجيه داخل الإدارات الرياضية.

النسبة %	التكرار	الفئة
84 %	21	أساسي
16 %	04	ثانوي
100 %	25	المجموع

جدول رقم 12: يوضح أهمية التوجيه داخل الإدارات الرياضية.



شكل 12 : يوضح الفرق بين إجابات المدراء ورؤساء المصالح فيما يخص الأهمية والأفضلية لوظيفة التوجيه مقارنة بالوظائف الأخرى.

عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 84 % من المدراء ورؤساء المصالح يولون نفس الأهمية و الأفضلية مقارنة بالوظائف الأخرى ونسبة 16 % وهي نسبة بعيدة عن الأولى يرون عكس ذلك .

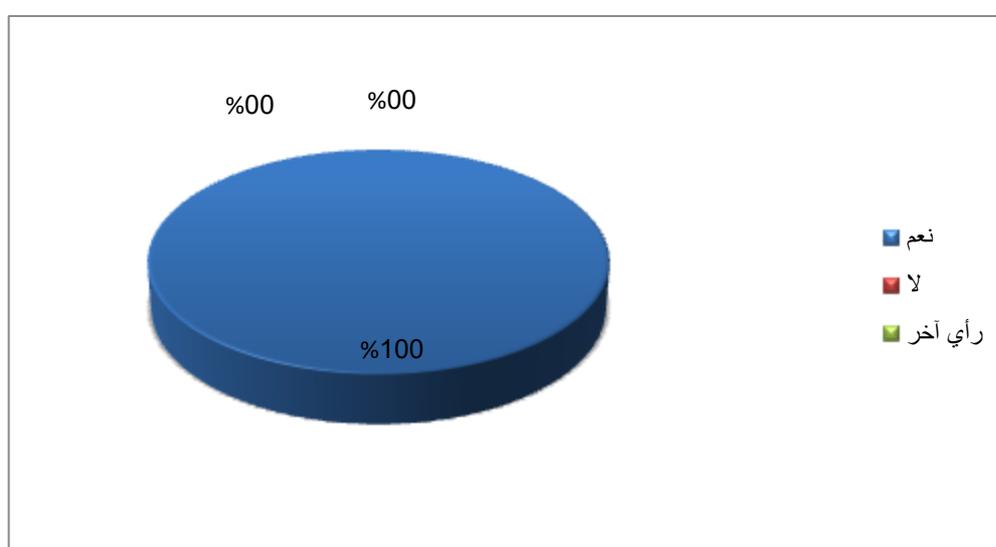
الاستنتاج:

من خلال ما درسناه سابقا نستنتج أن معظم المدراء يولون الأفضلية والأهمية لوظيفة التوجيه حيث يرون أنها وظيفة أساسية مقارنة بالأنشطة الأخرى لأن هذه الأهمية تؤدي إلى النهوض بالإدارة الرياضية وتطويرها والوصول بها إلى الأفق

السؤال الرابع: هل تعتبر التوجيه أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية داخل الإدارة الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة إن كان التوجيه الجيد يعمل على سير العملية الإدارية داخل الإدارة الرياضية .

النسبة %	التكرار	الفئة
100 %	25	نعم
00 %	00	لا
00 %	00	رأي آخر
100 %	25	المجموع

جدول رقم 13: يوضح مكانة التوجيه في العمليات الإدارية .



شكل رقم 13 :يوضح الفرق بين إجابات المدراء ورؤساء المصالح فيما يخص وظيفة التوجيه داخل الإدارة الرياضية .

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 100 % من المدراء ورؤساء المصالح يولون نفس الأهمية و الأفضلية لوظيفة التوجيه ويعتبرونها أساسية مقارنة بالأنشطة الأخرى ونسبة 00 % وهي نسبة معدومة مع باقي النسب الأخرى وهذا ما يخلق سهولة بين مختلف مصالح داخل الإدارة الرياضية .

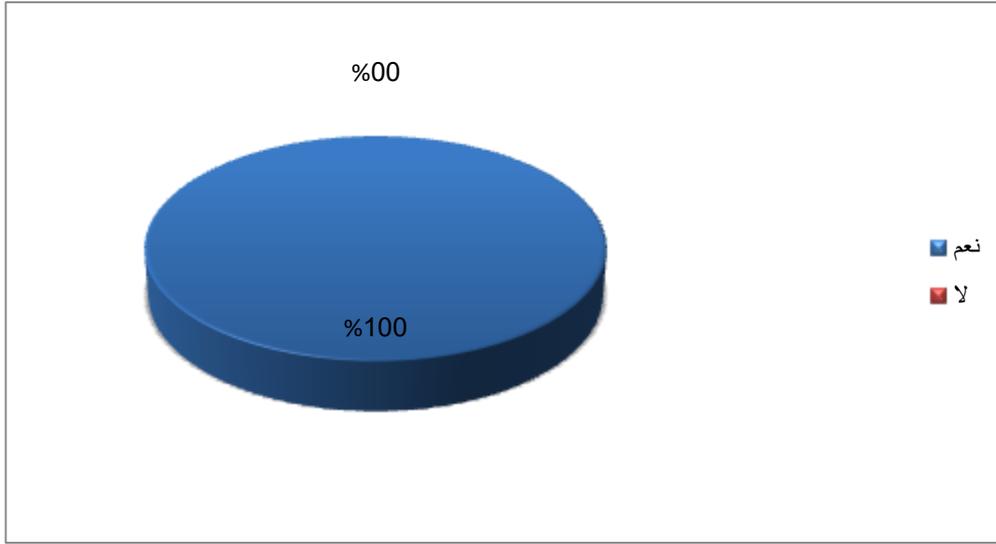
الاستنتاج:

من خلال مذكرناه سالفنا نستنتج أن جل المدراء يرون أن وظيفة التوجيه وظيفة أساسية لأنها تعمل على توجيه العمال من جهة وتسهيل المهام من أجل الوصول لتحقيق أهداف الإدارة الرياضية .

السؤال الخامس: هل توجه الإدارة إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل ؟.
الغرض من السؤال: . معرفة مدى انضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل .

النسبة %	التكرار	الفئة
% 100	25	نعم
% 00	00	لا
% 100	25	المجموع

جدول رقم 14: يوضح توجه الإدارة انضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل .



شكل 14 : يوضح الفرق بين إجابات المدراء ورؤساء المصالح في توجيه الإدارة للموظفين إزاء مواقيت العمل.

عرض وتحليل النتائج:

يظهر لنا من خلال الجدول أن نسبة 100% من المدراء ورؤساء المصالح ينظرون إلى أن توجيه العمال إزاء مواقيت العمل هو من صلاحيات الإدارة وذلك وفق القوانين المعمول بها ، وبينما نسبة 00 % غير موجودة .

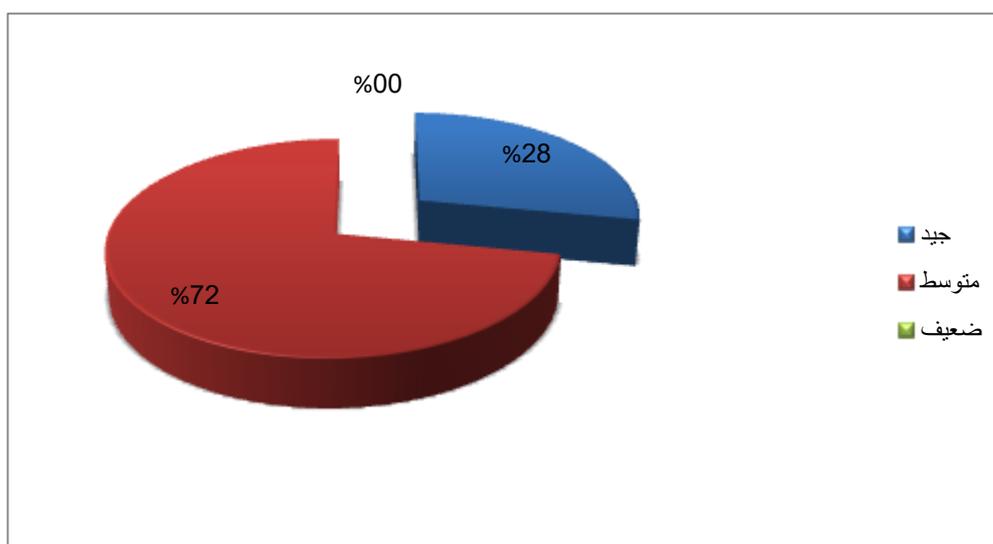
الاستنتاج:

من خلال ما سبق نستنتج أن : أغلبية المدراء ورؤساء المصالح يرون أن الإدارة هي المسؤولة عن توجيه الموظفين ومن خلال التعليل لإجاباتهم كانت تتم عملية التوجيه لمواقيت العمل وفق قوانين داخلية .

المحور الثالث: التنظيم ودوره في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية.
السؤال الأول: كيف ترى التنظيم الإداري داخل الإدارة التي تعمل بها ؟.
الغرض من السؤال: معرفة حالة التنظيم السائد داخل الإدارة الرياضية .

النسبة %	التكرار	الفئة
28 %	07	جيد
72 %	18	متوسط
00 %	00	ضعيف
100 %	25	المجموع

جدول رقم 15: يوضح حالة التنظيم السائد داخل الإدارة الرياضية .



شكل 15: يوضح إجابات المدراء ورؤساء المصالح فيما يخص بحالة التنظيم داخل الإدارة الرياضية .

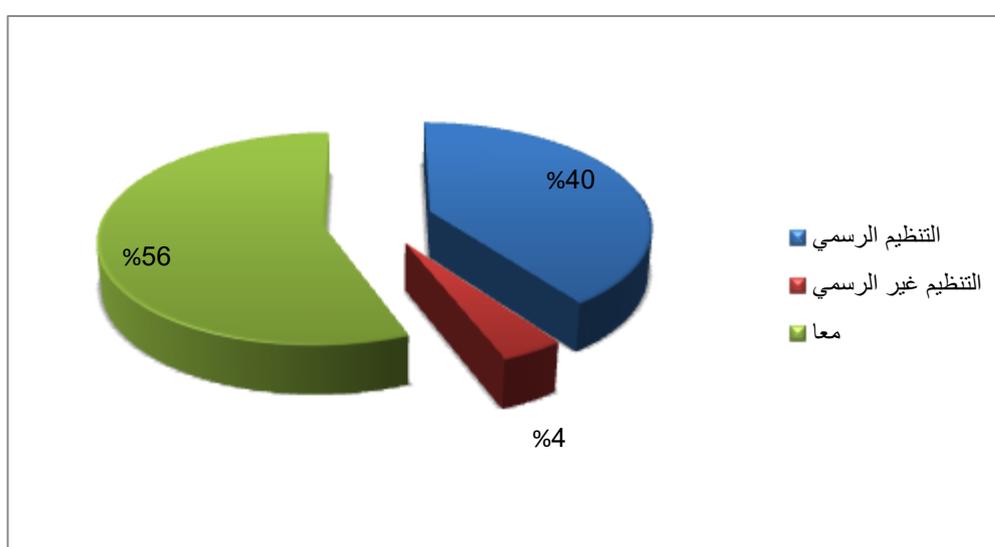
عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 28 % من المدراء ورؤساء المصالح يرون أن التنظيم داخل الإدارة هو في حالة جيدة على مردودية المؤسسة الرياضية ، بينما نسبة 72 % يرون أنها متوسط ويساعدهم على إنجاز العمل وذلك من خلال إعطاء السلطة للأفراد للقيام بمهام عملهم ، بينما نسبة 00 % يرون أنها ضعيفة .
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم المدراء يقولون أن التنظيم الأمثل و الجيد لاستغلال المؤسسات الرياضية يتم من خلال تحديد السلطات والمسؤوليات لكل وظيفة لتحقيق الهدف بكفاءة وفعالية .

السؤال الثاني: ما هو التنظيم الذي تلجأ إليه الإدارة الرياضية لإدارة موظفيها ؟.
الغرض من السؤال: معرفة نوع التنظيم الذي تتبعه الإدارة لإدارة المؤسسات الرياضية .

النسبة %	التكرار	الفئة
40 %	10	التنظيم الرسمي
04 %	01	التنظيم غير رسمي
56 %	14	معا
100 %	25	المجموع

جدول رقم 16: يوضح نوع التنظيم الذي تتبعه الإدارة لإدارة المؤسسات الرياضية .



شكل 16 : يوضح إجابات المدراء فيما يخص التعامل مع موظفيها المتواجدين داخل الإدارات الرياضية .
عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 40% وهي نسبة متوسطة يرون أن الإدارة تلجأ إلى التنظيم الغير رسمي ، بينما نسبة 56 % وهي أعلى نسبة يرون التنظيم الغير رسمي و الرسمي معا ويصفونها مناسبة لأداء واجبهم لأحسن وجهه ويستطيعون تقديم الأحسن ، أما نسبة 04 % عكس الأولى تنظيم غير رسمي .
الاستنتاج:

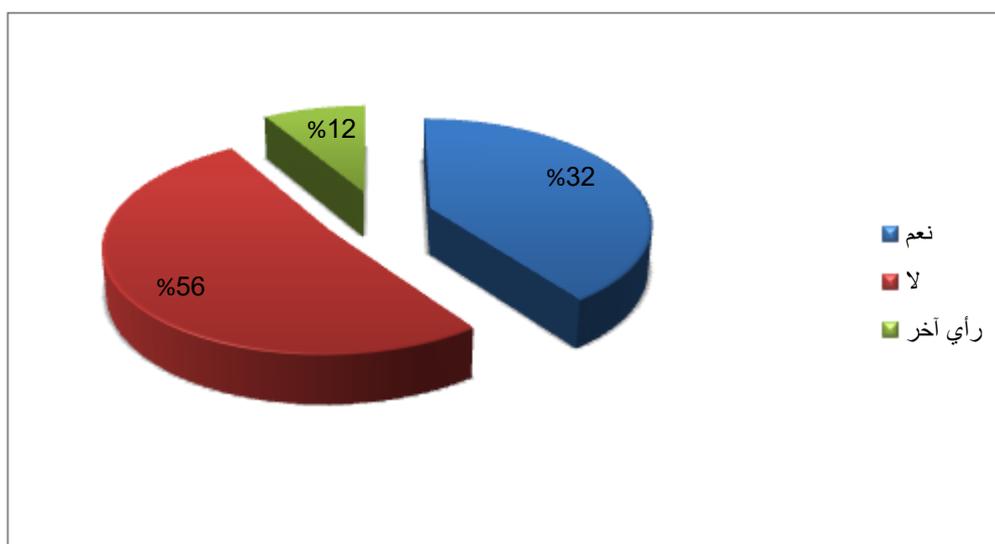
من خلال النتائج التي توصلنا إليها نرى أن للوصول إلى الأهداف المرجوة وجب على الإدارة الرياضية أن تتعامل مع موظفيها بالتنظيم الرسمي أي على الوثائق الإجرائية بالإضافة إلى التنظيم الغير الرسمي عن طريق العلاقات الإنسانية داخل الإدارة .

السؤال الثالث: هل الخطط التنظيمية المتواجدة في المنشأة مناسبة لأداء واجبكم ؟.

الغرض من السؤال: معرفة مدى ملائمة الخطط التنظيمية لأداء الواجبات و المهام المختلفة .

النسبة %	التكرارات	الفئة
56%	14	نعم
32%	18	لا
12%	03	رأي آخر
100%	25	المجموع

جدول رقم 17: يوضح ملائمة الخطط التنظيمية لأداء الواجبات والمهام المختلفة.



شكل 17 : يوضح الفرق بين إجابات المدراء ورؤساء المصالح فيما يخص ملائمة الخطط التنظيمية لأداء الواجبات والمهام المختلفة .

عرض وتحليل النتائج:

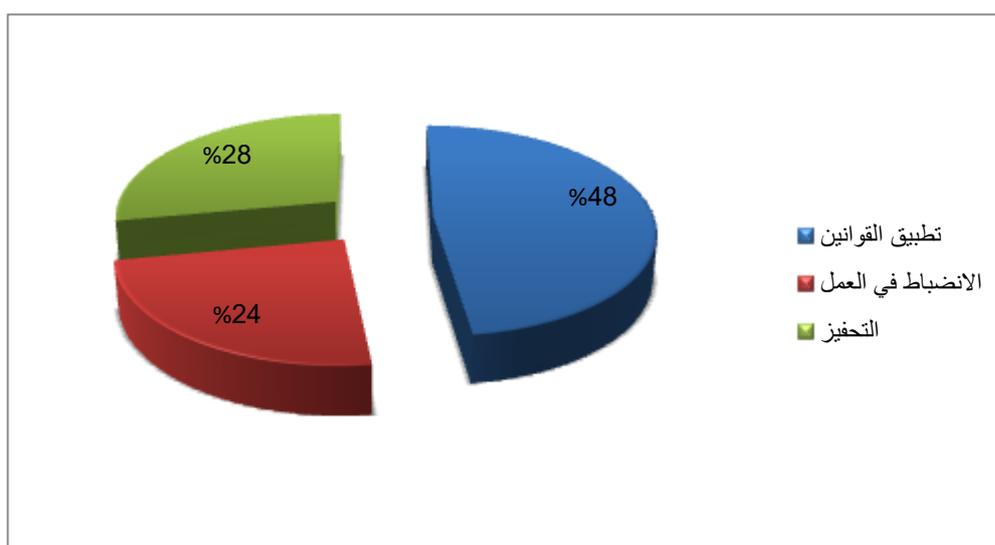
من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 56 % من المدراء ورؤساء المصالح يستطيعون تحقيق الأهداف المسطرة وذلك وفق الخطط التنظيمية وكانت إجاباتهم بنعم لأنها تسير وفق القوانين ، ونسبة 32 % يرون عكس ذلك وغير مناسب لأداء واجباتهم ، بينما نسبة 12 % لديهم آراء مختلفة في ذلك فهناك من يقول تقريبا وهذا بالتكيف مع كل الظروف والبعض الآخر يقول تحقيق بعض الأهداف فقط وذلك تماشيا مع الإمكانيات المتوفرة داخل الإدارة الرياضية حتى يتسنى لهم تقديم الأحسن وتحقيق أهدافهم الاستنتاج: من خلال ما درسناه والتعليل بنعم سابقا نستنتج التنظيم يساعد في تحديد العلاقات بين الأفراد في الإدارة الرياضية حيث أن كل فرد يعرف مكانه وعلاقته التنظيمية والأنشطة التي سيقوم بها بشكل محدد وهذا مايساعد على تحقيق الأهداف وتوحيد جهود العاملين .

السؤال الرابع: ماهي الأسس والمعايير التي تعتمدون عليها لخلق دور فعال وكبير لعملية التنظيم ؟.

الغرض من السؤال: معرفة فاعلية التنظيم من خلال المعايير المنتهجة من طرف المدراء ورؤساء المصالح العاملين بالإدارات الرياضية .

النسبة %	التكرار	الفئة
48 %	12	تطبيق القوانين
24 %	06	الإنضباط في العمل
28 %	07	التحفيز
100 %	25	المجموع

جدول رقم 18: يوضح أهم الأسس والمعايير التي يعتمد عليها المدراء لخلق دور فعال في التنظيم .



شكل 18 : يوضح الفرق بين إجابات المدراء فيما يخص الأسس التي يعتمدون عليها لخلق دور فعال في عملية التنظيم .

عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول نلاحظ نسبة 48 % من المدراء و رؤساء المصالح يرون لخلق فاعلية في التنظيم يجب تطبيق القوانين ، بينما نسبة 24 % يرون عكس ذلك أي يجب الإنضباط في العمل ، ونسبة 28 % لهم آراء مختلفة فيما يخص ذلك في عملية تحفيز الموظف لغرس فيه حب العمل .

الاستنتاج:

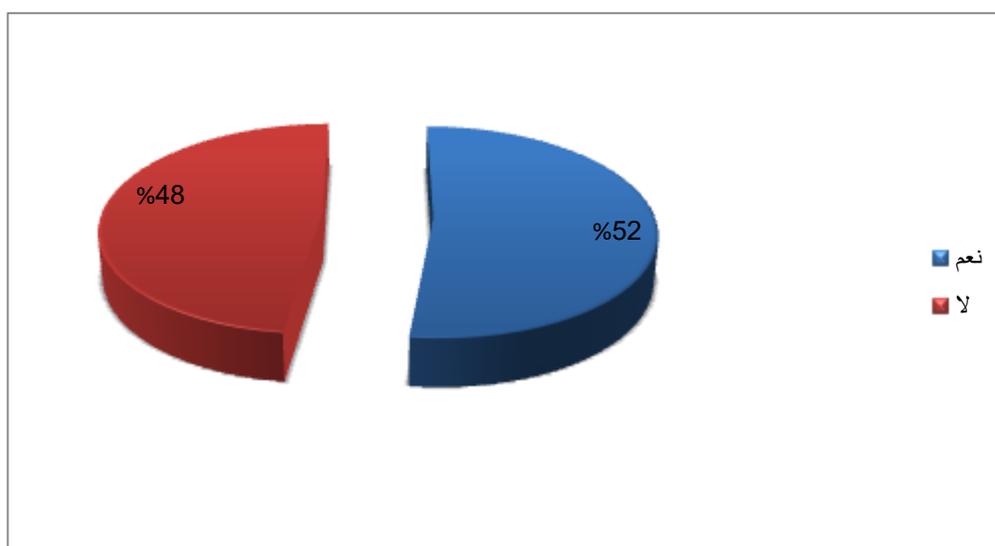
من خلال ما سبق نستنتج أن المدراء ورؤساء المصالح كانت إجاباتهم مختلفة وهذا يؤكد أن اختلاف أساليب التعامل وعلى هذا الأساس فإن التنظيم يرتبط بأربع أبعاد رئيسية وهي : العمل ، الأفراد ، الوسائل ، العلاقات داخل الإدارة الرياضية .

السؤال الخامس: ؟. هل تواجهك مشاكل داخل عملك من ناحية التنظيم ؟

الغرض من السؤال: معرفة أهم المشاكل التي قد تنتج عن التنظيم .

النسبة %	التكرار	الفئة
52 %	13	نعم
48 %	12	لا
100 %	25	المجموع

جدول رقم 19: يوضح أهم المشاكل التي قد تنتج عن التنظيم .



شكل 19 : يوضح الفرق بين إجابات المدراء ورؤساء المصالح فيما يخص أثر وجود مشاكل داخل الإدارة الرياضية .

عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول أن نسبة 52 % من المدراء ورؤساء المصالح يشكون ويشاطرون فكرة وجود مشاكل في الإدارة الرياضية يؤثر على مردودية المؤسسة ، بينما نسبة 48 % يرون عكس ذلك أي يناقضون فكرة افتقار الإدارة الرياضية للمشاكل يطالبون فقط بتحسينها .

الاستنتاج:

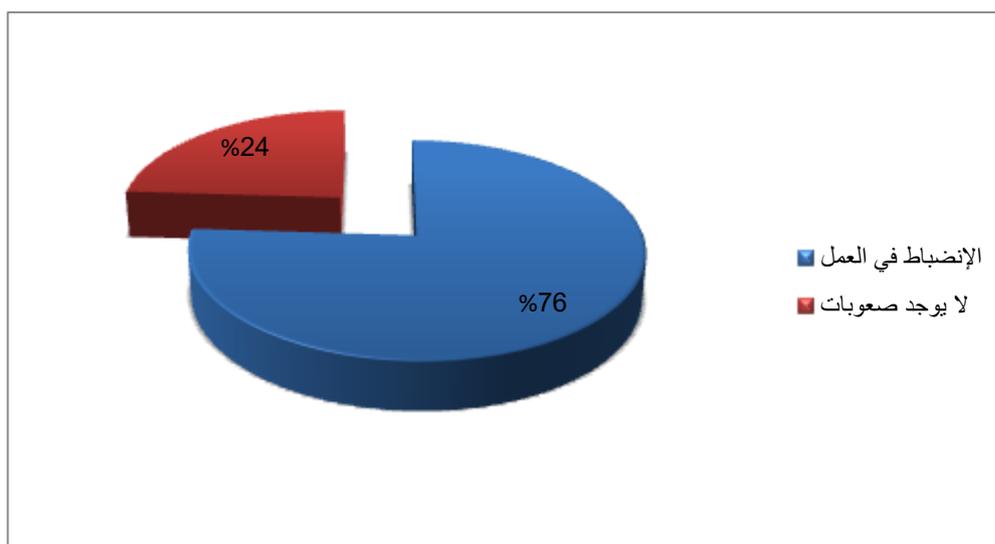
من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن : من خلال تعليل إجابة من طرف المدراء نجد أن أهم المشاكل التي تعاني منها الإدارة هي الضمير المهني لدى العمال وبتالي صعوبة توحيد جهود العاملين لتحقيق أهداف التنظيم، ولتقليل من هذه المشاكل يجب وجود أفراد في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض ويقومون بالإسهام بجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك .

السؤال السادس: ماهية الصعوبات و العراقيل التي تواجهونها أثناء التعامل مع العمال أثناء إدارة المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة أهم العراقيل التي يواجهها المدراء أثناء أداء مهامهم .

النسبة %	التكرار	الفئة
76 %	19	الإنضباط في العمل
24 %	06	لا يوجد صعوبات
100 %	25	المجموع

جدول رقم 20: أهم العراقيل التي يواجهها المدراء أثناء أداء مهامهم.



شكل 20 : يوضح الفرق بين إجابات المدراء في سؤال مفتوح وبعد جمع الإجابات كانت هناك صعوبات في انضباط العمل وهناك من يرى عكس ذلك لا توجد صعوبات .

عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول نلاحظ أ، نسبة 76 % من المدراء يشكون ويشاطرون فكرة افتقار الإدارات الرياضية لإنضباط في العمل وهذا يؤثر على مردودية الإدارة الرياضية ، بينما نسبة 24 % يرون عكس ذلك أي لا يوجد صعوبات تواجههم لكن يطالبون بتحسين المؤسسات الرياضية .

الاستنتاج:

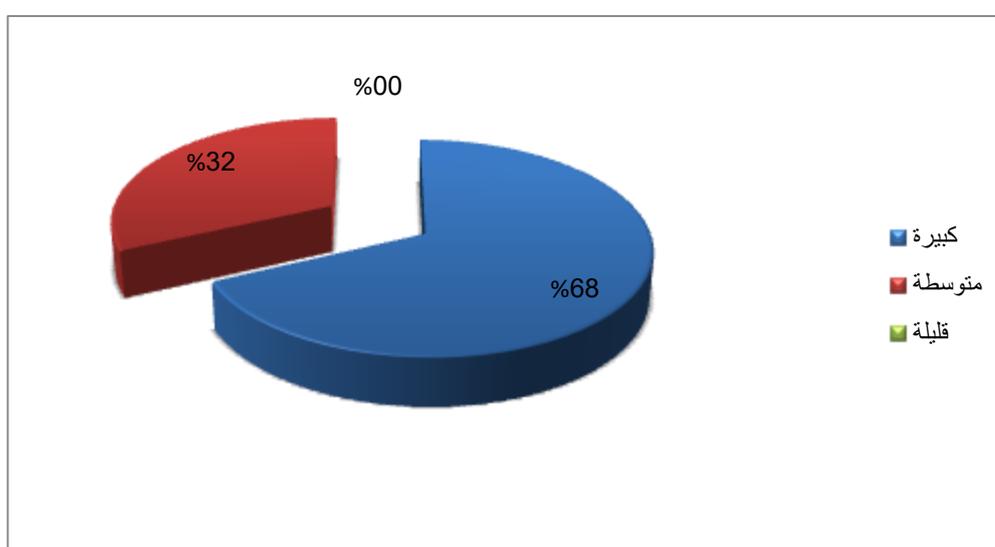
من خلال ماسبق ذكره نستنتج أن :حقا هنالك صعوبات داخل العمل والسبب يعود إلى كون معظم الإدارات الرياضية ذات طابع عمومي وبتالي نقص الرقابة فماذا ينتج عن نقص الرقابة ؟فنأمل أن تتحسن وتكثرت هناك رقابة إدارية للتخلص من هذه الصعوبات .

المحور الرابع :للرقابة دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية

السؤال الأول: ما مدى أهمية الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى أهمية الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

النسبة %	التكرار	الفئة
68 %	17	كبيرة
32 %	08	متوسطة
00 %	00	قليلة
100 %	25	المجموع

جدول رقم 21: يوضح مدى أهمية الرقابة في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية .



شكل رقم 21 :يوضح الفرق بين إجابات المدراء ورؤساء المصالح ، قليلة فيما يخص أهمية الرقابة في تسيير المؤسسات الرياضية.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 68 % من المدراء ورؤساء المصالح أن أهمية الرقابة كبيرة وذلك لأنها تعمل على حفاظ الهدف ، بينما نسبة 44 % يرونها متوسطة بسبب ظروف العمل ، أما بنسبة 00 % لم يبدو أي رأي .

الاستنتاج:

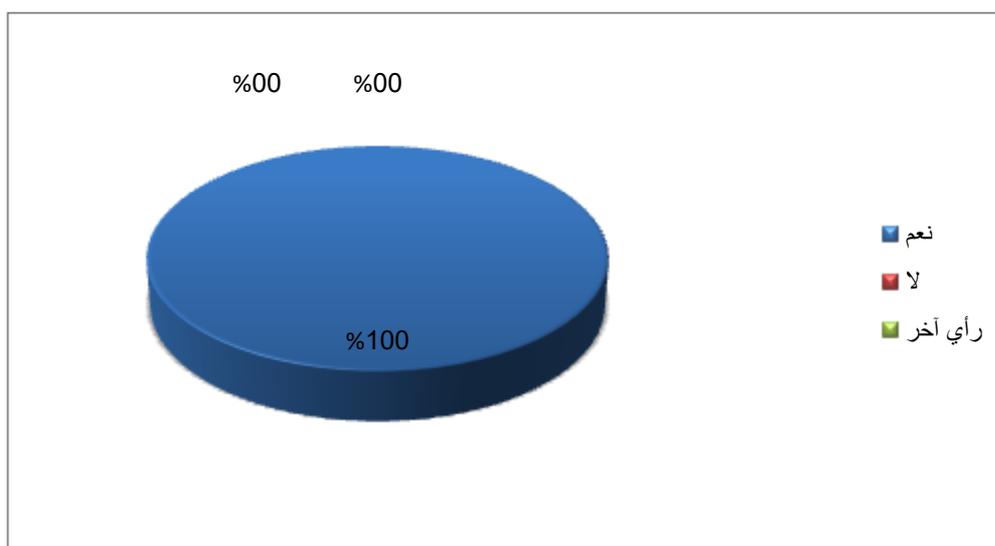
من خلال ماسبق ذكره أن : معظم المدراء ورؤساء المصالح كانت إجاباتهم كبيرة وذلك كون الرقابة ذات أهمية بالغة لإنجاز المهام وتحديد العمل على تحقيق الأهداف المسطرة للإدارة الرياضية .

السؤال الثالث: هل الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت الرقابة تعمل على تسيير العمل تجاه أهداف المنشأة أم لا .

النسبة %	التكرار	الفئة
100 %	25	نعم
00 %	00	لا
00 %	00	رأي آخر
100 %	25	المجموع

جدول رقم 22: يوضح معرفة إن كانت الرقابة تحقق أهداف المنشأة أم لا .



شكل رقم 22 : يوضح الفرق بين إجابات المدراء فيما يخص تحقيق أهداف المنشأة.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من المدراء ورؤساء المصالح يعتبرون أن الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة، أما النسب الأخرى لا و رأي آخر المقدر بـ 00% ، كما يعتبرون الأغلبية نعم الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة.

الاستنتاج:

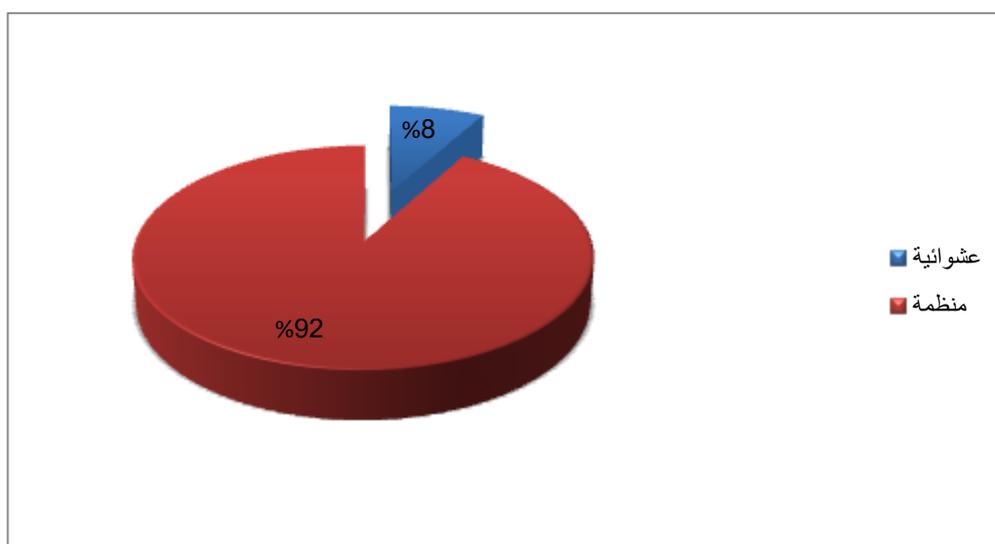
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المدراء يعتبرون الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة.

السؤال الثالث: ما نوع السياسة الرقابية التي تستخدمها كمسير إداري ؟.

الغرض من السؤال: معرفة السياسة الرقابية المنتهجة من طرف المدير .

النسبة %	التكرار	الفئة
08 %	02	عشوائية
92 %	23	منظمة
100 %	25	المجموع

جدول رقم 23: يوضح السياسة الرقابية المنتهجة من طرف المدير ورؤساء المصالح



شكل رقم 23: يوضح إجابات عشوائية أو منظمة لمعرفة السياسة الرقابية المنتهجة من طرف المدير.

عرض وتحليل النتائج:

حسب الجدول يظهر أن نسبة 08 % يرون أن الرقابة العشوائية وغير منتظمة ، بينما نسبة 92 % يرون العكس أي رقابة منتظمة تعمل على تحقيق الأهداف .

الاستنتاج :

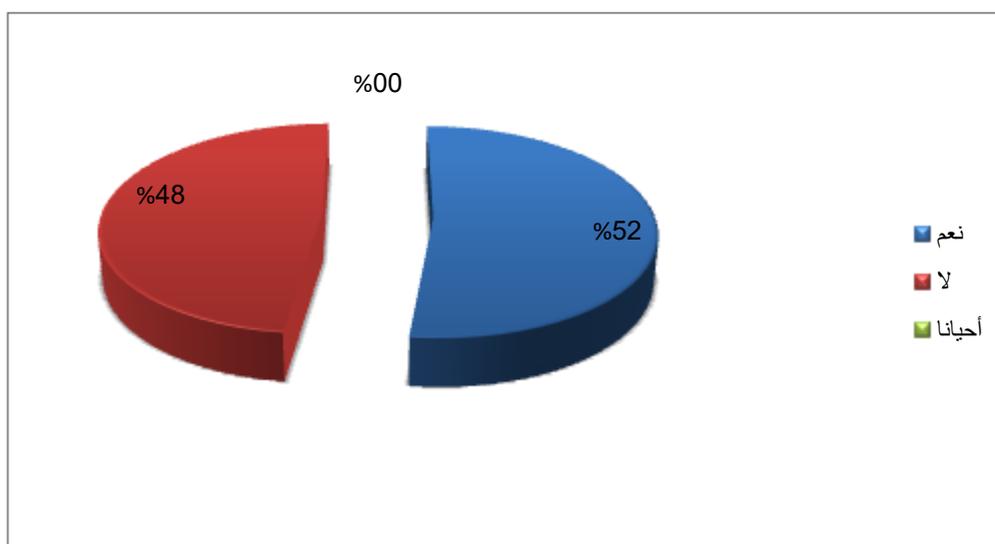
من خلال ما ذكرناه سالفًا نستنتج أن جل المدراء ورؤساء المصالح يتبعون الرقابة المنتظمة على أنها عملية قياس النتائج الفعلية ، ومقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع بالمطلوب ، وإجراء التعديلات الأزمنة لضمان عودة الأنشطة للمسار المخطط له وتبالي تحقيق الأهداف المنشودة .

السؤال الرابع: هل تترك الإدارة الرياضية حرية التصرف للعمال أثناء عملية تحديد المعايير ؟.

الغرض من السؤال: معرفة تصرف المدراء ورؤساء المصالح مع العمال أثناء تحديد الأسس الرقابية .

النسبة %	التكرارات	الإجابات
52%	13	نعم
48%	12	لا
00%	00	أحيانا
100%	25	المجموع

جدول رقم 24: يوضح تصرف المدراء ورؤساء المصالح مع العمال أثناء تحديد الأسس الرقابية .



شكل رقم 24 : عرض وتحليل النتائج: يوضح الفرق بين إجابات المدراء فيم يخص ترك حرية التصرف للعمال أثناء عملية تحديد المعايير .

عرض وتحليل النتائج :

من خلال الجدول يظهر أن نسبة 52 % من المدراء ورؤساء المصالح يتكون حرية التصرف للعمال من أجل ضبط المعايير المناسبة، أما نسبة 48 % وهي نسبة قريبة من النسبة السابقة يرون بعدم ترك الحرية في التصرف من قبل العمال بمعنى يجب ضبط تصرفاتهم، وأما أحيانا لا يوجد تكرار بنسبة 00 % الاستنتاج :

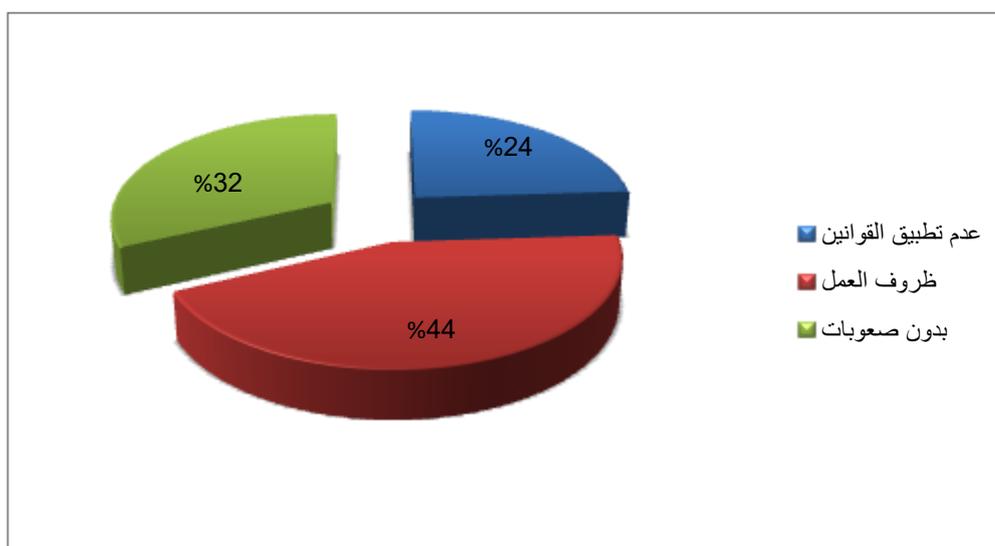
نستنتج من خلال ما ذكرناه أن : أنه كانت هناك نسب متقاربة بين ترك حرية للعمال وعدم ترك حرية للتصرف وذلك يعود أساسا أن الرقابة عملية تقييم النشاط الفعلي للمؤسسة ومقارنتها بالنشاط المخطط ،ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات وبذلك تتم عملية تحديد المعايير لأنها هي الأهداف المطلوب تحقيقها من الأداء.

السؤال الخامس: ما هي الصعوبات التي تواجهونها أثناء عملية الرقابة أثناء إدارة المنشأة الرياضية ؟.

الغرض من السؤال: معرفة أهم العراقيل التي يواجهها المدراء ورؤساء المصالح في الإدارة الرياضية .

النسبة %	التكرارات	الإجابات
24 %	06	عدم تطبيق القوانين
44 %	11	ظروف العمل
32 %	08	بدون صعوبات
100 %	25	المجموع

جدول رقم 25: يوضح أهم العراقيل التي يواجهها المدراء ورؤساء المصالح في الإدارة الرياضية



شكل رقم 25: يوضح الفرق بين إجابات المدراء وذلك لمعرفة الصعوبات التي تواجهونها أثناء عملية الرقابة أثناء إدارة المنشأة الرياضية.

عرض وتحليل النتائج:

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن: معظم المدراء ورؤساء المصالح كانت إجاباتهم متقاربة وذلك يبرز عدم استقرار الإدارة الرياضية وذلك يجب تحديد المعايير التي يجب الاحتكام إليها لمعرفة مستوى الإنجاز أو معرفة مدى الوصول إلى هدف وكلما كانت هذه المعايير دقيقة كلما كانت نتائج التقييم دقيقة .

الاستنتاج :

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن: معظم المدراء ورؤساء المصالح كانت إجاباتهم متقاربة وذلك يبرز عدم استقرار الإدارة الرياضية ولذلك يجب تحديد المعايير التي يجب الاحتكام إليها لمعرفة مستوى الانجاز أو معرفة مدى الوصول إلى الهدف، وكلما كانت هذه المعايير دقيقة كلما كانت نتائج التقييم دقيقة

مناقشة نتائج الدراسة :

إن الهدف من كل عمل أو جهد فكري أو بحث علمي هو الخروج ببعض الاستنتاجات و التوصيات و الاقتراحات ، التي يمكن أن يعتمد عليها باحثون آخرون واتخاذها كمرجع أو كمنطلق لدراسته بغية إثراء بحوثهم بمعلوماتنا والاستفادة منها ولو بنسبة ضئيلة ،ومن خلال بحثنا هذا وبعد الإطلاع على النتائج المدونة والمحققة نجد ما يلي :

مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

مناقشة نتائج فرضية التخطيط :

توضح الفرضية الأولى : أنه كلما كان هناك انسجاما على مستوى التخطيط وخصائصه من جهة ، كلما أدى إلى تحسين مستوى المؤسسات الرياضية للوصول إلى سياساتها وأهدافها المتبناة في ميدان الإدارة الرياضية من خلال المعطيات المتحصل عليها على ضوء القراءة الإحصائية وتحليل النتائج يتبين لنا صحة الفرضية الأولى، من الأسئلة (2،3،4،5) حيث أن معظم الباحثون يرجعون الحالة الجيدة لإدارة المؤسسات الرياضية واستقرارها إلى مجموعة من العوامل أهمها احترام خطط النظام الداخلي التي تدير وفق الإدارة والذي أدى إلى إطار تنظيمي محكم وواضح مبني على التوازن والتنسيق بين كافة الجهودات وترسيخ العلاقات الإنسانية الجيدة المبنية على الاحترام ،لكن رغم كل هذا إلا أن هناك بعض النقائص المشهودة حيث نجد استعمال التكنولوجيا الحديثة رغم مساهمتها الفعالة في تسهيل العمليات الخططية كبرامج الإعلام الألي ونظام الانترنت ، إلا أن الإدارة لا زالت تعتمد بشكل أساسي على الوثائق عن طريق البريد الوارد و الصادر ، وغيرها من الوسائل الكلاسيكية و خلاصة القول من خلال المحور الأول للتخطيط تبين لنا فعلا أن التخطيط يلعب دور مهما في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط .

مناقشة الفرضية الثانية :

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به و الذي وزع على المدرء ورؤساء المصالح العاملين بالإدارات الرياضية مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة ومركب 18 فيفري وديوان بعض الرابطات الرياضية والإجابة عن الأسئلة الموجودة في الاستبيان من (1، 2، 3، 4، 5) تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقا من الفرضية الثانية " التوجيه ودوره في تحسين مستوى تسيير المؤسسات الرياضية " فمن خلال المعطيات المتحصل عليها عن طريق القراءة الإحصائية وتحليل الجداول ضمن الدراسة الميدانية أثبتت الدراسة أن المدرء يقومون أحيانا بتشجيع العاملين عند القيام بأعمالهم وهذا ما يؤثر ايجابا على المؤسسات الرياضية وفي نجاح أنشطتها

كما أكدت الدراسات أن قرارات المدراء واضحة لهم وهذا دليل على خبرة المدراء في عملهم والحرص على توضيح القرارات التي فيها غموض هذا ما يؤثر إيجاباً على العمل الإداري و توجيهه .

مناقشة الفرضية الثالثة

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على المدراء ورؤساء المصالح العاملين بالإدارات الرياضية مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة والمركب المتعدد الرياضات 18 فيفري وديوان الرابطة الولائية تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقاً من الفرضية الثالثة "التنظيم ودوره في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية" ومن خلال الجداول في المحور الثالث للتنظيم (1، 2، 3، 4، 5، 6) تبين لنا فعلاً أن التنظيم يلعب دوراً مهماً في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية وهذا ما يتفق عليه في وظيفة التنظيم في المجال الرياضي في الجانب النظري الذي يعتبر التنظيم في عملية الإدارية هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيمًا ملائماً. كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية للبرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل والرغبات الإنسانية للأفراد وهذا ما يخدم فرضيتنا الثالثة .

مناقشة الفرضية الرابعة :

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على المدراء ورؤساء المصالح بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة والديوان جميع الرابطة الولائية والمركب المتعدد الرياضات 18 فيفري تم الوصول إلى أغلبية الحقائق الرابعة "الرقابة ودورها في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية" ومن خلال الجداول في المحور الرابع (1، 2، 3، 4، 5) ، تبين لنا فعلاً أن الرقابة تلعب دوراً مهماً في تحسين المؤسسات الرياضية وهذا ما يتفق عليه في الجانب النظري في الرقابة حسب المستويات الإدارية

- كما أكدت الدراسة أن المدراء أثناء قيامهم بالرقابة يكونون بكل صرامة وحزم وهذا ماله أثر إيجابي على تصحيح مسار العمل الرياضي والرقابة تكشف لنا الانحرافات والعيوب في الوقت المناسب قبل وقوعها .

3- استنتاج عام :

- معظم المدراء ورؤساء المصالح العاملين بالإدارات الرياضية يعتبرون أن ضعف أو نقص تسيير الإدارة الرياضية يؤدي إلى تدهور (تديني) المؤسسات الرياضية بصفة عامة .
- ضعف التأطير الإداري يؤثر على أداء مهام الإدارة الرياضية وهذا رأي معظم المدراء ورؤساء المصالح .
- انتهاج السبل و الوظائف الملائمة يؤدي إلى الأمثل للمؤسسات الرياضية .
- يتوقف مردود المنشآت الرياضية وتسييرها الأحسن ، سواء كان ذلك تربويا أو رياضيا على نوع الإدارة الرياضية إذ تعتبر الإدارة الرياضية ووظائفها هي السبب الأول و الأخير في نجاح أو فشل تسيير هاته المنشآت .
- معظم المشرفين يعتبرن أن الإداري الأمثل يعمل على تطوير الإدارة الرياضية بصفة عامة .
- معظم المدراء يتبعون القوانين الداخلية للإدارة الرياضية ويصفونها بالأحسن عند إستغلال المؤسسات الرياضية .
- جميع المدراء ورؤساء المصالح يملكون فكرة عامة أن يكون الإداري هادئا متزنا عند استغلاله الحسن للوظائف ومن هنا تم الإجابة عن السؤال الذي تم طرحه في الإشكالية بأن الإدارة الرياضية لها دور كبير في عملية تحسين تسيير المؤسسات الرياضية .

4- اقتراحات وتوصيات:

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

- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة.
- توفير الإمكانيات والوسائل اللازمة كي تقوم الإدارة الرياضية بمهامها على أحسن و أكمل وجه .
- على المدير انتهاز السبل والوظائف الملائمة لتسيير الأمثل للمؤسسات الرياضية.
- وضع إدارة رياضية تهتم بتكوين الإطارات في مجال التسيير والإدارة.
- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير التابعة في الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية وعلى كافة المستويات.
- يجب على مشرفي الإدارة الرياضية أن يكونو مقتنعين بالمهنة محبين ومخلصين لها
- تسطير برامج عمل يضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منهجية علمية بحتة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوائق والمسببات التي تعيق تسيير المنشآت.
- على المدراء توزيع الوقت و الحجم الساعي على الأنشطة التي تمارس في منشآتهم وذلك حسب الأولوية و الأفضلية
- وضع خطط طويلة المدى على أن تقسم هذه الخطط إلى مراحل زمنية "سنوية" بهدف تأهيل وصقل المسيرين الإداريين على مستوى المنشآت.
- وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين.
- ضرورة التنسيق بين العمال و الأنشطة التي تمارس في الإدارة الرياضية .

5- الخاتمة:

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

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

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

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

وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا، كان واسعا جدا وإن كل ما بذلناه من جهد وكل مساهمتنا فيه بدت ضئيلة ولكن هذا لا يمنعنا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى إجابات عن الأسئلة المقترحة في دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية. ونرجو أن تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى.

قائمة المراجع

قائمة المصادر و المراجع

- 1- القرآن الكريم
- 2- أ.د. إبراهيم محمود عبد المقصود: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1 ، الإسكندرية ، 2003
- 3- إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983 .
- 4- أ.د. نبيل الحسيني النجار: " الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة " ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، الدقى . 1993
- 5- أ.د. محمد صبحي حسانين: " القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية " ، دار الفكر العربي ، ط3 القاهرة . 1995
- 6- أ.د. مروان عبد المجيد إبراهيم: " إدارة البطولات والمنافسات الرياضية " ، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2002 .
- 7- الدكتور مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب لنشر القاهرة 1999
- 8 - الدكتور محمد أكرم العد لوني: "العمل المؤسسي"، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2002 .
- 9-الدكتور محمد فركوس: الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995
- 10- أ.د. مفتي إبراهيم حماد: " تطبيقات الإدارة الرياضية" ، مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، القاهرة ، 1999
- 11- الدكتور مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب لنشر القاهرة 1999
- 12- الدكتور علي الشرقاوي: "كتاب إدارة الأعمال، المطبوعات الجامعية"، الإسكندرية، 1988 .
- 13- بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، جامعة وهران، ط1، 1999 .
- 14- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 . - مصطفى حسين باهي: " سيكولوجية الإدارة الرياضية "، مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، القاهرة ، 2001 .

قائمة المصادر و المراجع

- 15 - د. مروان عبد المجيد: " الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية " ، دار الفكر للطباعة للنشر والتوزيع ، ط1 عمان ، 2002
- 16- محمد متولي عفيفي: " سيكولوجية الإدارة الرياضية "، مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، القاهرة ، 2001.
- 17- د. عصام بدوي: " موسوعة التنظيم والإدارة في التربية والرياضة "، دار الفكر العربي ، ط1 ، القاهرة 2001.
- 18- د. حسين أحمد الشافعي: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها) "، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، ط1 ، الإسكندرية ، 2003 .
- 19- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر 2000
- 20- عائدة خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1985 .
- 21- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية ،مركز الكتاب للنشر 1999 .
- 22- عادل حسن ،عبد المنعم فوزي: الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية، 1964 .
- 23- حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة والتربية الرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي 21 .
- 24- حلیم المنبري،عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، 1991 ..
- 25- فاروق عباس حيدر: تخطيط المدن والقرى، ط1، 1994 .
- 26 - محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير ووظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1995
- 27- دانيال ريغ: معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1983 .
- 28- هنري منتزيرج : "ارتفاع وسقوط التخطيط الإستراتيجي"، 1994.
- 29 - عبد الرزاق بن حبيب: "اقتصاد وتسيير المؤسسات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002 .
- 30- مديرية الشبيبة والرياضة بولاية بسكرة
- 31- د . عبد السلام أبو قحف: " أساسيات التنظيم والإدارة "، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية 2002
- 32- د . إبراهيم محمود عبد المقصود: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (التوجيه) "، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، ط1 ، الإسكندرية ، 2003 .

قائمة المصادر و المراجع

33- عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998.

قائمة المصادر و المراجع

الجرائد و المراسيم الرسمية :

- 1-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية حرر في 19/10/2005 العدد 71
 - 2-المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل06 أوت 1977 .
 - 3-التنفيذي : رقم 91/416، المؤرخ في 02 نوفمبر 1991، الجريدة الرسمية ،العدد 54،الصادرة بتاريخ 30 نوفمبر 1991
 - 4- القرار الوزاري المشترك: والمؤرخ في 03-فيفري1993،الجريدة الرسمية العدد 06 الصادرة بتاريخ 1993/01/31
 - 5-المرسوم التنفيذي رقم 05/492 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق ل 22 ديسمبر 2005،العدد 84
 - 6-يوسف يصديق: القيادة والتسيير والتباين التكاملي، جريدة النبا، الجزائر، العدد 271
 - 7-الجلسات الوطنية للرياضة، قصر الأمم 21-22 ديسمبر 1993.
 - 8-المادة 90 من الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 25فيفري1995.
 - 9-المرسوم التنفيذي 91/416 المؤرخ في 25 ربيع الثاني 1412 الموافق ل 02 نوفمبر 1991،العدد 54
- ### قائمة المذكرات والرسائل العلمية :
- 1-دحماني مراد وآخرون: تسيير قصر بوسعادة ، معهد تسيير التقنيات الحضرية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2001 .
 - 2- حسن مصطفى: العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية، رسالة علمية.
 - 3- يوسف قليلي وآخرون: فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002 .
 - 4- عر عار حولية - درداش زوينة: " التوجيه والإشراف على الأفراد ودوره في زيادة الإنتاج " ، مذكرة تخرج المسيلة ، DEUA2001 ،

الملاحق

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة .

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

لتحضير مذكرة ماستر بعنوان:

مدى مساهمة الادارة الرياضية في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية

(المدراء ورؤساء المصالح العاملين بالإدارات الرياضية)

دراسة ميدانية :

على مستوى بعض الإدارات الرياضية لولاية بسكرة

استمارة استبيان:

يتطلب منك عزيزي الإداري الإجابة بكل موضوعية وصراحة على الأسئلة التالية التي تراها مناسبة وصائبة

حسب رأيك من أجل التوصل إلى نتائج دقيقة تفيد دراستنا وشكرا لكم تفهمكم ومساعدتكم لنا.

معلومات شخصية:

1 - السن:.....

2- المستوى التعليمي:

تعليم متوسط مركز تكوين

تعليم ثانوي جامعي

3- الشهادة المتحصل عليها :

ليسانس مستشار ماجستير فما فوق

4- ما هو عدد سنوات خبرتكم في مجال التسيير الرياضي ؟

من 1 إلى 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

تنبيه : وضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة .

المحور الأول: التخطيط يساعد على تطوير الفكر الإداري في تسيير المؤسسات الرياضية

1- هل تقوم المؤسسة بالتخطيط لنشاطاتها؟

نعم لا

2- ماهي أنواع الخطط المعتمدة في المؤسسة؟

قصيرة المدى متوسطة المدى طويلة المدى

3- هل ترى أن وضع الأهداف قبل بدء التخطيط له تأثير على نتائج الإدارة؟

نعم لا

4- على أي أساس يتم إدراج التوزيع الزمني لأوقات العمل؟

5- ما هو الأسلوب الذي تراه مناسب للتعامل مع العمال عندما يؤثر على الخطط المبرمجة؟

المرونة الصرامة حرية مطلقة

المحور الثاني: للتوجيه دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية

1- ما مدى أهمية وظيفة التوجيه في تسيير المؤسسات الرياضية؟

كبيرة متوسطة قليلة

2- كيف ترى أسلوب التوجيه المعتمد من طرف الإدارة الرياضية؟

مركزي لا مركزي معا

3- ماذا يعني لكم التوجيه كوظيفة من الوظائف التي تقومون بها؟

وظيفة أساسية وظيفة ثانوية

4- هل تعتبرون التوجيه أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية داخل الإدارة الرياضية؟

نعم لا

رأي آخر:

5- هل توجه الإدارة إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل؟

نعم لا

المحور الثالث : التنظيم ودوره في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية.

1- كيف ترى التنظيم الإداري داخل الإدارة التي تعمل بها ؟

جيد متوسط ضعيف

2 - ما هو التنظيم الذي تلجأ إليه الإدارة الرياضية لإدارة موظفيها ؟

التنظيم الرسمي الغير رسمي معا

3 - هل الخطط التنظيمية المتواجدة في المنشأة مناسبة لأداء واجبكم ؟

نعم لا

رأي آخر.....

4 - ما هي الأسس التي تعتمدون عليها لخلق دور فعال وكبير لعملية التنظيم ؟

.....

.....

5 - هل تواجهك مشاكل داخل عملك من ناحية التنظيم ؟

نعم لا

6- ماهي الصعوبات والعراقيل التي تواجهونها أثناء التعامل مع العمال أثناء إدارة

المنشأة الرياضية :

.....

المحور الرابع : للرقابة دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية

1- ما مدى أهمية الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

كبيرة متوسطة قليلة

2- هل الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة ؟

نعم لا

رأي آخر.....

3- ما نوع السياسة الرقابية التي تستخدمها كمسير إداري؟

عشوائية منظمة

4- هل تترك الإدارة الرياضية حرية التصرف للعمال أثناء عملية تحديد المعايير ؟

نعم لا أحيانا

5- ما هي الصعوبات التي تواجهونها أثناء عملية الرقابة أثناء إدارة المنشأة الرياضية؟

.....

.....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

ملحق رقم 2

قائمة الأساتذة المحكمين للإمتحان :

إسم الطالب : بن طالب علي

تحت إشراف الأستاذ : د/ بزيو سليم

الجامعة	الإمضاء	القسم	الدرجة العلمية	المحكم
بسكرة		الإدارة والتسيير الرياضي	دكتور	طيسال محمد
بسكرة		الإدارة والتسيير الرياضي	دكتور	مستشير محمد

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة :

عنوان الدراسة : " دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية "

هدف الدراسة : معرفة مدى دور الإدارة الرياضية في التحسين من مستوى تسيير المؤسسات الرياضية

مشكلة الدراسة :

ما دور الإدارة الرياضية في تحسين مستوى تسيير المؤسسات الرياضية ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة

مدى مساهمة الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية

الفرضيات الجزئية :

- التخطيط يساعد على تطوير الفكر الإداري في تسيير المؤسسات الرياضية .
- للتوجيه دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية.
- للتنظيم دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية.
- للرقابة دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية .

إجراءات الدراسة : العينة متكونة من 25 مدير ورؤساء المصالح

- مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة ، المركب 18 فيفري
- وبعض الرباطات الولائية .
- المجال الزماني والمكاني : مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة ، المركب 18 فيفري ، الديوان الوطني لبعض الرباطات الولائية وقد تم ذلك في الفترة الزمنية الممتدة من نهاية شهر فيفري إلى نهاية شهر أبريل 2016 .

المنهج المتبع : استعملنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب لمثل هذه المواضيع و إخضاع الدراسة للتحليل و التدقيق

الأدوات المستخدمة في البحث : استمارة استبيان مع المدراء ورؤساء المصالح بما فيها أسئلة مغلقة ومفتوحة ونصف مفتوحة وأسئلة اختيارية .

النتائج المتوصل إليها :

- مدى إدراك مسؤولو الإدارات الرياضية لأهمية وظائف الإدارة في العمل الإداري مما يسهل عليهم تنظيم وتسيير المؤسسات الرياضية وهذا يؤدي إلى تحقيق صحة الفرضيات التي تم تناولها .
- جميع المدراء ورؤساء المصالح يملكون فكرة عامة على أن يكون الإداري هادئا ومتزنا عند استغلاله الحسن للوظائف ومن هنا تم الإجابة عن السؤال الذي تم طرحه في الإشكالية بأن الإدارة الرياضية لها دور كبير في عملية تحسين تسيير المؤسسات الرياضية .
- أن الإمكانيات المادية و المرافق الرياضية لها دور في تحقيق أهداف الإدارة الرياضية .

الاقتراحات :

- على المدراء اتخاذ القرارات اللازمة و الصائبة وتحمل المسؤولية وأن يكونوا قادرين على أداء عملهم بشكل جيد.
- يجب التعاون بين المدراء ورؤساء المصالح من أجل تطوير الإدارة الرياضية وتحقيق أهدافها المسطرة .