

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Institut des Sciences et Techniques
des Activités Physiques et Sportives



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي.

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية.

الموضوع:

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات
النشاطات البدنية والرياضية

انعكاسات الوظائف الادارية على نجاح العمل الاداري الرياضي

- دراسة ميدانية أجريت بالمركب الرياضي رابح بيطاط بالبويرة.

- إشراف الاستاذ:
* ساسي عبد العزيز

- إعداد الطالبين:
* بلخضر ياسين.
* اعمار عبد الغاني

السنة الجامعية: 2019-2020

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعاننا على إنجاز هذا البحث، ولا يسعنا إلا أن نسجد لله شكراً وحمداً على توفيقه، ويذكر لأهل الفضل علينا بعد الله سبحانه كل جميل وحسن صنيع.

نود أن نعبر عن جزيل شكرنا وامتناننا إلى كل من أسدى يد العون لهذه الدراسة منذ إرساء لبناتها الأولى وحتى إخراجها، لذاتتقدم بجزيل الشكر والعرفان وآيات الامتنان والتقدير إلى المشرف الأستاذ: الدكتور ساسي عبد العزيز، على صبره معنا في تقديم النصح والإرشاد والآراء النيرة، وعلى كل ما بذله من جهد، والذي كان لتوجيهاته وملاحظاته الأثر العميق علينا.

مثنيين عليه تواضعه الكبير وأسلوبه العلمي في تعامله مع الطالب، من خلال إعطائه مفاتيح البحث وتوجيهه بالتسلسل المنطقي للأفكار، وتركه في نفس الوقت مساحة رحبة وواسعة له لوصم بحثه باللمسات التي تميزه عن غيره، والتي يبرز فيها رأي الباحث مما يساعد على تنوع وإثراء شتى فروع المعرفة.

ونتوجه مسبقاً بجزيل شكرنا وتقديرنا إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة المذكرة، وما سيبدونه من ملاحظات وتوجيهات ببناءة ستغني وتثري هذا العمل.

كما نرفّ عبارات الشكر والود إلى كل من قدّم لي يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل.

"والله الموفق وبه نستعين".

إهداء

الى من ساندتني في صلاتها و دعائها... الى من سهرت الليالي تنير دري
الى من تشاركني أفراحي و آساتي... الى نبع العطف و الحنان الى أجمل إبتسامة في حياتي
الى أروع امرأة في الوجود أمي الغالية

الى من علمني ان الدنيا كفاح ... وسلاحها العلم والمعرفة
الى من لم يبخل علي بشيء... الى من سعى لأجل راحتي ونجاحي
إلى أعظم وأعز رجل "أبي الغالي" وقدوتي في هذه الحياة
أطال الله في عمرك ورعاك

إليكم يا من يحمل لهم قلبي أرقى عبارات الامتنان والعرفان
إليكم يا من لم تبخلوا على يوما من عطائكم المادي والمعنوي
يا من وقفتم معي طوال حياتي فكنتم لي سندا اخوتي
حفظكم الله لكم يا أصحاب القلوب الصادقة والتي وقفت
إلى جانبي في السراء والضراء اليكم يا من تقاسمت معي حلوة الحياة ومرها
إلى كل أفراد عائلتي كبيرها وصغيرها وكل من ساعدني
إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي
إليكم أهدي ثمرة جهدي

بلخضر ياسين

إِهْدَاء

إلى من كان رضاها منيرا لدربي ومصدر سعادتي أُمِّي الغالية

إلى أول من صنع مني رجلا والدي

الغالي

إلى مصدر عزتي وقرّة عيني إخوتي

وأخواتي

إلى بهجة قلبي وربيع حياتي أبناء وبنات إخوتي

وأخواتي

إلى كل رفقاء الدرب الدراسي

إلى كل من قدم عون ومساعدة لطلاب العلم والباحثين

أعمارة عبد الغني

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الشكر والتقدير	
الاهداء	
المقدمة	أب

المدخل العام: التعريف بالبحث

1	الاشكالية	02
2	الفرضيات	03
3	اسباب اختيار الموضوع	04
4	اهداف الدراسة	04
5	اهمية الدراسة	04
6	تحديد المصطلحات والمفاهيم	05

الجانف النظري: الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث

الفصل الاول: الخلفية النظرية للدراسة

الإدارة الرياضية

تمهيد	09
1-1-1 ماهية الإدارة	10
1-1-2- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي	12
1-1-3- السلوك الإداري في تحديد قيمة الوقت	13
1-1-4- مكونات الإدارة الرياضية	13
1-1-5- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية	14
1-1-6- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة	14
1-1-7- الدور الإجرائي للإدارة الرياضية	14
1-1-8- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية	15
1-1-9- مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية	17
1-1-10- مجالات الإدارة في التربية الرياضية	17
1-1-11- الدور الاجرائي للإدارة الرياضية	17
1-1-12- تغيير الفكر الإداري في الهيئة الرياضية	18
1-1-13- مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية	19

21	خلاصة
المحور الثاني: الوظائف الإدارية	
21	تمهيد
22	1-2-1- التخطيط
22	1-1-2-1- تعريف التخطيط
22	1-2-1-2- أهمية التخطيط
23	1-2-1-3- مبادئ وأنواع التخطيط
24	1-2-1-4- المزايا الأساسية للتخطيط
25	1-2-1-5- مراحل عملية التخطيط
26	1-2-1-6- وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات
26	1-2-2- التنظيم
26	1-2-2-1- تعريف التنظيم
27	1-2-2-2- مبادئ التنظيم
30	1-2-2-3- أنواع التنظيم
30	1-2-2-4- التنظيم والهيكل التنظيمي
31	1-2-2-5- فوائد التنظيم
31	1-2-2-6- التنظيم في المجال الرياضي
32	1-2-3- التوجيه
32	1-3-2-1- مفاهيم عامة حول التوجيه
33	1-3-2-2- أنواع التوجيه
34	1-4-2- الرقابة
34	1-4-2-1- تعريف الرقابة
35	1-4-2-2- تعريف الرقابة الإدارية
35	1-4-2-3- محاور الرقابة

35	1-2-5- أنواع الرقابة
36	1-2-5-1- الرقابة حسب المستويات الإدارية
36	1-2-5-2- الرقابة حسب توقيت القيام بها
37	الخلاصة

المحور الثالث : العمل الاداري

38	تمهيد
39	1-3-1- مفهوم العمل الإداري
39	1-1-3-1- تعريف العمل
39	3-1-3- العمل في الرياضة
40	1-3-1-3- تعريف العامل (المسير)
40	1-3-2- أدوار العامل
41	1-3-3- وظائف العامل
41	1-3-4- مؤهلات العامل الناجح
42	1-3-5- أقسام العمال الإداريون
43	1-3-6- وقائع العمل الإداري في الجزائر
43	1-3-7- المراحل الأساسية للعمل الإداري
44	1-3-8- أهمية العمل الإداري في المجال الرياضي
44	1-3-9- الخصائص الرئيسية للعمل الإداري
45	1-3-10- المبادئ الأساسية في الإدارة:
46	1-3-11- مجالات الإدارة في الرياضة
47	الخلاصة

الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث

51	تمهيد
52	2-1- الدراسات السابقة والمماثلة:
52	2-1-1- دراسة قامت بها أسماء مصطفى أحمد أبو حمد:
52	2-1-2- دراسة الرقاد و المنصور (2009)
52	2-1-3- دراسة احمد عوضين سنة 1995 بدمياط

53	2-1-4- دراسة المهنا (2003)
53	2-1-5- دراسة عبد الله بن عبد الرحمان
53	2-1-6- دراسة قام بها محمد و آخرون (2008)
54	2-1-7- دراسة قامت بها افروجن غنية
54	2-2- التعليق على الدراسات السابقة و تحليلها في ضوء الموضوع المعالج
56	خلاصة

الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث
الفصل الثالث: منهجية البحث واجراءاته الميدانية

58	تمهيد
59	3-1- الدراسة الاستطلاعية
59	3-2- الدراسة الأساسية
59	3-2-1- منهج البحث
59	3-2-2- ضبط متغيرات الدراسة
59	3-2-3- مجتمع البحث
60	3-2-4- عينة البحث
61	3-2-5- مجالات البحث
62	3-2-6- أدوات البحث
64	خلاصة
66	خاتمة
69	قائمة المراجع

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
60	حجم مجتمع وعينة الدراسة	01

ملخص البحث:

عنوان البحث: مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي
دراسة ميدانية أجريت بالمركب الرياضي رابح بيطاط بالبويرة.

تحت إشراف الاستاذ:

إعداد الطالبين:

أعمارهم عبد الغني ساسي عبد العزيز

بلخضر ياسين

تناولنا في هذا البحث مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي، ودورها الفعال في العملية الإدارية، وهذا في المركب الرياضي رابح بيطاط بالبويرة، وذلك من وجهة نظر الإداريين والموظفين في المركب، هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة هذه الوظائف في نجاح العمل الإداري الرياضي.

ويتكون مجتمع الدراسة من 74 موظف وإداري في المركب الرياضي رابح بيطاط بالبويرة الشباب للولاية، وطبقت الدراسة على 74 موظف وإداري أي حوالي (100%) (الحصص الشامل) من مجتمع الدراسة الأصلي خلال عام 2018/2017، وقد استخدمنا المنهج الوصفي مع استخدام أداة للدراسة وهي الاستبيان الذي اشتمل (20) عبارة مقسمة بالتساوي على 4 محاور.

ومن نتائج الدراسة أن هناك مساهمة فعالة للوظائف الإدارية بشرية من أجل نجاح العمل الإداري الرياضي، فللتخطيط مساهمة كبيرة في نجاح العمل وتجنب الوقوع في المشاكل و المعوقات، كما لوظيفة التنظيم أثر على سيرورة العمل الإداري الرياضي فهو من الوظائف الأساسية في العملية الإدارية، ولوظيفة التوجيه دور بارز في متابعة ونجاح العمل الإداري الرياضي، حيث يتضمن إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والإرشادات وهو ليس بالمهمة السهلة ورابع وظيفة هي وظيفة الرقابة وهي التي تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعية، وهذه الوظائف هي متكاملة مع بعضها فغياب وظيفة يؤدي إلى خلل في العمل الإداري الرياضي.

Research Summary

Nous avons mangé dans Hmaseatmsahmh certaines fonctions administratives dans le succès du travail administratif de sport et son rôle actif dans le processus de gestion, et ce dans le complexe sportif Rabah BitatBouira, du point de vue des administrateurs et du personnel dans le composé, l'étude visait à identifier la contribution de ces fonctions à la réussite du travail administratif de sport.

Il se compose étude communautaire de 74 employés et de la gestion dans les jeunes complexe sportif Rabah BitatBouira gens de l'État, et l'étude a été appliquée à 74 employés et une administration, soit environ (100%) (inventaire exhaustif) de la population d'étude initiale au cours de l'année 2017/2018, nous avons utilisé l'approche descriptive avec l'utilisation d'un outil pour étudier un questionnaire Qui comprenait 20 mots répartis également sur 4 axes.

Les résultats de l'étude qu'il ya une contribution efficace aux fonctions administratives de l'homme pour le succès du travail administratif de sport, Vlltakotait une contribution significative à la réussite du travail et d'éviter les problèmes et les obstacles, comme la fonction de l'impact de l'organisation sur le processus de sport travail administratif est des fonctions de base dans la direction processus administratif et la fonction rôle de premier plan dans le suivi et le succès du travail administratif sportif, Hoacdmn donner des ordres, des instructions et des directives et des instructions qui n'est pas une tâche facile et la quatrième fonction est fonction de surveillance qui est conçu pour assurer la réalisation des objectifs selon le plan, ces fonctions sont intégrées à chaque absence Fonction conduit à un déséquilibre dans le travail administratif de sport.

مقدمة

مقدمة :

أصبحت الرياضة ظاهرة اجتماعية ذات أبعاد عالمية، لا تعترف بالحدود فعدت في تطور مستمر وارتقى بها الإنسان فتطورت في شكل ملحوظ، بسبب اهتمام وتركيز الباحثين من مختلف التخصصات الإنسانية والعلمية، وذلك بوضع أسس علمية ترتكز على تحكم جيد في عملية التسيير الإداري.

ولذا تتكون العملية الإدارية في أي هيئة أو منظمة كانت من خمس وظائف لتسيير الإداري وهي


التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتنسيق (خالد محمد عبد العزيز، 2001، ص4)

وتتطلب هذه المعايير العديد من الشروط والمبادئ، وقد يبدو لأول وهلة أن هذه الوظائف سهلة ويمكن التحكم فيها من قبل القائمين على العملية الإدارية الذين لم يدرسوا علم الإدارة معتمدين على خبرتهم الشخصية التي لا أساس علمي لها في الغالب، وكذلك وفقا لمدخل إدارة الجودة الشاملة (إدارة معايير التسيير الإداري) فإن هناك العديد من النظم التي أصبحت تقليدية في توجهها لإدارة الموارد البشرية حيث أضحى لا تتناسب مع الفلسفة الرامية نحو تحقيق التحسين والتطوير المستمر في الأداء في ضوء فلسفة إدارة معايير التسيير الإداري ومن أهم هذه النظم هو نظام تقويم الأداء الوظيفي، ويرى رواد الجودة في المجال الإداري ضرورة تطويره ليتناسب مع هذا المدخل، ويعكس مبادئه وأهدافه، حيث يروا أن هذا النظام والمطبق عادة في المنظمات والهيئات التي تتبع الهرم التقليدي للسلطة هو العائق الأول نحو تحقيق التحسن المستمر في إدارة الأفراد والمنظمة لأنه يفشل في التخطيط للأداء والرقابة عليه من خلال التقييم والذي يفرز سلبيات عديدة نحو توجهات لدى القيادة الصاعدة التي تتولى مقاليد إدارة الهيئات والمنظمات.

إن العديد من الهيئات والمنظمات والاتحادات الرياضية التي تتعرض للفشل يعود سببها الرئيسي إلى سوء العملية الإدارية، حيث نجد الطاقم الإداري يتخبط في العشوائية والاعتباطية في تطبيق وظائف التسيير الإداري، حيث أن الاتحادات والمنظمات لا تطبق مبادئ التخطيط السليم ولا تعتمد إلى وضع خطط دقيقة ومفصلة للوصول إلى أهدافها مما يجعل أغلب القرارات المتخذة غير صائبة، ناهيك عن غياب عملية التنظيم السليم والوصف الوظيفي الدقيق الأمر الذي يضيء نوعا من الفوضى وعدم التنسيق بين مختلف المصالح، بالإضافة إلى غياب عملية الرقابة الفعالة التي تفرض نوعا من الصرامة في أداء المهام والواجبات بأكثر فعالية ممكنة، ولا بد لمثل هذه العوامل أن تؤدي إلى إضعاف أداء المورد البشري وعجز المنظمة (الاتحاد) عن تقديم المطلوب منها وبالتالي عدم تحقق الهدف المنشود وهو تطوير الرياضة، ولهذا فإن المنظمات تحتاج إلى من يديرها على أن يكون لديهم العلم والخبرة في إدارتها، وتظهر أهمية الإدارة في كون الموارد المتاحة للمنظمة محدودة والمطلوب استخدامها بفعالية عالية حتى يمكن التوصل إلى تحقيق أهداف المنظمة ولا يتم تحقيق هذه الأهداف إلا إذا كانت الإدارة مبنية على أسس علمية ومنهج مفصل يدرس كل جوانب العمل الإداري، ولا يختلف هذا العمل الإداري باختلاف نوع المؤسسة سواء المؤسسة الاقتصادية إنتاجية أو مؤسسة خدمتية أو رياضية، وتعد الوظائف الإدارية

العنصر الشخصي في حياة المؤسسة التي تعمل على تحقيق أهدافها وفي سبيل ذلك تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل جهود ممكنة، مع مراعاة العامل الإنساني أي القيادات الحازمة القادرة، وبذلك تكفل للمؤسسة نجاح يرضى عنه أصحابها وعمالها وموظفيها والمجتمع الذي تعمل فيه. (إبراهيم أحمد عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، 1999)

وللتعريف أكثر بأهمية هذه الوظائف الإدارية في العمل الإداري الرياضي جعلنا نختار موضوع دراستنا تحت عنوان " انعكاسات الوظائف الإدارية على نجاح العمل الإداري الرياضي " ، وقد تطرقنا في دراستنا إلى أربعة فصول، ثلاثة منها نظري والفصل الرابع تطبيقي ، يبدأ الفصل النظري الأول بتوضيح مفاهيم الإدارة الرياضية وطبيعتها ، باعتبارها أنشطة تحقق أهداف المنظمة من خلال الآخرين، وكما يحتوى الفصل الثاني على وظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وجاء فيه دراسة لهذه الوظائف. أما الفصل الثالث فقد تكلمنا فيه عن العمل الإداري الرياضي ، أما في الفصل التطبيقي فقد قمنا فيه بالتحديد أكثر من خلال دراستنا للمركب الرياضي رابح ببطاط بالبويرة ، وهذا عن طريق استمارة الاستبيان قمنا بتوزيعها على أربعة و سبعين موظف بهذه المنشأة وفي الأخير نأمل أن يكون بحثنا مفيدا لكل طالب علم يأخذ كمنقطة بداية لبحثه.



مدخل عام

التعريف

بالتجارت

- الإشكالية:

تعتبر الإدارة عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية، اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا، وبدونها كان يصعب الوصول إلى ما نحن عليه الآن من تطور في شتى المجالات، ومن بينها المجال الرياضي الذي هو نشاط إنساني اخذ يتوسع ويتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد به، وخلال هذا التوسع والتفرع الكبير كان التشبث بالمنهج العلمي كبيرا جدا وهذا ما أدى إلى تحول الإدارة كأساس لكل نجاح في كل الميادين.

لقد تطورت مفاهيم الإدارة وتعددت المداخل لدراستها وتزايدت أهميتها مع التقدم التكنولوجي الذي عاصر سنوات القرن الواحد العشرين كما أصبح للإدارة بأنواعها إطار من المعرفة النظرية ومنظومة من المهارات الفنية والذهنية المتكاملة الخاصة بها ومن ثم أصبحت هناك ضرورة لدراسة الوظائف الإدارية وتجسيدها في المنشأة الرياضية والتمرس في فنونها فأصبحت الدول المتقدمة متميزة عن غيرها من الدول لتمييزها في علم وفن الإدارة ولعل من أهم ما يميز المدخل الحديث للإدارة لهذه الوظائف الإدارية أنه يستمد مادته من كل العلوم الإنسانية ويشتق منها ما يمكن أن يتكامل مع طبيعة وجوهر العملية الإدارية الرياضية ومن بين كل العلوم التي كان لها أثر في تطور مفهوم وظائف الإدارة وتكولوجياتها أثرت بدرجة كبيرة في علوم النفس والاجتماع وعلم النفس الاجتماعي وعلم النظم كما أفادت الوظائف الإدارية في تطور ونجاح العمل الإداري الرياضي ومن خلال الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة في ظل المتغيرات المحيطة بها ولتحقيق هذا النشاط فإن الأمر يتطلب القيام بالعديد من الوظائف الأساسية بدأ بعنصر التخطيط ثم والتوجيه والتنظيم والرقابة.

وتعتبر عملية التخطيط منهجية منظمة تهدف إلى تغيير أو تعديل أو تطوير لواقع موجود للتغيرات الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية المتوقعة، ليصبح هذا الواقع قادرا على تحقيق أهداف مرجوة منه في المجتمع وذلك من خلال توظيف كامل الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة، والتخطيط هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، والاستعداد بعناصر العمل ومواجهة معوقات التنفيذ والعمل، كما أن التخطيط عملية معقدة لأن الإداري المخطط لها يقوم بعمله وسط مجموعة من الظروف والعوامل التي تؤثر جميعا بشكل مباشر في عملية التسيير لذلك يتطلب من المشتغل بالتخطيط والتسيير ان يخطط بشكل متقن من اجل أن يصل إلى النتيجة المرجوة وذلك بتحديد العناصر المطلوب توظيفها لتحقيق الهدف من التخطيط ثم تلي هذه العملية وضيفة التوجيه التي تعتبر من أهم الوظائف الإدارية بعد التخطيط.

فالتوجيه هو أحد الأركان الأساسية للعملية الإدارية ويمثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيدا لارتباطها بكل العمليات الإدارية وخاصة القيادة والاتصال، فالتوجيه يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية، كما تهتم عملية التوجيه

بتوجيه الجهود البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وسيحدد نجاح هذه الجهود الموجهة كفاية الأداء في المنشأة أو عدمه.

ويعني بالتنظيم تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف في وحدات إدارية وإنشاء العلاقات التنظيمية بينها وإمدادها بالوسائل المادية والبرية اللازمة لتحقيق الأهداف. (احمد ماهر، جلال الهجرسي، ص18).

الرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه إذ لا بد للمنشأة من قياس درجة تقدمها وتقرير مدى كفاءة انجازها عن طريق التقويم باستعمال معايير محددة سلفا واتخاذ قرارات تصحيحية بناء على نتيجة التقويم (عبد الهادي الجوهري ، 1987، ص 14).

ويرى تمسون أن الرقابة ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط ، حيث أنه من خلال التخطيط يتم تحديد مستويات الأداء والتي في ضوئها تتم عملية القياس أو المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط يعني ذلك أن الرقابة تكشف عما إذا كان التخطيط عمليا مجديا ، أم شكلا بدون أساس وحتى يكون نظام الرقابة فعال يجب توفر نوعية خصائص نذكر منها تقديم معلومات صحيحة ، حسن توقيت المعلومات المقدمة ، الاقتصاد في التكاليف سهولة الفهم ، التركيز ، تسهيل اتخاذ القرارات (خثيم شامة وآخرون، 1999، ص 31).

فنجاح العمل الإداري الرياضي لا يتحقق إلا بمساهمة الوظائف الإدارية. وفي ضوء ما سبق إعتد الباحث على المقارنة التحليلية لكشف مدى انعكاس الوظائف الإدارية على نجاح العمل الإداري الرياضي، وعليه كان التساؤل العام كالأتي:

- ما هو انعكاس الوظائف الإدارية على نجاح العمل الإداري الرياضي ؟

التساؤلات الجزئية:

- هل للتخطيط (التنبؤات المستقبلية) انعكاس على نشاطات الإدارة الرياضية ؟
- هل للأسس العلمية انعكاس على تنظيم عمل المؤسسة الرياضية ؟
- هل للمنشأة الرياضية توجيه كافي على متابعة العمل الإداري الرياضي ؟
- هل للرقابة في المنشأة الرياضية انعكاس على تصحيح مسار العمل الإداري الرياضي؟

02- الفرضيات :

أ- الفرضية العامة:

هناك انعكاس للوظائف الإدارية على نجاح العمل الإداري الرياضي.

ب- الفرضيات الجزئية:

- للتخطيط (التنبؤات المستقبلية) انعكاس على نشاطات المؤسسة الرياضية.
- للأسس العلمية التنظيمية انعكاس على عمل المؤسسة الرياضية.
- للإدارة توجيه كافي على متابعة العمل الإداري الرياضي.

- للرقابة في المؤسسة الرياضية انعكاس على تصحيح مسار العمل الإداري الرياضي.

03- أهداف الدراسة:

- معرفة الأسس النظرية للوظائف الإدارية بالإضافة إلى كيفية مساهمتها ودورها في نجاح العمل الإداري الرياضي

- التطرق إلى أهم المدارس الإدارية الحديثة وكيفية مساهمة كل منها في تطور الوظائف الإدارية

- كشف الحقيقة النظرية للإدارة كمفهوم علمي يساهم في تطور المجتمعات

- الكشف عن مدى نظرية إدارة المنشأة بحقيقة الوظائف الإدارية وكذا مدى مساهمتها لتحقيق نجاح

العمل الإداري الرياضي

- معرفة مستوى تطبيق إدارة المنشأة للوظائف الإدارية بطريقة علمية ومنهجية.

- معرفة إذا كانت طريقة التطبيق للمنشأة للوظائف الإدارية تساهم حقيقة بتحقيق نجاح العمل الإداري

الرياضي.

إثراء المكتبة بنوع من هذه البحوث.

04- أهمية الدراسة:

إن أهمية اختيار الموضوع فرضه واقع الملاحظة الميدانية التي يجسدها إداريو المنشآت الرياضية أثناء العملية الإدارية وهاته الأخيرة التي تحظى بالاهتمام خاصة في عصرنا الحالي كونها تعتبر سبل التقدم والتطور وبما أن الإدارة جزء لا يتجزأ من هذه العملية فلا يمكننا عزلها كونها محور العملية وعمودها وقد نقف جلياً عند أهم الوظائف الإدارية والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي لا يقل دورها عن باقي الأعمال الإدارية الأخرى، فهي تحدد النتائج وصيغتها.

05- أسباب اختيار الموضوع:

أ- أسباب شخصية:

- تخصصنا الذي يلزم علينا القيام بدراسة في مجال الإدارة الرياضية

- ميولنا ورغبتنا في الخوض في هذا الموضوع مع اطلاعنا مع الجزء النظري خلال السنوات الدراسية الخمسة.

ب- أسباب بيداغوجية:

- إثراء مكتباتنا بنوع من هذه البحوث.

- نقص الدراسات حول مساهمة الوظائف الإدارية بنجاح العمل الإداري الرياضي في المنشآت

الرياضية.

ج - أسباب علمية:

- اللامبالاة لأهمية الوظائف الإدارية وبمساهمتها في نجاح العمل الإداري الرياضي.
- التقريط في بعض أو أحد الوظائف الإدارية.
- محاولة التأكيد على أهمية الوظائف الإدارية ونجاحها في العمل الإداري الرياضي.
- موضوع الوظائف الإدارية من المواضيع الهامة المؤثرة على صيرورة العملية الإدارية في المنشآت الرياضي.

تحديد المفاهيم الأساسية:

6-1- الإدارة:

لغة: الإدارة المشتقة من الكلمة اللاتينية - ADMINISTRATION - والتي تعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين.

إصطلاحاً: يعرفها فريدريك تايلور "إنها المعرفة الدقيقة بما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها"

- وقد عرفها هنري فايول "أن تقوم بالإدارة معناه أن تنتبأ وأن تخطط أن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تتسق وأن تراقب" (أحمد عبد الله الصباب، 1992، ص58).

- ويمكن تعريف الإدارة بأنها " عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة " (خالد سعد الجضي، 1427، ص18)

- **إجرائياً:** يمكن من خلال التعريفات السابقة و التعريفات المتعددة للإدارة أن نستنتج أنها مجموعة من المبادئ والوظائف والنظريات الخاصة بتخطيط وتنظيم لقيادة وتوجيه وتنسيق أنشطة المرؤوسين نحو تحقيق هدف معين.

6-2- الإدارة الرياضية:

لغة: هي النشاط الذي يهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق أعمال الآخرين لتحقيق هدف معين.

إصطلاحاً: هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحدد. (نعمان عبد الغني، عبد الله شرف الدين، 2010، ص15)

إجرائياً: هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة وتنسيق وتوجيه ورقابة مجهودات الأفراد داخل المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة .

* الوظائف الإدارية:

- التخطيط:

لغة: هو عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل وكيف ومتى يتم هذا العمل؟

اصطلاحاً: ويعني تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها وقد يتطلب الأمر التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهته.

إجرائياً: هو من أهم الوظائف الإدارية ويعني التنبؤ بالمستقبل ووضع الخطة اللازمة.

- **التنظيم:** ويعني تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف في وحدات إدارية وإنشاء العلاقات التنظيمية بينها وإمدادها بالوسائل المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الهدف

- **التوجيه:** وتعني تعبئة وتوجيه جهود جميع العاملين بالمنظمة تجاه الهدف الرئيسي للمنظمة من خلال القيادة والحوافز والاتصالات

- **الرقابة:**

لغة: هو المتابعة.

اصطلاحاً: وتعني التأكد من مدى التزام التنفيذ بالخطط الموضوعية ومدى الكفاءة في تحقيق الأهداف.
(أحمد ماهر، جلال الهجرس وآخرون، ص 16)

العمل الإداري:

لغة: هو النشاط أو الوظيفة.

اصطلاحاً: هو مجموعة من الوظائف المرتبطة ببعضها البعض والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها في تكامل واستمرارية وهي تلك العملية التي تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة.
إجرائياً: هو تلك العملية تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة والتي تحتاجها أي منشأة رياضية.




الجانب النظري:

الخلفية النظرية

للدراسات والدراسات

المرتبطة بالبحوث



الفصل الاول:

الخلفية النظرية

للدراسة

المحور الأول الادارة الرياضية

تمهيد:

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

ولذلك نجد أن الإدارة الرياضية كانت تمارس قديما دون وجود نظريات أو قواعد علمية، إلا أن الأمر اختلف تماما الآن فأصبح من يريد العمل في مجال الإدارة الرياضة عليه أن يدرس نظريات وفنون العمل والإدارة والتخطيط وغيرها من الوظائف الأخرى في المجال الرياضي والإمكانات في القطاعات الرياضية والاتصال الإداري، والقوانين واللوائح التنظيمية والإدارية في المجال الرياضي والسلوك الشخصي والإشراف والتوجيه والتقييم والمتابعة في الإدارة الرياضية .

إن المؤسسة الرياضية وإدارة الأعمال في المجال الرياضي وإدارة تنظيم وتحكيم البطولات والمسابقات الرياضية والإعلام في المجال الرياضي والنقد الرياضي والإعداد المهني للإداري الرياضي والتنظيمات الرياضية المحلية والدولية والأولمبية وغيرها من الموضوعات التي تتصل بعمل الإداري الرياضي في أي موقع.

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

1-1-1 ماهية الإدارة:

الإدارة هي نشاط إنساني، يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام امثل لكافة المواد المتاحة للمنشأة، في ظل المتغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها، ولتحقيق هذا النشاط فان الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية، بدا بتحديد الأهداف المراد بلوغها، ومرورا بالتخطيط والتنظيم والتنسيق وتكوين، وتنمية الكفاءات والتوجيه والقيادة والإشراف، وانتهاء بالرقابة وتقييم الأداء (نبيل الحسيني النجار، 1993، ص 15).

أ. **المفهوم العلمي للإدارة:** هنا العديد من التعاريف للمفهوم العلمي للإدارة ولكن رغم تعددها فإننا نقدم هذا التعريف الذي يضمن أهم عناصر وخصائص الإدارة .
هي مجموعة من الأنشطة التي تمكن من انجاز الأعمال من خلال الآخرين، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

ب. تعريف الإدارة الرياضية:

(الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة) (طلحة حسام الدين: 1997، ص: 08)

(الإدارة الرياضية تعني الخدمة وإن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي الخدمة عن طريق الإدارة إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم (حسن شلتوت وحسن معوض، 152).

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

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

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

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

فريدريك تايلور: فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، رؤيتك أي ملاحظتك ومباشرتك إياهم وهم يعلمونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا.

ج. أهمية الإدارة الرياضية:

تعمل الإدارة الرياضية باستقلال الموارد البشرية والمادية المتاحة وذلك عن طريق بعض الوظائف الأساسية للإدارة فالتخطيط يشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات وتصميم البرامج ورسم الخطوات والإجراءات والقواعد في إطار زمني وبيئي معين أما التنظيم فيحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

الأهداف وتقسيمها وتوصيف الوظائف وتوزيع المهام والتنسيق بينها وقيادة العاملين وتوجيههم كفرق متكاملة منسجمة لتحقيق الأهداف والتأكد من أن القدرة الموضوعية قد نفذت والأهداف حققت.

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوى العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة النشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة ويتميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى انه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذين يعيشون فيه (طلحة حسام الدين ،عدله عيسى مطر ،1997،ص25) .

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

فلو تناولنا الحركة الرياضية، والتي يعمل بها قطاع ضخم من الباب ما في الأندية والاتحادات واللجان والوزارات، فلضمان نجاح أي مجال من مجالاتها يستلزم إمام العاملين بها بالأسس والوظائف التي تحكم العمل، كما يتطلب ذلك دراية ووعي بالأهداف الموضوعية حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافي

في تحقيق أهدافه فالمعلمون والموجهون والموظفون والمشرفون الرياضيون والمدربون والإداريون والمحكمون كل في مجال عمله يسعى لتحقيق أهداف إدارته.

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

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

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

1-1-2- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

ظهرت الحاجة للإدارة منذ نشأة الإدارة وازداد الاهتمام بها منذ عرف الإنسان ضرورة وأهمية التخطيط للأنشطة وتنظيمها والرقابة عليها منذ آلاف السنين، ويرجع البعض نشأة الإدارة إلى ثلاثة وأربعة آلاف سنة ماضية ولقد تعرض الفكر الإداري إلى تطور ملموس في شكل كتابات الموثقة والعلمية وذلك خلال القرن العشرين. (طلحة حسام الدين. عدله عيسى مرجع سابق، ص 19)

على الرغم من أن الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات، فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على تطور الفكر الإداري بشكل عام، لكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطتها وتباين مستويات العمل الإداري فيها هذا بالإضافة لارتباطها أصلاً بالعمل في الأداء البشري الذي ينخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن هذه الملاحظات أن من أهم روافد علم الإدارة والعلاقات الاجتماعية وتمثل هذه العلاقات انعكاسات للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل، فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه.

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بما يحدث من تطوير في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها بل وأنه يمكن القول بان الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور، فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية.

هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدولة النامية يتركز على أنشطة هذا المجال الرياضي التطبيقية نفسها وتعتبر الإدارة عنصراً ثانوياً لذا فإن التاريخ لتطور الفكر الإداري الرياضي وبخاصة في الوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة، وهذا يعني أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات، وتغيير الإدارات العليا جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالاً يزخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعي شكلاً و الإلزامي موضوعاً مما أدى إلى انشغالهم بأمر بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطور وإن كانت المدارس الفكرية في الإدارة علم عام، وقد تصارعت على القمة، فإن انتساب حقبة تاريخية معينة لمدرسة فكرية معينة لا يعني أبداً اقتصار هذه الفترة على

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

نشاط هذا الفكر دون غيره، فظهور أي فكر إداري جديد لا يعني إلغاء ما قبله فهو لم يكتب له الظهور، إلا من خلال تأثير ما سبقه حاله في ذلك حال المذاهب الفلسفية ومدارس علم النفس. فأصحاب مدارس الفكر الإداري هم أشبه ما يكون بأصحاب النظريات في علوم النفس والاجتماع إذا يتناولون الإدارة من وجهة نظر صحيحة، في كل حالة وبينون تصنيفاتهم وتقسيماتهم ومبادئهم على أسس منطقية، والإدارة كعلم عام اسبق من أن يكون علما تطبيقيا في مجالات الحياة المختلفة، بمعنى إن معدلات الانجاز المختلفة، التي حققها علم الإدارة، تفوق بكثير ما يمكن أن يكون قد حققه أي مجال تطبيقي، وإذا ما قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي نجد انه لم يحظى بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم، وانه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية، والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة.

1-1-3- السلوك الإداري في تحديد قيمة الوقت:

يعرف السلوك بأنه سيرة الإنسان ومذهبه واتجاهه في علم النفس بأنه حاجة الاستجابة الكلية التي يبيدها كائن حي إزاء أي موقف يجابهه.

وهناك أربع مراحل يمكن من خلالها تحديد السلوك الإداري المناسب لقيمة الوقت:

- المرحلة الأولى: تحليل الأنشطة تستنفذ الوقت.

- المرحلة الثانية: تحديد الأعمال لا تحقق عائدا أو إضافة.

- المرحلة الثالثة: تحديد الأعمال المكررة أو المعادة.

- المرحلة الرابعة: تحديد الأعمال المستفيدة في الاتصالات.

وهناك الكثير من المبادئ التي تساعدنا في تنظيم وتعديل سلوكياتنا نحو انجاز اكبر قدر من العمل بالاستخدام الأمثل لما هو متاح لدينا من الوقت ومعلومات وقدرات العاملين .

وكثيرا ما نقابلنا بعض المواقف نضطر فيها إلى تأجيل ما بأيدينا من أعمال للتفرغ لها، وفي بعض الأحيان يطلب منك إبداء رأيك في موضوع لم تنتهي من دراسته، فتضطر إلى تأجيل إبداء رأيك، فنحن نؤجل جميعا بعض الأعمال من أن لأخ، ولكن هناك فرق بين تأجيل موضوع لأنه يتطلب مزيدا من الدراسة وبين تأجيل الموضوع لأنه غير مشوق أو لأنه منالموضوعات التي تتطلب جهدا كبيرا وكذلك كم مرة دخل عليك شخص وأبعدك عن تركيزك في ما تقوم به من أعمال، من مرة أمكنك أن تقول لهم ليس لدي وقت الآن ، لذلك يجب أن تتعلم كيف تقول(لا) في الوقت المناسب.

1-1-4- مكونات الإدارة الرياضية :

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

ب/ العمل الجماعي

أ/ العامل البشري

د/ المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها

ج/ القائد الإداري

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

1-1-5- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية :

لقد أشاد الإداري الأمريكي "kans" بأنها الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي :

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

1-1-6- 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 .(أ.د. مفتي إبراهيم حماد : " مرجع سابق ص 18,19).

1-1-7- 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 :

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

* 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 هيكله 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 يسهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه.

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

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

1-1-8- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

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

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

* **مبدأ التبسيط :** يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة وتحقيق العناصر الموجودة إلي 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 إلي حد كبير بمقتضى التعليمات المكتوبة والتقارير والسجلات وهذا ما يبطئ العمل ويزيد النفقات .

* **مبدأ التخصص :** يؤدي التخصص في الجهود إلي 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 فتنمك من إنجاز أشياء قليلة بدقة إذا كان مجال نشاطهم صغيرا.

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

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

* **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 إلي المستويات الموضوعه.

* **مبدأالعلاقات الإنسانية**: تتجح الإدارة أو تفشل على حسب طريقة معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة وتسعى الإدارة والأشخاص إلي 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 إلي عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة والتخطيط يحل محل الحدس والتخمين وبذلك يقلل من الاعتماد على الحظ وينطوي التخطيط على اتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله والكيفية التي ينفذ بها لأن التخطيط يرتب العمل ويحدد مراحل تتابعه.(د. مروان عبد المجيد إبراهيم مرجع سابق ، ص 23)

* **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 وتتطوي 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 إلي تحقيقها وإذا أردنا أن نجعل فرداً مسؤولاً عن استمرار عمل معين أو عن تنفيذ مهمة ما فيجب أن نزوده بالسلطة اللازمة للإشراف على الأشخاص الذين يمارسون هذا النشاط وتوجيه جهودهم لاستخدام الوسائل والإمكانيات التي تساعدهم في الوصول إلي الهدف.ونلاحظ أن الإداري لا يعتبر مسؤولاً عن أعماله فقط بل أيضاً عن أعمال مرؤوسيه فإن الإداري يعتبر مسؤولاً عن الأخطاء التي تحدث لسوء اختياره للفرد حيث أن الإداري مسؤولاً عن نتائج عمل الآخرين الذين تحت إشرافه فالضرورة تقتضي إعداد المرؤوسين وتدريبهم ومعرفة المهام التي يصلحون لها .

* **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

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

الحالات غير العادية فيتطلب فن الإدارة إعداد وتدريب إداري المستقبل لأنه في هذه الحالة تظهر القيادة الصحيحة والقدرة في الحكم على صلاحية الأفراد للقيام بمهام معينة.

* مبدأ استخدام القدرة الإدارية: تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداريين تحويل 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.

1-1-9- مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية:

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

* 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. (مفتي إبراهيم حماد , مرجع سابق , ص : 23).

* 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.

1-1-10- مجالات الإدارة في التربية الرياضية:

تتعامل إدارة التربية الرياضية مع ثلاث مجالات رئيسية وهي:

أ/ البرامج.

ب/ الإمكانيات.

ج/ العاملين (القادة).

وهذه المجالات الثلاثة للتربية الرياضية تعتبر مجالات متداخلة وغير مستقلة كلا منها عن الآخرين فالبرنامج يظل كلمات على الورق دون وجود الإمكانيات المتاحة ثم يأخذ طريقة ضئيلة أو كافية لا فائدة منها إن لم يحسن استخدامها وكذلك تقع على العاملين المسؤولية النهائية في حسن استخدام الإمكانيات وتنفيذ البرامج (أ.د. مفتي إبراهيم حماد , مرجع سابق , ص : 18, 19)

1-1-11- الدور الإجرائي للإدارة الرياضية:

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

* وضع خطة متكاملة تشمل كل الاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات، والأساليب، والوسائل والبرامج المطلوب تنفيذها في الهيئة الرياضية وكافة القوى البشرية والإمكانيات المادية والعينية في فترة زمنية مستقبلية.

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

* وضع هيكلية لتنظيم العناصر والقوى البشرية والمادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية، وتنسيق الأداء والترابط بينها، حتى يتحقق التلاحم والتماسك والتكامل بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى وفعالية من أجل تحقيق هدف أو عناية الهيئة الرياضية .

* السعي لحث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يسهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه.

* إيجاد نظام رقابي في الهيئة الرياضية يتطابق مع العمليات والإجراءات على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها، بما يضمن حسن سير العمل في الهيئة، مع العمل على تصحيح الانحرافات، بل والعمل على منع حدوثها قبل أن تحدث.

* التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الراسي أو الأفقي، من أجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل والفعاليات وبأقل التكاليف الممكنة. (مفتي إبراهيم حماد: مرجع سابق، ص:20).

إدارة الهيئات الرياضية وتحديات القرن الحادي والعشرين :

لاشك كثيرا من الهيئات الرياضية في حاجة إلى إحداث تغييرات لتواكب ثورة الإدارة الرياضية الحادثة على مستوى العالم في القرن الحادي والعشرين، ومن ثم يجب عليها أن تمضي قدما في سبيل تبني فلسفة وتوجهات إدارية جديدة تتماشى ومتطلبات الإنتاج الرياضي في كافة مجالاتها وعلى كافة مستوياتها. الإدارة الرياضية بشكل عام في حاجة لإعادة صياغة الفكر الإداري في المجال الرياضي و تحويله من فكر إداري تقليدي إلى فكر إداري حديث يتماشى ومتطلبات المنتج الرياضي في القرن الحادي والعشرين، وفيما يلي نضع بعض المقومات المقترحة لمواجهة التحديات السابق الإشارة إليها وهي كما يلي :

- تبني أسلوب الجودة الشاملة.
- البدء من المخرجات وليس كما تعودنا في الإدارة الرياضية التقليدية حيث يبدأ الأمر عادة بالمدخلات.
- يجب أن يكون الابتكار هو المدخل الرئيسي للعمل في مجال الإدارة بالهيئات الرياضية.
- ضرورة أن يكون المحك الأساسي في التقويم هو كفاءة وكم الإنتاج الإداري والفني.
- من الأهمية أن تبني الإدارة بالهيئات الرياضية شعار البحث عن التميز.

1-1-12- تغيير الفكر الإداري في الهيئة الرياضية :

إذا ما أردنا أن نغير الفكر الإداري بالهيئة الرياضية إلى الأفضل، فإن التغيير يجب أن يتم في أربعة اتجاهات رئيسية كما يلي :

أ- التغيير الإنساني:

وهو ما يعني تغيير أفكار واتجاهات ومفاهيم الأفراد العاملين بالهيئة الرياضية وكذلك العمل على تغيير عاداتهم و قيمهم ودوافعهم وطموحاتهم في العمل

ب- التغيير في طبيعة أداء الوظائف :

وهو ما يعنى تغيير الواجبات الوظيفية، سواء على مستوى الكم، أو على مستوى الكيف

ج- التغيير التنظيمي:

وهو ما يعنى التغيير في البناء الهيكلي للهيئة الرياضية بكل ما تحويه من إدارات وأقسام ووحدات كما يتعلق أيضا بالتغيير في العلاقات الوظيفية

د- التغيير التكنولوجي:

ويشمل استخدام كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا التطبيقية في المجال الرياضي بشكل عام .

1-1-13- مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية:

كي يكون التغيير ناجحا في إدارة الهيئات الرياضية فلا بد من توافر عددا من المقومات نذكر منها ما يلي:

1. تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة النابعة من الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وعلى كافة المستويات توصيلها إلى الرؤساء وإيجاد نظام للحفز على البحث عن مثل تلك الأفكار، وإذا ما كانت قابلة للتطبيق ومثمرة

2. دعم تكامل المعارف والمعلومات والمهارات الإدارية في إدارة الهيئة الرياضية ، حيث يجب أن تشجع جهود الحصول على المعرفة من مراجع وأبحاث ودراسات الإدارة الرياضية، إما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي والممارسة اليومية والمعاش المستمرة للمشكلات النفسية والإنسانية داخل الهيئة ذاتها أو خارجها.

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

4. الاستناد إلى المعلومات حول التغيير المنشود من حيث أهدافه وأنواعه، ومدى تأثيره ونتائجه المتوقعة، وهذا يرجع أساسا إلى نظم المعلومات المتوفرة (مفتي إبراهيم حماد: مرجع سابق، ص:23).

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

خلاصة:

تم التعرف في هذا الفصل على طبيعة الإدارة الرياضية تعريف وأهمية تم تطور الفكر الإداري الرياضي وتبعاً لذلك تطرق الفصل إلى النماذج الحديثة للإدارة الرياضية ومكوناتها ودورها الإجرائي. كما تم في هذا الفصل التطرق إلى صفات الإدارة الرياضية الفعالة ومبادئها الأساسية ودورها الإجرائي وأخيراً تم إدراج أهم النماذج الحديثة للإدارة الرياضية فمنها الإدارة بالأهداف وأهميتها في المجال الرياضي ثم إدارة الوقت ثم الجودة الشاملة في المجال الرياضي.

المحور الثاني: الوظائف الادارية

تمهيد:

تعد الوظائف الإدارية العنصر الأساسي في حياة العمل الإداري، والتي تعمل على تحقيق اهدافها وفي سبيل ذلك تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل جهود ممكنة، مع مراعاة العامل الإنساني أي القيادات الحازمة القادرة، وبذلك يتحقق النجاح ورضى عمالها وموظفيها والمجتمع الذي تعمل فيه.

فالإدارة الناجحة تتطلب حسن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وكل الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف متضمنة الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات، أو بشكل عام وسائل لتحقيق الأهداف وعليه فلهذه الوظائف المساهمة الكبرى و الأهم في نجاح العمل الإداري الرياضي.

1-2-1 التخطيط:

1-1-2-1-1-1 تعريف التخطيط:

تهتم الإدارة في المنظمات بأربع وظائف أساسية أولها التخطيط (Spamming) وتسبق وظيفة التخطيط ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لإجراءات العمل للمنظمة ككل، ولكن قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها، وهي لهذا الشكل ووظيفة المسؤولين في كل المستويات الإدارية وبهذا فإن هناك اختلاف في أبعاد ونطاق ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربعة إلا في وجود التخطيط، فالمسؤول عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية.

كما عرف البروفيسور سيرلن هيدسون (Cyril Hudson) التخطيط تريفيا شاملا كما يلي:

التخطيط هو إنتاج خطط لعمل مستقبلي وهو أحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقررة والتخطيط محاولة مدروسة للتأثير عليه واستغلال وإحداث السيطرة على الطبيعة والاتجاه والمدى والسرعة وتأثير التغييرات، بل ربما يكون التخطيط محاولة متمعدة لإحداث التغيير أخذا في الاعتبار أن التغيير (مثل القرار) في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة أو أخرى على القطاعات الأخرى، وعرف البروفيسور " بيتردارك" رائد الإدارة الحديثة التخطيط بطريقة أكثر شمولية حيث ضمنه عنصر التغذية الاسترجاعية كعنصر رئيسي لضمان جودة القرارات ودقة التخطيط فقال: عملية اتخاذ قرارات بشأن عمليات المقاولات الحالية بصفة مستمرة وبطريقة منظمة بالسلع بأفضل المعارف عن المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائجها مقابل التوقعات المحتملة من خلال التغذية الاسترجاعية المنظمة والمرتبطة. (إيهاب صبيح محمد زريق، 2001، ص 12)

1-2-1-2-1-2-1 أهمية التخطيط:

بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح

أهمية التخطيط- (مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 44)

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

_ مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:

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

- التركيز على الأهداف:

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

_ الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل:

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

_ تسهيل عملية الرقابة:

إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف. (خيثم شامة وآخرون ، 1999، ص 08)

1-2-1-3- مبادئ وأنواع التخطيط:

أولاً: مبادئ التخطيط:

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

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف حيث لا بد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشترك هذا المبدأ من طبيعة التنظيم فالخطة تقرر مسبقاً أي هي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي.
- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف الأخرى لذا فهو أساس تحديد الأهداف كما بات العمل الضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد المطلوبين.

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

- مبدأ شمولية التخطيط: إن التخطيط هو وظيفة كل المديرين ابتداء من المدير العام إلى الملاحظ أو مشرف عن العمل ومن هذا يتضح أن التخطيط في أي مستوى تحكمه وإجراءات معينة، تتفاوت حسب المستوى الإداري وبالتالي فإن شمولية التخطيط تزداد كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا.

- فاعلية وكفاية التخطيط: تكون الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد وتكلفة والقياس والفعالية لا بد من قياس العلاقة بين المدخلات الموارد المستخدمة والمخرجات وفق وحدات متفق عليها كساعات العمل مثلا. (خيثم شامة وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 15)

ثانيا: أنواع التخطيط:

وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

أ- حسب الأهداف:

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

ب- حسب السياسات:

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

ج- حسب الإجراءات:

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

د- حسب القواعد:

تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد مجال التصرف وفقا للموقف، مثلا استعمال أقمعة الأمان الإجباري، ممنوع التدخين داخل مكان العمل. (عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، 1993، ص 347).

1-2-1-4-المزايا الأساسية للتخطيط:

للتخطيط الجيد مجموعة من المزايا يمكن ذكر أهميتها في:

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

- يساعد في تحديد الأهداف والإنجازات الواجب الوصول إليها والتركيز عليها.
- التخطيط السليم هو أساس الرقابة، حيث أن الأهداف والإنجازات يتم التعبير عنها بواسطة معايير رسمية تساعده حقا على المقارنة بين الفعلي والمخطط وبالتالي تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.
- يدعم نظام المعلومات والاتصال على توفير المعلومات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة.
- يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، حيث يظهر التمهيدات ويساعد على انتهاز الفرص المتاحة "جانبا استراتيجيا".
- يساعد على التقليل من الأحداث الطارئة عن طريق التنبؤ بها والاحتياط لمواجهةها والعمل على تجنب الأزمات تقاديا لمخاطرها بمعنى مواجهة التغيير وعدم التقييم.
- يشجع على الابتكار والإبداع من خلال اشتراك عدد من المديرين في وضعه الخطة والمنافسة وإبداء الرأي.
- يساعد على المنطق العلمي في التفكير والتصرف، فعملية التخطيط تشمل على جمع المعلومات وتحليلها واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وهو ما يجعل عملية التخطيط أكثر فعالية.
- يعتبر مفتاحا للتطور والنجاح من خلال توجيه الموارد المتاحة بشكل سليم ورشيد.
- يزيد من حماسة وواقعية العاملين من خلال اشتراكهم في عملية التخطيط من خلال وضع الأهداف وتحدي المعايير ما يجب عمله لتحقيق أهداف المخطط. (أحمد ماهر: ، بدون تاريخ نشر، ص 28-30)

1-2-1-5- مراحل عملية التخطيط:

من أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة والملازمة له أصبح من الضرورة بمكان ممارسة من خلال إتباع مراحل أو خطوات عامة بغض النظر عن نوعية أو مدته الزمني أو موضعه.

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

- تحليل الهدف.
- تحليل المشكلة.
- تحليل البدائل.

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

- التنبؤ.
- التقييم.
- اتخاذ القرار.

1-2-1-6- وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات:

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

ولكي تكون العملية التخطيطية شاملة يجب أن تغطي خمسة أبعاد:

- موضوع الخطة.
- عناصر الخطة.
- الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة.
- الوحدة التي تعد عنها الخطة.
- خصائص الخطة.

1-2-2-1- التنظيم :

1-2-2-1- تعريف التنظيم:

تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، إصدار

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستثمارات، العلاقات الخارجية. (مروان ع المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره ص 26)

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

- تأكيد استقرار الكادر الإداري طوال فترة تنفيذ النشاط.
- إيجاد كادر إداري متفرغ لمتابعة تنفيذ الجهود المبذولة.
- أن يستوعب الجهاز التنظيمي الإداري ويعمق مراحل أهداف المخطط ويعمل على تنفيذ المراحل وتنسيق الأهداف.
- تدريب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لترقية مستوياتهم.

إن التدريب الإداري في التربية الرياضية يعني البراعة التي تستهدف رفع كفاءة الإداري عن طريق تزويده بالمهارات أو الثقافة أو المعلومات التي تزيد من درجة الحاجة بواجباته الإدارية أو ترفع من مستوى إحساسه بأهمية التربية الرياضية، فالهدف من التدريب الرياضي وهو عملية منظمة تهدف إلى تحقيق مستوى مضيء من الكفاءة وحسن الإدارة، إضافة إلى الكمية في تنمية مهارة الإداريين وتحديد معلوماتهم وبذلك فإن كل إداري يتمتع بمسؤوليات إشرافية يجب أن يفكر بصقلها الإداري في جميع مستويات التنظيم.

1-2-2-2-مبادئ التنظيم:

أ- التدرج الإداري:

يقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي متوخيا توزيعه على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز في النهاية في قمة الهرم الإداري، حيث تتجمع السلطة في النهاية على رأس القمة. (مروان ع المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص34)

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

ب- وحدة القيادة:

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

ج- نطاق التمكّن المناسب:

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

د- اللامركزية:

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

هـ- التكامل:

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

و- توازن السلطة والمسؤولية:

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

ك- التنسيق:

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

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

ع- مرونة التنظيم وبساطته:

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

س- تحديد المسؤولية بوضوح:

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

الأول: تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.

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

م- نطاق الإشراف:

يوجد في كل مركز إداري عدد معين للأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقاً للظروف المحيطة (إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص 17).

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

أولاً: التنسيق:

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

- إصدار القوانين واللوائح التنظيمية.

- التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ثانياً: تدرج السلطة الرئاسية.

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

ثالثاً: تحديد الواجبات والأعباء للإدارات:

تقسم على أساس التخصيص والمقدرة النفسية والمهنية للأقسام:

- قسم استشاري يرسم السياسات.

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

- قسم تنفيذي. (علي عباس حبيب، 1997، ص 29)

1-2-2-3-أنواع التنظيم:

أ. التنظيم الرسمي:

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

ب. التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً، كما أننا نمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم. (د- طلحة حسام الدين، 1997، ص 64)

وهناك العديد من التعريفات للتنظيم غير الرسمي نذكر منها:

يعرف كل من "كونت" و "أدونا" على أنه تجميع للأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وإنما كل مجموعة من مجموعات العمل إلى مدير تحول السلطة والتنسيق بينهما أفقياً ورأسياً داخل هيكل تنظيمي للمنشأة، ويعرف "لويس ألن" على أنه: "عملية تجميع وتحديد للعمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.

1-2-2-4-التنظيم والهيكل التنظيمي:

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

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

1-2-2-5- فوائد التنظيم:

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

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

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

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

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

- يحقق التنظيم تنمية وتدريب العاملين فيه، وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل. (طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: مرجع سبق ذكره، ص35)

1-2-2-6- التنظيم في المجال الرياضي:

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

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

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

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

1-2-3-التوجيه:

1-3-2-1- مفاهيم عامة حول التوجيه :

أ. تعاريف للتوجيه:

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.

"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. (عبد السلام أبو قحف , 2002 , ص 39).

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 الشراوي" أنه إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلي 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 الشهباني" إن التوجيه هو الخطوة التنفيذية لأي خطوة مهما كانت متقنة ليس لها أي قيمة ما لم توضع موضع التنفيذ، فالتوجيه يعد أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية باعتبار أن التسلسل المنطقي للعملية الإدارية يبدأ من التخطيط ثم التنظيم فالتوجيه حيث يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم للعمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية.

ويعرف "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

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

الحصول على نتائج معينة ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للرئيس والمرؤوس حتى يفهم الأخير ما يقصده الأول وما يهدف إليه.

ويعرف "التوجيه" بأنه فن إيجاد الثقة بين من يصدر الأمر وبين من يتلقى هذا الأمر وتنمية ثقته بنفسه وبقدرته وكفاءته.. (إبراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص 14).

1-2-3-2-أنواع التوجيه:

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

- التوجيه الفني.
- التوجيه الإداري.

أ. **التوجيه الفني:** هو عبارة عن المجهود 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 الإخصائيين لواجباتهم.

ج. الأسس العامة للتوجيه :

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

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

د. أركان التوجيه:

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

1-2-4- الرقابة:

1-4-2-1- تعريف الرقابة:

هي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماشي وفق المخطط، والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل. (إيهاب صبيح محمد زريق: مرجع سبق ذكره، ص 167) وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة.

فهي الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة وهي التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف وإنجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم أو المخطط لها، والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي. (عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص 80) والرقابة هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة، وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل وكشف أي أخطاء أو تقصير أو انحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه.

ويعرفها "قويل": هي التحقيق من أن كل شيء تم طبقا للخطة التي أخذت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

1-2-4-2- تعريف الرقابة الإدارية:

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

وهناك عاملان أساسيان لهما أهمية في نجاح عملية الرقابة وهما:

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

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

1-2-4-3- محاور الرقابة:

تتم الرقابة الإدارية على نوعين من المستويات التنظيمية:

النوع الأول:

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

النوع الثاني:

الرقابة الاستراتيجية: فالمحدد الثاني للرقابة الإدارية خارجي فالإدارة مسؤولة عن الاستراتيجية ونظرا لأن هذه الاستراتيجيات توضع في مستوى الإدارة العليا لذا سميت الرقابة على هذا النوع بالرقابة الاستراتيجية حيث يتولى كبار الإداريين جمع المعلومات عن المنافسين الموردين المستهلكين للمجتمع أو البيئة التي تعمل وتتعامل فيها المنظمة ومن ثم تراقب التطورات التي تؤثر على الخطط وأسلوب وطريقة تنفيذ هذه الخطط بطريقة ملائمة. (مروان ع المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 156).

1-2-5- أنواع الرقابة:

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

الأنواع التالية:

- الرقابة حسب المستويات الإدارية.

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

- الرقابة حسب توقيت القيام بها.

1-2-5-1- الرقابة حسب المستويات الإدارية:

يمكن التفريق بين ثلاثة أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية داخل المؤسسة وذلك على

النحو التالي:

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

- الرقابة على مستوى العمليات.

- الرقابة على مستوى الأفراد.

أ. الرقابة على مستوى العمليات:

يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة ويتم

فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ب. الرقابة على مستوى الأفراد:

ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الفرد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم

وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد.

- تقارير الكفاءة التي تقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيه بصفة

دورية.

- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز. (السيد عليوة: مرجع سبق

نكره، ص37).

1-2-5-2- الرقابة حسب توقيت القيام بها:

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عاملاً هاماً في تصميم النظام الرقابي والرقابة

المثالية هي التي تقوم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها ولكن يعتبر ذلك من الناحية العلمية أمر

صعب التحقيق تنقسم الرقابة إلى ثلاث أنواع تتمثل في:

- الرقابة الوقائية. - الرقابة التاريخية. - الرقابة المتزامنة.

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

الخلاصة:

إن الوظائف الإدارية تؤدي لتكامل الأهداف، ومنع ظهور التعارض بين الأهداف الفرعية، ويؤدي لتركيز على الأهداف العامة للمؤسسات الرياضية وتحقيقها، وإعداد كوادر للإدارة العليا من خلال تنمية الفكر الشامل له، وتعتبر الوظائف الإدارية رسم لسياسات العمل داخل المؤسسة الرياضية لمستوياتها الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا- الإدارة الوسطى- الإدارة التنفيذية). وتحقيق التنسيق وتوزيع المهام في العمل داخل المؤسسة الرياضية، مع وجود قابلية التعديل والتغيير في العمل الإداري عندما يتطلب الأمر ذلك.

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

المحور الثالث: العمل الإداري

تمهيد :

يعتبر العمل طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة. تتم هذه الطريقة حسب الصيرورة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد. والعمل بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة مثل تكوين سمات القائد قدرة الاتصال ومعرفة المهام، قدرة التأثير... الخ. والعمل مبني على وظائف تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة، لهذا أن نخطط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة، كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة ونتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم العمل، العامل أو المسير، مستويات المسيرين، أقسام العمال ومؤهلاتهم.

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

1-3-1- مفهوم العمل الإداري :

يعتبر العمل الإداري من العلوم الحديثة مقارنة بالعلوم الاقتصادية و الاجتماعية و كلمة العمل هي كلمة مرادفة لعلوم التسيير التي ظهرت بدافع الحاجة الى تحسين مردودية المؤسسات بحثا عن مستوى عالي من النمو والتطور .

1-1-3-1- تعريف العمل:

ان الوصول الى تعريف محدد للعمل لقي عدة صعوبات حيث تختلف معاني كلمة العمل باختلاف وجهة نظر القائم بتعريفه فالعمل مثلا مثل باقي العلوم الاخرى طرأت عليه عدة تطورات التي اضافت معاني جديدة لمعناه حبا للاطلاع على الكتب التي تتكلم عن العمل نجد هناك تعاريف مختلفة لهذه الكلمة فتجد ان :

فريدريك تايلور: يرى ان العمل هو ان تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد ان الافراد يؤدون بأحسن وارخص وسيلة ممكنة.(أحمد الشراوي، 2000ص123)

ويقول هنري فايول: العمل هو ان تنتبأ وتخطط وتنظم وتصدر الاوامر وتنسق وتراقب.

ويرى روبرت الباني: إنه ايجاد والمحافظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق اهداف معينة بكفاءة وفعالية.(أحمد الشراوي، مرجع سابق، ص123).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن ان نقول ان العمل هو قيام الافراد بعملية التخطيط والتنظيم وإصدار الاوامر بأحسن الوسائل الممكنة وذلك من أجل تحقيق اهداف معينة بكفاءة وفعالية.(محمد رفيق الطيب، 1995، ص3)

1-3-1-2- العمل في الرياضة :

يحتاج كل عمل منظم توديه جماعة من الناس الى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الاهداف الموضوعية فيهيأ لها المناخ الملائم والامكانيات المطلوبة حتى تحقق الاهداف بالدرجة الاولى من الكفاءة والفعالية، ونظرا للأهمية البالغة لهذا الدور الذي يؤديه العامل بدرجات مختلفة واعباء متنوعة على مستويات إدارية متفاوتة في مختلف الهيئات الرياضية، من لجان اولمبية واتحادات رياضية واندية ومراكز الشباب وحتى داخل الهيئات من لجان متخصصة(عصام بدوي، 2002، ص 18)

1-3-1-3- تعريف العامل (المسير):

هناك عدة تعاريف للمسير منها: هو ذلك الشخص يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين ومنشط ومنظم ومراقب ومنسق وجهود الآخرين لبلوغ عرض مشترك، وعليه يعتبر المسير كل مسؤول عن أعمال الآخرين ولابد أن تكون للمسير سلطة معينة لا تحاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فقط. (محمد رفيق الطيب، 1995، ص 12 13)

ولكي يستطيع أن يقوم بمهامه يجب عليه أن يشرف على جماعة من المرؤوسين الذين يقومون بتأدية الأعمال والمهام المطلوبة منهم، وذلك عن طريق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات في نطاق اختصاصه.

والمسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين ويبين لهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية مهامهم، وهو الذي يضع خطة التنفيذ أي تحدد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن لتأدية الوسائل والادوات المستخدمة للتنفيذ، والافراد الذين يتولون تأدية كل ذلك في ضوء التكاليف المقدرة وتحقيق درجة كافية في الإنتاج اضافة إلى ذلك قيامه بالأنشطة والمهام التي تتولى الإشراف عليها وكذلك بمتابعة ورقابته لنتائجه ليتمكن من اتخاذ قرارات والإجراءات لتصحيح ومعالجة الأخطاء والانحرافات، ويجب على الجميع ان يحصل على القدر الكافي من المعرفة ومبادئ الادارة قبل ان يقوم بممارستها. (محمد قطب راشد، 1997، ص 12)

1-3-2- أدوار العامل:

يتبع منتز برج سلوك عدد من العاملين في مستوى القمة خاصة و ذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون بوظائف حيث رأى انهم يقومون بتمثيل أدوار معينة صنفها الى ثلاث مجموعات وهي :

أ. الادوار العلائقية :

وتتمثل في تأمين سير العمل في صور منظمة وهي كالاتي :

- **الواجهة :** هنا يجب ان يفهم المسيريون الآخرون بانه هو الممثل و صاحب الأمر في عمله.
- **القائد :** حيث يقوم المسير بتوجيه المرؤوسين .
- **الرابط :** يجب ان يكون المسير همزة وصل بين عمله وبين المسيرين والمسؤولين والآخريين .

ب. الادوار الإعلامية :

وتعني الحصول على المعلومات و إيصالها إلى الجهات المعنية وهي كالاتي :

- **الملتقط للمعلومات التي تقيد في تسيير شؤون عمله.**
- **موصل اطلاع المرؤوسين على مجريات العمل.**

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

- المتحدث مع الجهة الرسمية وصاحب النفوذ في الداخل و الخارج.(إبراهيم العدري،1998،ص12.13)
ت. الأدوار التقريرية :

- 1_ المتحدث : حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة و التكيف والتطور .
- 2_ معالج المشاكل :اي يجب تفادي المشاكل قبل وقوعها و يقوم بمعالجتها عند ما تقع.
- 3_ موزع الموارد : هو الذي يوزع المهام على الأشخاص المعنيين باستعمال الوسائل.

1-3-3-وظائف العامل:

إن أنشطة العامل هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إلماما لأساليب القيادة و يمكننا ان نذكر الاعمال التي يقوم بها المسير:

- _ التخطيط وتحديد السياسات.
- _ تنظيم انظمة الآخرين .
- _ تعويض السلطة و المسؤولين .
- _ الرقابة على النتائج المطلوبة .
- _ الإشراف على تقديم النتائج .
- _ إصدار الأوامر والتعليمات .
- _ تفسير و تبليغ السياسات .
- _ تدريب المسؤولين في مراكز ذات المسؤولية و تحمل العمل الإداري .
- _ تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر للعمال الإداريين.(محمد رفيق الطيب،مرجع سابق،ص17-20)

1-3-4- مؤهلات العاملالنجاح:

لكي ينجح كل عامل في شغل مركزه يجب ان يواجه الأعمال التي تحت إشرافه و يسيرها في يسر و سهولة، كما يجب أن يفهم مبادئ التنظيم والإدارة ليستخدما استخداما صحيحا، و يشترط في العامل أن يقدر الحاجة إلى العلاقات الإنسانية و يعرف من تكون عليه العلاقات السليمة بين جميع العاملين معه من مستلزمات النجاح أن يرسم أهدافه بوضوح، و يخطط لمرووسه الإجراءات التي تبيح تنفيذ هذه الاهداف

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

ويفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل ويستتبط وسائل الرقابة التي تتضمن تنفيذ الخطة ويستعرض بعض المؤهلات المميزة للعامل الإداري الناجح ونلخصها في مايلي :

_ امتلاك الطاقة الإدارية .

_ المحافظة على السلوك الإداري ومميزات القيادة.

_ القدرة على تكوين الرجال وإعدادهم.

_ الجدارة في استخدام التنظيم.

_ إداء الآراء السديدة .

_ ضبط النفس .

_ الاستقامة.

_ القدرة على تنسيق اعمال الزملاء.

_ الرقابة .

1-3-5- أقسام العمال الإداريون:

يمكننا التمييز بين ثلاث مستويات كما يلي :

أ-العمال القاعدون :

يقومون بالإشراف على المستخدمين و على الموارد في المستويات التنظيمية و يجري انتقائهم بالنظر لخبرتهم و مهارتهم التقنية حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في تأكيد أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المباشر وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المسؤولين بغرض النصـح و الإرشاد.

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

ب-العمال الأواسط :

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

ج-الإدارة العليا:

يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، حيث يقومون برسم المسار العام للمنشآت أما عملهم فيتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة و تنسيق أنشطة الإداري الوسطى و التأكيد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة و تجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى وخاصة من التخصصات الأساسية أي إنتاج أو التحويل و البيع.(محمد رفيق الطيب، مرجع سابق،ص12-14)

1-3-6- وقائع العمل الإداري في الجزائر :

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

_غموض مفهوم تسيير منشآت الاقتصادية , فهو يختلط تارة أخرى مع السياسة وأخرى مع الإدارة العامة وأخرى مع الاجتهادات الشخصية.

واقع منشآت الاقتصادية في قبضة بيروقراطية وصائي لم تسمح بظهور جزر تسييره متميزة ذات استقلالية مسؤولية .

تأقلم بيئة التسيير الداخلة والخارجية مع مقتضيات النمط التجميعي للإدارة , فذلك النمط المنجز بطبيعته ضد الانتاجية نظرا لتركيزه على تجميع موارد الانتاج أكثر من استغلالها.

1-3-7-المراحل الأساسية للعمل الإداري:

إن المراحل الرئيسية لأي عمل إداري هي الخطوات الرئيسية التي يجب أن تتبع لتسيير تدفق الخدمات التي تؤديها الهيئة بالنسبة لكل الوظائف الملقاة على عاتقها ويمكن تحديد المراحل الإدارية الرئيسية كالآتي:

_تحديد العرض.

_التخطيط.

_التنظيم.

_تهيئة الجو للعمل.

_القيام بالعمل.

_القيادة والإشراف والتنسيق.

_المتابعة والتقويم.

1-3-8- أهمية العمل الإداري في المجال الرياضي:

يمثل المجال الرياضي اهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات المشبعة، والتي تهدف الى تربية الاجيال لإثراء كل مجالات الحياة ، فالنشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة وتكمن اهمية الإدارة في المجال الرياضي في بعض النقاط منها أن المجال الرياضي يتميز عن سائر المجالات الأخرى أنه مجال التفاعل و الممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب و خلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم و تكوين اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذي يعيشون فيه.

وعليه فمجال التربية البدنية الرياضية يعد من أنجح مجالات التربية تأثيرا في الأفراد وترتبط أهدافه بالأهداف التربوية إلى حد كبير حيث تترجم هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادات متأصلة لدى الفرد، ومن هنا تتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل المتكامل المتزن لدى الفرد وحتى تتمكن التربية البدنية و الرياضية من تحقيق الأهداف المنشودة لا بد من اتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها.

1-3-9- الخصائص الرئيسية للعمل الإداري :

تعد الإدارة من أهم عوامل التسيير الناجح فهي تمتاز بعدة خصائص نذكر منها :

- يغلب على الإدارة طابع الدوام و الاستقرار لفترات طويلة لأن العمل الإداري يعتمد على التأهيل العلمي و الكفاءة الفنية و هذا إخلافا للوظائف السياسية التي تعتبر مؤقتة (أحمد نجم، 1979، ص32).
- إن الإدارة تهدف بصفة رئيسية إلى دراسة الطلبات المقدمة إليها من طرف أفراد المجتمع المتعاملين معها و اتخاذ القرارات اللافتة بشأن القضايا المعروضة عليه و ذلك وفقا للقوانين المعمول بها و الإمكانيات المتوفرة .

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

- إن الإدارة مرتبطة بالقانون لأن هدفها الأساسي هو تطبيق القوانين بالعدل و المساواة.
 - إن الإدارة مكتملة للسياسة لأن القادة السياسيون هم الذين يقومون بتحديد الأهداف العامة للدولة و رجال الإدارة المتخصصون يتولون عملية تنفيذ القرارات التي اختارتها القيادة العليا للبلاد .
 - إن الإدارة عبارة عن ترجمة سابقة لجهد جماعي لتحقيق أهداف عامة ومشتركة .
 - إن الإدارة نشاط إنساني هادف ، فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة وتسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من الوظائف والمهام .
 - إن الإدارة الفعالة تستلزم دائما استخدام أنواع معنية من المعرفة و المهارة وإذا كانت الإدارة الفنية مهمة جدا لتنفيذ العمل فإن دور المدير لا يستلزم خبرة فنية متخصصة.
 - صحيح أن كثيرا من المديرين كانوا خبراء فنيين أو أخصائيين قبل دخولهم العمل الإداري كما أن الخبرة و المهارة الفنية تضيف الكثير إلى قدرة المدير إلا أن دخول ميدان العمل الإداري يستلزم من الفرد تخصصا آخر وهو أن يدير بفعالية.
 - والمهارة التشغيلية الضرورية لأداء العمل التشغيلي المتخصص لا تعتبر كافية لعمل الإدارة.(عبد السلام أبو قحف، 2002ص15).
 - تتصف الإدارة بالتغيير، فبيئة الأعمال المتغيرة والعنصر البشري متغير برغباته وطموحاته، كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة يتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته.
 - إن الإدارة كعملية تتطوي على العديد من التصرفات والمهام التي يقوم بها المدير وهذه المهام تتمثل في : التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة واتخاذ القرار و.....إلخ.
 - إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمراريتها هو بقاء منظمات خدمة البيئة التي تسعى إلى إشباع رغبات المجتمع، فهي الأداة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤولياتها اتجاه المجتمع.
 - تعتمد الإدارة على فكرة التدرج الإداري واختلاف مستويات المناصب الإدارية والتنسيق بين المسؤولين الإداريين.(إبراهيم عبدالعزيز شيجا، 1980ص18-19)
- ### 1-3-10-المبادئ الأساسية في الإدارة:
- مبدأ التوازن:
 - يجب أن تكون المؤسسة مهما كانت متوازنة وذلك لضمان الاستقرار والنمو المناسب وتكون عملية التوازن على عاتق الرئيس الإداري الذي لا بد أن يحفظ التوازن داخل المؤسسة وذلك بتنسيق جهوده مع جهود الأفراد.
 - مبدأ التخصص:
 - يؤدي التخصص إلى تكوين الخبرة العملية، تطبيق مبدأ التخصص تطبيقا شاملا في مختلف نواحي ونشاطات الإدارة.

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

- مبدأ الحوافز المادية:

هذه المكافآت التي تؤدي بدورها إلى تحفيز العامل للقيام بنشاطه بكفاءة جيدة وذلك مقابل تقديم مكافأة مباشرة بعد تأديته لعمله.

- مبدأ السلطة والمسئولية:

السلطة توجي إلى أن صاحبها يكون مسؤولاً، فإن خولت المسؤولية لشخص معين فيجب أن يزود بالسلطة اللازمة للإشراف على الأشخاص في ميدان عملهم وتوجيه جهودهم للوصول إلى الهدف.

- مبدأ العلاقات الإنسانية:

إن العلاقات الإنسانية تؤثر سلباً أو إيجاباً على نجاح الوظائف الإدارية حيث تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون والمراقبون. (طلعت حسام الدين، 1997، ص75)

1-3-11- مجالات الإدارة في الرياضة:

تعمل الإدارة الرياضية على تحقيق ثلاث مجالات رئيسية: البرامج، الإمكانيات والعاملين، حيث تعتبر هذه المجالات المتداخلة والتي تعمل على تحقيق التكامل فيما بينها فتعمل الإدارة الرياضية على برمجة خططها وأهدافها على حساب الإمكانيات المتوفرة لها وعلى عدد وكفاءة عامليها وكل هذا لتحقيق أهدافها المسطرة بنجاح.

ونجد أن الإدارة الرياضية تهتم بالعنصر البشري وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها فنجد أن الإداري يعمل مع الموظف العادي وفق لغة ثابتة عندما يتحدث كل عنصر بشري داخل هيئة بهذه اللغة ويعرف قواعدها ويتكامل بأسلوبها يكتمل التجانس داخل مجلس الإدارة واللجان وقطاعات العمل سواء في مجموعات العمل التي تظم كلا على حده أو فرق عمل تظم عناصر من كل وحدة، إن لغة الإدارة التي تعنيها هي >> علم الإدارة بعناصر مختلفة وتطبيقاتها في الميدان الرياضي تزود بها كل العناصر البشرية الموجودة في الهيئات مهما كان موقفها ومهما كان مجالها المهني، ومع كل هذا فإن مجالات الإدارة وتطبيقاتها هي نفسها المجالات في جميع الإدارات الأخرى.

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

الخلاصة:

يمكن القول في النهاية أن العمل الإداري هو مساندة التعقيدات التي تواجه الإدارة فبدون عملاق تعم الفوضى بشكل يهدد وجود الشيء المسير إداريا وهو يوفر درجة من الانتظام والتنسيق، ولا يتم ذلك إلا بوجود قيادة ذات كفاءة عالية.

ويمكن أن نقول أن عملية العمل الإداري هي مجموعة من العمليات الممتزجة والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القرار.

ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة يجب أن تكون هناك سياسة إدارية ناجحة ومدروسة.



الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث

تمهيد:

تعتبر الدراسات المرتبطة بالبحث منابع تمد الباحث بعدة معطيات يثري من خلالها بحثه وهذا من ناحية تكوين الخلفية النظرية للبحث وتوفر له الجهد لاختبار الاطار النظري لموضوع بحثه، وهي مصدر اهتمام لكلباحث مهما كان تخصصه فكل بحث هو عبارة عن تكملة لبحوث الاخرى وتمهيدا لبحوث قادمة لذلك يجب القيامأولا بتصفح أهم، ما جاء في الكتب ومختلف المصادر والاطلاع على الدراسات السابقة يكتسي أهمية كبيرة فهي تفيدفي نواحي النقص والفجوات وتفيد الباحث في تحديد أبعاد المشكلة التي يبحث عنها، ومن الضروري ربط المصادرالأساسية من دراسات ونظريات سابقة حتى نتمكن من تصنيف وتحليل معطيات البحث والربط بينهما وبينالموضوع الوارد بالبحث فيه.

2-1-1-الدراسات السابقة والمشابهة:**2-1-1-1 - دراسة قامت بها أسماء مصطفى أحمد أبو حمد:**

بعنوان معايير الجودة الشاملة (الوظائف الإدارية) في الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة في الضفة من وجهة نظر إدارة الأندية والمدربين، دراسة لنيل شهادة الماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، سنة 2013. هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة (الوظائف الإدارية) لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم الاعتماد على مقياس الجودة الشاملة كأداة لجمع المعلومات، وتم استخدام المنهج الوصفي واستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل النتائج. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين جاءت متوسطة، وأن أدنى مستوى كان في مجال القيادة الإدارية ثم يليها مجال التوجيه وأعلى مستوياتها كانت في مجال التخطيط والتنظيم.

2-1-2- دراسة الرقاد و المنصور(2009):

دراسة لنيل شهادة ماجستير، قام الرقاد و المنصور بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على { واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة(الوظائف الإدارية) في الاتحادات الرياضية من وجهة نظر رؤساء الأندية}، تم الأخذ بعين الاعتبار كامل مجتمع الدراسة بطريقة الحصر الشامل والبالغ عددهم (35) رئيساً، استخدم الباحثان أداة لقياس واقع إدارة الجودة الشاملة في الاتحادات الرياضية تكونت من (23) فقرة، خضعت لمعامل الصدق والثبات، وبعد التحليل الإحصائي أشارت نتائج الدراسة أن هناك إمام مرتفع لدى رؤساء الاتحادات الرياضية بمفهوم الجودة الشاملة(الوظائف الإدارية) واتجاهات إيجابية حول معايير التطبيق للجودة الشاملة(معايير التسيير الإداري) في الاتحادات الرياضية، ومعوقات كثيرة ومتنوعة تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة (الوظائف الإدارية) في الاتحادات

2-1-3-دراسة احمد عوضين سنة 1995 بدمياط:

لنيل شهادة ماجستير وتهدف لدراسة مشكلات العمل الإداري بالإدارة الرياضية في محافظة دمياط وتهدف لدراسة مشكلات العمل الإداري المرتبطة بعناصر الإدارة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرار، بالإدارة الرياضية ومراكز الشباب والأندية الرياضية واللجنة الرياضية في محافظة دمياط ثم المقارنة في مشكلات العمل الإداري بين مراكز شباب القرى والمدن.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث (43) هيئة رياضية و(384) مبحوثاً وتضمنت أدوات البحث المقابلات الشخصية، تحليل الوثائق، استمارة الاستبيان.

وقد أشارت النتائج الإحصائية إلى أن الميزانيات للأنشطة الرياضية لا تفي بالصرف على تلك الأنشطة الرياضية حتى تتحقق أهدافها بفعالية وكذلك الاعتماد على حقائق المعلومات وضرورة اختيار القيادات العاملة

باليهية وفقا للمعايير، لاختيار تلك القيادات الصحيحة والتي تتصف بالثبات والموضوعية في اتخاذ القرار وتطبيق القواعد والفنون العلمية في حل المشكلات، للحصول على امثل توازن في النتائج.

2-1-4- دراسة المهنا (2003):

دراسة لنيل شهادة ماجستير قام بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة العمل الإداري للاتحادات الرياضية بدولة البحرين، والتعرف على مدى إمكانية تطوير الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية الأولمبية من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة (الوظائف الإدارية)، وضع معايير الجودة الشاملة للأداء الإداري بهذه الاتحادات، الأهداف التي تريد الإدارة العليا تحقيقها للوصول لإدارة الجودة الشاملة (الوظائف الإدارية).

بحيث استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لتحقيق متطلبات هذه الدراسة، وشملت العينة رئيس المؤسسة العامة للشباب والرياضة، مجلس إدارة اللجنة الأولمبية، مدير الاتحادات الإدارية بالمؤسسة العامة، مدير إدارة التربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم، حيث بلغ عدد العينة (85) إداري.

وتوصل الباحث إلى أن الأهداف الموضوعية واضحة ومحددة لجميع العاملين، وجود هيكل تنظيمي مناسب مع متطلبات العمل بالاتحادات الرياضية.

2-1-5- دراسة عبد الله بن عبد الرحمان:

بعنوان (" الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ") مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض سنة 2003. اهتمت هذه الدراسة باكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها ومعرفة كفاءة الأداء.

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الإجراءات والوسائل الرقابية المستخدمة، ومدى تطبيق أنظمة الرقابة الإدارية للشرطة في منطقة حائل، وفعالية الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية.

كما توصلت هذه الدراسة إلى وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة للشرطة، وتكون الرقابة الإدارية من خلال الزيارات الميدانية المفاجئة واللقاءات والاتصالات السرية، بالإضافة إلى ضعف الرقابة الذاتية للعاملين وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.

2-1-6- دراسة قام بها محمد و آخرون (2008):

مذكرة ماجستير، هدفت هذه الدراسة على التعرف على معايير الجودة الشاملة (الوظائف الإدارية) في تطوير الإتحاد الكويتي لكرة السلة، وإلى وضع تصور مقترح لتطوير الإتحاد الكويتي لكرة السلة وذلك من خلال:

– التعرف إلى مستوى أداء الإدارة العليا نحو تحقيق أهداف و فلسفة الإتحاد في ضوء معايير الجودة الشاملة (الوظائف الإدارية).

– التعرف إلى مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين في ضوء معايير الجودة الشاملة.

وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالطريقة المسحية باستخدام الاستبيان وتم تطبيقها على عينة قوامها (50) من المسؤولين والعاملين والمستفيدين بالإتحاد الكويتي لكرة السلة تمثل أكثر من 40% من مجتمع الدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن عدم وضوح الأهداف وضعف مستوى الخدمة المقدمة للمستفيدين هو الذي أدى إلى

عدم تحقيق أفضل استفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة وأوصت الدراسة بضرورة تحديد الأهداف وباستخدام أسس ومعايير الجودة (التسيير الإداري) بما يتناسب مع مجتمع الدراسة لتحقيق الخدمة المناسبة للمستفيدين بما يساعد على الوصول إلى أهداف الإتحاد الكويتي لكرة السلة من خلال تصور مقترح بذلك.

2-1-7- دراسة قامت بها افروجن غنية:

بعنوان ("التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي") دراسة متمحورة حول البعد القانوني التشريعي، حالة نوادي كرة القدم النخبوية في الجزائر، وهي دراسة في إطار نيل شهادة الماجستير، سنة 2008، معهد التربية البدنية والرياضية، وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تماشي التسيير الإداري الحالي النخبوي مع المتغيرات العالمية.

- إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء الرياضي.
- الكشف عن كيفية تأثير البعد القانوني التشريعي في التسيير الإداري الرياضي في الأوساط النخبوية لكرة القدم.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للبحث عن مدى تأثير التسيير الإداري في تطوير الأداء الرياضي النخبوي وكذلك عن مدى تأثير البعد القانوني التشريعي في التسيير الإداري، وتم ذلك بالاعتماد على استبيان ومقابلة، الاستبيان مشكل من (28) سؤال موجهة لـ (120) عينة، ومقابلة موجهة لـ (6) أشخاص فقط، واختيارها لعينة البحث كان عشوائيا حيث اعتمدت في اختيارها على طريقة عينة الصدفة.

فتمثلت العينة كل من أولمبي العناصر، نصر حسين داي، شبيبة القبائل، اتحاد عنابه، موجهة لـ (6) مسئولين و(120) مدرب وأخصائي ولقد أسفرت نتائج الدراسة إلى:

- التسيير الإداري الحالي للنوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية ساهم في تدني مستوى الأداء الرياضي.
- كما أن الجانب التشريعي القانوني له تأثير في سوء التسيير الإداري في الأوساط النخبوية لكرة القدم. 2-

2-التعليق على الدراسات السابقة و تحليلها في ضوء الموضوع المعالج:

من خلال ما تم عرضه من دراسات وبحوث سابقة حول مفهوم الوظائف الإدارية (الجودة الشاملة) فقد بينت هذه الدراسات أهمية تطبيق الوظائف الإدارية في الاتحادات والمنظمات والمؤسسات الرياضية، ومدى النجاح الذي حققه هذا المفهوم الإداري للارتقاء بمستوى ونوعية الخدمات التي تقدمها هذه الهيئات والمنظمات.

كما ركزت معظم الدراسات السابقة على العوامل الإدارية من زوايا مختلفة ومن جهات نظر مختلفة، فمنهم من ركز على مشكلات العمل الإداري المرتبطة بعناصر الإدارة ومنهم من تناول موضوع الوظائف الإدارية بطريقة انفرادية أي كل معيار على حدى، كما سعت إلى تسليط الضوء على الصعوبات والمعوقات التي تواجه تنفيذ هذا النظام الإداري، وقد أشارت الدراسات إلى أن هناك بعض المنظمات حققت نجاحا باهرا و تقدما مستمرا شاملا يتوافق مع الوظائف الإدارية (معايير الجودة الشاملة) مثل دراسة (الرقاد و المنصور، 2009)، كما يلاحظ شبه

الإجماع بين هذه الدراسات على أن الاعتماد على تطبيق الوظائف الإدارية من خلال محاولات تطبيقها، كان متوسطا في معظم الحالات وهذا يتفق مع نتائج دراسة محمد و آخرون(2009) ودراسة أسماء مصطفى أحمد أبو حمد(2013).

كما أوصت جميع الدراسات السابقة بضرورة تطبيق مبادئ الوظائف الإدارية في جميع الميادين الرياضية وغيرها، لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة، وقد أوصت الدراسات إلى تطوير المفاهيم المتعلقة بها وتحسين ظروف تطبيقها، ولاسيما في مجال توفير الخدمات اللازمة للهيئات والمنظمات و(الاتحاديات) مثل دراسة إفروجن غنية،(2008)، لذلك فقد قَدّمت تلك الدراسات والبحوث ترجمة واضحة لمفهوم نظام معايير ومبادئ التسيير الإداري(نظام إدارة الجودة الشاملة) و وضعت قاعدة معلوماتية ومعرفية لتاريخ وتطور هذا النظام الإداري الذي استفادت الدراسة الحالية منه، وقد استطاع الباحث من فهم أعمق لموضوع الدراسة وصياغة المشكلة بصورة تتناسب مع طبيعتها، والعمل على صياغة أهدافها وأسئلتها، واختيار المنهجية السليمة وتحديد أبعاد ومحاور الدراسة التي تم من خلالها صياغة فقرات الاستبيان، بحيث يمكن من خلالها قياس مدى تأثير معايير التسيير الإداري على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم.

خلاصة:

من الخطوات الهامة عند إجراء بحث علمي هو مراجعة الدراسات البحثية المرتبطة التي تمت دراستها ولها علاقة بموضوع البحث، حيث تقوم فكرة مراجعة البحوث السابقة على أساس ان المعرفة عملية تراكمية، ونحن نتعلم ما قام به الآخرون ونبني عليه، فالبحث الواحد ما هو إلا نقطة في بحر واسع، حيث تكمن الأهمية من عرض الدراسات المرتبطة بالبحث في إعطاء الباحث إلمام كامل وشامل بموضوع الذي يكون بصدد دراسته، فتجميع المعلومات من مصادرها المختلفة والمتنوعة يساعد بشكل كبير على سبر أغوار الموضوع، صول إلى أدق تفاصيله ونتائجه، وهناك أهمية أخرى للاستعانة بالأبحاث السابقة تكمن في إعطاء الباحث معرفة بتاريخ تطور الموضوع، وتفتح عينيه على نقاط لم يكن ليلتفت إليها وقد تكون مفتاحا للحل.



الفصل الثالث
منهجية البحث
واجراءاته
الميدانية

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية مرحلة ضرورية من مراحل البحث، يقوم بها الباحث قصد تدعيم نتائج الجانب النظري، ومحاولة إيجاد حل للإشكال الذي طرحه من خلال إثبات صحة الفروضالتي وضعها، وذلك بإخضاعها للتطبيق.

ويشتمل فصل الطرق المنهجية للبحث على الدراسة الاستطلاعية للبحث والمجال الزماني والمكاني كذا الشروط العلمية للأداة وهي الصدق والثبات والموضوعية مع ضبط متغيرات الدراسة، كما اشتمل على هيئة البحث وكيفية اختيارها والمنهج المستخدم وأدوات الدراسة وكذلك إجراءات التطبيق الميداني وحدود الدراسة.

3-1-1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه، وذلك لأنه لا تزال الكثير من الميادين المعرفية والاجتماعية جديدة، مما يشكل للباحث صعوبة في التعرف على المشكلات الجديدة بالبحث، حتى إذا أحس بالرغبة في بحث مشكلة ما أو ظاهرة معينة فإنه يجد صعوبة في صياغتها صياغة علمية دقيقة أو تحديد الفروض التي تساعد على الاتجاه المباشر إلى الحقائق العلمية والبيانات التي ينبغي له أن يبحث عنها، ومن هنا أصبح إجراء الدراسات الميدانية أمراً ضرورياً يلجأ إليها الكثير ممن الباحثين. (بشير صالح الرشدي، 2000: ص20)

3-2-3- الدراسة الأساسية: وتتكون مما يلي:**3-2-3-1- منهج البحث:**

المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي: "هو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً، أو قضية موجودة حالياً، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها".

3-2-3-2- ضبط متغيرات الدراسة:**أ- تعريف المتغير المستقل:**

يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتثبيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وإنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير على متغير آخر.

وفي دراستنا هذه فإنه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة الذي هو "انعكاس الوظائف الادارية".

ب- تعريف المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة. (مروان عبدالمجيد، 200: ص131)

ومن خلال موضوع الدراسة فإنه تم تحديد المتغير التابع: "العمل الاداري الرياضي".

3-2-3-3- مجتمع البحث:

تمثل هيئة البحث في بحثنا هذا إداري الديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة، ونظراً لكبر حجم المجتمع وتعدد الوحدات، فقد اقتصر مجتمع الدراسة على فئة من الإداريين الذين يقومون بإدارة المنشآت الرياضية التابعة لهم.

3-2-4- عينة البحث:

تم اختيار هيئة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة والتي تضم 35 إداريا، أي ما نسبته 67.3% من العدد الإجمالي البالغ 52 إداري، ما يعني أن حجم عينة الدراسة بلغ 35 إداري، تم توزيع الاستبيانات عليهم واستردادهم بعد 15 يوم، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 35 استبيان ويبين الجدول (01) حجم مجتمع وعينة الدراسة:

جدول رقم (01) حجم مجتمع وعينة الدراسة

اسم الوحدة	عدد الموظفين	النسبة المئوية 67.3%	الاستبيانات المرجعة والخاضعة للتحليل
ديوان المركب	14	07	07
القاعة المتعددة الرياضات	06	04	04
القاعة المتعددة الرياضات	05	03	03
المسبح نصف الأولمبي	05	04	04
المسبح نصف الأولمبي	04	04	04
ملعب...	07	05	05
الملعب الملحق	05	03	03
المجموع	52	35	35

3-2-5- مجالات البحث:

أولاً: المجال المكاني: ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة.

أ- نبذة عن الديوان:

تعريف الديوان:

ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي مثبت بقواعد تنظيمية في حدود صلاحيتها الخاصة وتوضح تحت وصاية الوزير المكلف بالشباب والرياضة ويشرف على إدارتها مدير الديوان.

المقر:

يقع ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة في حي "لاكادات" بالقرب من القطب الجامعي.

نشاط الديوان:

يمارس الديوان النشاطات التالية كرة القدم، كرة اليد، كرة السلة، ألعاب القوى، الكرة الطائرة، السباحة وهي تهدف إلى مايلي:

- المساهمة في ترقية الممارسات الرياضية والبدنية وتطويرها على مستوى الولاية.
- ضمان عمل مجموع المنشآت الرياضية وهياكل الاستقبال المكونة لممتلكات الديوان وتسييرها ووصايتها.
- ضمان صيانة المنشآت وتجهيز الديوان وإنجاز كل أشغال البناء أو التهيئة أو التوسيع أو الدعم أو الترسيم في هذا المجال أو التكليف بإنجازها.
- تنظيم المنافسات، التظاهرات الرياضية، المحلية، الوطنية والدولية التي تجرى داخل المنشآت الرياضية للديوان والتدريبات التحضيرية للرياضيين.
- تعليم التربية البدنية والرياضية والمستويات الأخرى للممارسات الرياضية والبدنية.
- تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير وتحسين مستواهم وتحديد معارفهم.
- استقبال الرياضيين من المنتخبات المحلية والجهوية والوطنية ووضع الوسائل الضرورية تحت تصرفهم لتحضيرهم وتجمعهم.
- المساهمة في تنمية الممارسات الرياضية المنتشرة ضمن ممارسة الرياضة عن طريق وضع الوسائل والهياكل تحت تصرفها.
- تنظيم كل التظاهرات والعروض الرياضية وترقيتها ومنها الفنية والثقافية وضمان كل أداء للخدمة في مجال التسلية وراحة الجمهور.

هياكل ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة:

تعد الهياكل الرياضية من اهم العناصر الأساسية للديوان، فهي تعمل على توزيع المرافق الرياضية على مستوى تراب الولاية وهكذا من اجل تحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله، ويظم ديوان المركب الرياضي لولاية البويرة وحدات تابعة له نذكر منها:

- الملعب الرياضي الريش.
- ملعب رابح بيطاط.
- ملعب الملحق الخاص بالتدريبات.
- المسبح نصف أولمبي.
- القاعة المتعددة الرياضات بحي الصوريكال.
- القاعة المتعددة الرياضات بحي الكدات.
- ملعب محمد بوروية. (عابحمزة.جيلالي أيوب، 2018:ص71)

ثانيا: المجال الزمني:

شرعنا في انجاز هذا البحث في مدة قدرها 04 أشهر من بداية شهر فيفري 2020 حتى نهاية شهر سبتمبر 2020، تنقسم الفترة إلى مرحلتين:

المرحلة الأولى: من بداية فيفري حتى شهر جوان وهي مرحلة البحث النظري، حيث قمنا من خلالها بجمع أهم ومختلف المعلومات حول المنشأة الرياضية وكذا واقع التسيير والإدارة العامة.

المرحلة الثانية: كان من المقرر تخصيصها للجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات ومناقشة النتائج.

3-2-6- أدوات البحث:

أ- **الإستبيان:** كان من المقرر استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات وكانت على النحو التالي:

- إعداد استمارة استبيان أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
 - عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمة لجمع البيانات.
 - تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
 - عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين لتقديم نصائح وإرشادات، وتعديل وحذف ما يلزم.
 - توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين كما يلي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 04 فقرات.

الجزء الثاني: يتناول محور الدراسة وتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور: يمثل الفرضيات

- للتخطيط (التنبؤات المستقبلية) انعكاس على نشاطات المؤسسة الرياضية.

- للأسس العلمية التنظيمية انعكاس على عمل المؤسسة الرياضية.

- للإدارة توجيهه كافي على متابعة العمل الإداري الرياضي.
- للرقابة في المؤسسة الرياضية انعكاس على تصحيح مسار العمل الإداري الرياضي.
- ب- الأسس العلمية للأداة:

الصدق:

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه. كما يقصد بالصدق "شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها". (فاطمة عوض صابر، 2002:ص167)

ثبات الأداة:

إن ثبات أداة الدراسة يعني الدراسة يعني (التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الإداريين ذاتهم في أوقات مختلفة). (هاني بن ناصر الراجحي، 2003:ص81) وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، يعتمد في معظمها على حساب معامل الارتباط بين إجابات الأشخاص.

خلاصة:

قدم الباحث من خلال هذا الفصل جميع الخطوات المنهجية التي يجب إتباعها من اجل ضبط جميع الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها وسبل الاستفادة منها نظريا وتطبيقيا ,بالإضافة إلى التطرق للمجالات والخطوط العريضة للدراسة الحالية.

ومنه نستخلص مما سبق انه لا دراسة علمية بدون منهج، وكل دراسة علمية ناجحة ومفيدة لا بد لها وأن تتوفر لدى الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة تتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث، ولا بد أن تتوفر لديه أدوات البحث المختارة بدقة من عينة و متغيرات و اختبارات ...الخ ,للتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة و مفيدة للباحث و المجتمع.

ومنه فان العمل بالمنهجية يعد أمرا ضروريا في البحوث العلمية الحديثة و لا يتم ذلك إلا من خلال رسم خطة واضحة المعالم والإبعاد قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة إضافة إلى وجوب أن تكون المنهجية والأدوات المستخدمة في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات توصلنا لنتائج علمية دقيقة وذات مصداقية تجيبنا على تساؤلاتنا الأولية، كما يمكن الاعتماد عليها مستقبلا و تعميمها على باقي فئات مجتمع البحث.

خاتمة

إن الفكرة الرئيسية والهامة التي استوحيناها من خلال بحثنا هذا واستنادا على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها وبعد تحليلنا للنتائج الكلية المتعلقة بموضوع دراستنا والمتمثل في مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي استنتجنا.

فيما يخص الجانب النظري أنه لا اختلاف بين الوظائف الإدارية الأخرى والوظائف الإدارية في المجال الرياضي، فالخطيط عملية شاملة تتضمن تصميم الأهداف والخطط وكل الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف متضمنة الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات، أو بشكل عام يمثل وسائل لتحقيق الأهداف.

والتنظيم وسيلة الإدارة لتقسيم العمل متكاملة وتنسيق جهود الأفراد والوحدات التنظيمية في سعيهم لتنفيذ الأهداف المخططة، والتوجيه عملية تتضمن علاقات العمل على كل المستويات، فعلاقات العمل التي توجد بين عامة من الأشخاص على نفس المستوى من العمل أو الأشخاص على مستوى أعلى أو أدنى في نفس المجموعة من العمل والتأكد من حسن تنفيذ هذه العلاقات على أفضل وجه لصالح المشروع، والرقابة ما إذا كانت الخطط قد نفذت وما إذا كان هناك تقدم نحو تحقيق الأهداف والتصرف إذا كان ذلك ضروريا لتصحيح الانحرافات والأخطاء.

و"التوجيه" هو وسيلة ناجحة في ملاحظة جهود العاملين فمن خلال ما يقوم به المدير أو المشرف بتحفيز العاملين وخلق الجو المناسب للعمل والاتصال بهم (العامل) 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.

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

والعمل الإداري هو قيام الافراد بعملية التخطيط والتنظيم وإصدار الاوامر بأحسن الوسائل الممكنة وذلك من أجل تحقيق اهداف معينة بكفاءة و فعالية.(محمد رفيق الطيب،1995،ص3)

أما من حيث الجانب التطبيقي قمنا بإعداد استمارتي استبيان كانت الأسئلة فيها واضحة غير معقدة لتسهيل الإجابة على المبحوثين وفيه أربعة محاور كل محور يتكون من خمسة أسئلة موجهة للموظفين الإداريين، وبعد التحليل للنتائج تبين لنا صحة الفرضيات وأن الوظائف الإدارية لها المساهمة الكبرى والأهم في نجاح العمل الإداري الرياضي.

إقتراحات وفروض مستقبلية:

- في ضوء الفروض ونتائج الدراسة ومن خلال الاستطلاع والاستبيان الذي قمنا بتوجيهه للمدراء والموظفين فيما يخص "مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي" تمكنا من الإطلاع على واقع عمل الوظائف الإدارية في المؤسسات الرياضية ومواكبتها للتحديات وأسباب الأزمة التي تعيشها وبناء على نتائج هذا البحث يمكننا إعطاء جملة من الاقتراحات والتوصيات المتمثلة فيما يلي:
- ضرورة تكوين إطارات ذات كفاءة عالية مختصة في التحكم في الوظائف الإدارية لمحاولة تحسين سير المؤسسات الرياضية.
 - العمل على تطبيق التقنيات الحديثة من أجل تطوير ونجاح الإدارة بآتم معنى الكلمة وذلك بواسطة التعرف على مختلف الوظائف الإدارية وكيفية تطبيقها.
 - ضرورة وجود تنسيق وتعاون مشترك بين المدير والموظفين لتحسين سيرورة العمل والأداء الجيد.
 - الاعتماد على أفضل الأنماط الإدارية وهو النمط الديمقراطي والذي يعطي فيه الفرصة للموظفين والعمال بالاجتماع مع القادة لتوضيح الأهداف ورسم الخطط للسير الحسن للمؤسسة حتى يكون أكثر فهما وأحسن أداء.
 - إتباع ما أوصت به النظرية الحديثة وجعل كل فرد مسؤول وإحساسه بأنه فعال وله دور على أن يقلل المدير أو القائد من المراقبة المستمرة والمفاجئة وأن يراقب كل فرد نفسه بنفسه أي مراقبة ذاتية.
 - ضرورة تطبيق الوظائف الإدارية أثناء ممارسة العمل الإداري الرياضي لضمان نجاح العمل وتجنب الوقوع في الصعوبات و العراقيل.

المراجع

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر.
- 2- إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر 2001.
- 3- إبراهيم محمود عبد المقصود : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (التوجيه)، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ط1، الإسكندرية، 2003.
- 4- بيبي: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مديولي، القاهرة، 1997. 2002
- 5- جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية،
- 6- حسن شلتوت وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
- 7- حسين عبد الحميد رشوان: في مناهج العلوم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 8- حسن احمد الشافعي: "إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية"، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر الإسكندرية، مصر، 2003.
- 9- طلحة حسام الدين: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر 1997.
- 10- موسى اللوزي: تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان 2000
- 11- محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000
- 12- محمد نصر الدين رضوان: الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، دار الفكر
- 13_ محمد حسن علاوي، أسامة كامل راتب: البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999. لعربي، القاهرة، 2003.
- 14- نبيل الحسيني النجار: الإدارة وأصولها وإتجاهتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر 1993.
- 15- السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
- 16- السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترك لنشر والتوزيع، 2001.
- 17- عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة ، مفاهيم وقضايا، دار المعارف، ط ، القاهرة، مصر 1987
- 18- عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993.
- 19_ عبد السلام أبو قحف : " أساسيات التنظيم والإدارة "، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002
- 20- عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993.

المراجع

- 21- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة مصر.
- 22- عرعار حولية - درداشزوينة: " التوجيه والإشراف على الأفراد ودوره في زيادة الإنتاج.مذكرة تخرج DEUA، المسيلة، 2001
- 23- فريد كامل أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2006.
- 24- رشيد زرواني: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، ط1، 2002.
- 25- خنيم شامة وآخرون: إتخاذ القرار الإداري في الإنتاج بإستعمال بعض الأساليب الكمية، العلوم التجارية والاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 1999،

- الكتب باللغة الأجنبية:

- 01/ Laurant Belanger André : Petit jean- Louis Bergeron : Gestion de ressource humaines , une approche globale et intégré, Gaétan Morin, éditeur 1983.
- 02/ DIMITRIWEISS ,ressources humaines ,deuxièmes éditions ; Edd'organisation , paris ,2003.
- 03/ Robert Le Duff, Encyclopédie du gestion et de management, Edition Dalloz ,paris, 1999.