



جامعة الكوفة - البصرة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير رياضي

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

رياضية والموارد البشرية

: تسيير

بعنوان:

الإدارة الرياضية و علاقتها بالتسيير الإداري في تطوير مردود المنشآت  
الرياضية

دراسة ميدانية أولى في ديوان المركب الرياضي المتعدد الرياضات رابح بطاط - البصرة.

تحت إشرافه الدكتور:

\* زريقي سليم

من إعداد الطالب:

\* جمال أيمن شهاب

السنة الجامعية 2020/2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

الحمد لله الذي هدانا الى هذا و ما كنا ان نهتدي لولا ان هدانا الله

الحمد لله الذي وفقنا في دراستنا

نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من علمنا حرفا نافعا و علما صالحا

الى كل من حمل مشعل التربية في هذا الوطن العزيز

نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الكريم "زويهي سليم" الذي اشرف على بحثنا هذا

ولم يبخل علينا بنصائحه وارشاداته القيمة طيلة فترة انجاز هذا البحث

كما نتوجه بشكرنا الى جميع اساتذة معهد التربية البدنية والرياضية

كما نتقدم بالشكر الى كل من ساهم من بعيد او من قريب في إتمام هذا البحث خاصة

و في الأخير الحمد لله رب العالمين

# إهداء

إلى من قال فيهما عز وجل

﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبَلَّوْا الْدِينَ أَحْسَنًا ۚ إِنَّمَا يُبَلِّغُنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا آفٍ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ۝﴾ (٢٣)

سورة الإسراء الآية 23.

بعدما رسمت سفينة هذا البحث على شواطئ الختام لا يسعني إلا أن أهدي ثمرة هذا البحث المتواضع إلى التي عجز اللسان عن وصف مآثرها نحووي إلى المرأة التي عمرتني حبا وحنانا إلى حكاية العمر إلى التي لا أدري بأي كلام أقابلها أبكلام يسكن في الأرض أم في السماء أبعبارائه الليل أم بعبارائه النهار .

إلى قاسم خديجة أمي الغالية.

أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم يبخل علي يوما بروحه وماله، إلى الشخص الذي يسعد بسعادتي ويحزن بحزني رمز الأبوة إلى ذلك المقام الراسخ في ذهني وأفكاري.

إلى جفال علال أبي الغالي

إلى هركاني في عرش أمي وأبي إلى الذين يدخلون القلب بلا استئذان إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل أعمامي و عماتي وأبنائهم، إلى كل أخوالي وخالاتي وأبنائهم، إلى كل عائلة جفال

إلى مرشدي الدكتور " زريفي سليم " وإلى جميع طلبة وأساتذة في معهد علوم وتقنيات التربية البدنية والرياضية بالبويرة، وكل من ساهم في إنهاء هذا البحث .

وإلى جميع أصدقائي في الدرج وزملائي وزميلاتي "

وإلى من تسعهم ذكرتي ولم تحملهم مذكرتي .

إلى كل من فتح مذكرتي من جهدي أهدي ثمرة جهدي.



الفطرس

## فهرس المحتويات

	التشكرات
	الإهداء
	فهرس المحتويات
أ	المقدمة
<b>مدخل عام التعريف بالبحث</b>	
ب	الإشكالية
ج	الفرضيات
ج	أهمية الدراسة
ج	أهداف الدراسة
ج	أسباب اختيار الموضوع
د	تحديد المصطلحات و المفاهيم الخاصة بالبحث
هـ	الدراسات السابقة و المشابهة
<b>الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث</b>	
<b>الفصل الأول: الإدارة الرياضية</b>	
04	تمهيد
04	نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة
07	الإدارة العامة
08	الإدارة الرياضية
11	المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية
12	وظائف الإدارة
19	التنظيم الإداري في التربية البدنية
26	الرقابة الإدارية
34	خلاصة
<b>الفصل الثاني: التسيير الإداري</b>	
35	تمهيد
36	الثقافة واستجابة العمال لأساليب التسيير
37	التطور التاريخي لمفهوم التسيير
39	مفهوم التسيير الإداري
41	عناصر عملية التسيير الإداري



## فهرس المحتويات

44	أنواع التسيير
45	أنواع المسيرين
45	وظيفة المسير
46	آليات التسيير
51	خلاصة
<b>الفصل الثالث: المنشآت الرياضية</b>	
52	تمهيد
52	المنشآت الرياضية في العصر القديم
54	المنشآت الرياضية في العصر الحديث
56	مفهوم المنشأة الرياضية
57	إدارة المنشآت الرياضية
59	خصائص المنشآت الرياضية
59	أسس تخطيط المنشآت الرياضية
60	تعريف الإمكانيات
61	أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية
62	مبادئ الإمكانيات الرياضية
63	أنواع الملاعب
64	مزايا دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية
66	خلاصة
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الأول: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية</b>	
68	تمهيد
69	الدراسة الاستطلاعية
69	الدراسة الأساسية
70	متغيرات الدراسة
70	مجتمع البحث
71	مجالات الدراسة
<b>الفصل الثاني: تحليل الدراسات و التعليق عليها</b>	
74	تمهيد

## فهرس المحتويات

75	تحليل الدراسات
78	التعليق على الدراسات
79	أوجه الاستفادة من الدراسات المرتبطة بالبحث
80	خلاصة
82	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

# مقدمة

إذا ما أردنا للرياضة أن تزدهر و تتقدم فلا بد من أن تتخذ العلم طريقا والإدارة هي أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة الدول المتقدمة ومنشأتها ومؤسساتها في النهوض بالرياضة و التربية الرياضية بالرغم من أن هذه المذكرة قد حوت عناصر الإدارة الرياضية .

يعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية فنتيجة الثورة الصناعية أحدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة ونتيجة لإشباع النشاط الحالي أصبح الاهتمام موجها لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاءة الانتاجية لأجهزتها .

وواضح من هذا أن محور الإدارة العلمية الرياضية هو العنصر البشري وكيف يمكن أن يتحقق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة وهذه هي الحقيقة التي تضي على ا خاصا باعتبارها عملية اجتماعية و إنسانية تسييرية من جهة و اقتصادية سياسية من جهة أخرى ذلك يتطلب من الإدارة الحسنة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بأكفاً تسيير للإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ تسييري لعمل العنصر البشري مع أقل جهد من جانبه ويعرف العلماء ان الإدارة نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد. (طلحة حسام الدين/ 2003 / 2)

أما بالنسبة للتسيير الإداري فله دور هام في الإدارة يبرز من خلاله مسؤولياته في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية و الإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية وتوفير الفعالية في الإدارة تمكنها من تحقيق أهدافها .

التسيير الناجح أساس ضروري لكل تنظيم بدءا بالأسرة مرورا بالجماعة وصولا من أسلوب التسيير الفردي إلى أسلوب التسيير الجماعي إلا أنه هناك يبقى دور مهم يلعبه المسير الإداري من خلال أساليبه القيادية في استمرارية .

فيما يخص المنشآت الرياضية فهي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة جوانبه بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة المجتمع متماشيا مع أهدافه ويعتمد تسيير النشاطات الرياضية و تطورها على هذه المؤسسات والإمكانيات المتوفرة بها حيث يسهر على تسييرها إدارة متخصصة وكفئة من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجله هذه المنشآت.



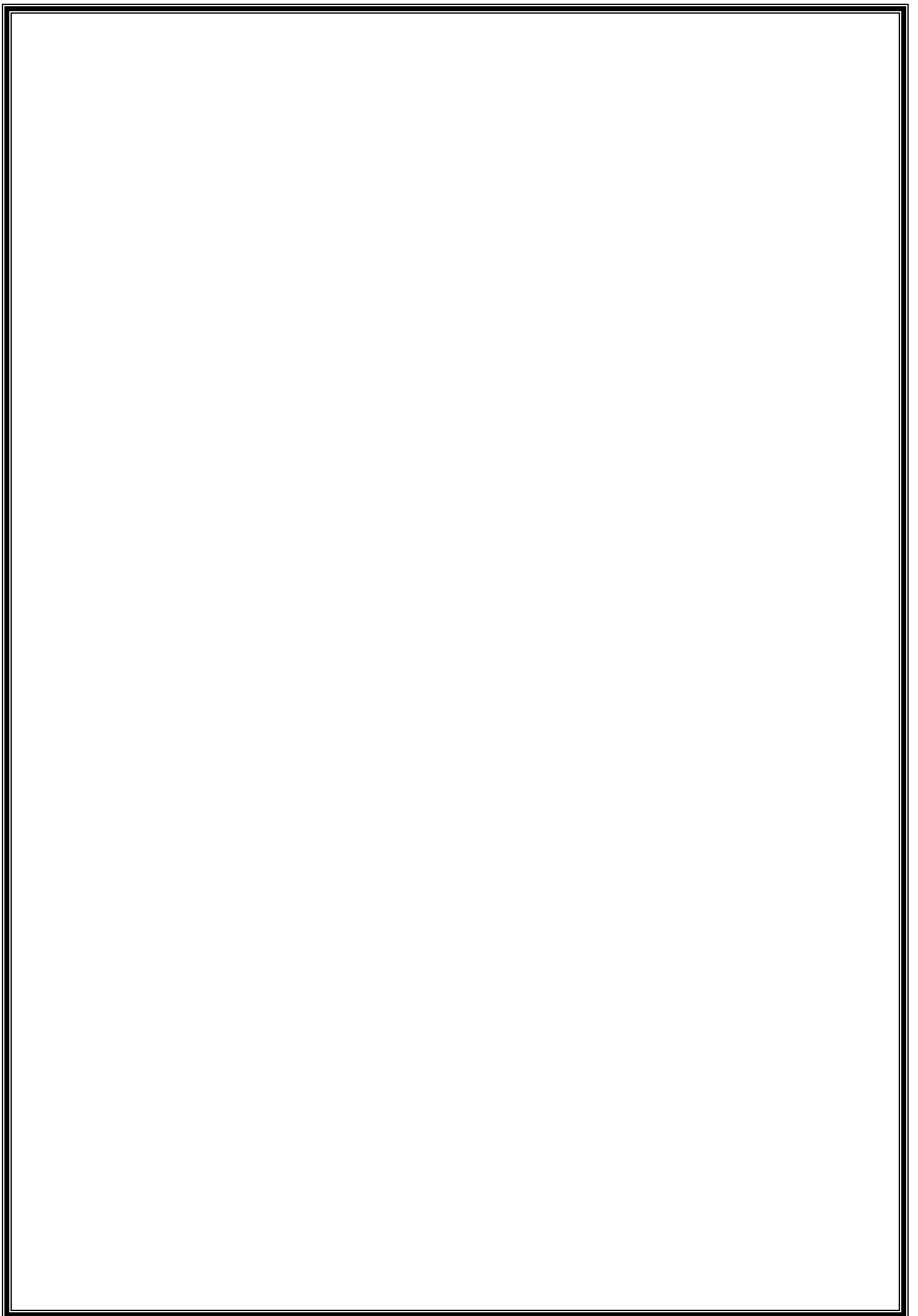
## مقدمة

---

وفي دراستنا لهذا الموضوع قسمنا بحثنا الى جانب نظري و جانب قمنا بتحليل دراسات سابقة ومشابهة لبحثنا وقبل هذا عرجنا على جانب تمهيدي الذي يحتوي على الخلفية النظرية للإشكالية و الفرضيات وأهداف البحث و التعريف بالمصطلحات والدراسات لنسبة للجانب التمهيدي قمنا بتقسيمه الى ثلاثة فصول تناولنا في الفصل الأول الى الادارة الرياضية وفي الفصل الثاني التسيير الاداري و الفصل الثالث المنشآت الرياضية أما الجانب التطبيقي يحتوي على فصلين في الفصل الأول منهجية وأدوات البحث والفصل الثاني قمنا بتحليل الدراسات السابقة و المشابهة.

في هذا العدد نحاول من خلال دراستنا هذه التعرف على الإدارة الرياضية و علاقتها بالتسيير الاداري في تطوير مردود المنشآت الرياضية.





## الإدارة الرياضية و علاقتها بالتسيير الإداري في تطوير مردود المنشآت الرياضية.

\* يمن شهاب

\*زريقي سليم

تطرقنا في دراستنا إلى الإدارة الرياضية و علاقتها بالتسيير الإداري في تطوير مردود المنشآت الرياضية حيث جاء التساؤل العام في هذا البحث كالتالي ”هل للإدارة الرياضية علاقة بالتسيير الإداري ودور في تطوير مردود المنشآت الرياضية؟“ كما صيغة الفرضية العامة للبحث كما يلي

- ان الإدارة الرياضية والتسيير الإداري لهما دور في تطوير مردود المنشآت الرياضية.

ونظرا للظروف الراهنة وتفشي وباء كورونا  
الميدانية للمذكرة .

ولقد إعتمدت على تحليل ودراسة مجموعة من الدراسات الأخرى و التعليق عليها لنتحصل في النهاية على بعض الإقتراحات و الفروض المستقبلية وأهمها أن الإدارة الرياضية لها علاقة بالتسيير الإداري في تطوير مردود المنشآت الرياضية ووصلها إلى غايتها التي أنشئت من أجلها.

الإدارة الرياضية – التسيير الإداري – المنشآت الرياضية.

# التعريف بالبحث



## 1- الإشكالية

ان التسيير في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية ادارية مخططة مبنية على أساس علمية سليمة تعمل على وصول المنشآت الرياضية الى التكامل و الارتفاع بقدراتهم و اكسابهم التسيير الاداري وتعبير الإدارة فن وعلم من العلوم الإدارية البارزة وهي علم يبحث على كيفية اقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم والتخطيط من ناحية الأفراد و الجماهير ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق الذي تتبعه في تطوير مردود .

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

وتعمل الإدارة الرياضية لتحقيق أهدافها المنشودة في أي مؤسسة أو منشأة رياضية حيث ركزت الإدارة الرياضية على عدة عناصر منها التنظيم، التخطيط، الرقابة في مجال التسيير و التي تعمل لصالحها.

في عصرنا هذا أصبح للرياضة إهتمام خاص من خلال المنشآت الرياضية الموجودة للتعريف بالرياضة و لاستقطاب أكبر عدد من الممارسين فالمنشآت الرياضية لها أهداف رياضية ومهام عديدة مسطرة لأجلها فالمنشآت الرياضية تحظى باهتمام وبدعم مادي من طرف الدولة والشركات الأخرى وأملا في الوصول إلى الرضى الجماهيري في الجانب الترفيهي و النتائج في الجانب التنافسي خلال هذه الدراسة لى طرح التساؤلات التالية

### -1-1

- هل للإدارة الرياضية التسيير الاداري دور في تطوير مردود الرياضية .

### -2-1 الفرعية

- هل للتخطيط دور في تطوير المنشآت الرياضية .

- هل للتنظيم دور في تطوير المنشآت الرياضية .

- هل للرقابة دور في تطوير المنشآت الرياضية .

### -2- الفرضيات

#### 1-2 الفرضية العامة

لإدارة الرياضية والتسيير الاداري لهما تطوير مردود الرياضية.

#### 2-2 الفرضيات الجزئية



- للتخطيط دور في تطوير المنشآت الرياضية.
- للتنظيم دور في تطوير المنشآت الرياضية.
- تطوير المنشآت الرياضية.

### 3- أهمية الدراسة

يعتبر موضوع الإدارة الرياضية من المواضيع التي لها أهمية كبيرة وتوضيح العلاقة المبنية مابين الإدارة الرياضية والتسيير الإداري تطوير المنشآت الرياضية توضيح العوامل المؤثرة في ادارة المنشآت و المؤسسات او الهيئات الرياضية و الأنماط التسييرية في منشآتنا الرياضية.

### 4- أهداف الدراسة

يهدف بحثنا الى تحقيق الأهداف التالي

- الإدارة الرياضية و التسيير الاداري في تطوير مردود المنشآت الرياضية.
- الكشف على أهمية مساهمة الإدارة الرياضية في تنويع التسيير داخل المنشأة الرياضية.
- التعرف على مدى تأثير الإدارة الرياضية وعلاقتها بالتسيير الاداري في تطوير المنشأة الرياضية.
- عناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير المنشأة الرياضية بواسطة الإدارة الرياضية والتسيير الاداري .
- التعرف على الإمكانيات المادية و البشرية التي تقو عليها المنشآت الرياضية.

### 5- أسباب اختيار الموضوع:

- من الاسباب التي دفعتنا للقيام بهذه الدراسة نذكر منها:
- أهمية الادارة الرياضية و التسيير الاداري في تطوير المنشأة الرياضية.
- لتزويد المكتبة بمراجع تتكلم عن موضوع دراستنا.
- التعرف على الهياكل التنظيمية للمنشآت الرياضية.
- معرفة الأساليب التسييرية الجيدة التي تؤدي بازدهار أي منشأة رياضية ( التخطيط- التنظيم).

### 6- تحديد المصطلحات و المفاهيم

:

التعريف



يتفق الباحثون مع " الذي عرفها كهيئة منضمة تتألف من شخص أو عدة أشخاص يتحملون مسؤولية تسيير عمل أو هيكل أو برنامج ونعني أيضا : تنظيم وتنسيق توجيه تخطيط لتحقيق هدف معين .

### التعريف الإجرائي

هي الترتيب و التنظيم الخاص الذي يحقق أهدافا معينة كما الناجحة سر نجاح الدول في كل مكان و زمان وما سادت الحضارات إلا بالإدارة فكرا و تطبيقا.

**الرياضية :**

### التعريف الاصطلاحي

حسب تعريف (سونس كيلبي) (بلاش وبيتل 1990) هي المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والرقابة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويحية.

**التعريف الاجرائي:**

هي عملية إنسانية اجتماعية فيها جهود عاملين في مؤسسة أو منظمة رياضية لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية و البشرية و الفنية المتاحة للهيئة او المنشأة.

**الرياضية :**

### التعريف الإصطلاحي

يعرفها ( ) بأنها وحدة فنية إجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة جوانب رئيسية متداخلة بحيث يؤثر كل جانب منها بالآخر و يتأثر به وهي الأهداف التي تكون معروفة وواضحة للموارد البشرية والمادية والعمليات الإدارية كالتخطيط و والتنظيم والتوجيه

**التعريف الاجرائي:**

هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط و التنظيم والتوجيه يزانيات فيما يخص الرياضة لبدنية و تكوين الافراد تربويا وتعليميا .

**التسيير :**

### التعريف الإصطلاحي



هو عملية تأثير يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة بجهودهم في أداء

### التعريف الاجرائي:

هو عملية يشترك فيها العلم و الفن وتقنية قيادة شؤون تنظيم و تخطيط و تدبير و تنشيط و مراقبة الاعمال، كما يعني اسناد جملة النشاطات والقدرات الفردية ذات نوعية عالية ، ويعمل على توصيل هذه الفرديات مع تحديد مسؤولية تكلف كل خطة.

### -7- لمشابهة:

\* والي رفيق ، دور التسيير الاداري في المنشآت الرياضية و اثره على الممارسة الرياضية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2007.

\* سفيان جراب واقع التسيير الاداري للمنشآت الرياضية بولاية الوادي. 2016:

\* انعكاسات التسيير الاداري للمنشآت الرياضية على نجاعة المردود الرياضي. البويرة. 2017.

\* 2008 دور تنظيم ادارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية-



**الجانب النظري:**

**الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث**

# الفصل الأول: الخلفية النظرية للدارسة

تمهيد.

الفصل الأول: الادارة الرياضية.

الفصل الثاني: التسيير الاداري.

الفصل الثالث: المنشآت الرياضية.

خلاصة.

**تمهيد :**

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

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

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

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

**1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة:**

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعني التعرض إلى ناحيتين :

الأولى هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة وبما أن الفكر البشري في تطور مستمر فإن كل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف إلى سابقتها وما تحويه من معارف، أما الناحية الثانية فتتمثل في الناحية النظرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر لها إلى ظاهرة ما





أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الفرابي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلاً على ممارسة الإدارة علمياً منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد .

وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام لإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط.

### -3-1 ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية :

من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة وهذا في القرن 19 ، وكانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع وقد تزامنت التطورات في المجالات الإدارية مع ذلك في المجالات الفنية وحتى نهاية القرن 19 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلاً، أما المنظمات الحكومية والعسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ربحية ومن ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها اهتماماً لدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية .(نويوة صباح وآخرون : 2003ص 18 )

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

### -4-1 تطور الإدارة الحديثة :

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية ونتيجة هذه الثورة حدثت زيادات كبيرة وهائلة في حجم الإنتاج، وأصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين والمسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة وبين الإداريين والمديرين والعمال وبناء عليه توسع نطاق الإدارة والمصنع كان يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد، واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج، كما أوجد نظام المصنع تميزاً واضحاً بين العامل وصاحب العمل وتطورت المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية وأصبحت تستخدم آلات متخصصة وعمال مدربين وتستقطب رؤوس أموال

ضخمة، كل هذا تطلب قدرا كبيرا من عمليات التخطيط والإشراف كما استخدمت حوافز العمل لزيادة الإنتاج والإنتاجية وتم تطويرها من قبل الرواد الأوائل وتكونت في نهاية الأمر بطبقة الإداريين، تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية وظهرت الفوارق بين الملكية والسلطة وظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية.

أما فيما يخص الإدارة العلمية" لتايلور "فقد بدأ تطورها مبكرا خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي وعلى سبيل المثال تم في مؤسسة إنجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق والتنبؤ والتخطيط لمواقع المصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات كما تمت دراسة تدفق الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة التكاليف واستخدام المكافآت التشجيعية وكيفية ترقية العمال، وفي هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو " روبرت أوين "وهو أحد المستنصرين البريطانيين وقد لجأ أوين إلى تحسين ظروف العمل في مصانعه وحدد حد أدنى لأعمال العاملين وزود العاملين بوجبات غذائية وخفض ساعات العمل وفتح مدارس ومراكز ممارسة الرياضة والترفيه عن النفس بعد العمل( د -محمد الشافعي أبوراس :ص22)

## 2- الإدارة العامة :

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة. (إبراهيم محمود عبد المقصود :حسن أحمد الشافعي، 2003، ص15)

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

علاقات لها أهميتها، وتؤثر هذه العلاقات على المشاكل المعالجة وتشير إلى الصعوبات المستقبلية التي ينبغي التغلب عليها كما تساعد على تحديد الحلول لهذه المشاكل.

### 1-2- تعريف الإدارة العامة :

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

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

### 3- الإدارة الرياضية :

إن الرياضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وإن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تتسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري. ( مروان عبد المجيد إبراهيم 2002 : ص 49)

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

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

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

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

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

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

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

### -3- مفهوم الإدارة :

عرفت الإدارة بتعاريف أذكر منها ما يلي :

يعرفها الإداري الأمريكي (Jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات

الفعالية والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح وتناولها الإداري الأمريكي J. Hemphill . Griffith) بأنها التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض والأهداف العامة. (مروان عبد المحيد إبراهيم :، 2002 ، ص52 )

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

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

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

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

ويمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة للوصول إلى هدف محدد (عصام بدوي :مرجع سابق، ص 20)

### 3-2- مكونات الإدارة الرياضية:

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

- العمل البشري.
- العمل الجماعي.

• المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.

• القائد الإداري. ( د - مروان عبد المجيد إبراهيم :مرجع سبق ذكره، ص60)

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

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

#### 4-1-المهارات الفنية :

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

#### 4-2-المهارات الإنسانية:

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

#### 4-3-مهارة الاستيعاب الفكري :

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

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

#### 5-وظائف الإدارة:

#### 5-1-تعريف التخطيط :

تهتم الإدارة في المنظمات ربع وظائف أساسية أولها التخطيط (Plamming) وتسبق وظيفة التخطيط ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لاجراءات العمل للمنظمة ككل، ولكن قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها وهي لهذا الشكل وظيفة 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 لتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية (مروان عبد المجيد إبراهيم :مرجع سبق ذكره، ص87 )

كما عرف البروفيسور سيرل ل .هودسون (Hudson Cyril)) التخطيط ترفيفا شاملا كمايلي :

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 وثير التغييرات، بل ربما يكون التخطيط محاولة متعمدة لإحداث التغيير أخذا في الاعتبار أن التغيير) مثل القرار (في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة أو أخرى على القطاعات الأخرى وعرف البروفيسور " بيثرداكر "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 لسع فضل 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 :ص12 )

### مقدمة في مفهوم التخطيط :

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

فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقدم به، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق لمستقبل ويقول غايول "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل (السيد حسن شلتوت، ، ص16 )

### 5-2-أهمية التخطيط:

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

التخطيط . (مروان عبد المجيد إبراهيم :مرجع سبق ذكره، ص100\_ 99

### أولاً: مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:

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

### ثانياً: التركيز على الأهداف:

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

### ثالثاً: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل:

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

### رابعاً: تسهيل عملية الرقابة:

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

### 5-3- مبادئ وأنواع التخطيط :

#### أ - مبادئ التخطيط :

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

-مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف حيث لا بد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية 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 .



– 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 . (خينم شامة وآخرون :مرجع سبق ذكره، ص05)

#### ب -أنواع التخطيط :

وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

#### 1-حسب الأهداف :

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

#### 2-حسب السياسات:

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

#### 3- حسب الإجراءات :

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

#### 4-حسب القواعد :

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

#### 5-4-المزايا الأساسية للتخطيط :

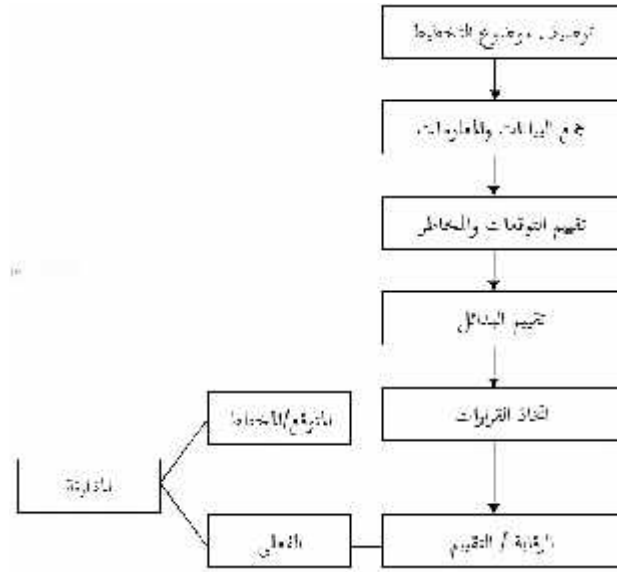
للتخطيط الجيد مجموعة من المزايا يمكن ذكر أهميتها في:

- 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" جانب استراتيجي".
- يساعد على التقليل من الأحداث الطارئة عن طريق التنبؤ بها والاحتياط لمواجهةها والعمل على تجنب الأزمات تفاد 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 :ص 28-30)

#### 5-5-مراحل عملية التخطيط :

من أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة والملازمة له أصبح من الضرورة بمكان ممارسة من خلال إتباع مراحل أو خطوات عامة بغض النظر عن نوعية أو مدته الزمني أو موضعه، هذه المراحل يشملها) الشكل رقم). (02 نفس المصدر السابق، ص159

شكل رقم : 1 مراحل عملية التخطيط.



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

-تحليل الهدف.

-تحليل المشكلة.

- تحليل البدائل.

- التنبؤ .

- التقييم .

-اتخاذ القرار.

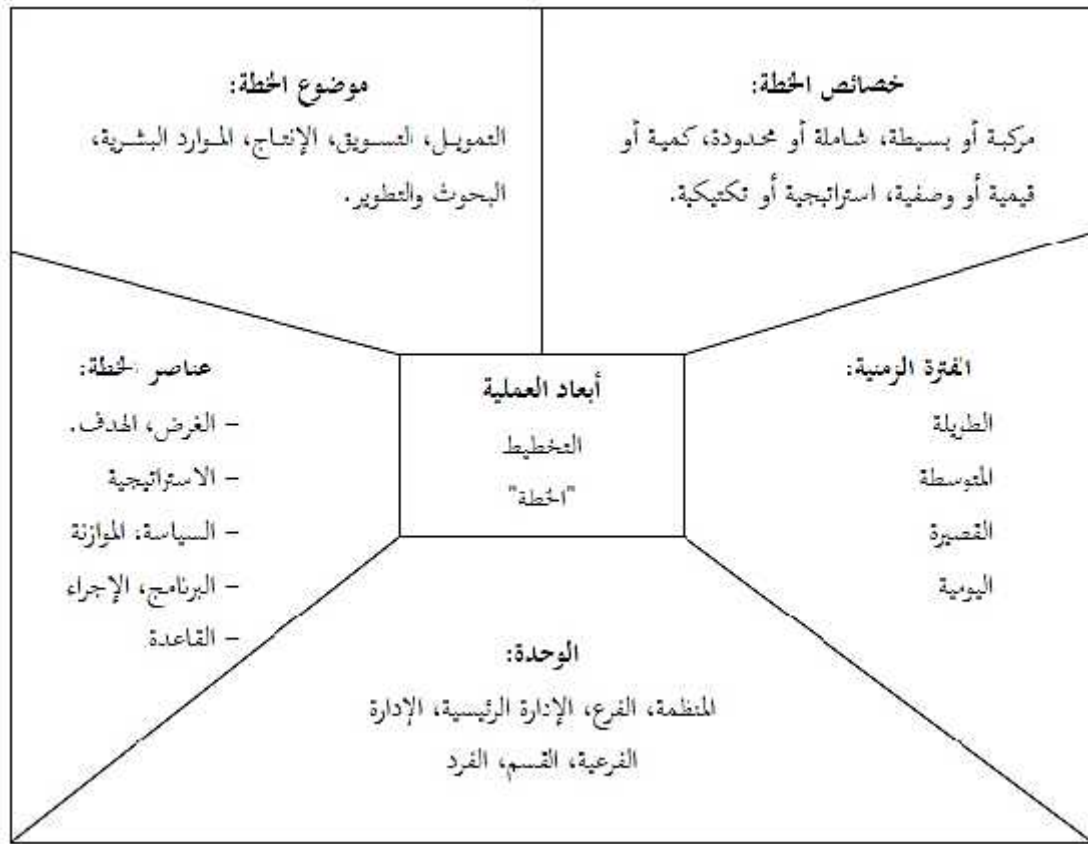
#### 5-6-وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات :

إن وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات تتضمن تحديد أهداف المنظمة وأفضل الطرق لإنجازها، فالغرض الرئيسي من التخطيط هو تزويد المديرين بخطة واضحة تكون بمثابة الخطوط التنفيذية تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل، هذه الخطة تحدد لكل مدير برمج العمل المطلوب منه إنجازه في فترة زمنية مستقبلية ومنه نرى ن العملية التخطيطية ذات أهمية قصوى باعتبارها تمثل أهم مكونات العملية الإدارية، وإذا كان للتخطيط معان فما يهمنها منها هو ما يتم داخل المنظمات من تحديد الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل لتحقيق الأهداف كما تمكننا أن نعرف التخطيط بأنه عملية مستمرة لا ينتهي على الإطلاق بحيث لا يمكن أن نصل لمرحلة نقول فيها أن التخطيط قد انتهى، والهدف النهائي للجهود التخطيطية هو النتائج المستهدف 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. ( نويوة صباح وآخرون :مرجع سبق ذكره، ص24 )  
ولكي تكون العملية التخطيطية شاملة يجب أن تغطي خمسة أبعاد:

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

شكل رقم : 2 يمثل أبعاد الخطة

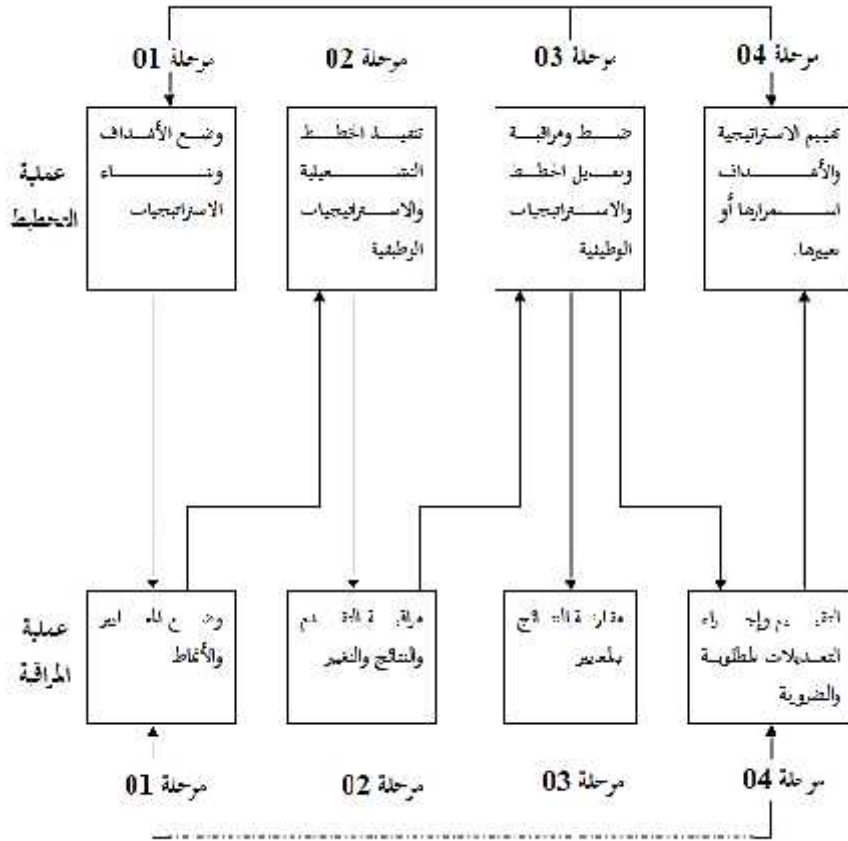


7-5 العلاقة بين الرقابة والتخطيط :

بمفهومها العام تهدف الرقابة إلى جعل ما يحدث يتطابق مع ما هو مخطط، وهذا يعني أما مرتبطان أي أما توأمان مرتبطان لإدارة كما هو موضح لشكل التالي :

(مروان عبد المجيد إبراهيم :مرجع سبق ذكره، ص158 )

شكل رقم : 3 يوضح العلاقة الارتباطية بين التخطيط والرقابة



>

### 6-التنظيم الإداري في التربية البدنية:

تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، إصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستمارات، العلاقات الخارجية . (مروان ع المجيد إبراهيم:مرجع سبق ذكره، ص65)

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

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

إن التدريب الإداري في التربية الرياضية يعني البراعة التي تستهدف رفع كفاءة الإداري عن طريق تزويده لمهارات 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.

## 2-6- مبادئ التنظيم :

### 1- التدرج الإداري :

يقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي متوخيا توزيعه على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز في النهاية في قمة الهرم الإداري، حيث تتجمع السلطة في النهاية على رأس القمة . ( د - مروان ع المجيد إبراهيم :مرجع سبق ذكره، ص 64 )

### 2- وحدة القيادة :

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

### 3- نطاق 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 .

### 4- اللامركزية :

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

### 5- التكامل :

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

### 6- توازن السلطة والمسؤولية :

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

### 7- 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 لمنظمة وإنشاء علاقة بين هذه الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي لجهود الأفراد.



**8- مرونة التنظيم وبساطته :**

يجب أن لا يكون مبالغا فيه لدرجة التي تجعله معقدا بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكيا أن يسمح بمقابلة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنشأة.

**9- تحديد المسؤولية بوضوح :**

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

**الأول:** تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.

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

**10- نطاق الإشراف :**

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

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

**أولا:التنسيق:**

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

- إصدار القوانين واللوائح التنظيمية .
- التنسيق بين الإدارات المختلفة .

**ثانيا:تدرج السلطة الرئاسية**

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

### ثالثا: تحديد الواجبات والأعباء للإدارات:

تقسم على أساس التخصيص والمقدرة النفسية والمهنية للأقسام:

• قسم استشاري يرسم السياسات.

• قسم تنفيذي . د -علي عباس حبيب:، 1997 ، ص 29

### -3-6 أنواع التنظيم:

#### أولا: التنظيم الرسمي:

هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع، أو المخطط كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة، ويقتضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كل . د -إبراهيم محمود ، حسن أحمد الشافعي :مرجع سبق ذكره، ص 11

#### ثانيا: التنظيم غير الرسمي:

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

وهناك العديد من التعريفات للتنظيم غير الرسمي نذكر منها:

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

**التنظيم والهيكل التنظيمي:**

ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل لأي منظمة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في قوالب محددة وأقسام معينة منها الازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي . أحمد إبراهيم أبو حسن :، 1993 )

#### -4-6 أسس وأشكال التنظيم:

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

- تنظيم على أساس جغرافي.
- تنظيم على أساس الغرض الرئيسي.
- تنظيم على أساس وظيفي - ( .إبراهيم محمود ، حسن أحمد الشافعي :مرجع سبق ذكره، ص12)
- أساس جغرافي:

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

• أساس الغرض الرئيسي:

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

• أساس وظيفي:

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

-5-6 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 لمؤشرات التي تهديهم في أداء العمل.

• يحدد التنظيم نمطية، العمل لاستناد 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 لعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل - ( .طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر :مرجع سبق ذكره، ص 74)

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 و السياسات التي دف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيماً ملائماً.

ففي مجال التربية البدنية والرضية الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع لأنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها على 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 الرضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد.

### -7 الرقابة الإدارية:

هي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماشي وفق المخطط، والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل (-.إيهاب صبيح محمد زريق :مرجع سبق ذكره، ص 167)

وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة - ( .السعيد محمد المصري :، 1999 ، ص231)

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 اتخاذ 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 (- السيد عليوة :، 2001 ، ص 35

ويعرفها " فويل : "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 ( - موسى اللوزي :، 2000، ص 120 )

### 1-7-تعريف الرقابة الإدارية:

هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف تبدأ الرقابة الإدارية الفعالة لتزامن مع عملية التخطيط الاستراتيجي فهي تزود لأساس 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 لسلوك التنظيمي.

### معنى الرقابة:

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

### محاو 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 لرقابة 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 ايد إبراهيم :مرجع سبق ذكره، ص156)

### -2-7 مبادئ الرقابة الإدارية:

حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله وتقرير مدى كفاءة إنجازها، لا بد من وظيفة تطبق على كل مستوى من مستوياتها الإدارية وهذه الوظيفة تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به من وظائف ونشاطات بمختلف أنواعها والتي يتم بفضلها الوصول إلى الأهداف المسطرة . (لبنى عابي وآخرون :، 2003 ، ص5)

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

#### • التركيز على الأهم:

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

#### • توفر المعلومات:

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

#### • الوقت المناسب:

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

• التكامل:

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

• الموضوعية:

يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تنسم لتمييز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها (أحمد ماهر وآخرون :، 2001- 2002 ، ص636

• الدقة:

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

• المرونة:

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

• التحكم الذاتي:

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

• الملائمة:

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

• الاتصال:



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

• التجاوب :

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

• اقتصاد :

لا يترتب على نظام الرقابة تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات الإدارية . (أحمد ماهر وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص636)

-3- أنواع الرقابة :

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

• الرقابة حسب المستويات الإدارية.

• الرقابة حسب توقيت القيام بها.

أولا: الرقابة حسب المستويات الإدارية:

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

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

- الرقابة على مستوى العمليات.

- الرقابة على مستوى الأفراد .

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

**- الرقابة الداخلية:**

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

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

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

**- الرقابة الخارجية:**

تتولى عملية الرقابة الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المنشأة وقد تكون هذه الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري . (احمد ماهر وآخرون :مرجع سبق ذكره، ص340)

**2- الرقابة على مستوى العمليات:**

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

**• 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 مرؤوسيههم بصفة دورية . (السيد عليوة :مرجع سبق ذكره، ص37)

• ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز .

ثانيا :الرقابة حسب توقيت القيام بها:

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

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

• **الرقابة الوقائية) التنبؤية:** (وهي الرقابة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ ويعتمد نظام الرقابة عن طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحداث المعلومات المتوافرة لدى المنشأة . (محمد فريد الصحن وآخرون :، 2000 - 1999 ص343)

• **الرقابة التاريخية:** ويطلق عليها البعض الرقابة اللاحقة أو الخلفية ويهتم هذا النوع من الرقابة لأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة . (جميل أحمد توفيق :، 2002 ص561)

• **الرقابة المتزامنة:** حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق الرقابة اللاحقة أدوارا عديدة منها تزويدهم لمعلومات وتساعدهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس لتقييم الأفراد ) .مروان ع ايد إبراهيم :مرجع سبق ذكره، ص156

تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث أثناء التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة تحديد المشاكل وتحجيم الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية في المنشأة . (محمد فريد الصحن :وآخرون مرجع سبق ذكره، ص343)

### خلاصة:

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

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

## تمهيد

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

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

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

## 1- الثقافة واستجابة العمال لأساليب التسيير:

تطور علم التسيير في الغرب من خلال بحوث أجريت خاصة في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وألمانيا وهي مجتمعات ذات طابع مادي صناعي يرى شيبيرس (Schipper 22.1983) أنه لا يمكن تجنب الواقع أن الكثير من علم التسيير ذا اتجاه غربي، أو هو كذلك من حيث الأصل على الأقل (بوثلجة غياث: 1999: ص16)

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

الأمريكية في الحصول على النتائج المتوقعة ن خلال تطبيقها

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

فالعلاقة بين المسيرين والعمال في المجتمعات العصرية علاقات رسمية يعرف كل

جانب واجبه وصلاحياته وطرق تصرفه في مختلف المواقف، يقوم العمال بواجباتهم

المأجورين عليها دون اعتبار للعلاقات غير الرسمية التي تربطهم بمسؤوليتهم فالحياة

الخاصة للمسيرين لا تؤثر كثيرا على علاقاتهم بالمستخدمين في مواقع العمل.

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

## 2- التطور التاريخي لمفهوم التسيير:

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

### 2-1- النظرية التقليدية:

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

وغير بعيد عن تلك الفترة ظهر فايول بما يعرف الإدارة التنظيمية التي اهتمت بتقسيم الوظائف ومركزية الأمر والتوجيه والانضباط والمساواة وحصر وظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وأضاف إليها آرويك مهمة الرقابة... الخ. ( محمد رفيق الطيب: الجزائر: 1995 ص67)

### 2-2- النظرة النيوكلاسيكية:

اهتمت الإدارة في هذه الفترة بالإضافة إلى المهام المذكورة سابقا بمهمة تحسين بيئة العمل لإدراكها لان الأحاسيس والاتجاهات تؤثر بعمق على السلوك والأداء فظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة إيميل مايو تأييد هذه الفكرة وصاحبها تعريف جديد للمنظمة كونها تشكل بناء اجتماعيا يهدف إلى إشباع حاجات الأفراد وركزت الإدارة في هذه المرحلة على

تحقيق التوازن بين أفراد التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي وبدأت إلى التساهل شيئاً فشيئاً.

### 2-3- النظرية السلوكية:

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

### 2-4- النظرية الحديثة:

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

- التركيز على الهدف الذي وجد من أجله النظام ودراسة الأنشطة التي تؤدي إلى هذا الهدف ومحاولة التعرف على الأنظمة الفردية داخل النظام الأساسي والإهتمام بمقاييس الأداء في كل نظام فرعي وكيف يساهم في تحقيق كفاءة النظام ككل مع ضرورة إعادة النظر بشكل مستمر في النظام ومتابعة وإدخال ما يلزم من تعديلات عليه.
- تحقيق الرقابة على أجزائه بتحديد المعايير والمقاييس المناسبة للأهداف المخططة وقياس ومقارنة ما تحقق فعلاً لمعايير والمقاييس السابقة .
- تحديد الفروق بين المقاييس وإذا كانت مؤثرة وجوهية يجب أن يتخذ الإجراء الصحيح

والمناسب (يوسف قليلي وآخرون:المسيلة: 2002 ص83)

وانطلاقاً من هذا التحليل نصل إلى أن التسيير يتمثل في:

-تشكيل بيئة العمل.

-وضع الإستراتيجية.



- تخصيص الموارد.
- بناء التنظيم.
- تنمية المديرين.
- متابعة الإجراءات.
- التنبؤ لحاجات.

وتتعلق عمليات التسيير بالتأقلم مع التعقيد في البيئة و تأخذ بالتخطيط ووضع الميزانيات وتتخذ من التنظيم طريقا لتحقيق هذه الخطط و تأخذ بالرقابة أسلوبا بالتأمين تحقيق الخطط .

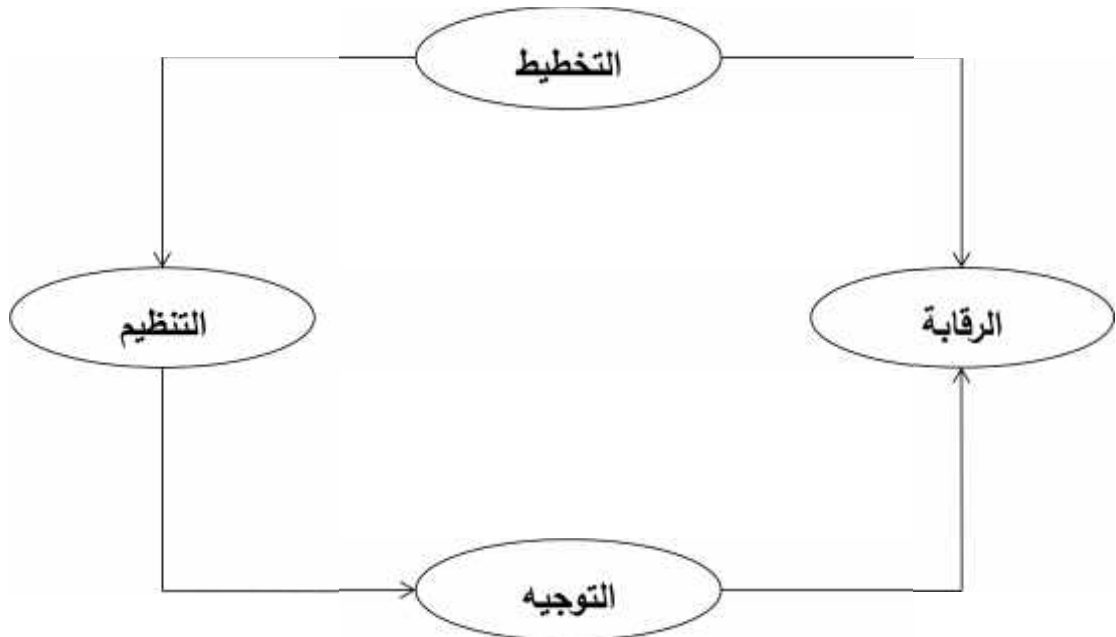
### 3- مفهوم التسيير الإداري:

من جملة التعاريف التي درست ووضحت مفهوم التسيير ما يلي :

#### التعريف الأول :

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وهو باختصار وتحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها والتسيير عملية إدارية مستمرة ( محمد رفيق الطيب: الجزائر: 1995 ص50)

#### شكل رقم 4: يوضح عملية التسيير



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

### التعريف الثاني:

مهارات المسير تشمل المهارات الإدارية التكنولوجية والشخصية ومهارة التفكير بمنطق بالتنظيم (عايدة خطاب، القاهرة: 1985 ص44)

### التعريف الثالث:

هو كمشايرة التعقيد والجزئيات فبدون تسيير إداري دقيق فإن المؤسسات الضخمة المعقدة تنزح لأن تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق (يوسف صديق، الجزائر: العدد 271 ص33)

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

#### 4- عناصر عملية التسيير الإداري:

##### 4-1- التخطيط:

التخطيط في الإدارة الرياضية يعني التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي والابتعاد بعناصر العمل ومواجهة مقومات التنفيذ والعمل على تدليلها في إطار زمني محدد والقيام بمتابعة الأحداث المستقبلية بناء على توقعات وعمل كافة الجوانب في التوقيت المناسب، وكما عرفه هودجي " :التنبؤ البرامج التنفيذية لها (مفتي إبراهيم حماد: 1999 ص112)

##### 4-1-1- أنواع التخطيط:

وهو التخطيط الذي يتم على مستوى الدولة ويهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين. ( عادل حسن، الاسكندرية: 1964 ص57)

##### التخطيط الإداري:

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

##### التخطيط التعليمي:

هو العملية التي غايتها أن يحصل الطالب على تعليم كاف ذي أهداف واضحة وعلى مراحل محدودة تحديدا منطقيا سليما، حيث يمكنه من الحصول على فرض لينمي قدراته ويتمكن من الإسهام إسهاما فعالا في تقدم البلاد في مجالات الاجتماعية الثقافية و الرياضية (حسن شلتوت، القاهرة ص80).

## 4-2-التنظيم:

## 4-2-1-تعريف التنظيم:

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

أنواع التنظيم :ينقسم التنظيم إلى نوعان هما:

## التنظيم الواسع:

هو الذي يتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو مضمونها الهندسي وتحديد العلاقات والمستويات وتقييم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات وفي الهيئات الرياضية يتمثل في التنظيم الرسمي بشكل أساسي فيما حدده القانون واللوائح ويتجسد أيضا في علاقة المجلس الأعلى جهاز الرياضة كحجة إدارية مركزية بالهيئات الرياضية المختلفة ويتجسد ذلك مثلا في اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية في تحديد أعضاء المجلس ومواقعهم وسلطات المجلس والمكتب التنفيذي (حليم المنبري، عصام بدوي، 1991 ص38)

## التنظيم الفيراسطي:

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

بمعنى أنه يمكن الاتحادات إنشاء عدد في اللجان وفقا لما يراه محققا لأهدافه وإنشاء هيكل

تنظيمي متضمنا أجهزة ولجان معاونة ووضع لائحة داخلية وتنظيم خاص به طالما لا

يتعارض مع التنظيم الرسمي (حسن مصطفى : رسالة علمية).

## 4-3- الرقابة:

## 4-3-1- تعريف الرقابة أو المتابعة:

المتابعة بمفهومها العام هي عملية رقابية مستمرة تقوم الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن يجري عليه العمل داخل المؤسسة أو الوحدة التنفيذية يتم وفقا للخطط الموضوعية أو السياسات الموسومة والبرامج المقدمة (حليم المنبري، عصام بدوي ، القاهرة: (1991

وتعني أيضا التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقا(مفتي إبراهيم حماد: 1999 ص120)

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

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

## 4-3-2- فوائد المتابعة (الرقابة) في الإدارة الرياضية:

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

## تحقيق الرقابة:

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

**تحقيق تنمية الكفاية:**

حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات والنظم الإدارية الموضوعية والخطط قيد التنفيذ تسيير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر ممكن لها من الكفاية (مفتي إبراهيم حماد: 1999)

**4-4- التوجيه:**

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

وفي مجال التربية البدنية لابد أن تكون لكل مؤسسة من المؤسسات أجهزة توجيهية كفوة تقوم بمساعدة وتوجيه العاملين الجدد كل حسب اختصاصه بإشراف أصحاب الخبرة والتجربة لكي يعرفوا أو يسهلوا مهمة من يعمل من هذه الدوائر والمؤسسات إذا كانت الهدف فعلا هو إنجاح عملية الرعاية السليمة للحركة الرياضية والعاملين من أجل تطويرها ورفع مستوياتها لابد أن يترك الموظف يعمل من أجل اكتساب الخبرة وذلك من خلال ممارسته فيجب معرفة كيفية التعامل مع الأفراد وذلك من خلال معرفة أحوالهم الشخصية والاجتماعية ثم أن يلم بطريقة التعامل مع الجماعة ودراسة أحوالهم وديمومتها بما يساعد على تطويرها وتقديمها في مجالات عملها دون كلل أو ملل ولا بد أن يعرف كيف تكون علاقات طبيعية بين أكثر من جماعة في آن واحد والسعي على مساعدتها وتمكينها من تحقيق أغراضها المرسومة وبذلك فإن الأجهزة التوجيهية هي المسؤولة عن إعداد وتعليم وتوجيه العاملين في الحقل الرياضي (د. مروان عبد المجيد إبراهيم 2002 ص 49)

**5- أنواع التسيير:**

ينقسم تسيير المجموع العقاري (المنشآت)

### 5-1-التسيير المباشر:

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

### 5-2-التسيير غير مباشر:

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

### 5-3-التسيير المشترك:

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

### 5-4-التسيير غير مشترك:

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

### 6-أنواع المسيرين:

#### 6-1-مسيرين غير عموميين:

مثل الوكالات العقارية والجمعيات والمنظمات.

#### 6-2-مسيرين عموميين:

مثل البلدية، ديوان الترقية والتسيير العقاري، مؤسسات رياضية (دحماني مراد وآخرون،: 2001 ص78)

#### 7-وظيفة المسير:

يعتبر المسير المفكر الذي يقوم بتجميع المعلومات الكافية عن مشكلة خاصة تواجه منطقته ما يراد حلها ويتم ذلك بدراسة المشكلة وعلاقتها بالمشاكل الأخرى المتشابكة معها ثم

عزلها .بعد ذلك يقوم المسير بتحليل المعلومات وإرساء أنسب حل للمشكلة مع وضع برنامج زمني ينفذ على مراحل وذلك للوصول إلى الهدف المنشود ولا يغيب عن البال أن هناك عوامل تعرقل عملية التسيير وتتمثل في:

-طغيان الجانب الشخصي (المنافع الشخصية).

-الاعتبارات السياسية.

-الحالة الاقتصادية والاجتماعية.

### 8-آليات التسيير:

التسيير هو تلك المجموعات من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم و التوجيه الرقابة وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها وهو جوهر مهمة المسير .

إن التنسيق شأنه في ذلك شأن إتخاذ القرارات، فالوظيفة التسييرية مستمرة تسير مختلف

الوظائف الأخرى من التخطيط حتى الرقابة تتناول التنظيم باعتبار جلاء من العملية

التسييرية، تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها بما تتمثل عليه هذه البنية من تقنيات إدارية،

ومناصب عمل، علاقة سلطة وغيره. (فاروق عباس حيدر: 1994 ص66)

يشكل التسيير من منظم حركي عملية دائرية فلو اعتبرنا أن هذه العملية تبدأ بتحديد الأهداف

أي التخطيط، فإنه لا يمكن أن يعتبرها تنتهي عند الرقابة، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود

(أخطاء)

تتطلب تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن

الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط كذلك فإن العلاقة بين عملية التسيير والتنظيم هي أيضا

علاقة دائرية مبنية على أساس التفاهم المتبادل، ذلك أن عملية التسيير لدى تطبيقاتها تنتج

التنظيم الذي لا يتواصل سيره لتوجيه



**8-1- أهداف التسيير الإداري:**

- من بين الأهداف التي يسعى التسيير الحديث الوصول إليها ما يلي:
- ضمان سير الأنشطة الإنتاجية وفق ما جاء في البرنامج الإنتاجي
- إيجاد صيغ مثلى لاستعمال عوامل الإنتاج من يد عاملة، مواد أولية، رؤوس أموال، تكنولوجيا، استعمالا عقلانيا بدون تبذير أو نقص.
- إنتاج المنتج بنمط خاص مع ضمان تسويقه.
- تلبية رغبات وحاجيات المستهلك من حيث الكم، الكيف والزمن.

**8-2- دور التسيير:**

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

ولذلك نرى أنه من المهام الأساسية للمسير البحث عن أقل تكلفة للإنتاج والعمل، والسيرة الحسنة للمؤسسة مرهونة بنوعية المادية المنتجة لذلك يستوجب دراسة حول المنتج (الشكل، النوع، اللون، الخدمة... الخ) (د - محمد فرкос،: 1995 ص 55 )

**9- نماذج تسييرية ثلاثة: (محمد رفيق الطيب ، الجزائر: 1995 ص 71)**

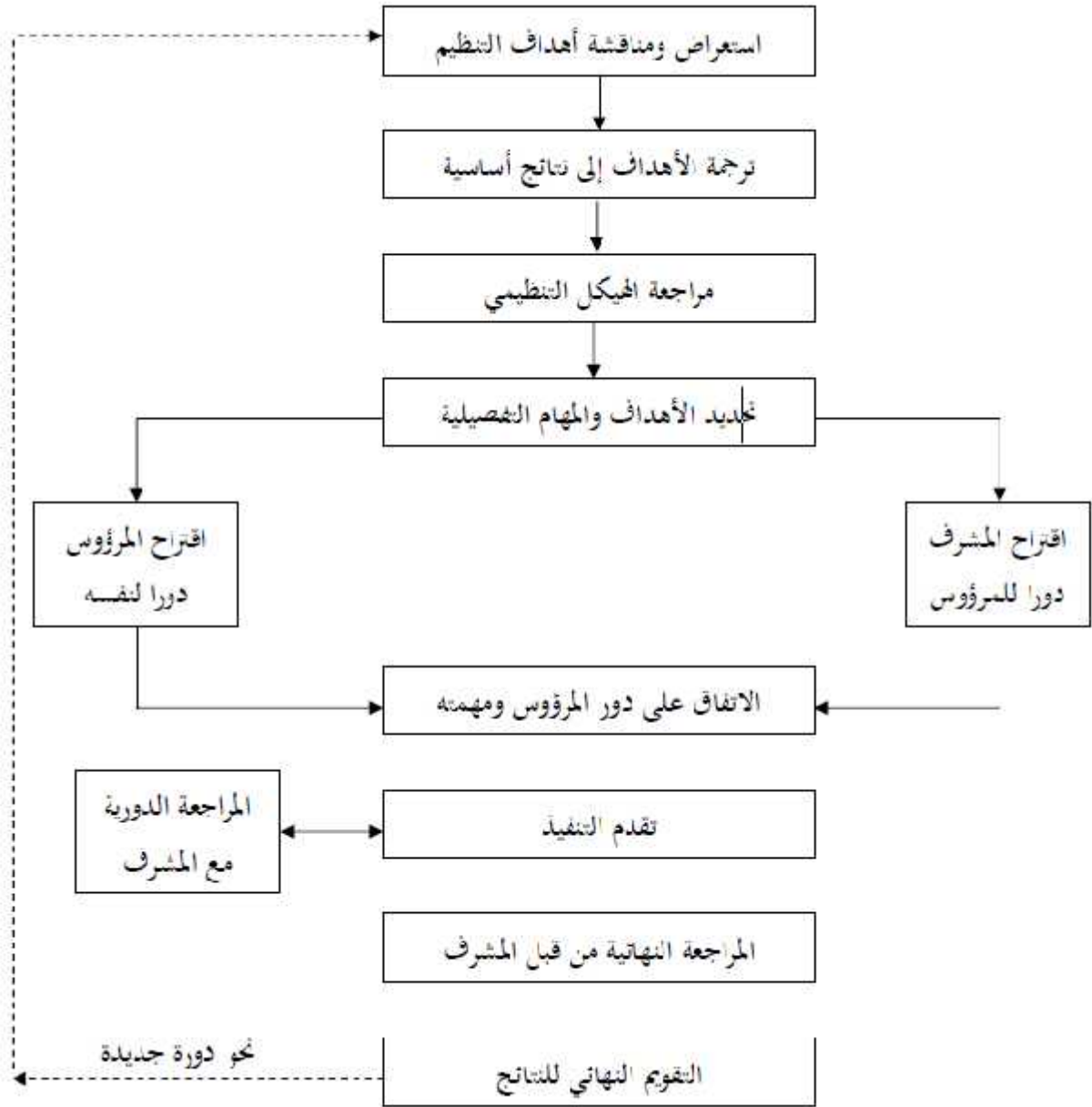
يقدم مايلز (Miles) ثلاث نماذج تسييرية متدرجة من النموذج التقليدي إلى النموذج

الحديث

النموذج التقليدي	نموذج العلاقات الإنسانية	نموذج الموارد البشرية
<p><b>الافتراضات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- كراهية العمل المتواصل في نفوس معظم الناس.</li> <li>- العمل الذي يقدمه الأشخاص أقل أهمية لديهم عما يحصلون عليه.</li> <li>- لا يوجد سوى أشخاص قلائل يرغبون ويستطيعون أداء أعمال تتطلب الإبداع ومراقبة النفس.</li> </ul> <p><b>السياسات التسييرية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المهمة الأساسية للمسير هي مراقبة مرؤوسيه والإشراف عليهم بشكل دقيق</li> <li>- على المسير أن يجزأ الأعمال إلى مهام بسيطة متكررة وسهلة الفهم.</li> <li>- عليه أن يعد إجراءات تفصيلية ويطبّقها بحزم وإنصاف.</li> </ul> <p><b>التوقعات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يمكن الأفراد أن يتعارضوا عن نوعية العمل إذا كان الأجر عاليا والرئيس منصفا.</li> <li>- إذا بسطت المهام بشكل كاف وتمت مراقبة المرؤوسين بدقة فإنهم ينتجون وفقا للمعايير المطلوبة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يريد الأفراد أن يشعروا و بأهميتهم مفيدون.</li> <li>- يريد الأفراد الاعتراف م كأشخاص متميزين.</li> <li>- الحاجات المشار إليها أعلاه أكبر أهمية من المال في مجال تحفيز الأفراد.</li> <li>- المهمة الأساسية للمسير هي إشعار كل فرد بانه مفيد ومهم .</li> <li>- عليه أن يخطط مرؤوسيه علما بما يجري ويستمتع لاعتراضاهم</li> <li>- من التسيير</li> <li>- تتخاذ</li> <li>- إلى والأهمية.</li> <li>- إلى الرسمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المساهمة في</li> <li>- الذاتي أعمالهم</li> <li>- للمسير</li> <li>- يخلق</li> <li>- المساهمة</li> <li>- في الذاتي</li> <li>- إلى في</li> <li>- الرسمية</li> </ul>

**الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف :**

شكل رقم 5: الخطوات الأساسية للتسيير لأهداف ( محمد رفيق الطيب::1995 ص73)



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

نأخذ منها على سبيل المثال :

المادة : 08 الإدارة العامة:

ونتكفل بما يلي:

- تحضير العمليات المتعلقة بميزانية الإدارة المركزية وتنفيذها.
- تسيير الوسائل البشرية والمادية للإدارة.
- تنفيذ مخطط تكوين مستخدمي القطاع لاتصال مع الهياكل المعنية .

- إعداد التقارير الدورية وتقييم تنفيذها.
- ضمان تسيير الذمة المالية والمحافظة عليها.
- وضع قواعد وإجراءات متابعة ومراقبة المساعدات والإعلانات الممنوحة للحركة الجمعوية وتضم مدير فرعية

### 1-المديرية الفرعية للموارد البشرية:

وتكلف بما يأتي :

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

### 2-المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة:

وتكلف بما يلي:

- ضمان تنفيذ ميزانيتي التسيير والتجهيز للمنشأة. (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية :حرر في 19/10/2005، العدد 71)

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

### المادة : 06 إدارة المنشآت والتجهيزات:

وتكلف بما يلي:

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

## خلاصة:

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

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

### تمهيد:

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

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

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

### 1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث انهم أول من اهتم إقامة دورات والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "اوليمبيا" استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ إستاد STADAM

وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ استاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية :

### 1-1- ملعب البنتاثون:

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

### 1-2- ملعب الهيبودروم:

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

### 1-3- البالاسترا :

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة (عفاف ع المنعم درويش، :1998 ص137)

### 1-4- الليونيديون :

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

### 1-5- الكولوسيوم :

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

كثير من الدول الأوروبية تطورها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فنلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

### 2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث

#### 2-1- المدن الرياضية

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

#### -الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه لإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصلالات الاستقبال، غرف التديك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن. (عفاف ع المنعم درويش،: 1998 ص 139)

#### -الصالة المغطاة:

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



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

### 3- الملاعب المفتوحة:

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

### 4- حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة أولمبي (21 x 50) مترا بعمق 2.10 متر لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12x15) متر بعمق متدرج يبدأ ب 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25 x 12.5) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

### 5- مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصلات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة لكتب وشرائط الموسيقى

والفيديو، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجا طول فترة إقامتهم.

### الخدمات المركزية:

وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة

الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريدية الاستعلامات، الأمن ... الخ.

### 3- مفهوم المنشأة الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضية فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية ( المرسوم التنفيذي رقم: 416: 91)

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416-91) المؤرخ في

02/11/1991 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات

الطابع رياضي واستغلالها، والمنشآت الرياضية العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني

خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 03/02/1993 المتعلق

بإستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات التربوية والتنافسية الجماهيرية في

الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهياة

للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات

المتعددة الرياضيات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة و الرياضة بالإضافة إلى

هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لاسيما المواد

من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية

العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت

استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية

البدنية والرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا وعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها

المؤسسات العمومية، و المنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا

للممارسات الرياضية والبدنية، الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية و

الصحية و الأمنية لإحتواء نشاطات الرياضية و البدنية.

### 4- إدارة المنشآت الرياضية

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

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع

في العمليات الخاصة لتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي :

1- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقاً لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار. (د-مفتي إبراهيم حمادة 1999 : ص 146)

2- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفصيلات الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.

3- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الر أن يخططوا جيداً لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.

4- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي .

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

1- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيراً في المستقبل.

2- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيراً على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.

3- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.

4- إذا ما كان المنشأ الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقاً للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية. (د-مفتي إبراهيم حمادة :، القاهرة: 1999 ص 148)

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

1- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:

- عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.

- تكاليف الانتفاع، وصيانتته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.

- عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.

2- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).

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

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

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

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

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

8- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

## 5- خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين: (المرسوم التنفيذي

رقم: 416: 91)

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

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

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

## 6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب

والاستادان والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها

من الحسابان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي: (د.حسن أحمد الشافعي: 2004 ص94)

### -اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة لإقامتها، حيث يختلف

اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين

وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن 04 كيلومترات بالنسبة للشباب، 02 كيلومتر بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

### - وسائل المواصلات:

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

### - التجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

أ - إن وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب .  
ب - يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها . (بوداود عبد اليمين، الجزائر: 2004 ص125)

### 7- تعريف الإمكانيات

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

### 8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية :

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمراً حتمياً لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحاً في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانيات

بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:

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

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

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

-يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.

-إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعده للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد فيرفع مستوى الأداء.

-إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرّب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية

-توافر وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل  
-إن توافر الإمكانيات الخاصة في المناطق الشعبية (كالمساحات الشعبية، مراكز الشباب ) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.

-إن توافر الإمكانيات يؤثر لإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.

-إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.

-إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء لمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخططية.

-يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإبداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلاتها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

### -9 مبادئ الإمكانيات الرياضية :

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية. (د.حسن أحمد الشافعي: 2004)

### 10-أنواع الملاعب:

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

#### أ - من حيث الأهداف:

-ملاعب علاجية - ملاعب تدريبية - ملاعب ترويجية - ملاعب تنافسية.

#### ب - من حيث الشكل الهندسي:



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

ج -من حيث الشكل العام:

-الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

د -من حيث اللعبة:

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

هـ -من حيث القانونية:

-ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية

و -من حيث التبعية:

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

ي -من حيث الأرضية:

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

**11- مزايا دراسة إمكانات المنشآت الرياضية:**

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

أ -الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها. (عفاف ع المنعم درويش،:1998 ص156)

ب -اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

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

### ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

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

### د- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

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

### هـ- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية :

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

### و- زيادة أعداد الممارسين :

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

### ي- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

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

**ك - تحقيق أفضل الأهداف:**

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

### خلاصة:

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

## الجانب التطبيقي

الفصل الأول: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية.

الفصل الثاني: تحليل الدراسات و التعليق عليها.

**تمهيد:**

تهدف البحوث العلمية عموماً إلى الكشف عن الحقائق، وتكمن قيمة هذه البحوث وأهميتها في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، وبالتالي فإن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها. (فريدريك معتوق، 1998، صفحة 231)

يعتبر الإطار المنهجي للبحث أحد الجوانب الهامة، بحيث لا يمكن لأي باحث أن يتخلى عنه، وهناك علاقة وطيدة بين موضوع البحث ومنهجه، فلكي يتم تأسيس عمل منهجي منظم لا بد من توضيح جميع الجوانب والإجراءات التي تم القيام بها أثناء عملية الدراسة لكي يكون البحث موضوعي، وتيسر للمطلع فهم وتفسير النتائج على ضوء المعلومات الواردة فيه.

وبعد أن تعرضنا في الباب الأول والمتعلق بالدراسة النظرية يأتي الباب الثاني الذي اختص بالدراسة الميدانية والذي يدعمه بهدف الوصول إلى تكامل في العمل البحثي، وتسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل فيما تتأكد صحة الفرضيات لذلك فقد جاء هذا الفصل ليتناول الطرح المنهجي للدراسة من خلال مختلف الإجراءات والمتمثلة في التقنيات التي تساعد الطالب في جمع المعطيات والبيانات وتفريغها وتبويبها وتحليلها، ويمكن تحديدها بدءاً بالدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع مروراً بمجتمع وعينة الدراسة ومجالاتها المتمثلة في المجال البشري والزمني والمكاني، ثم استعراض أدوات الدراسة المستخدمة وكيفية بنائها لجمع المعلومات والبيانات اللازمة التي تناسب موضوع بحثنا، وأساليب التحليل والمعالجة الإحصائية.

**الدراسة الاستطلاعية:**

هي عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة، والتجربة الاستطلاعية عبارة عن دراسة تجريبية أولية يقوم بها الباحث على كمية صغيرة قبل قيامه ببحثه، بهدف اختيار أساليب البحث وأدواته.

إن الإلمام بجوانب الدراسة الأساسية لا يتم إلا من خلال القيام بدراسة استطلاعية على مجتمع وعينة البحث لذلك قمنا بخطوة استطلاعية أولى كانت عبارة عن القيام بزيارة لديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة وقد تم منحي العدد الكامل للموظفين والعاملين داخل هذا المركب.

نظرا لجائحة كورونا لم أقم بدراسة استطلاعية كاملة لأنه تم غلق كافة الإدارات الرياضية تقاديا

لانتشار العدوى.

**الدراسة الأساسية:**

تتم إجراء الدراسة الأساسية بتطبيق استبيان موجه لإداريين الموجودين داخل المنشأة، وإجراء مقابلة مع المسؤولين ، وفي الأخير تحليلها بالأدوات الإحصائية للوصول إلى النتائج، وكل هذه الخطوات سنقوم بعرضها بالتفصيل في الخطوات والعناوين التالية:

**منهج الدراسة:**

إن الوصول إلى النتائج النهائية للدراسة والإجابة عن تساؤلاتها يتطلب منا إتباع منهج معين الذي يمثل الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة قصد اكتشاف الحقيقة، ويعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه. (رشيد زرواتي، 2002، صفحة 119).

لذلك فاختيار منهج البحث يخضع لنوع الدراسة من جهة ولأهدافها من جهة أخرى، والاختيار الدقيق للمنهج هو الذي يعطي مصداقية وموضوعية للنتائج المتوصل إليها، وبما أن دراستنا تهتم بدراسة دور التسيير الإداري في تطوير مردود المنشآت الرياضية.

استجابة لطبيعة الموضوع والإشكال القائم اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة وعلمية للظاهرة المقصودة، ووصف للموضع الراهن وتفسيره، كما يستخدم المنهج الوصفي في التعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، وهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الواقع ومن ثم تحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها، حيث يستخدم هذا المنهج أسلوب القياس والتصنيف والتفسير والإحصاء للوصول إلى إدراك طبيعتها ووضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية، ومن ثم الوصول إلى تعميمات بشأن موضوع الدراسة، كما أنه يحظى بمكانة خاصة في مجال البحوث الإدارة والتسيير الرياضي (بوداود عبد اليمين وعطاء الله، 2008، صفحة 123).

**متغيرات الدراسة:**

إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على الأقل على متغيرين، أولهما يسمى المتغير المستقل والآخر المتغير التابع.

(أ) **المتغير المستقل**: هو الأداة التي يؤدي المتغير في قيمتها إلى إحداث التغير، وذلك عن طريق التأثير في قيم متغيرات أخرى ذات صلة به. (نوار مجيد الطالب كامل لويس، صفحة 75)  
 - **المتغير المستقل** هو عبارة عن السبب في الدراسة وفي دراستنا المتغير المستقل الادارة الرياضية و علاقتها بالتسيير الاداري.

(ب) **المتغير التابع**: هو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم متغيرات أخرى، حيث أنه كلما أحدث تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع. (نوار مجيد الطالب كامل لويس، صفحة 75)

- هو نتيجة التغير التابع في هذه الدراسة وهو تطوير مردود المنشآت الرياضية.

#### - مجتمع البحث:

وهناك من يطلق عليه مجتمع الدراسة الأصلي، ويقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة. (محمد عبيدات وآخرون، 1999، صفحة 84)  
 وفي دراستي هذه يتمثل مجتمع بحثي في عاملي و موظفي ديوان المركب الرياضي المتعدد الرياضيات رايح بطاط بولاية البويرة البالغ عددهم 210.

#### عينة البحث وكيفية اختيارها:

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث. (رشيد زرواتي، 2007، صفحة 334)

تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الذي يضم 50 عامل من العدد الإجمالي.

تكمن أهمية العينة في كونها الوحدة الإحصائية للمجتمع الأصلي تجمع أفراد يتشابهون في الخصائص والظروف المشتركة بينهم ويتم الحصول عليها بطرق مختلفة تبعا لطبيعة الموضوع ونوعية الدراسة.

#### مجالات الدراسة:

نظرا لجائحة كورونا لم يكن هناك مجال زمني و لا مكاني وذلك لغلق كافة الإدارات تفاديا للعدوى

اما بالنسبة للجانب الزمني



**المجال الزمني:** شرعنا في إنجاز هذا البحث ر من منتصف جانفي 2020 حتى شهر أكتوبر 2020 وقد خصصنا المدة الأولى "جانفي، فيفري، للجانب النظري والتي تم فيها جمع المراجع والإطلاع على العديد من المكتبات الجامعية الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى التنقل إلى الجامعات ومعاهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية.

### أدوات البحث:

بناء على طبيعة المشكلة، وبعد دراسة مستفيضة للأهداف الرئيسية للبحث، وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، والبحوث والكتب والمقالات المتعلقة بالموضوع، والمقابلات الشخصية مع أعضاء التدريس بالجامعة، حيث يؤكد مسلم محمد بخصوص الأدوات المنهجية (أدوات البحث) أن اختيار الأداة والوسيلة يتوقف على: موضوع البحث، طبيعة الموضوع، نوعية مجتمع الدراسة، الظروف والملابسات التي تحيط بالموضوع، ويمكن للباحث أن يختار وسيلة واحدة كما يمكنه أن يحدد الوسائل حسب هدف البحث.

ولإضفاء الموضوعية والدقة اللازمة لأي دراسة علمية لا بد من استعمال بعض الأدوات العلمية والوسائل التقنية التي بواسطتها يصل الباحث إلى كشف النقاب عن الظاهرة محل الاهتمام والدراسة.

والأداة التي أستعملت في هذا الموضوع من أجل جمع المعلومات و البيانات هي الاستبيان لكن ومع الأسف لم تسلم وذلك لجائحة كورونا.

### تعريف الاستبيان:

هو أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات، في جمع البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة أسئلة ومن بين مزايا هذه الطريقة أنها اقتصاد في الجهد والوقت كما أنها تسهم في الحصول على بيانات من العينة في أقل وقت بتوفير شروط التقنين من الصدق الثبات والموضوعية. (حسن أحمد الشافعين سوزان أحمد على مرسى، 1995، صفحة 203)

- هو نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة ما أو موقف ما. (الرفاعي حسين أحمد، 1996، صفحة 122)

- والاستبيان بمفهومه العام هو قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة المعدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث. ( مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، صفحة 125)

**المقابلة:**

تعتبر المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات وأكثرها استخداما نظرا لمميزاتها المتعددة ومرونتها ومن مظاهر هذه المرونة عدم تقيدها باستمارة مقننة لذلك فان المقابلة اداة اكثر صلاحية للكشف عن جوانب الموضوعات التي لا نعرف عنها ما يكفي لاختيار الاسئلة التي توجه او طريق صياغتها، والمقابلة هي عملية اتصال شخصي منظم بين الفرد وفرد آخر او مجموعة افراد آخرين. (برداو، عبد اليمين، 2010، صفحة 41)

**وصف الأداة:****أولا- الاستبيان:**

الاستبيان تم بناءه من طرف الطالب لمعرفة دور الادارة الرياضية و علاقتها بالتسيير الاداري في تطوير مردود المشآت الرياضية في رسالة الماجستير التي ناقشها سنة 2020 بجامعة البويرة بمعهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية.

يتألف الاستبيان في صورته الأصلية من (18) سؤال ، وتحدد الإجابة حسب نوع السؤال وتنقسم إلى ثلاث أقسام: الأسئلة المفتوحة: نعطي كل الحرية للمستجوب للإجابة على الأسئلة كما يشاء، الأسئلة المغلقة: تكون الإجابة في معظمها محددة حيث تعتمد على النتائج التي نطمح للوصول إليها وتحدد الإجابة ب: نعم أو لا ، أو أحيانا

ثم يطلب من الشخص المستجوب أن يضع علامة (x) على الإجابة التي تعبر عن رأيه بالنسبة لكل سؤال من الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان بالنسبة للأسئلة المغلقة والأسئلة النصف مفتوحة مع النصف الآخر الذي فيه حرية للمستجوب، أما الأسئلة المفتوحة للمستجوب الحرية الكاملة في الإجابة.

**ثانيا- المقابلة:**

المقابلة تم بناءها من طرف الباحث لمعرفة دور الادارة الرياضية و التسيير الاداري في تطوير مردود المنشآت الرياضية ومدى تلبيتها لاحتياجاتها.

**الوسائل الإحصائية:**

لا يمكن لأي باحث أن يستغني عن الطرق والأساليب الإحصائية مهما كان نوع الدراسة التي يقوم بها سواء كانت اجتماعية أو نفسية أو اقتصادية أو غيرها من الدراسات، حيث أن الوسائل الإحصائية هي التي تمد بالوصف الموضوعي الدقيق فالباحث لا يمكنه الاعتماد على الملاحظة لوحدها، لكن الاعتماد على الاحصاء يقود الباحث إلى الأسلوب الصحيح والنتائج الصحيحة والصادقة، كما تهدف الوسائل الإحصائية إلى محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية دالة تساعد الباحث على التحليل والتفسير

الموضوعي للنتائج والحكم عليها، كما تمكننا من تصنيف البيانات التي تجمع و تترجم بموضوعية. (محمد السيد، 1970، صفحة 74)

- النسبة المئوية: كالتالي:

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

• اختبار  $\chi^2$  (كاف تربيع): يسمى باختبار التطابق النسبي وهو من أهم الطرق التي تستخدم عند مقارنة مجموعة من النتائج المشاهدة أو التي يتم الحصول عليها، كما يسمح لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه للاعبين، ذلك بمقارنة التكرارات الحقيقية المشاهدة والتكرارات المتوقعة، يتم حساب الاختبار من خلال العلاقة التالية: (فريد كامل أبو زينة، عبد الحافظ الشايب، 2006، صفحة 213)

$$\chi^2 = (\text{مجموع التكرارات المشاهدة} - \text{التكرارات المتوقعة})^2 / \text{التكرارات المتوقعة}$$

التكرارات المشاهدة: هي التكرارات الملاحظة أو الحقيقية.

التكرارات المتوقعة: تساوي مجموع العينة على الاحتمالات.

عندما تكون  $\chi^2$  المحسوبة أكبر من  $\chi^2$  الجدولة تكون هناك دالة إحصائية وإذا كان العكس

ليس هناك دالة إحصائية.

لحساب  $\chi^2$  الجدولة يجب توافر شرطين أساسيين هما:

- مستوى الدلالة التي تساوي 0,05.

- درجة الحرية.

### 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 لكل باحث مهما كان تخصصه فكل بحث هو عبارة عن تكملة البحوث الاخرى وتمهيدا لبحوث قادمة لذلك يجب القيام أولا بتصفح أهم ما جاء في الكتب ومختلف المصادر والاطلاع على الدراسات السابقة يكتسي أهمية كبيرة فهي تفيد في نواحي النقص والفجوات وتفيد الباحث في تحديد أبعاد المشكلة التي يبحث عنها، ومن الضروري ربط المصادر الأساسية من دراسات ونظريات سابقة حتى نتمكن من تصنيف وتحليل معطيات البحث والربط بينهما وبين الموضوع الوارد البحث فيه.

- 2017 ات التسيير الاداري للمنشآت الرياضية على نجاعة المردود الرياضي مذكرة ماستر - جامعة البويرة-
- هل التسيير الاداري للمنشآت الرياضية له انعكاس على نجاعة المردود الرياضي :
- التسيير الاداري للمنشآت الرياضية له انعكاس ايجابي على نجاعة المردود الريدي .:الفرضية العامة
- الفرضيات الجزئية**
- \* التخطيط الاداري للمنشآت الرياضية له دور فعال في الرفع من المردود الرياضي.
  - \* للرقابة الادارية للمنشآت الرياضية دور فعال في الرفع من المردود الرياضي.
  - \* الاتصال الجيد بين القائد الاداري و المسيرين ورؤساء النوادي له دور كبير على نجاعة المردود الرياضي.
- النتائج المتوصل اليها**
- ان التسيير الاداري للمنشآت الرياضية له انعكاس كبير على نجاعة المردود الرياضي.
- أهم الاقتراحات**
- تسهيل ظروف العمل للمسيرين و الرياضيين م
  - تسخير الوسائل و الأجهزة المتواجدة داخل المنشأة الرياضية.
  - الاهتمام بالسيير و الادارة الرياضية التي تعتبر الركيزة الأساسية للرقى بالرياضة و تحسين المستوى.
- الدراسة الثانية**
- دراسة سفيان 2016 واقع تسيير المنشآت الرياضية بولاية الوادي مذكرة ماستر-

هل يعد التسيير الجيد من العوامل الأساسية التي تساعد في السيورة المثالية داخل المنشآت الرياضية

**الفرضية العامة:**

واقع تسيير المنشآت الرياضية.

**الفرضيات الجزئية**

- \* ماهو دور التخطيط في تسيير المنشآت الرياضية ؟
- \* ماهو دور التوجيه في تسيير المنشآت الرياضية ؟
- \* ماهو دور التنظيم في تسيير المنشآت الرياضية ؟

**ل اليها**

- \* التخطيط عنصر أساسي في الادارة الرياضية.
- \* التخطيط يساعد على تحقيق الأهداف بدقة.
- \* التوجيه يساعد في التركيز على الأهداف.
- \* غياب التوجيه يؤثر سلبا على العمل المسطر.
- \* ان التنظيم مهم في التسيير الاداري داخل المنشأة.

\* غياب عنصر التنظيم يؤثر على واقع تسيير المنشآت الرياضية.

**أهم الاقتراحات**

\* اعتبار التخطيط كأداة وركيزة قبل تنفيذ أي شيء.

\* العمل بالتنظيم يسهل في عملية التسيير داخل المنشأة الرياضية.

\* الاعتماد على التوجيه من أجل تحقيق الأهداف و التركيز على العمل المسطر.

-دراسة والي رفيق 2007 دور التسيير الاداري في المنشآت الرياضية و تأثيره على الممارسة الرياضية جامعة محمد بوضياف- المسيلة.

:

مامدى تأثير التسيير الاداري في المنشآت الرياضية على الممارسة الرياضية؟

**الفرضية العامة**

المنشآت الرياضية تتأثر بالتسيير الداري مما ينعكس على الممارسة الرياضية

**الفرضيات الجزئية**

\* عدم وضع سياسة ملائمة للتسيير الاداري للمنشآت الرياضية يؤثر سلبا على المردودية و بالتالي على الرياضة بصفة عامة.

\* عدم كفاءة المسيرين ينعكس سلبا على المنشآت الرياضية و منه على الرياضي.

**النتائج المتوصل اليها**

\* ان التسيير الاداري هو العامل الأساسي داخل المنأة الرياضية.

\* التسيير الاداري الجيد يزيد من مردود المنشأة الرياضية و الممارسة الرياضية.

**أهم الاقتراحات**

\* العمل بالتسيير الاداري الجيد له أهمية و أثر كبير على المنشآت الرياضية و بالتالي على الممارسة الرياضية.

\* تكوين اطارات ذات كفاءة في ميدان التسيير لاعطاء دفع قوي و جديد للرياضة.

- 2008 دور تنظيم ادارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية-

-

:

هل للموارد البشرية دور في تطوير المنشآت الرياضية ؟

**:الفرضية العامة**

للموارد البشرية تأثير ايجابي في تطوير المنشآت الرياضية.

**:الفرضيات الجزئية**

\* كلما كان هنالك الانسجام في الهياكل التنظيمية و أنماط الاتصال كلما وصلة أي منشأة رياضية الى أهدافها

\* الاهتمام بالعمليات التسييرية المتعلقة بالموارد البشرية له دور في سيرورة المنشأة الرياضية.

\* اتباع أنماط التنظيم المختلفة تساهم في التكامل الايجابي و تحقيق ما تطمح اليه المنشأة.

**:النتائج المتوصل اليها**

\* لتسيير الموارد البشرية أهمية بالغة تطوير المنشآت الرياضية.

\* عامل التحفيز له دور كبير بالنسبة للموارد البشرية من أجل اعطاء مردود أكبر للمنشأة.

\* عندما يكون هناك أسلوب اتصال جيد داخل المنشأة له أثر فعال في تطويرها.

**:أهم الاقتراحات**

\* الاهتمام بوظيفة التنظيم يعمل على نمو و تطور المنشأة.

\* استقطاب الموارد البشرية و الكفاءات الجيدة حسب الاحتياج.

\* زيادة الموارد المادية خاصة فيما يتعلق بأجهزة و برامج الاعلام الآلي لمل لهم دور فعال في نمو المنشآت الرياضية.

**:التعليق على الدراسات**

من خلال العرض السابق للدراسات المرتطة و المشابهة للبحث و التي كانت محلية تناولت متغيرين من دراستنا الحالية وهما **التسيير الاداري و المنشآت الرياضية** و اتضحت أوجه التشابه و العلاقة بينها و بين دراستنا

**1-من حيث طبيعة الدراسة**

مجل الدراسات يتكلم على أهمية التسيير داخل المنشآت الرياضية وأثره الفعال و الرئيسي في الازدهار و التنمية و التطوير لهذه الأخيرة.

**2-من حيث**

جميع الدراسات التي تناولناها و قمنا بتحليلها هي دراسات تمت داخل القطر الجزائري .

**3-من حيث الأهداف**

تعددت الأهداف في هذه الدراسات لكن اتفقت مجملها على الإدارة الرياضية و التسيير الاداري في التنمية و الرقي و تحسين و التأثير على المنشآت الرياضية.

**4-من حيث المنهج**

اتبعت جميع الدراسات المنهج الوصفي.

**5-من حيث مجتمع الدراسة**

ات على الاداريين و رؤسا الأقسام .

**6-من حيث العينة و كيفية اختيارها**

تم اختيار العينات في الدراسات المرتبطة بالبحث بطريقة عشوائية و أخرى عن طريق المسخ

**7-من حيث متغيرات البحث**

اختلفت الدراسات السابقة في الصياغة لكنها تشترك مع دراستنا الحالية من حيث المتغيرات وذلك اما في متغير الإدارة و التسيير الاداري أو متغير الرياضية.

**8-من حيث الأدوات المستعملة**

جميعها قامت باستعمال الاستبيان كأداة و وسيلة لجمع البيانات و المعلوم .

**9-من حيث الوسائل المستعملة**

: في الدراسات التي تم ذكرها وسائل احصائية تمثلت في

\*

\* الانحراف المعياري

\* النسبة المئوية

\* معامل الارتباط بيرسون

\* ANOVA تحليل التباين

\* تحليل الانحدار البسيط والمتعدد

\* اختبار كاف تربيد

\* T

**10-من حيث النتائج**



كل الدراسات توصلت الى نتائج ايجابية ومن أهمها أن للادارة الرياضية والتسيير الاداري لهما تأثير ايجابي ودور فعال في تطوير مردود المنشآت الرياضية و لتطوير التسيير الاداري لابد من تكوين اطارات ذات كفاءة علمية و عملية من أجل ازدهار و رقي المنشآت الرياضية.

### أوجه الاستفادة من الدراسات المرتبطة بالبحث:

من العرض السابق للدراسات المرتبطة بالبحث يرى الباحث أنه قد استفاد منها في دراسة مشكلة البحث في ضوء هذه الدراسات.

- تحديد الخطوات المتبعة في إجراءات البحث وتحديد المسار الصحيح.
- تحديد محاور فصل الخلفية النظرية للدراسة.
- ضبط متغيرات موضوع الدراسة.
- الوصول إلى الصياغة النهائية لإشكالية البحث.
- تحديد المنهج المناسب المتمثل في المنهج الوصفي.
- تحديد خصائص المجتمع الأصلي للدراسة وكيفية اختيار العينة التي تمثل المجتمع الأصلي.
- الأدوات المستعملة في جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة.
- تحديد أنسب القوانين والمعادلات الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة.
- مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة من حيث وجه الاتفاق والاختلاف.

### 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 أن المعرفة عملية تراكمية، ونحن نتعلم مما 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 إماما كاملا وشاملا بالموضوع الذي يكون بصدد دراسته، فتجميع المعلومات من مصادرها المختلفة والمتنوعة يساعد وبشكل كبير على سبر أغوار الموضوع، والوصول 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.

الخاتمة

:

الرياضية هي قلب المؤسسة وسيلة تنشُد تحقيق غايات معينة وأغراض لتحقيق أهداف المنشأة الرياضية فهي تعمل على استثمار القوى البشرية و الإمكانيات المادية المتاحة من أجل تطوير مردود الرياضة هي المرتكز الرئيسي و ل الأساسي في تحقيق التنمية و الازدهار.

يعتبر التسيير الإداري عملية تفاعل بين القادة و الموظفين حيث يقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بينهم وله دور هام في الإدارة يبرز من خلال مسؤولياته في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية و الإنسانية و الاجتماعية للعملية الإدارية و توفير الفاعلية في المنشأة تمكنها من تحقيق أهدافها .

والتسيير الإداري يعتبر ركيزة ي يتم الاعتماد عليه من أجل تحقيق الأهداف ومن أجل تحقيق هذه الأخيرة يجب الاعتماد بالدرجة الأولى على كفاءة و إمكانية و فاعلية الإدارة المسيرة .

بناء على هذا تم الوصول إلى بعض الاقتراحات

- \* الإدارة الرياضية بمثابة الشريان الذي يجهز المعلومات للمنشأة الرياضية.
- \* التفاعل الجيد بين القادة و الموظفين يساهم في إنجاح عملية التسيير الإداري.
- \* الإعتماد على التسيير الإداري المنظم هو الذي يساعد في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.
- \* الإهتمام بتطوير الإدارة الرياضية من أجل إنجاز الأعمال بدقة و الإقتصاد في الوقت و الجهد.
- \* تكوين إطارات سلمية في مجال التسيير الإ .
- \* توفير ميزانية لاقتناء و تجديد الوسائل و إصلاح المنشأة الرياضية.

البيئيوغرافيا

## قائمة المصادر و المراجع

• باللغة العربية:

• المصادر:

• القرآن الكريم

• قائمة المراجع:

1. (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية :حرر في 19/10/2005، العدد 71)
2. إبراهيم محمود عبد المقصود :حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003
3. إيهاب صبيح محمد زريق :الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001
4. بوداود عبد اليمين :محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بو ضياف المسيلة. 2006
5. بوداود عبد اليمين، (2010)، مناهج البحث العلمي في علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، ديوان المطبوعات الجامعية.
6. حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود :الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2004.
7. حسن شلتوت، حسن معوض :التنظيم والإدارة والتربية الرياضية ، القاهرة، دار الفكر العربي.
8. حسن مصطفى :العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية، رسالة علمية.
9. حلیم المنبري، عصام بدوي :الإدارة في الميدان الرياضي المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1991 .

- 
10. خيتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999.
11. د - محمد فركوس: الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
12. د - مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة. 1999.
13. دحماني مراد وآخرون: تسيير قصر بوسعادة، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2001.
14. رشيد زرواتي، (2002)، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (الطبعة الأولى).
15. رشيد زرواتي، (2007)، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (الطبعة الأولى)، عين ميلة، الجزائر.
16. طلحة حسام الدين/مقدمة في الإدارة الرياضية. مركز الكتاب للنشر
17. عادل حسن، عبد المنعم فوزي: الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية، 1964.
18. عايدة خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي. 1985.
19. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993.
20. عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية. 1998.
21. فاروق عباس حيدر: تخطيط المدن والقرى، ط1، 1994.
22. فريد كامل أبو زينة، عبد الحافظ الشايب، (2006)، مناهج البحث العلمي للإحصاء في البحث العلمي، دار المسيرة، الأردن.

23. فريدريك معتوق، (1998)، معجم العلوم الإجتماعية: انجليزي- فرنسي- عربي. لبنان: أكاديميا، بيروت
24. لرفاعي حسين أحمد، (1996)، مناهج البحث العلمي تطبيقات الإدارة الاقتصادية، دار وائل للطباعة والنشر.
25. محمد السيد، (1970)، الإحصاء في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، مصر.
26. محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير ووظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 1995.
27. محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
28. محمد عبيدات وآخرون، (1999)، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات (الطبعة الثانية)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
29. المرسوم التنفيذي رقم (91-416): امؤرخ في 02/11/1991، الجزائر.
30. مروان عبد الحميد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002.
31. مروان عبد الحميد إبراهيم، (2000)، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن
32. مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر 1999 .
33. نوار مجيد الطالب كامل لويس، علم النفس الرياضي، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
34. نويوة صباح وآخرون:، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دفعة 2003،
35. نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دفعة 2003



- 
36. وداود عبد اليمين وعطاء الله، (2008)، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، (الطبعة الأولى)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
37. يوسف قليلي وآخرون: فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، فرع مالية، قسم العلوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002.

### **المراسم التنفيذية**

38. المرسوم التنفيذي رقم: 416: 91 المؤرخ في 02 / 11 / 1991

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة آكلي محند أولحاج البويرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الادارة و التسيير الرياضي

## استمارة استبيان

في اطار اعداد مذكرة التخرج التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية فرع الادارة و التسيير الرياضي

تحت عنوان

الادارة الرياضية و علاقتها بالتسيير الاداري في  
(تطوير مردود المنشآت الرياضية)

نتقدم اليكم باستمارةنا هذه منكم ملؤها و الاجابة على هذا الاستبيان بعناية و مصداقية وذلك بوضع علامة (x) في الخانة

المناسبة وذلك حسب اجابتم المقتوحة

تحت اشراف :

- اعداد الطالب :

\*زريفي سليم

\*جفال أيمن شهاب

## I- المحور الأول: هل للتنظيم دور في تحسين المنشآت الرياضية؟

1. هل للتنظيم دور في تطوير مردود المنشآت الرياضية؟

2. هل التنظيم يعتبر ركيزة من ركائز المنشأة الرياضية؟

.....

3. هل للتنظيم دور في تطوير الأنشطة والبرامج الرياضية؟

أحيانا

4. هل للتنظيم دور في تحقيق الخطط والأهداف المرسومة للمنشأة الرياضية؟

.....

## II- المحور الثاني: هل للتخطيط دور في تطوير المنشآت الرياضية؟

5. هل يمكن الاعتماد على مبدأ شمولية التخطيط في كل الظروف والحالات؟

.....

6. هل التخطيط الجيد يساهم في تحقيق أهداف المنشأة؟

7. هل للتخطيط فاعلية في تسهيل عملية التسيير داخل المنشأة؟

أحيانا

8. هل للتخطيط دور في تطوير مردود المنشآت الرياضية؟

9. هل لتحديد البرامج والتخطيط لها يساهم في الرفع من مستوى المنشأة الرياضية؟

10. هل يمكن الوصول إلى نتائج دون تخطيط؟

**III - المحور الثالث: هل للرقابة دور في تنمية المنشآت الرياضية؟**

11. هل تعتبر الرقابة عامل أساسي للنجاح؟

12. هل يعتبر التسيير الإداري الجيد داخل المركب معتمد على مبادئ رقابية؟

.....

13. هل للرقابة دور في الحصول على نتائج ايجابية دائمة؟

14. هل في رقابة الأداء الخاصة بالعمال يساهم في تحسين مردودهم؟

.....

15. هل الرقابة تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟

16. هل الرقابة تساهم في سيرورة العمل بصورة فعالة داخل المنشأة الرياضية؟

17. هل في تكوين لجنة رقابية أهمية للانضباط في أوقات العمل؟

أحيانا

18. هل الرقابة لها أهمية فعالة في الرفع من مستوى المنشأة الرياضية؟

.....

## **Research Summary**

### **Study Title**

Sports management and its relationship with administrative management in developing the profitability of the sports establishments.

### **Preparation of the student supervising Dr.**

\* Ayman Shehab \* Zrifal Salim Zarifi

In our study we dealt with sports management and its relationship with administrative management in developing the returns of sports facilities, as the general question in this research came as follows: `` Does sports management have a relationship with administrative management and a role in developing the returns of sports facilities? " The general hypothesis formulated for the research is as follows

- Sports management and administrative management have a role in developing the return of sports facilities.

Given the current conditions, the outbreak of the Corona epidemic, and the suspension of activities, I was unable to conduct the field study of the memo.

I have relied on analyzing and studying a group of other studies and commenting on them in order to finally get some future suggestions and hypotheses, the most important of which is that sports management has a relationship with administrative management in developing the benefits of sports facilities and reaching their goal for which they were established.

### **Key words**

Sports Administration - Administrative Management - Sports Facilities.