

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

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



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

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

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية.

الموضوع:

واقع التسيير الإداري وانعكاسه على نجاح المنشأة الرياضية

دراسة حالة المركب المتعدد الرياضات بالبويرة.

- إشراف الأستاذ:

* مزيان بوحاج .

- إعداد الطلبة:

* ميلودي عبدالوهاب .

* حمري هشام اكرم .

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

"كن عالماً.. فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث، نحمد الله عز وجل على النعمة التي من بها علينا فهو العلي القدير، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر و التقدير البروفيسور "مزيان بوحاج" لما قدمه لنا من جهد ونصح ومعرفة طيلة إنجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث، ونخص بالذكر أساتذتنا الكرام الذين أشرفوا على تكوين دفعة الماجستير للسنة الدراسية 2020/2019، والأساتذة القائمين على عمادة وإدارة معهد النشاطات البدنية والرياضية بجامعة البويرة وعلى رئسهم رئيس المعهد و السادة رؤساء الأقسام وكل العاملين والعاملات به.

إلى الذين كانوا عوناً لنا في بحثنا هذا ونورا يبيد الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقنا.

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والمعلومات، فلمن منا كل الشكر.

شكراً لكم..... شكراً جزيلاً.

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أحمد الله عز وجل على منة وعونه لإتمام هذا البحث..

إلى من كلفه الله بالهيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.. إليك يا من بذلت ولم تنتظر العطاء.. إليك أهدي عبارات الشكر والتقدير.. أرجوا من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقا كلماتك نجوما أهدي بها اليوم والغد وإلى الأبد..

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني.. إلى بسملة الحياة وسر الوجود.. إلى من كان دمانها سر نجاي وحنانها بسم جراحي إلى أغلى العبايب..

أمي الحبيبة

إلى أخي ورفيق دربي في هذه الحياة.. معك أكون أنا وبدونك أكون مثل أي شيء.. إلى من أرى التفاؤل بعينه والسعادة في ضيخته..

مباركي مصطفى.

إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالعطاء والوفاء... إلى سندي وعصدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

أسي.. حفنة.. سماح

إلى من معهم سعدت وبرفتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت.. إلى من عرفته كيف أجدهم وعلموني ألا أضيعهم..

أصدقائي.

الطالب: ميلودي عبدالوهاب

إهداء

إلى الحبيب المشفق و نور المهدي محمد صلى الله عليه وسلم

• الحمد و الشكر لله على جميل نعمه ووفاء عطائه وله الفضل على إحسانه ومنه

أما بعد : خير ما اقتتج به إهدائي هذا القول:

تعلم فليس المرء يولد عالماً
وليس أخو الجهالة كمن هو عالم
إن كبير القوم الذي لا علم عنده
صغير إذا التففت عليه المحافل.
وأن صغير القوم إذا كان عالماً
كبير إذا أردت له المحافل.

• إلى من أوصى الله بهما ورسوله وجعل رضاها من رضاه، إلى من عشق قلبي..

• إلى التي حملتني وهنا على وهن وقادتني إلى حيث أنا الآن ... إلى رمز العطاء والحنان إلى ربيع الحياة
و قارب النجاة و خلود الذكريات إلى التي حملتني جنبنا وتعبت عليا رضيها وسمرت معي في
الصغر..... ولا زالت ترعاني ريحانة قلبي... إلى التي تألمت لآلامي و فرحت لي فرحي..... إلى التي لا
تقدر بثمن "أمي" حفظها الله... وأدام لها الصحة و العافية .

• إلى أبي أطل الله في عمره.

• إلى التي عمرتني بدعواتها.. ذات القلب الكبير...كبيرة الشأن... عظيمة الفضل ... هرم العائلة...

جدتي الغالية "جارية" ... أطل الله في عمرها و أتمنى لها دوام الصحة و العافية .

• إلى أحبة القلب و سندي في الحياة إخوتي وفقهم الله و طاب لهم .

• إلى رفقاء الدرب أصدقائي .

• إلى كل الزملاء في معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.

• إلى كل أساتذتي من الابتدائي إلى الجامعي إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد.

• إلى من سعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي، إلى كل من يتفقد مذكرتي الآن. إلى كل هؤلاء أرفع

أجمل ما تحمله عبارات الود و الإخاء أهدي إليهم ثمرة جسدي.

الطالب: حمدي أكرم هفاو.

محتوى البحث

محتوى البحث

الصفحة	الموضوع
أ	-شكر وتقدير.
ب	-إهداء.
ث	-محتوى البحث.
ج	-قائمة الجداول والأشكال.
ص	-ملخص البحث.
ع	-مقدمة.
مدخل عام: التعريف بالبحث.	
02	1- الإشكالية.
02	2- الفرضيات.
02	3- أسباب اختيار الموضوع.
03	4- أهمية البحث.
03	5- أهداف البحث.
04	6- تحديد المصطلحات والمفاهيم.
الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث.	
الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة.	
07	- تمهيد
المحور الأول: الإدارة الرياضية.	
08	1-1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة.
08	1-1-1- نشأة الإدارة.
08	1-1-2- الإدارة في العهود القديمة.
09	1-1-3- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية.
09	1-1-4- تطور الإدارة الحديثة.
10	1-2- الإدارة العامة.
10	1-2-1- تعريف الإدارة العامة.
10	1-3- الإدارة الرياضية.
11	1-3-1- مفهوم الإدارة.

12	2-3-1- مكونات الإدارة الرياضية.
12	4-1- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية.
13	1-4-1- المهارات الفنية.
13	2-4-1- المهارات الإنسانية.
13	5-1- وظائف الإدارة.
13	1-5-1- تعريف التخطيط.
14	2-5-1- أهمية التخطيط.
14	3-5-1- مبادئ وأنواع التخطيط.
15	4-5-1- المزايا الأساسية للتخطيط.
16	5-5-1- مراحل عملية التخطيط.
17	6-5-1- وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات.
18	7-5-1- العلاقة بين الرقابة والتخطيط.
19	6-1- التنظيم الإداري في التربية المدنية.
19	1-6-1- مبادئ التنظيم.
21	2-6-1- أنواع التنظيم.
22	3-6-1- أسس وأشكال التنظيم.
23	4-6-1- فوائد التنظيم.
24	7-1- الرقابة الإدارية.
24	1-7-1- تعريف الرقابة الإدارية.
25	2-7-1- مبادئ الرقابة الإدارية.
27	3-7-1- أنواع الرقابة.
المحور الثاني: التسيير الإداري	
31	1-1- مفهوم التسيير.
31	2-2- تعريف التسيير.
31	3-2- التسيير في التربية الرياضية.
31	4-2- تعريف المسير.
32	1-4-2- أدوار المسير.
33	2-4-2- وظائف المسير.
33	3-4-2- مؤهلات المسير الناجح.

34	2-4-4- أقسام المسيرين.
34	2-5- واقع التسيير في الجزائر.
34	2-6- الأسس العامة للتنظيم والإدارة.
34	2-6-1- تعريف الإدارة.
35	2-6-2- وظائف الإدارة.
37	2-6-3- الإداري.
37	2-6-4- المراحل الرئيسية للعمل الإداري.
37	2-6-5- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي.
38	2-7- علاقة علم الإدارة بعلم التربية البدنية والرياضية.
39	2-8- أهمية الإدارة في المجال الرياضي.
39	2-9- الخصائص الرئيسية للإدارة.
40	2-10- المبادئ الأساسية في الإدارة.
40	2-10-1- مبدأ التوازن.
40	2-10-2- مبدأ التخصص.
40	2-10-3- مبدأ الحوافز المادية.
40	2-10-4- مبدأ السلطة والمسؤولية.
40	2-10-5- مبدأ العلاقات الإنسانية.
41	2-11- مفهوم الإدارة الرياضية.
41	2-12- مجالات الإدارة في الرياضة.
41	2-13- التنظيم.
41	2-13-1- مفهوم التنظيم.
42	2-13-2- تعريف التنظيم.
43	2-13-3- أسس وأشكال التنظيم.
43	2-13-4- متطلبات التنظيم.
44	2-13-5- أنواع التنظيم.
44	2-13-6- مبادئ التنظيم.
45	2-13-7- التنظيم في المجال الرياضي.
45	2-14- العلاقة بين التنظيم والإدارة.
46	2-15- التقويم والمتابعة.
46	2-15-1- أساليب المتابعة.

46	16-2- أهمية التنظيم في التربية الرياضية.
المحور الثالث: المنشآت والوسائل الرياضية	
48	1-3- التعريف بالمنشآت الرياضية.
48	2-3- المرافق الرياضية عبر التاريخ.
49	3-3- المقاييس المسطرة قانونا عند تخطيط منشأة رياضية.
51	4-3- مدى توفر العتاد والمنشآت الرياضية.
53	5-3- الصيانة الدورية للمنشآت الرياضية.
53	6-3- مجالات استعمال المنشآت الرياضية الخاصة بالدولة.
54	7-3- الطبيعة القانونية لاستعمال المنشآت الرياضية.
54	8-3- النظام الإداري والمالي للمنشآت الرياضية والحظائر الرياضية.
55	9-3- دور المنشآت الرياضية في تنمية الممارسات الرياضية.
55	10-3- وضعية المنشآت الرياضية العمومية (الأسباب والمقترحات).
الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث.	
58	تمهيد.
58	1- الدراسات السابقة والمشابهة.
58	1-1- دراسة رماش زكرياء سنة 2019.
58	2-1- دراسة دريادي محمد، شيخي كمال سنة 2016.
59	3-1- دراسة الدكتور محمد يحياوي والأستاذ محمد قطب سنة 2013.
59	4-1- دراسة الحليم عدنان سنة 2019.
60	5-1- دراسة الدكتور محمد رضوان سنة 2017.
60	2- مناقشة الدراسات السابقة والتعليق عليها.
61	3- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة والمشابهة.
62	- خلاصة.
الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث.	
الفصل الثالث: منهجية البحث والإجراءات الميدانية.	
65	تمهيد.
66	1-3- الدراسة الاستطلاعية
66	2-3- الدراسة الأساسية
66	3-2-1- منهج البحث

67	2-2-3- ضبط متغيرات الدراسة
67	3-2-3- مجتمع البحث
68	4-2-3- عينة البحث
68	5-2-3- مجالات البحث
69	6-2-3- أدوات البحث
71	-خلاصة.

73	-خاتمة.
75	-اقتراحات وفروض مستقبلية.
-	-البيبليوغرافيا.

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	العنوان
17	- شكل رقم 01: مراحل عملية التخطيط
18	- شكل رقم 02: يمثل أبعاد الخطة.

ملخص البحث

واقع التسيير الإداري وانعكاسه على نجاح المنظمة الرياضية

دراسة ميدانية على مركب متعدد الرياضات بالبويرة

إشراف الأستاذ:

إعداد الطلبة :

- مزيان بوحاج.

- ميلودي عبد الوهاب .

- حمري هشام أكرم.

يهدف البحث إلى معرفة واقع التسيير الإداري وعلاقته بتحسين سير وإدارة المنشأة الرياضية، ولدراسة هذا الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استعملنا الإستبيان كأداة لجمع المعلومات، تم تطبيقها على عينة البحث والمتمثل في (35 إداري) ما نسبته 67.3% من المجتمع الأصلي والمتمثل في (52 إداري)، ومن خلال دراسة وتحليل الدراسات السابقة والمثابرة وربطها بموضوع بحثنا تم التوصل إلى النتائج التالية:

- التخطيط يعد وسيلة فعالة للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها بالنسبة للمنشأة.

- التنظيم هو عنصر مكمل للتخطيط، فبواسطته تتحقق الأهداف بصورة أمثل وأرقى.

- الرقابة التي تراقب التطورات التي تؤثر على التخطيط وطريقة التنفيذ بطريقة ملائمة للوصول إلى الأهداف المسطرة.

- الإدارة تتطلب وضع تسيير محكمة يتوافق مع الأهداف المسطرة، إضافة إلى الإمكانيات البشرية والمادية للمنشأة الرياضية.

- التسيير الإداري يتطلب تخطيط وتنظيم جيد وأساليب رقابية مستمرة قصد تحسين عمل المنشأة، ووفق للنتائج التي تم التوصل إليها قدمنا عديد الإقتراحات نذكر منها:

* يجب دراسة الأهداف قبل تحديد آليات التسيير .

* تسطير برنامج عمل يضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منهجية علمية بحتة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوائق والمسببات التي تعيق تسيير المنشآت .

* يجب أن يدير القطاعات الرياضية مسيرين مكونين في هذا المجال .

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

علما أنه لم يتم استكمال الدراسة الميدانية نظرا لتفشي وباء كورونا وتوقف جل الأنشطة طيلة المجال الزمني للبحث.

الكلمات الدالة: التسيير الإداري، الإدارة الرياضية، المنشأة الرياضية .

مقدمة

التسيير في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشآت الرياضية إلى التكامل والارتفاع بقدراتهم وإكسابهم الخبرات في مجال التسيير الإداري وتعتبر الإدارة فن علم من العلوم الإدارية البارزة وهي علم يبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم، التخطيط في المنشآت ومن ناحية الأفراد والجماهير، ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق لذي تتبعه في تحسين تسيير المنشآت. ونظرا لما أصبح يتميز به التسيير الحالي من قدرة فائقة على الأداء الإداري الدقيق في بناء الإدارة حيث أن متابعة تسيير الإدارة الرياضية وتحركات الإداريين تتطلب منه أن يأخذ مكانا مناسباً للتسيير الإداري ولهذا أصبح لزاما على الإداريين الإلمام المعرفي بالأسس العلمية الحديثة أثناء واختيار المبادئ أو العناصر أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة.

وإذا أردنا للرياضة أن تزدهر وتتقدم فلا بد من أن نتخذ العلم طريقا والإدارة هي أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة الدول المتقدمة ومنشآتها ومؤسساتها في النهوض بالرياضة والتربية الرياضية، وبالرغم من أن هذه المذكرة قد حوت عناصر الإدارة الرياضية والتربية الرياضية إلا أنها عرفت في صورة تطبيقية متخذة باختصار غير المخل بالمضمون والمحتوى منها في رض مادتها محاولة تحويل المادة النظرية الأكاديمية للإدارة الرياضية إلى مادة تطبيقية تتماشى مع احتياجات الرياضة والتربية البدنية والرياضية في المؤسسات والمنشآت والهيئات الرياضية . (محمد قطب راشد، 1997:ص12)

ويعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة الثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة ونتيجة لإشباع النشاط الحكومي في القرن الحالي أصبح الاهتمام موجها لوضع نظم الإدارة بهدف رف الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها. (محمد رفيق الطيب، 1997:ص17)

ومن خلال دراستنا هذه نحاول التعرف على واقع التسيير الإداري للمنشآت الرياضية.

وفي دراستنا لهذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي وقبل هذا وذلك عرجنا على جانب تمهيدي الذي تناولنا فيه الخلفية النظرية للإشكالية والفرضيات وأهداف البحث والتعريف بالمصطلحات، أما الجانب النظري قد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول تطرقنا في الفصل الأول إلى الإدارة الرياضية، وفي الفصل الثاني إلى التسيير الإداري، والفصل الثالث إلى المنشآت الرياضية. ولكن للأسف لم نتمكن من القيام بالدراسة التطبيقية للموضوع بسبب الظروف الراهنة وتوقف كل الأنشطة بسبب وباء كورونا "عافنا الله وإياكم".

لنقوم في الأخير بوضع خاتمة للعمل وطرح بعض الاقتراحات التي تعد كحلول.

مدخل عام

التعريف بالبحث

1-الإشكالية:

التسيير في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشآت الرياضية إلى التكامل والارتفاع بقدراتهم وإكسابهم الخبرات في مجال التسيير الإداري وتعتبر الإدارة فن علم من العلوم الإدارية البارزة وهي علم يبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم، التخطيط في المنشآت ومن ناحية الأفراد والجماهير، ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق لذي تتبعه في تحسين تسيير المنشآت. ونظرا لما أصبح يتميز به التسيير الحالي من قدرة فائقة على الأداء الإداري الدقيق في بناء الإدارة حيث أن متابعة تسيير الإدارة الرياضية وتحركات الإداريين تتطلب منه أن يأخذ مكانا مناسباً للتسيير الإداري ولهذا أصبح لزاما على الإداريين الإلمام المعرفي بالأسس العلمية الحديثة أثناء واختيار المبادئ أو العناصر أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة، ومن خلال ما ذكر سالفًا نطرح التساؤل العام التالي:

- ما واقع التسيير الإداري وما دوره في نجاح سير المركب المتعدد الرياضات ؟

التساؤلات الفرعية :

-ما واقع التخطيط في المركب المتعدد الرياضات ؟

-ما واقع التنظيم في المركب المتعدد الرياضات ؟

-ما واقع الرقابة في المركب المتعدد الرياضات ؟

2- الفرضيات:**الفرضية العامة**

-للتسيير الإداري دور في نجاح سير المركب المتعدد الرياضات .

الفرضيات الجزئية

-للتخطيط دور في نجاح سير المركب المتعدد الرياضات .

-للتنظيم دور في نجاح سير المركب المتعدد الرياضات .

-للقابة دور في نجاح سير المركب المتعدد الرياضات .

3-أسباب اختيار الموضوع:

-قابلية الإشكالية للدراسة النظرية و الميدانية .

- ميولنا الشخصي لكل ما تقدمه الإدارة العامة والإدارة الرياضية.

-تماشيا مع تخصص الإدارة والتسيير الرياضي.

-قلة معرفة العناصر الرئيسية للتسيير، لا سيما ما يتعلق بالمسير.

- الحاجة الماسة لمعالجة هذا الموضوع وخاصة أنه الحديث عن التسيير في الإدارة والمنشآت الرياضية.
- النظر في دور أثر المنشآت الرياضية في تنمية الرياضة الجزائرية.

4- أهمية البحث :

- تكمّن أهمية بحثنا في النقاط التالية.
- دراسة دور المسيرين وما مدى تأثيرهم في الديوان.
- معرفة أهم النقائص في الإدارة.
- محاولة تأكيد أهمية التسيير الإداري داخل المؤسسة.
- اهتمامنا لمستقبل الإدارة الرياضية.

5-أهداف البحث:

يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة دور التسيير الإداري في الديوان المتعدد الرياضات بالبويرة.
- معرفة دور التخطيط في الديوان المتعدد الرياضات بالبويرة.
- معرفة دور التنظيم في الديوان المتعدد الرياضات بالبويرة.
- معرفة دور الرقابة في الديوان المتعدد الرياضات بالبويرة.

6- تحديد المفاهيم و المصطلحات:

6-1- الإدارة الرياضية:

"هي مجموعة المهارات التي تشمل كل ما له صلة بالتخطيط والتنظيم والمتابعة والتمويل والتوجيه والقيادة والتقويم داخل أي منظمة أو إدارة تقدم خدمات متصلة في التربية البدنية والرياضة".

التعريف الاصطلاحي: هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة جهود أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع

الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. (رائد محمد السطري، 2010:ص6)

التعريف الإجرائي: هي توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها.

6-2- المؤسسة الرياضية:

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

التعريف الاصطلاحي: هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء فردية أو جماعية ولها إدارة تسييرها وفق برنامج معين. (إبراهيم محمود عبدالمقصود، 2003:ص16)

التعريف الإجرائي: هي عبارة عن مؤسسة عمومية إدارية تتحصر مهامها في تنظيم وتسيير الممارسة الرياضية.

6-3- تعريف التسيير:

التعريف الاصطلاحي: هو تلك المجموعة من العمليات المتسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم، الرقابة والتوجيه وهو باختصار تحديد الهدف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. (محمد رفيق الطيب، 1995:ص5)

التعريف الإجرائي: هو مهارات المسير والتي تشمل المهارات الإدارية، التكنولوجية والشخصية ومهارة التفكير بمنطق التنظيم.

خلاصة

بعد التعرض إلى الخطوات السابقة الذكر، وكذا طرح الإشكال وصياغة الفرضيات وكذلك أسباب اختيار الموضوع، وتعرضنا إلى أهمية وأهداف البحث وكذلك تحديد المفاهيم و المصطلحات، ثم تطرقنا إلى متغيرات البحث، وأيضا تفحصنا الدراسات السابقة، يتبين أن للجانب التمهيدي أهمية كبيرة في البحث العلمي الذي يعتبر الأساس، ولا يمكن أن يقوم البحث بدونه لأنه يساعد الباحث على الإحاطة بموضوع بحثه، وفهم أبعاده و من جهة يساعد القارئ على فهم الموضوع المتناول.

الجانب النظري

اللفية النظرية للدراسة
الدراسات المرتبطة بالبحث

الفصل الأول

اللفية النظرية للدراسة

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.

فالإدارة تعبر عن النشاط الإنساني المركب والمستمر والذي يضطلع به أفراد ممن لهم قدرات ومهارات وخبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة وهذا يعني أن الإدارة تقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، وان الغرض الرئيسي للإدارة يهتم بالسلوك والتصرف البشري ومن خلال هذا السلوك ان 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.

1-1-1 - 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 لابد أن تصنف إلى سابقتها وما تحويه من معارف، أما الناحية الثانية فتتمثل في الناحية التنظيرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر لها إلى ظاهرة ما لتفسيرها والتعرف عليها، ومن ثم تسخيرها لخدمة الأفراد، فإن هذه الطريقة لابد أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ووسائل مستحدثة للمعرفة.

معنى ما سبق أن تطور الفكر الإداري هو ذا شقين: التاريخ والنظرية الإدارية، وتكمن أهمية الدراسة التاريخية في أنها تساعد المدير على تحقيق هدفين:

- فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.
- تفادي الوقوع في نفس الخطأ التي وقع فيها السابقون.

وأهمية دراسة نظرية الإدارة هي تحقيق النواحي التالية:

- كيفية الربط بين المتغيرات.
- كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.
- كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج.
- إمكانية التنبؤ بالتأثيرات المتوقعة.

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

- تقديم فهم أوضح للمتغيرات واختيار أفضل التقارير للمواقف والتطورات الحالية.
- تسهيل التنبؤ بأحوال مستقبلية في الميدان العلمي (الإداري). (نونة صباح، 2003:ص7)

1-1-1-1 - نشأة الإدارة:

إن المنافسة الإدارية قديمة من قدم المجتمع الإنساني، فهناك شواهد تاريخية تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على معرفة ودراية بأفكار إدارية ثم التعبير عنها لاحقا بواسطة رواد الفكر الإداري.

1-1-1-2- الإدارة في العهود القديمة:

إذا نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تنجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال: بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم عرفوا تنظيم جيد و نذكر أيضا نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء سور الصين العظيم ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي روج لها أفلاطون ودراسات القيادة

التي قام بها الفرابي، كل هذه الآثار المادية و الفكرية تعد دليلا على ممارسة الإدارة علميا منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد.

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

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

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

وأیضا الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماما نحو الاقتصاد، وتغيير النمط السابق للإدارة وكانت بداية التغيير 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 ان مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعا جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل، وهي مشاكل التنسيق و الإشراف ومع تركز المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ نوع اخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل، والمستوى الأدنى للأجور. (نونة صباح، 2003:ص15)

1-1-4 تطور الإدارة الحديثة:

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية ونتيجة هذه الثورة حدث زيادات كبيرة وهائلة في حجم الإنتاج، و أصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين والمسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة و بين الإداريين والمديرين والعمال وبناء عليه توسع نطاق الإدارة والمصنع كان يضم جميع عنصر الإنتاج في مكان واحد، واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات و المنتجات و عملية الإنتاج، كما أوجد نظام المصنع تميزا وضحا بين العامل وصاحب العمل وتطورات 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 و ثم 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 انجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق والتنبؤ والتخطيط لمواقع المصنع ودراسة مكان ترتيب 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 المصنعين 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 والترويح عن النفس بعد العمل. (محمد الشافعي أوبراس، 1998:ص22)

1-2- 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 توجيهه 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 المقصود، 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 و السياسية 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 ونقف الإدارة على استعداد لمقابلة الظروف المتغيرة مع توفير بعد النظر و التخيل، وهي التي تجلب النظام للمشروعات المختلفة فبواسطة الإدارة يمكن تجميع الأحداث والمعلومات و المعتقدات المنعزلة مع بعضها البعض لإقامة علاقات له أهميتها، وتؤثر هذه العلاقات على المشاكل المعالجة و تشير إلى الصعوبات المستقبلية التي ينبغي التغلب عليها كما تساعد على تحديد الحلول لهذه المشاكل.

1-2-1- تعريف الإدارة العامة:

من هذا يمكن القول بأن الإدارة العامة تعني مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمين تحت امرة 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 في كافة الأجهزة المعنية. (إبراهيم محمود المقصود، 2003:ص17)

1-3- الإدارة الرياضية:

إن الرياضة وأهميتها كباقي 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 عميات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضة على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري.

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 لاشك 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 تطور وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين.

إن التطور الذي طرق التربية المدنية الرياضية مؤخرًا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وجل 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 ونوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم لكل الأنشطة الرياضية.

والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقوم 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 ناجح في هذا الحقل هو بذلك القدر من الأهمية كمدرب ناجح، ذلك أن التدريب والمسابقة يمكن فقط أن تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوب وعلى أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت

محدد. (مروان عبدالمجيد ابراهيم، 2002:ص52)

1-3-1 - مفهوم الإدارة:

عرفت الإدارة يتعارف أذكر منها ما يلي:

يعرفها الإداري الأمريكي (Jenson) بأنها الحقل الذي يهدم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعلية و الكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح و تناولها الإداري الأمريكي (Hemphil. J. Griffith) بأنها التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض و الأهداف العامة.

ويري (Faya) بأنها التنبؤ و التخطيط 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 ان 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 مع المنشأة.

وبهذا فقد يرى المؤلف بأن الإدارة هي تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المرجوة. (محمد الشافعي أبوراس، 1998:ص11)

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

1-3-2- مكونات الإدارة الرياضية:

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

- العمل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري. (مروان عبدالمجيد ابراهيم، 2002:ص69)

1-4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

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

1-4-1- المهارات الفنية:

وقد وصفها (kanz) بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلة كبيرة للتعليل في الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفنن في المجال الرياضي.

1-4-2- المهارات الإنسانية:

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

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين وجميع العاملين في مجالاتها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشأة والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة. (مروان عبدالمجيد ابراهيم، 2002، ص:72)

1-5- وظائف الإدارة:**1-5-1- تعريف التخطيط:**

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

كما عرف البروفيسور (سيرل. هودسون Cyril udson) التخطيط تعريفا شاملا كما يلي:

التخطيط هو إنتاج مخطط لعمل مستقبلي وهو أحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقررة والتخطيط هو محاولة مدروسة للتأثير عليه واستغلال وإحداث السيطرة على الطبيعة والاتجاه والمدى والسرعة وتأثير التغييرات، بل ربما يكون التخطيط محاولة متعمدة لإحداث التغيير أخذا بالاعتبار أن التغيير (مثل القرار) في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة أو أخرى على القطاعات الأخرى وعرف البروفيسور (بيتر دراكر) رائد الإدارة الحديثة التخطيط بطريقة أكثر شمولية حيث ضمنه عنصر التغذية الاسترجاعية كعنصر رئيسي لضمان جودة القرارات ودقة التخطيط فقال: عملية اتخاذ قرارات بشأن عمليات المقاولات الحالية بصفة مستمرة وبطريقة منظمة بالسلع بأفضل المعارف عن المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائجها مقابل التوقعات المحتملة من خلال التغذية الاسترجاعية المنظمة والمرتببة. (مروان عبد المجيد ابراهيم، 2003، ص:87)

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 أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقدم به، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول (غابول) "أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل..." (السيد حسن شفتوت، 2004:ص16)

1-5-2- أهمية التخطيط:

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

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 الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة وعلاقة ذلك بأهدافه.

ثانياً: التركيز على الأهداف:

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

ثالثاً: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل:

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

رابعاً: تسهيل عملية الرقابة:

إن المدير لا يمكنه متابعة عمل مرؤوسيه بدون أن تكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف. (إيهاب صبيح، 2001:ص12)

1-5-3- مبادئ وأنواع التخطيط:**أ-مبادئ التخطيط:**

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

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف حيث لابد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشترك هذا المبدأ من طبيعة التنظيم فالخطة تقرر مسبقا 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 الضروري لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد المطلوبين.
- مبدأ شمولية التخطيط: إن التخطيط هو وظيفة كل المديرين ابتداء من المدير العام إلى الملاحظ أو المشرف عن العمل ومن هذ يتضح أن التخطيط في أي مستوى تحكمه إجراءات معينة، تتفاوت حسب المستوى الإداري وبالتالي فإن شمولية التخطيط تزداد كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا.
- فعالية وكفاءة التخطيط: تكون الخطة أكثر كفاءة وفاعلية إذا تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد وتكلفة والقياس والفعالية لابد من قياس العلاقة بين مدخلات الموارد المستخدمة والمخرجات وفق وحدات متفق عليها كساعات العمل مثلا. (خيثم شامة، 1999: ص 08)

ب- أنواع التخطيط:

وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

أ- حسب الأهداف:

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

ب- حسب السياسات:

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

ج- حسب الإجراءات:

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. (عبدالغفار حفي، 1993: ص 47)

1-5-4- المزايا الأساسية للتخطيط:

للتخطيط الجيد مجموعة من المزايا يمكن ذكر أهميتها في:

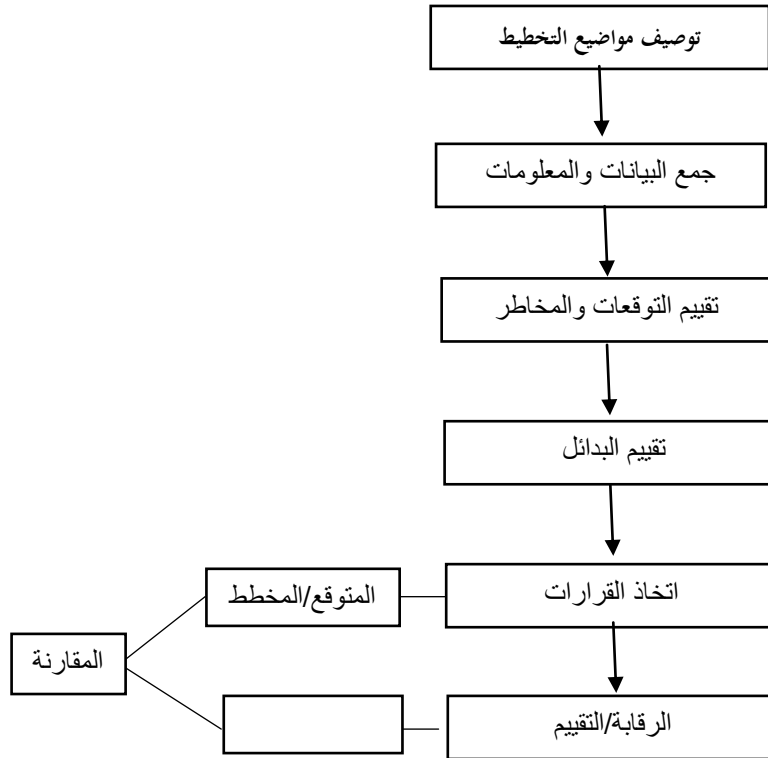
- يساعد في تحديد الأهداف والإنجازات الواجب الوصول إليها والتركيز عليها.

- التخطيط السليم هو أساس الرقابة، حيث أن الأهداف والإنجازات يتم التعبير عنها بواسطة معايير رسمية تساعد 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 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 تقاديا لمخاطرها بمعنى مواجهة التغيير وعدم التقييم.
- يشجع على الابتكار والابداع من خلال اشتراك عدد من المديرين في وضعه الخطة والمنافسة وإبداء الرأي.
- يساعد على المنطق العلمي في التفكير والتصريف، 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 .(احمد ماهر، بدون تاريخ نشر:ص28)

1-5-5- مراحل عملية التخطيط:

من اجل 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 الزمنية أو موضعه، هذه المراحل يشملها (الشكل رقم 01). (عبدالمجيد ابراهيم، 2003:ص90)

شكل رقم 01: 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.

1-5-6- وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات:

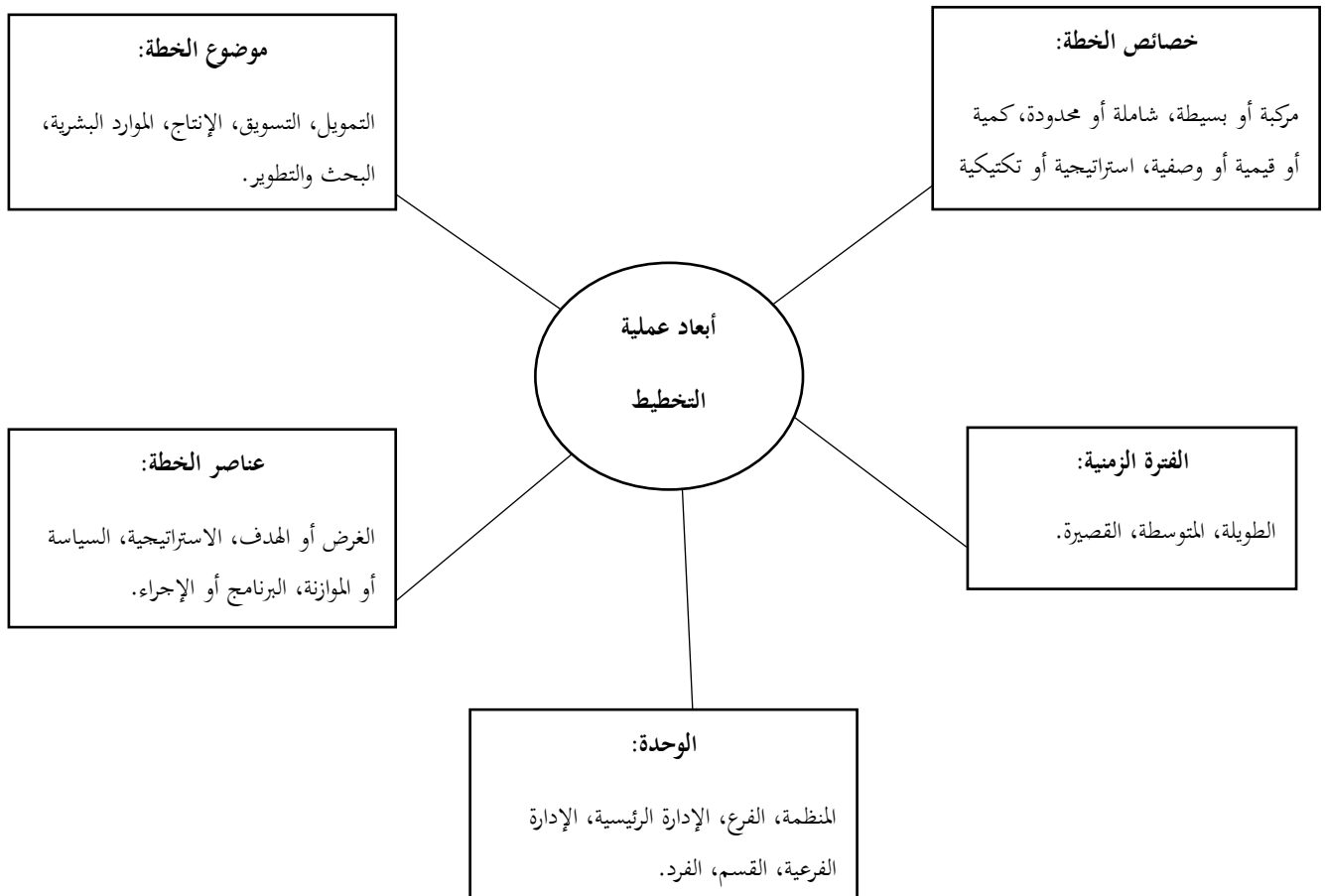
إن وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات تتضمن تحديد أهداف المنظمة وأفضل الطرق لإنجازها، فالغرض الرئيسي من التخطيط هو تزويد المديرين بخطة واضحة تكون بمثابة الخطوط التنفيذية تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل، هذه الخطة تحدد لكل مدير برنامج العمل المطلوب منه إنجازها في فترة زمنية مستقبلية ومنه نرى بأن العملية التخطيطية ذات أهمية قصوى باعتبارها تمثل أهم مكونات العملية الإدارية، وإذا كان للتخطيط معان فما يهمنا منها

هو مما يتم داخل المنظمات من تحديد الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل لتحقيق الأهداف كما يمكننا ان 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 ماهي 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. (عبدالمجيد ابراهيم، 2003:ص92)

ولكي تكون العملية التخطيطية شاملة يجب أن تغطي خمسة أبعاد (الشكل رقم 02).

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

شكل رقم 02: يمثل أبعاد الخطة.



1-6- التظيم الإداري في التربية البدنية:

تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية إلى قدر كبير من التظيم 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. (عبدالمجيد ابراهيم، 2003:ص65)

إن المنظمين للأنشطة الرياضية المختلفة هم الذين يركون وينسقون أجزاء وأطراف ذلك النشاط وتحديد أدوارهم وعلاقة الأجهزة الأخرى بذلك النشاط يقوم المنظمون بإصدار اللوائح والأنظمة التي تدير 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 فلا بد من توفير الأسس التالية في الإداري الرياضي:

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

إن التدريب الإداري في التربية الرياضية يعني البراعة التي تستهدف رفع كفاءة الإداري عن طريق تزويده بالمهارات أو الثقافة أو المعلومات التي تزيد من درجة الحاجة بواجباته الإدارية أو ترفع من مستوى إحساسه بأهمية التربية الرياضية، فالهدف من التدريب الرياضي وهو عملية منظمة تهدف إلى تحقيق مستوى مضيء من الكفاءة وحسن الإدارة، إضافة إلى الكمية في تنمية مهارة الإداريين وتحديد معلوماتهم وبذلك فإن كل إداري يتمتع بمسؤوليات إشرافية يجب أن يفكر بصقلها الإداري في جميع مستويات التنظيم. (حسن احمد الشافعي، 2005:ص7)

1-6-1- مبادئ التظيم:**-الترج 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.

-وحدة القيادة:

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

-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.

-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 ان في ذلك عدم ارهاق للرئيس الأعلى وكما تعني التنظيم الميداني أي: عدد الوحدات التي تعمل بعيدا عن المركز الرئيس للمنظمة واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية الوحدات العاملة في الميدان بالمركز.

-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.

-توازن السلطة والمسؤولية:

المسؤولية عن عمل معين يلزم 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 من برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته.

-التنسيق:

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

- مرونة التنظيم وبساطته:

يجب أن لا يكون مبالغ فيه بالدرجة التي تجعله معقدا بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكيا أن يسمح بمقابلة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنشأة. (حسن احمد الشافعي، 2005:ص15)

-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. (حسن احمد الشافعي، 2005:ص17)

- نطاق الإشراف:

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

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

أ- التنسيق:

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

-إصدار القوانين واللوائح التنظيمية.

-التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ب- تدرج السلطة الرئاسية:

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

ج- تحديد الواجبات والأعباء للإدارات:

تقسم على أساس التخصيص والمقدرة النفسية والمهنية للأقسام:

-قسم استشاري يرسم السياسات.

-قسم تنفيذي. (حسن احمد الشافعي، 2005:ص19)

1-6-2- أنواع التنظيم:

أولاً: التنظيم الرسمي

وهو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، ويتحدد 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 هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها. (علي عباس حبيب، 1997:ص29)

ثانيا: التنظيم غير الرسمي

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

وهناك العديد من التعريفات للتنظيم غير الرسمي نذكر منها:

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

1-6-3- 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 ان 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 يوجد 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. (طلحة حسام الدين، 1997:ص64)

أ- 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 بالمناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تتمتع بها الوحدات الجغرافية.

ب- أساس الغرض الرئيسي:

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

ج- أساس وظيفي:

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

1-6-4- فوائد التنظيم:

- إن التنظيم يحقق التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية وهو بهذا يقلل من التعارض والاحتكاك 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 أجزاء المنظمة، ويمد الموظفين بالمؤشرات التي تهديهم في أداء العمل.
- يحدد التنظيم نمطية العمل بالاستناد إلى الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل.
- يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في المؤسسة سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية بها يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين.
- يحقق التنظيم تنمية وتدريب العاملين فيه، وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل. (طلحة حسام الدين، 1997:ص65)

1-6-5- التنظيم في المجال الرياضي:

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

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

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

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

1-7-1- 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. (السعيد محمد المصري، 1999:ص231)

وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة.

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

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

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

1-7-1- تعريف الرقابة الإدارية:

هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف تبدأ الرقابة الإدارية الفعالة بالتزامن مع عملية التخطيط الاستراتيجي فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عملية مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الاستراتيجية بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء. (موسى اللوزي، 2000:ص120)

وهناك عاملان أساسيان لهم أهمية في نجاح عملية الرقابة وهما:

- الحوفز والعقبات التي يتوقع المدير أن يواجهها عند القيام بعملية الرقابة لذلك ينبغي على المسؤول أن يتوقع وجود مقاومة مما يتطلب الكشف عن هذا العمل وموجته.

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

معنى الرقابة:

الرقابة الإدارية في متابعة عمليات التنفيذ ليتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل قوى سلطة والكشف عن مواطن العيوب والخلل حتى يتمكن تقاؤها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة. (السيد عليوة، 2001:ص35)

محاور الرقابة:

تتم الرقابة الإدارية على نوعين من المستويات التنظيمية:

النوع الأول:

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

النوع الثاني:

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

1-7-2- مبادئ الرقابة الإدارية:

حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله وتقرير مدى كفاءة إنجازها، لابد من وظيفة تطبق على كل مستوى من مستوياتها الإدارية وهذه الوظيفة تتمثل في لرقابة على كل م تقوم به من وظائف ونشاطات بمختلف أنواعها والتي يتم بفضلها الوصول إلى الأهداف المسطرة.

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

- التركيز على الأهم:

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

- توفر المعلومات:

لابد 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 بالمؤسسة 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 تتسم بالتمييز وربما تؤدي إلى تكون معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر من استخدام المعلومات والتحقق من دقتها.

- الدقة:

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

- المرونة:

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

- التحكم الذاتي:

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

- الملائمة:

ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وأجزائه 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 بالرقابة ومن تتم رقابته وعلى هذين الطرفين أن يعرفا أن تفاهمهما وتجاوبهما يحقق وظائفهما ويتم التجاوب من خلال تبادل المعلومات اللازمة لتحقيق الغرض من الرقابة. (بنى عاي، 2003:ص5)

1-7-3- أنواع الرقابة:

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

- الرقابة حسب المستويات الإدارية.

- الرقابة حسب توقيت القيام بها.

أولاً: الرقابة حسب المستويات الإدارية

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

- الرقابة على مستوى المؤسسة او المنشأة.

- الرقابة على مستوى العمليات.

- الرقابة على مستوى الأفراد.

أ- 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 كفاءة الأداء بالنسبة للعاملين، وتختلف الرقابة في التنظيمات حسب حجم وطبيعة الأعمال التي تقوم بها.

وقد تمتد وسائل الرقابة الداخلية إلى انشاء مكاتب للشكاوى تبين مواطن الضعف ولقصور في نواحي الأعمال

الإدارية التي يمكن معالجتها في الوقت المناسب. (السعيد محمد المصري، 1999:ص211)

- 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.

ب- الرقابة على مستوى العمليات:

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

ج- 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 يقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات من أداء مرؤوسيه بصفة دورية.

- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز. (جميل احمد توفيق، 2002:ص61)

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 ثلاثة أنواع تتمثل في:

- الرقابة الوقائية.

- الرقابة التاريخية.

- الرقابة المتزامنة.

أ- 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 أحدث المعلومات المتوفرة لدى المنشأة.

ب- الرقابة التاريخية: ويطلق عليها البعض الرقابة اللاحقة أو الخلفية ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أي ان التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة.

حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق الرقابة اللاحقة أدوارا عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس لتقييم الأفراد.

ج- الرقابة المتزامنة: 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. (السعيد محمد المصري، 1999:ص212)

خلاصة

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

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

2-1- مفهوم التسيير:

يعتبر التسيير من العلوم الحديثة مقارنة بالعلوم الاقتصادية والاجتماعية وكلمة التسيير العلمي هي كلمة مرادفة لعلوم التسيير ظهرت بدافع الحاجة إلى تحسين مردودية المؤسسات بحثاً عن مستوى عالي من النمو والتطور. (أحمد الشرفاوي، 2000:ص123)

2-2- تعريف التسيير:

إن الوصول إلى تعريف محدد للتسيير لقي عدة صعوبات، حيث تختلف معاني كلمة التسيير باختلاف وجهة نظر القائم بتعريفه، فالتسيير مثلاً مثل باقي العلوم الأخرى طرأت عليه عدة تطورات التي أضافت معاني جديدة لمعناه، حبا للاطلاع على الكتب التي تتكلم عن التسيير نجد أن هناك تعاريف مختلفة لهذه الكلمة فنجد أن: فريدريك تايلور: " يرى ان التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم أن تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة".

ويقول هنري فايول: " التسيير هو أن تتبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب".

ويرى روبرت البانيز: " أنه إيجاد والمحافظة على ظروف بيئته يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية". (محمد رفيق الطيب، 1995:ص11)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن التسيير هو قيام الأفراد بعملية التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر بأحسن الوسائل الممكنة وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية.

2-3- التسيير في لتربية البدنية:

يحتاج كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه المجموعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية فيها لها المناخ الملائم والإمكانيات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الأولى من الكفاءة والفاعلية ونظرا للأهمية البالغة لهذا الدور الذي يؤديه المسير بدرجات مختلفة وأعباء متنوعة على مستويات إدارية متفاوتة في مختلف الهيئات الرياضية من لجان أولمبية واتحادات رياضية وأندية ومراكز الشباب وحتى داخل الهيئات من لجان متخصصة. (عصام بدوي، 2002:ص35)

2-4- تعريف المسير:

هنالك عدة تعاريف للمسير منها:

هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنشط ومنظم ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك وعليه يعتبر المسير كل مسؤول عن أعمال الآخرين، ولا بد ان تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فقط.

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

والمسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين وبيئهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم وهو الذي يضع خطة التنفيذ أي تحدد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن لتأدية الوسائل والأدوات المستخدمة للتنفيذ، والأفراد الذين يتولون تأدية كل ذلك في ضوء التكاليف المقدرة وتحقيق درجة كافية في الإنتاج إضافة إلى ذلك قيامه بالأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها وكذلك بمتابعته ورقابته لنتائج ليتأكد من اتخاذ القرارات والإجراءات لتصحيح ومعالجة الأخطاء والانحرافات ، ويجب على الجميع ان يحصل على القدر الكافي من المعرفة و مبادئ الإدارة قبل أن يقوم بممارستها. (محمد قطب راشد، 1997:ص12)

2-4-1- أدوار المسير:

يتبع "منتر برج" سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، ذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون بوظائف حيث رأى أنهم بتمثيل أدوار معينة صنفها إلى ثلاث مجموعات وهي:

أ- الأدوار العقلانية:

وتتمثل في تأمين سير العمل في صورة منظمة وهي كالاتي:

- الواجهة: هنا يجب أن يفهم المسيرون الآخريين بأنه هو الممثل وصاحب الأمر في عمله.
 - القائد: حيث يقوم المسير بتوجيه المرؤوسين.
 - الرابط: يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله وبين المسيرين والمسؤولين الآخريين.
- ### ب- الأدوار الإعلامية:

وتعني الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية وهي كما يلي:

- الملتقط للمعلومات التي تفيد في تسيير شؤون عمله.
- موصل إطلاع المرؤوسين على مجريات العمل.
- المتحدث مع الجهة الرسمية وصاحب النفوذ في الداخل والخارج.

ج- الأدوار التقريرية:

وتشمل اتخاذ القرارات وهي على الشكل الاتي:

- المستحدث: حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطور.
- معالج المشاكل: أي يجب تفادي المشاكل قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عندما تقع.
- موزع الموارد: هو الذي يوزع المهام على الأشخاص المعنيين باستعمال الوسائل.
- هو الذي يبرم العقود ويقبل الالتزامات ويقدم التنازلات للمسؤولين. (محمد رفيق الطيب، 1997:ص20)

2-4-2- وظائف المسير:

إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إماما لأساليب القيادة ويمكننا أن نذكر الأعمال التي يقوم بها المسير:

- التخطيط وتحديد السياسات.
- تنظيم أنظمة الآخرين.
- تفويض السلطة والمسؤولية.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- الإشراف على تقديم النتائج.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- تفسير وتبليغ السياسات.
- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية وتحمل العمل الإداري.
- تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة للعمال الإداريين. (محمد رفيق الطيب، 1997:ص22)

2-4-3- مؤهلات المسير الناجح:

لكي ينجح كل مسير في شغل مركزه يجب أن يواجه الأعمال التي تحت إشرافه ويسيرها في يسر وسهولة كما يجب أن يفهم مبادئ التنظيم والإدارة ليستخدمها استخداما صحيحا ويشترط في المسير أن يقدر الحاجة إلى العلاقات الإنسانية ويعرف من تكون عليه العلاقات السليمة بين جميع العاملين معه من مستلزمات النجاح وأن يرسم أهدافه بوضوح ويخطط لمرؤوسيه الإجراءات التي تتيح تنفيذ هذه الأهداف ويفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ هذه الأهداف ويفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل ويستتبط وسائل الرقابة التي تضمن تنفيذ الخطة ويستعرض بعض المؤهلات المميزة للمسير الناجح ونلخصها في ما يلي:

- امتلاك الطاقة الإدارية.
- المحافظة على السلك الإداري ومميزات القيادة.
- القدرة على تكوين الرجال وإعدادهم.
- الجدارة في استخدام التنظيم.
- إبداء الآراء السديدة.
- ضبط النفس.
- الاستقامة.
- القدرة على تنسيق أعمال الزملاء.
- الرقابة. (ابراهيم العمري، 1998:ص12)

2-4-4- أقسام المسيرين:

يمكننا التمييز بين ثلاث مستويات للمسيرين كما يلي:

أ- المسيرون القاعديون:

يقومون بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في المستويات التنظيمية ويجري انتقائهم بالنظر لخبرتهم ومهاراتهم التقنية حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في تأكيد أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصـح والإرشاد.

ب- المسيرون الأواسط:

يلعبون دور الوطاء بين المسيرين القاعديين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى ويتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن تسيير التنظيم ويقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات.

ج- الإدارة العليا:

يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي حيث يقومون برسم المسار العام للمنشآت، أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة وتنسيق أنشطة الإداري الوسطى والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة وتجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى وخاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج أو التحويل والبيع. (محمد رفيق الطيب، 1997:ص12-14)

2-5- واقع التسيير في الجزائر:

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

- غموض مفهوم تسيير منشآت الأعمال الاقتصادية، فهو يختلط تارة مع القانون وتارة أخرى مع السياسة وأخرى مع الإدارة العامة وأخرى مع الاجتهادات الشخصية.
- واقع منشآتنا الاقتصادية في قبضة بيروقراطية وصائية لم تسمح بظهور جزر تسييرية متميزة ذات استقلالية المسؤولية.

- تأقلم بيئة التسيير الداخلية والخارجية مع مقتضيات النمط التجميـعي للإدارة، فذلك النمط المنجز بطبيعته ضد الإنتاجية نظرا لتركيزه على تجميع موارد الإنتاج أكثر من استغلالها.

2-6- الأسس العامة للتنظيم والإدارة:

2-6-1- تعريف الإدارة:

إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمعنى كلمة "الإدارة" لاقى الكثير من الصعوبات حيث يختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونوحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة من خلالها والوقت الذي

صيح فيه التعريف فالإدارة مثلها مثل باقي العلوم الاجتماعية قد طرأ عليها الكثير من التطورات التي أضافت أبعاداً جديدة لمعناها ومن ثم فإن التعاريف المطروحة في الكتابات الإدارية المختلفة تعكس ما هو متاح من متغيرات في ذلك الوقت. (محمد فوزي حلوة، 2007:ص9)

وباستعراض هذه التعريفات نجد أن أغلبها يعكس انتقادات واهتمامات تقديمها والمشاكل التي واجهها المفكرون في ذلك الوقت.

فعلى سبيل المثال، وفي وقت معاصر للثورة الصناعية كانت معظم المشاكل التي تواجه هذه الفترة هي كيفية زيادة الإنتاج والإنتاجية وتخفيف التكاليف، ومن ثم انعكس ذلك على معظم التعريفات التي قدمت وتعكس في نفس الوقت هذه المشكلة.

فنجد أن "فريدريك تايلور" يرى أن الإدارة هي "أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤيدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة".

وفي نفس الاتجاه يقول "ويب" أن "الإدارة المختصة هي تجنب أي ضياع في الجهد الإنساني".

بينما يشير "جون مي" إلى الإدارة بأنها "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع".

كما يعرفها "حسن شلتوت وحسن معوض" بأنها "فن تطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعي هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان".

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". (ابراهيم عبدالمقصود، 1981:ص27)

ومن هذه التعاريف يمكن استخلاص مفهوم شامل للإدارة والتي هي فن تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المسطرة.

2-6-2- وظائف الإدارة:

يرى "فايول" أن الوظائف الرئيسية للإدارة هي:

- التخطيط.
- التنظيم.
- القيادة.
- التنسيق.
- الرقابة.

ويرى "لوثر جيليك" أن وظائف الإدارة تتمثل في:

-التخطيط.

-التنظيم.

-إدارة الأفراد.

-التوجيه والقيادة.

-التنسيق.

-وضع التقارير.

-وضع الميزانيات. (احمد الشافعي، 2003:ص16)

ومن خلال هذه التصنيفات للوظائف يمكن حصرها في: التخطيط، التنظيم، الرقابة واتخاذ القرار.

أ- التخطيط:

يعد التخطيط من أهم عناصر الإدارة فهو الذي يكفل الاستخدام الأمثل لكافة الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف بطريقة علمية وعملية وإنسانية تتميز بتحديد مواعيد بدأ الأعمال والانتهاج منها، والتخطيط هو عبارة عن تحديد الأهداف حسب أولوياتها وحصر كافة الموارد والإمكانات المتاحة ثم تحديد أنسب الوسائل والسبل لاستغلال هذه الموارد وتحقيق الأهداف .

ب- التنظيم:

إن من الخصائص المميزة لحياتنا اليومية في الوقت الحاضر هو التنظيم والذي ابتدعه الإنسان قديماً، فلا يمكن لأي عمل من الأعمال أن يسر بكفاءة عالية بدون تنظيم فهو يساعد على توفير الوسائل، التي يتمكن من خلالها الأشخاص بالعمل مع بعضهم بكفاءة واقتدار لغرض تحقيق الأهداف المحددة، وقبل البدء في أي عمل من الأعمال لابد من رسم الطريقة التي يسير عليها هذا العمل ويجب تنظيم ذلك في إطار يتضح من خلاله بما يمكن العاملين من العمل والإنتاج بكفاءة عالية ووقت مناسب.

ج- الرقابة:

تعد الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية، فالرقابة هي التأكد من النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف التي تقررت وذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياسية دقيقة للأداء ثم تشخيص المشكلات وعلاجها.

د- اتخاذ القرار:

عن اتخاذ القرار هو اختيار لطريق معين يتخذ للوصول إلى هدف مرغوب فيه وهو كذلك اختيار بين بدائل مختلفة.

أو هو اختيار قرار معين بعد دراسة وتفكير كما يقول "هربرت سايمون": "إن القرار هو قلب الإدارة". (كمال اميري محمد، 2004:ص178)

2-6-3- الإداري:

هو الفرد الذي يشغل مركزا من المراكز ذات المسؤولية وهو بهذا الوضع يتولى اختصاصات محددة تلقى عليه المسؤوليات تتطلب إنجازات على مدى السياسة العامة الموضوعة وفي نطاق خطة محددة التي يلزم بتنفيذ الجزء الداخل منها في اختصاصه ولكي يستطيع الإداري إنهاء الالتزامات الواقعة عليه فإنه يشرف على جماعة من المرؤوسين يتولون تأدية المهام والأعمال المطلوبة منهم. (حسن شلتوت، 2000:ص11-12)

ويقوم الإداري ببعض الأنشطة منها:

- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
- تنظيم أنشطة الآخرين.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- التنسيق بين الجهود.

2-6-4- المراحل الرئيسية للعمل الإداري:

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

- تحديد الغرض.
- التخطيط.
- التنظيم.
- تهيئة الجو للعمل.
- القيام بالعمل.
- القيادة والإشراف والتنسيق.
- المتابعة والتقييم. (حسن معوض، 2000:ص13)

2-6-5- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

على الرغم من أن الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بهذه المجالات فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على تطور الفكر الإداري بشكل عام ولكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطته وتباين مستويات العمل الإداري فيها، هذا بالإضافة إلى ارتباطها أصلا بالعمل في الأداء البشري الذي يزخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن هذه الملاحظات.

2-7- علاقة علم الإدارة بعلم التربية البدنية والرياضية:

التربية البدنية والرياضية هي وسيلة من الوسائل التربوية التي تعمل إعداد الفرد المتكامل بدنيا واجتماعيا ونفسيا وذلك من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة سواء كانت فردية أو جماعية وذلك لا يتم إلا بتوفر القيادة التربوية المؤهلة لذلك في المجال التعليمي أو التدريبي أو التربوي.

وإذا كانت الإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين لتحقيق الأهداف الموضوعة ولذلك فإن محور الإدارة العامة هو العنصر البشري وبالتالي التربية البدنية أو الرياضية محورها العنصر البشري، فعلم التربية البدنية أو الرياضية وعلم الإدارة يتفقان على أنهما يركزان على العنصر البشري في تحقيق أهدافها، ولذلك إذا توافرت الإدارة العامة في التربية البدنية والرياضية سوف يتحقق الهدف الأصيل لممارسة الأنشطة الرياضية وهو إعداد الإنسان تربويا بصفة شاملة ومتكاملة.

وإذا كانت التربية البدنية أو الرياضية تتعامل مع السلوك الإنساني فإن الإدارة هي التي تخطط وتنظم وتوجه وتنسق وتراقب وتقوم بهذا السلوك من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة.

ومن هذا المنطلق جاء استخدام علم الإدارة لتطبيقه في التربية البدنية أو الرياضية وذلك في مجالات مختلفة وأساسية ركزت عليها كليات التربية الرياضية وهي مجال التعليم بمراحله المختلفة، مجال التدريب الرياضي لجميع الألعاب الفردية والجماعية بصفة عامة محليا ودوليا وفي مجالات إدارة المؤسسات الرياضية المختلفة محليا ودوليا.

من أهم روافد علم الإدارة العلاقات الاجتماعية، حيث تمثل هذه العلاقات انعكاسا للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه.

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطا وثيقا بما يحدث تطوير في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها، بل وأنه يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدول النامية يركز على أنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسها وتعتبر الإدارة عنصرا ثانويا لذا فإن التأريخ لتطور الفكر الإداري في المجال الرياضي خاصة بالوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة، وهذا يعني أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالا يزخر بالمدعين وهواة العمل لتطوعي شكلا و الإلزامي موضوعا، مما أدى إلى انشغالاتهم بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطوير، وإذا ما قارننا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي فسوف نجد أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم وأنه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة . (طلعت حسام الدين، 1997:ص19)

2-8- أهمية الإدارة في المجال الرياضي:

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

وعليه فمجال التربية البدنية الرياضية يعد أنجح مجالات لتربية تأثرا في الأفراد وترتبط بأهداف التربية إلى حد كبير حيث تترجم هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادات متأصلة لدى الفرد، ومن هنا تتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل المتكامل المتزن لدى الفرد وحتى تتمكن التربية البدنية والرياضية من تحقيق الأهداف المنشودة لابد من اتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها. (احمد نجم، 1979:ص32)

2-9- الخصائص الرئيسية للإدارة:

- تعد الإدارة من أهم عوامل التسيير الناجح فهي تمتاز بعدة خصائص نذكر منها:
- يغلب على الإدارة طابع الدوام والاستقرار لفترات طويلة لأن العمل الإداري يعتمد على التأهيل العلمي والكفاءة الفنية وهذا إخلافا للوظائف السياسية التي تعتبر مؤقتة.
 - إن الإدارة تهدف بصفة رئيسية إلى دراسة الطلبات المقدمة إليها من طرف أفراد المجتمع المتعاملين معها واتخاذ القرارات اللافتة بشأن القضايا المعروضة عليه وذلك وفقا للقوانين المعمول بها والإمكانيات المتوفرة.
 - إن الإدارة مرتبطة بالقانون لأن هدفها الأساسي هو تطبيق القوانين بالعدل والمساواة.
 - إن الإدارة مكتملة للسياسة لأن القادة السياسيون هم الذين يقومون بتحديد الأهداف العامة للدولة ورجال الإدارة المتخصصون يتولون عملية تنفيذ القرارات التي اختارتها القيادة العليا للبلاد.
 - إن الإدارة عبارة عن ترجمة سابقة لجهد جماعي لتحقيق أهداف عامة ومشاركة.
 - إن الإدارة نشاط إنساني هادف، فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة وتسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من الوظائف والمهام.
 - إن الإدارة الفعالة تستلزم دائما استخدام أنواع معينة من المعرفة والمهارة وإذا كانت الإدارة الفنية مهمة جدا لتنفيذ العمل فإن دور المدير لا يستلزم خبرة فنية متخصصة.
 - صحيح ان كثيرا من المديرين كانوا خبراء فنيين أو أخصائيين قبل دخولهم العمل الإداري كما أن الخبرة والمهارة الفنية تضيف الكثير إلى قدرة المدير إلا أن دخول ميدان العمل الإداري يستلزم من الفرد تخصصا آخر وهو أن يدير بفعالية.

والمهارة التشغيلية الضرورية لأداء العمل التشغيلي المتخصص لا تعتبر كافية لعمل الإدارة.

- تتصف الإدارة بالتغيير، فبيئة الأعمال المتغيرة والعنصر البشري متغير برغباته وطموحاته، كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة يتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته.
- إن الإدارة كعملية تنطوي على العديد من التصرفات والمهام التي يقوم بها المدير وهذه المهام تتمثل في: التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة واتخاذ القرار و... إلخ.
- إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمراريتها هو بقاء منظمات خدمة البيئة التي تسعى إلى اشباع رغبات المجتمع، فهي الأداة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤولياتها اتجاه المجتمع.
- تعتمد الإدارة على فكرة التدرج الإداري واختلاف مستويات المناصب الإدارية والتنسيق بين المسؤولين الإداريين. (عبد السلام ابو قحف، 2002:ص17)

2-10- المبادئ الأساسية في الإدارة:

2-10-1- مبدأ التوازن:

يجب أن تكون المؤسسة مهما كانت متوازنة وذلك لضمان الاستقرار والنمو المناسب وتكون عملية التوازن على عاتق الرئيس الإداري الذي لابد ان يحفظ التوازن داخل المؤسسة وذلك بتنسيق جهوده مع جهود الأفراد.

2-10-2- مبدأ التخصص:

يؤدي التخصص إلى تكوين الخبرة العملية، تطبيق مبدأ التخصص تطبيقاً شاملاً في مختلف نواحي ونشاطات الإدارة.

2-10-3- مبدأ الحوافز المادية:

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

2-10-4- مبدأ السلطة والمسؤولية:

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

2-10-5- مبدأ العلاقات الإنسانية:

إن العلاقات الإنسانية تؤثر سلباً أو إيجاباً على نجاح الوظائف الإدارية حيث تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون والمراقبون. (James W. Faslum, 1979: p18)

2-11- مفهوم الإدارة الرياضية:

يتجه بنا هذا على تحديد مفاهيم عن الإدارة بصفة عامة ويمكن تعريفها بأنها تلك العمليات أو الوظائف الاجتماعية التي يمارسها المسؤولون ومن كل هذا أن يقودنا إلى القول بأن الإدارة هي ذلك العمل الإنساني الذي يدور في المنشأة ويكون مستمرا مبكرا ومتبادلا بين الأفراد ويحتوي على جملة من الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف كما يمكن أن تعرف الإدارة بأنها "توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها" (1) ويكون هذا وفقا لبرامج وخطط مستمرة تشغلها جملة من الأسئلة وتستخدم جملة من الموارد المتاحة وذلك عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة للوصول إلى فعالية في تطبيقات الإدارة الرياضية وبالتالي فإن العنصر الرئيسي في الوظائف الإدارية هو القدرة على الخلق والإبداع الإنساني من خلال مجموعة العلاقات الاتصالات المتاحة للأفراد.

2-12- مجالات الإدارة في الرياضة:

تعمل الإدارة الرياضية على تحقيق ثلاثة مجالات رئيسية: البرامج، الإمكانيات والعاملين، حيث تعتبر هذه المجالات المتداخلة والتي تعمل على تحقيق التكامل فيما بينها فتعمل الإدارة الرياضية على برمجة خططها وأهدافها على حساب الإمكانيات المتوفرة لها وعلى عدد وكفاءة عاملها وكل هذا لتحقيق أهدافها المسطرة بنجاح. (مفتي ابراهيم عماد، 1999:ص18)

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

2-13- التنظيم:

2-13-1- مفهوم التنظيم:

كثرت آراء العلماء حول مفهوم التنظيم هو مرحلة تحديد الواجبات وتقسيمها إلى أجزاء ثم إسنادها لأفراد من منظمة تحتوي على مجموعة من الأفراد لهم مصالحهم ودوافعهم ومنهم يقول أن التنظيم هو نظام يحوي على مجموعة من الإجراءات ذات علاقة ببعضها البعض ويجب التعامل مع هذه الإجراءات ككل ويسمى هذا بالاتجاه الفكري أو نظرية التنظيم.

وبغض النظر عن الأقوال السابقة نرى أن التنظيم أحد أهم عناصر الإدارة فبدونه تفقد الكثير وتصبح عملية عاجزة غير قادرة على السير في الطريق بالسرعة والأهمية المطلوبة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، وعموما التنظيم هو توجيه الجهود وتجميعها في محطة واحدة وإطلاقها نحو الهدف المنشود عن طريق تحديد العلاقات التنظيمية بين مكونات هذا التنظيم. (مروان ابراهيم، 2002:ص57)

2-13-2- تعريف التنظيم:

تعددت تعاريف التنظيم من علماء الإدارة ونذكر منها:

يقول "هنري فايول": " هو امداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال والمستخدمين وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها البعض".

يعرفه "كونترو وزنل": " أنه تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف وتجميع كل نشاط الإدارة المناسبة، بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتسويق".

كما يعرفه "رولف دافيز": " انه تعاون أي مجموعة من الأشخاص سواء كانت صغيرة أو كبيرة تحت قيادة رشيدة بحيث يكون لديهم رغبة أكيدة في تحقيق الأهداف المشتركة مع قدر كاف من العناية بالعمل الإنساني".

كما عرفه "ليندال إبرويك": " هو عملية تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وذلك في مجموعات حيث يمكن اسنادها للأشخاص".

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكننا القول أن التنظيم هو توجيه الجهود وتجميعها في محطة واحدة

واطلاقها نحو الهدف المنشود عن طريق تحديد العلاقات التنظيمية بين مكونات هذا التنظيم. (عبدالمجيد شرف، 1998، ص14-15-16)

2-13-3- أسس وأشكال التنظيم:

هناك بعض العوامل التي تأثر في البناء التنظيمي في أي مؤسسة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسيم العمل بين

أفرادها والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون الأفراد بعضهم مع بعض والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير ذلك، ليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الحالات ولكن نوع التنظيم الذي يتبع في أي مؤسسة هو ذلك النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها وكقاعدة فليس هناك عامل واحد بل توجد مجموعة من العوامل التي تحدد أفضل أنواع التنظيم ويمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم العمل وهي على النحو التالي:

أ- أساس جغرافي: بمقتضى هذا التنظيم فإن جميع أوجه النشاط في المؤسسة الخاصة بمنطقة معينة تجمع بين وحدة تنفيذية وهذه الأخيرة مع غيرها مع المناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تتمتع بها الوحدات الجغرافية.

ب- أساس الغرض الرئيسي: يبين هذا التنظيم على أساس السلطة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة، فتتطلب الإدارة العامة للاستيراد مثلا يقوم على أساس نوع السلعة المستوردة، وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس نوعية التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم مديرية الشؤون

الاجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة المؤداة مثل إدارة المساعدات، إدارة الضمان الاجتماعي، إدارة الأسر وإدارة النشاط الشعبي.

ج- أساس وظيفي: يعني تقسيم العمل على أساس التخصص داخل المؤسسة فكل عملية أو نشاط يشكل وظيفة متغيرة تمثله وحدة مستقلة بالبناء التنظيمي. (عبدالمجيد شرف، 1998:ص65)

2-13-4- مميزات التنظيم:

التنظيم غني عن تعريف مزاياه ولكن ترابط الموضوع يفرض علينا أن نتطرق إلى مزايا التنظيم ومزاياه عديدة وكثيرة ومن أهم النقاط التي تبرز مزايا التنظيم ما يلي:

- التنسيق وتحديد الأعمال.
- تحديد العلاقات العامة بين الأفراد.
- الاستقرار النفسي لجميع الأفراد.
- محاربة الازدواجية.
- تحقيق أفضل استخدام للإمكانات. (محمد الشافعي، 2003:ص12)

2-13-5- متطلبات التنظيم:

أي تنظيم حتى يستمر وينجح ويصبح تنظيما فعالا قادرا على تحقيق الأهداف ونادرا ما تصادفه العقبات أو يتعرض للفشل يلزم مراعاة بعض متطلبات التي تحميه من الوقوع في غيابات المستقبل.

أ- الإمكانيات البشرية:

التنظيم يقوم أساسا على أفراد لخدمة أفراد آخرين وهؤلاء الأفراد الدعامة الرئيسية في التنظيم وبدون العنصر البشري في التنظيم يصبح جسم ساكن لا حراك فيه ويفقد بذل التنظيم عنصر الحركة التي لها أثرها الفعال على عملية الإنجاز ونعني بالعنصر البشري هنا العنصر المتخصص المؤهل وذو الخبرة الكاملة فكلما توفرت هذه المتطلبات في العنصر البشري ساعد ذلك أن يكون التنظيم فعالا ومجديا.

ب- الهيكل التنظيمي المناسب:

حتى تكون عملية التنظيم مفيدة وفعالة لا بد أن تتكامل عناصرها بحيث يتماشى كل عنصر مع بقية العناصر وذلك بوضع هيكل تنظيمي يتناسب مع حجمه وطبيعته والهدف الذي صمم من أجله.

ج- القانونية:

أي تنظيم لكي ينجح ويستمر ويحقق أهداف لا بد أن يكتتفه عنصر الإيمان ومن هنا يمكن القول بأنه لا يمكن لأي منشأة رياضية أن تقام أو تمارس عملها دون تشريع قانوني يحدد نشاطها وأهدافها، وإلا تعرضت للمشكلات وعدم الإستمرار.

د- الموارد المالية:

ويقصد بها الجانب التحويلي للمشروع من الناحية المادية لأنه ما يقيمه التنظيم الجيد على الورق وعندما نريد تحريكه وتطبيقه على الواقع نصدم بعدم وجود موارد مالية كافية لتحقيق هذا التنظيم. (عبد الحميد شرف، 1997:ص71)

2-13-6- أنواع التنظيم:

هناك نوعان للتنظيم:

أ- التنظيم الرسمي:

يهتم الهيكل التكويني للمؤسسة بتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أراد المشرع أو كما ورد بالوثيقة الرسمية ويقضي هذا التنظيم أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضمن الوحدات التي تعمل على المستوى التنفيذي، تمثل فيه شبكة الاتصالات الموجودة في الإدارة بمعنى القنوات الرسمية التي تمر خلالها المعلومات.

ب- التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً كما أنه يمثل العلاقات الشخصية المتداخلة في التنظيم. (عبد الحميد شرف، 1997:ص31)

2-13-7- مبادئ التنظيم:

تعرض كل من "برنارد" و"فايول" و"تاييلور" وآخرون للمبادئ التي يجب أن يقوم عليها التنظيم وهي متعددة نذكر منها ما يتعلق بالتنظيم في التربية الرياضية ومن هذه المبادئ:

-وحدة الهدف: ينبغي على كل إدارة وعلى كل فرد يعمل بها معرف الهدف المطلوب والوصول إليه حتى يساهم كل منهم بفعالية لتحقيقه، إن وحدة الهدف تؤدي إلى وحدة الفكر وغالباً ما تؤدي وحدة الفكر إلى الإنجاز والإنجاز من أهم أهداف التنظيم.

-الكفاية: وهي تعني هنا ضرورة دراسة التنظيم الجيد والهدف منه وتحديد ما يكفي لتحقيقه بأقل قدر ممكن من التكاليف وفي حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، فالتنظيم الجيد هو أقصر الطرق للوصول إلى الهدف.

-المسؤولية: بمقتضى هذا المبدأ المرؤوس مسؤولاً أمام رئيسه عن المهام التي توكل إليه وتكون المسؤولية بقدر السلطة الممنوحة له تماماً لأنه أينما توجد المسؤولية توجد السلطة.

-تدرج السلطة: تعد السلطة عاملاً أساسياً لممارسة العملية الإدارية، فمدير النادي على سبيل المثال لديه سلطات تمنح له من طرف مجلس إدارة النادي، هذه السلطة يعيها المدير جيداً، أي يصبح لكل فرد في

التنظيم سلطاته في شكل تتابعي واضح، وتداخل السلطات وعدم وضوحها يريك العملية الإدارية والتنظيمية بأكملها.

-البساطة: يجب أن يكون التنظيم بسيطاً بعيداً عن التعقيدات ويمكن إدراكه من قبل جميع الأطراف لأن معنى خصائص لتنظيم الجيد أن يدرك كل فرد موقعه بسرعة وسهولة.

-تحديد الوظائف: يجب تحديد الوظائف والشروط والمواصفات اللازمة لشكل هذه الوظائف على أن يكون التحديد في كل حالة واضحاً بعيداً عن المجاملة. (عبد الحميد شرف، 1997:ص41)

2-13-8- التنظيم في المجال الرياضي:

في مجال التربية الرياضية والبدنية الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع أنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى للأداء في أقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة، فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديداً واضحاً للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين والتنسيق بين مختلف الجهود الجماعية منعا للاحتكاك والتضارب بين الأفراد أثناء التنفيذ، كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الاشباع الكامل للحجرات والرغبات الإنسانية للأفراد العاملين. (عبد الحميد شرف، 1997:ص79)

2-14- العلاقة بين التنظيم والإدارة:

هناك علاقة بين التنظيم والإدارة وهي علاقة عضوية مباشرة والنقاط التالية مدى العلاقة بينهما:

-التنظيم أحد عناصر الإدارة ومن صلب مكونات العملية الإدارية والإدارة بدون تنظيم تكون فاشلة ولن تستطيع ان تحقق أهدافها.

-التنظيم هو المرآة التي تعكس التخطيط وتلبي متطلباته وبدون التنظيم يضل التخطيط خطوات تنفيذية لا تتحول إلى واقع.

-التنظيم يحقق السرعة المحسوبة في الأداء للعملية الإدارية حيث لا يوجد هناك تضاد أو ازدواجية في الأعمال بل يكون هناك سرعة في الإنجاز وبالتالي نجاح عملية الإدارة في تحقيق مهامها.

-التنظيم يهب الإدارة الاستقرار حيث ان كل فرد في التنظيم يعرف من هو رئيسه ومن هو مرؤوسه ومن أين يأخذ التعليقات، وهذه الحدود الواضحة بين العاملين وتحديد العلاقات بينهم تجعل كل فرد في التنظيم يعرف ما له وما عليه وهذا يشعر بالاستقرار، والتنظيم يجعل العملية الإدارية عملية محسوبة تتميز بالدقة والفاعلية ويساعدها على انجاز مهامها ومن خلال ما سبق نجد أن هناك علاقة طردية بين التنظيم والإدارة فلا توجد إدارة بدون تنظيم والعكس صحيح. (طلعت حسام الدين، 1997:ص75)

2-15- التقييم والمتابعة:

للارتقاء بمستوى الإنجاز ولضمان الحكم الصحيح على فاعلية العملية التدريبية فإن الأمر يتطلب دائماً المعرفة المستمرة لمكونات الحالة التدريبية (البدنية، المهارية الخطوطية، النفسية، الفكرية) للاعبين ومدى استجابتهم

وتحقيقه للواجبات الأساسية لمراحل فترات الأعداد والتي تهدف جميعها الوصول بالفرد إلى أعلى مستويات الإنجاز في النشاط التخصصي.

تعد عملية التقييم الدولي لتطور مستوى الإنجاز كل ما يتعلق به أمدا غاية في الأهمية للوقوف على نطاق القوة لتدعيمها لعلاجها، ولذا يحتاج المدرب إلى جمع المعلومات بصفة مستمرة عن حالة اللاعبين للوقوف على مستوى انجازهم في النشاط الممارس ومن خلال المعارف والمعلومات المتحصل عليها من عملية المتابعة لاتجاهات التدريب ومعرفة الأثر التدريبي للأعمال المستخدمة، يمكن تعديل مسار التدريب وتشكيله في ضوء الأسس العلمية، ومن ثم تدعيم خطط التدريب وزيادة فاعليته لتحقيق الهدف المنشود، وقد تعددت أساليب المتابعة إلا أن جميعها تشترك في الحصول على المعلومات الخاصة باللاعبين ولا يمكن الثقة في تلك المعلومات والأخذ بها إلا إذا تميزت أساليب المتابعة المستخدمة في الحصول على المعلومات بصدق وثبات وموضوعية.

-أساليب المتابعة: ونذكر منها:

الاستبيان: جمع المعلومات من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالعملية الترتيبية.

الملاحظة: من خلال المشاهدة أو المراقبة الفعلية للتدريب والمنافسة باستخدام استمارات خاصة لتوضيح ما يجب ملاحظته.

2-16- أهمية التنظيم في التربية الرياضية:

التربية البدنية والرياضية تعمل دائما بلغة الفريق سواء كان ذلك على مستوى مؤسساتها أو أنشطتها ومن هنا يكون التنظيم ضرورة حتمية مصاحبة للتربية الرياضية وهناك عدة نقاط تبرز أهمية التنظيم في التربية الرياضية منها:

-يحدد الوظائف التنظيمية لكل المستويات.

-يوضح العلاقات بين الإدارات والأقسام المختلفة.

-يساعد على خلق الروابط الإنسانية. (عبد الحميد شرف، 2000:ص20)

خلاصة:

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

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

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

تمهيد:

إن توفر المنشآت و الوسائل الرياضية يزيد من إقبال الممارسين للنشاطات البدنية و الرياضية فنجاح المنافسات الرياضية يتوقف على حسن توفرها و هذه الإمكانيات تطور مجالات الرياضة بأنواعها، كما يساهم التسيير الجيد و العقلاني للمنشآت الرياضية في إنجاح و تحقيق الأهداف و هذا لتلبية حاجيات الممارس الرياضي. و قد عرفت الشعوب القديمة المنشآت لمدى أهميتها من خلال تطويرها تدريجيا إلى ما نراه اليوم من إمكانيات بداية من الإغريق إلى الحضارة المصرية ثم العصر الحديث و هذا ما تناوله الطالب الباحث كأخذه لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية عبر الفترات الزمنية المتعاقبة.

كما تناولنا في بحثنا المقاييس التي يمكن أن نسطر و نخطط منشأة رياضية مع الاستشهاد بالقوانين المتعاقبة بداية من فترة الاستعمارية و حتى الأمريات و القوانين التي جاءت في عهد الاستقلال. (عبد الحميد شريف ، 2001: ص92.

3-1- التعريف بالمنشآت الرياضية:

إن أول من أقام المنشآت الرياضية هم الإغريق حيث عملوا على إنجاز دورات رياضية في الفترة الممتدة عام 768 قبل الميلاد سميت آنذاك بالأولمبياد و دامت هذه الأخيرة خمسة أيام شارك فيها مجموعة كبيرة من اللاعبين الإغريق.

و نظرا للعدد الكبير للرياضيين و المتفرجين اضطر إلى إنشاء ملاعب جديدة وواسعة و هذا لمتابعة المباريات و إقامتها و في الفترة كان يسمى الملعب بـ (ستاديوم) و يعرف هذا الأخير حسب القرار الوزاري رقم 3 الموقع من طرف وزارة التربية ووزارة الشباب و الرياضة ووزارة الداخلية و الجماعات المحلية في مادته الثانية أن المنشآت هي عبارة عن مؤسسات عمومية إدارية تنحصر مهامها في تنظيم و تسيير الممارسات الرياضية التنافسية الجماهيرية المدرسية الجامعية بالإضافة إلى الهيئات العسكرية، و تشكل أيضا المنشآت الرياضية في الملاعب الخاصة بكرة القدم و في القاعات المتعددة الرياضات " قاعة كرة اليد، كرة الطائرة، الجمناز، الجيدو..."

3-2- المرافق الرياضية عبر التاريخ:

إذا رجعنا إلى التاريخ و بالضبط إلى الفترة اليونانية و الرومانية فإننا نجد في تلك الفترة قد تم تشييد ملاعب و عاقات مغطاة و غير مغطاة و هنا يجدر بنا الذكر إلى تدخل الهندسة المعمارية في بناء الملاعب و الصالات الرياضية.

و يمكن تقسيم الهندسة إلى قسمين هندسة معمارية رومانية و هندسة معمارية يونانية.

- الهندسة المعمارية الرومانية: تتميز الهندسة المعمارية الرومانية بمجموعة من ما يلي:

3-2-1- المدرجات: تحتوي على مدرج بيضوي الشكل تتخلله صفوف و مكون من مسرحين و هما طبقتين متجاورتين.

أما تشييد مدرج روما القديم فوق الأرض مباشرة دون تجريف الأرض بعد ذلك ظهر اكتشاف جديد تمثل في الاسمنت المسلح و كيفية استخدامه.

حيث أنشئ السرك الروماني يشبه في تصميمه مضمار الخيل لدى اليونانيين و يتسع لسباقات الخيال و سباقات العربات التي تجرها الخيول.

3-2-2- الساحة العامة: تعتبر الأشكال القديمة في الوادي حيث كانت تشكل التلال السبعة في روما و في العصور الأولى استعملت كمضمار للخيل و استعملت لإقامة المسابقات و لقد تجمعت المباني الرئيسية حولها بما في ذلك المعابر و الحمامات و المدرجات و السرك. (عبد الحميد شريف، 2001: ص92)

3-2-3- حمامات عمومية للإمبراطورية الرومانية: كانت الحمامات العمومية مراكز لتتقل الأخبار و الترويج و هي متنفس للعامة و كانت تشبه النوادي الحديثة بالإضافة أنها كانت ملتقى لإقامة محاضرات و الرياضات و يتم بناؤها في أمكنة عالية محاطة بالجدران و في أسفلها غرف متنوعة تضم المخازن و غيرها و كانت تحتوي الحمامات العمومية على هيكل رئيسي يجمع المناطق المتصلة بالحمام و منطقة للعب الكرة و منطقة للمكتبة و أخرى تضم مسرحا صغيرا و هذه الأخيرة تحتوي على مساحة مفتوحة تضم سياج يحيط به الأشجار، و نزع منه جزء يضم (الإستاذ) به مدرجات للمتفرجين و يضم مجموعة من الأنشطة الرياضية ك: الملاكمة، الفنز...

3-2-4- صالة الألعاب: هي عبارة عن أشكال من الحمامات العمومية الرومانية و تحتوي على قاعات للرياضيين و المحاضرين و مدرجات للمتفرجين و ملاعب للرياضيين.

3-2-5- الملعب الرياضي: تم بناء الملعب في أثينا سنة 331 قبل الميلاد ثم جاء (هيروودوس) ليعيد بناءه سنة 160 بعد الميلاد أما في العصر الحديث فقد أجريت عليه دورة الألعاب الأولمبية سنة 1896 و هذا بعد إعادة بناءه مرة ثالثة.

و قديما كان مضمارا لسباقات الجري و بعدها أصبح يستخدم لإقامة مختلف المسابقات الرياضية و كان له شكل مستقيم في إحدى طرفين أما الطرف الآخر فكان شبه دائري (60 قدم).

3-2-6- مضمار السباق: كان مضمار السباق تقام عليه سباقات الخيل و هو نموذج للسرك الروماني الذي كانت تقام عليه قديما سباقات الخيول التي تجر العربات التي بها عجلات. (عبد الحميد شريف، 2001: ص77)

3-3- المقاييس المسطرة قانونا عند تخطيط منشأة رياضية:

يخضع تخطيط منشأة رياضية إلى شروط و مقاييس و هذا بـ:

3-3-1- اختيار الموقع: عند إنجاز منشأة رياضية يجب اختيار الموقع في المكان المناسب و هذا الأخير يتطلب شروطا يجب احترامها لكي يتحقق الهدف المرجو من إنشاء المنشأة الرياضية حيث لا بد من مراعاة وسائل المواصلات و كيفية الوصول للمنشأة و بالتالي اختيار يوم المباريات الرسمية كأن تكون في أيام عطل لتفادي زحمة المرور، كما يجب مراعاة بعد الموقع عن المناطق السكنية أيضا صلاحية الطرق المؤدية إلى المنشأة حيث يجب تعبيدها و كنطرة مستقبلية يجب التعرف على الانجازات و المشروعات المستقبلية.

- 3-3-2- التخصيص:** يعتبر التخصيص في الرياضات عاملا مهما يجب مراعاته حيث يجب إنجاز منشآت رياضية تحتاج لممارستها الهواء الطلق مثل الرماية، الفروسية و عدم وضعها في أماكن الصخب و الفوضى لزيادة في التركيز و الحصول على النتائج.
- كما يجب أن تخصص أماكن تكون مغلقة خاصة للوسائل الكهربائية و الأجهزة التي تتلف بفعل عوامل الطبيعة حفاظا و حماية للحوادث.
- 3-3-3- التكامل بين الملعب و وحداته:** هناك رياضات تتطلب عدة أنشطة و بوسائل مختلفة مثل رياضة كمال الأجسام و منه يجب تجميع الأجهزة و الأدوات في موقع واحد تسهيلا للاعب بممارسة رياضته.
- كما يجب أن تكون وحدات المنشأة سواء كانت في الهواء أو مغلقة (دورات مياه، المرشاة) متقاربة مع بعضها لكي تسهل إدارتها و صيانتها و التحكم بها.
- 3-3-4- عوامل الأمن و السلامة:** إن عوامل الأمن و السلامة هي اللبنة الأولى لتخطيط أي منشأة رياضية و هذا حفاظا على سلامة الرياضيين كأن توضع في مكان بعيد أدوات الصيانة و النظافة في مكان خاص بعيد، و من بين عوامل الأمن و السلامة وضعية الأبواب المؤدية من و إلى الملاعب حيث يجب أن تكون مفتوحة أو مغلقة للخارج، كما يجب أيضا أن تكون هناك مساحات واسعة لدخول الملعب لحماية اللاعبين و الجماهير..
- 3-3-5- قواعد الصحة العامة:**
- تسوية أرضية الملعب لمنع حدوث الإصابات.
 - النظافة اليومية لدورات المياه و الصرف الصحي و صيانتها.
 - إعطاء أهمية لجانب الاتصال من طرف المقيمين و المشرفين عن الملاعب حيث يجب أن تكون أماكن النشاط مراقبة من طرفهم و هذا لتسيير العملية.
 - الاهتمام بالتهوية و الإضاءة لكل الملاعب المفتوحة و المغطاة و دورات المياه و الحمامات و حجرات خلع الملابس و غرف التدليك. (عفاف عبد المنعم درويش، 2005: ص 71).
 - عند تخطيط المنشأة يراعى الاهتمام بالناحية الجمالية كوضع المساحات الخضراء، نافورات الماء.
 - يراعى في قواعد الصحة العامة الاهتمام بالأرضيات و هذا لأنها تتداوم بها الرياضات حفاظا على أمن اللاعبين من حيث السلامة لذلك يجب استعمال الطراز ذو نوعية جيدة.
 - عند بناء منشأة يجب على المقيمين من مهندسين و مشرفين أن لا تكون حدود لإنجاز المنشأة أي بمعنى ملعب لكرة القدم يتسع إلى 10.000 متفرج يبقى لمدة زمنية بهذا العدد و منه يجب توسيعه إذا لزم الأمر حسب عدد المتفرجين.
 - وضع ميزانية مقسمة على مراحل لإنجاز المنشأة الرياضية و هذا بواسطة مراحل يضعها القيمون، بعد التيقن من سلامة المراحل السابقة. (عفاف عبد المنعم درويش، 2005 ، ص 72).

3-4- مدى توفر العتاد و المنشآت الرياضية:

في إطار تحرير السوق و خاصة في المدة الأخيرة أصبحت المنشآت الرياضية المنجزة عبر كافة التراب الوطني تتميز بعتاد و تجهيزات جد معتبرة و هذا رغم غياب صناعة وطنية للمعدات التجهيزات الرياضية و قد شجع الاستيراد الوسائل الرياضية على توفيرها داخل المنشآت، و جاءت الجلسات الوطنية للرياضة بقصر الأمم في ديسمبر 1993 على اقتراح مواد كالتالي:

المادة 88: تسهر الدولة بمشاركة الجماعات المحلية بعد استشارة هيكل التنظيم و التنشيط و مصالح الترقية و تنمية الممارسات البدنية و الرياضية على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة و المتكيفة مع متطلبات أشكال الممارسة الرياضية طبقا للمخطط الوطني للتنمية الرياضية.

المادة 89: يجب أن تحتوي المناطق السكنية و مؤسسات التربية و التعليم و التكوين على المنشآت الرياضية و مساحات اللعب المنشأة طبقا للمواصفات التقنية و المقاييس الأمنية، و يمكن أيضا كل مجموعة اقتصادية أو إدارية إنجاز منشآت رياضية تقيس الشروط.

المادة 90: تسفيد البلديات و الأحياء ذات الكثافة السكانية المرتفعة، و كذا المناطق السكنية الريفية، في إطار المخطط الوطني للتنمية، من تدابير خاصة تهدف لاسيما إلى ضمان إنجاز منشآت رياضية مكيفة مع متطلبات و خصوصيات مكان تواجدها، تشجع الدولة و تساند جهود الجماعات المحلية في إطار إنجاز هذا النمط من المنشآت، عن طريق دعمها بمساعدات مالية.

المادة 91: يجب أن تحتوي المخططات العمرانية و مخططات شغل الأراضي على مساحات مخصصة لاستقبال منشآت رياضية و يمنع تغير تخصص هذه المساحات ما عدا حالات ذات أحكام خاصة.

المادة 92: تسهر الدولة و الجماعات المحلية بمساهمة المؤسسات العمومية على صيانة ممتلكات الهياكل القاعدية الرياضية العمومية و استثمارها وظيفيا و جعلها مطابقة للمواصفات التقنية.

المادة 93: يمكن وفقا لكيفيات محددة عن طريق التنظيم التنازل عن استغلال المنشآت العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة، أو الجماعات المحلية، لفائدة هيكل التنظيم و التنشيط للمنظومة الوطنية للتربية البدنية و الرياضية و لفائدة كل هيئة أو مؤسسة محدثة لهذا الغرض.

المادة 94: تسهر الدولة و الجماعات المحلية المساهمة في الاتحادات الرياضية على المصادقة التقنية و الأمنية للمنشآت الرياضية المقترحة للجمهور.

تحدد إجراءات المصادقة و المقاييس الخصوصية و كيفيات تطبيقها عن طريق التنظيم.

المادة 95: يمكن للأشخاص الطبيعيين و المعنيين بالقانون العام و الخاص، في إطار التشريع الساري المفعول إنجاز و استغلال المنشآت الرياضية أو الترفيهية، يهدف إلى تكثيف أشكال الممارسات الرياضية و تطوير شبكة المنشآت الرياضية الوطنية. (المواد 88-95، الجلسات الوطنية للرياضة: 1993)

تحدد شروط إنشاء و استغلال المنشآت الرياضية المذكورة في هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 96: يخضع الإلغاء الكلي أو الجزئي للتجهيزات و المنشآت الرياضية و العمومية و كذا تغيير تخصصها لرخصة الوزير المكلف بالرياضة الذي يمكنه أن يشرط تعويضها بمنشأة معادلة في نفس الناحية. (المواد "88...96"، 1993:الجلسات الوطنية للرياضة)

المادة 97: تحت الدولة على إحداث صناعة التجهيزات و العتاد الرياضي و تشجيعها ضمانا لترقية الممارسات البدنية و الرياضية مجانية:

- لرياضة النخبة و المستوى العالي
- للتربية البدنية و الرياضية في أوساط ما قبل المدرسي و المدرسي و الجامعي لهم الأولوية
- للتنظيمات الرياضية للمعوقة و المختلين عقليا
- لعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها مؤسسات عمومية. (المواد 96—97، الجلسات الوطنية للرياضة: 1993)

المادة 99: تضمن الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الجمعيات العمومية مسؤولياتها في:

- تمويل الأنشطة التالية: تعليم التربية البدنية و الرياضية.
- رياضة المنافسة: رياضة النخبة و المستوى العالي .
- التكوين و تجديد التقنيات و تحسين مستوى الرياضيين و المتخصصين في التأطير .
- عمليات الوقاية و الجماعات الطبية الرياضية.
- إنجاز المنشآت الرياضية و استثمارها وظيفيا .
- تحقيق مخططات و برامج للبحث في الميدان العلمي و التكنولوجي الرياضي .

المادة 100: تضمن الدولة وضع الوسائل البشرية و العلمية و التقنية و المنشآتية و المالية الخاصة بإنجاز برامج و مخططات تحضير الرياضيين و النخب المؤهلة لتمثيل الوطن في المنافسات ذات المستوى الدولي و العلمي.

المادة 101: تساهم الإدارات و المؤسسات و الهيئات العمومية و الخاصة في تمويل الممارسة البدنية و الرياضية المنظمة لفائدة العمال و تحمي حقوقهم في إطار الخدمات الاجتماعية طبقا للتنظيم أو التشريع المعمول به.

المادة 102: يمكن للمتعاملين العموميين و الخواص التدخل فيما يخص تمويل عمليات دعم و و ترقية و رعاية الممارسات البدنية و الرياضية، يضبط الحد الأقصى للمبالغ المخصصة لتمويل الممارسات الرياضية و رعايتها التي تقبل خصمها لتحديد الربع الخاضع للضريبة طبقا للتشريع المعمول به.

المادة 103: يسند تسويق مواقع الإشهار الموجودة داخل المنشآت الرياضية و كذا الإشهار المختوم به لباس الرياضيين، خلال المنافسات المنظمة في التراب الوطني أو على مستوى التمثيل الوطني في الخارج حسب طبيعة المنافسة كما يلي: الجمعيات الرياضية الوطنية، اللجنة الوطنية الأولمبية، الاتحادات الرياضية، الرابطات الرياضية، النوادي الرياضية. (المواد "99...103"، الباب الخامس: 1993)

المادة 104: تؤول ملكية كل الحقوق الأخرى الناجمة عن العروض الرياضية. (المادة "104"، الباب الخامس: 1993)

3-5- الصيانة الدورية للمنشآت الرياضية:

تتص المادة 60 من قانون التربية البدنية و الرياضية في الباب الرابع ص 47 " يمكن أن تكون المنشآت الرياضية غير التي تكتسي طابعا أولمبيا أو تتبع مؤسسات التعليم و التكوين و الوحدات الاقتصادية و الإدارية موضوع تنازلات لفائدة البلديات التي تتكفل بصيانتها و تسييرها طبقا للنظام الجاري به العمل . و منه أوكلت الصيانة الدورية للمنشآت الرياضية للجماعات المحلية بهدف تطبيق السياسة اللامركزية، كما أن هذه المنشآت لا يمكن تحويلها إلى مهام أخرى دون الرجوع إلى الوصاية المتمثلة في وزارة الشباب والرياضة. (قانون التربية البدنية و الرياضية، 1974:ص47)

3-6- مجالات استعمال المنشآت الرياضية الخاصة بالدولة:

- يلجأ في كل بداية موسم رياضي تحديد رزنامة لاستعمال المنشآت الرياضية من طرف الفرق و النوادي و في مجملها تقسم استعمالاتها إلى:
- 3-6-1- رسكلة المؤطرين:** خصصت فترات زمنية مبرمجة داخل المنشآت الرياضية يتم فيها القيام بتربصات لتكوين الإطارات الرياضية حيث تكون هذه التربصات لها أولوية لتحسين مستواهم و تجديد معارفهم.
- استعمالها لإجراء المنافسات.
 - التظاهرات الرياضية الدولية.
 - البطولات الوطنية المدنية، المدرسية الجامعية و العسكرية في الحالة التي يكون تنظيمها يهدف إلى سياسية رياضية.
 - مهرجان الرياضة الشعبية و الرياضة التقليدية الجزائرية .
 - لقاءات الرياضة الجهوية بين الفرق الجهوية و الشرقية للرياضات الجماعية و التجمعات الجهوية في الرياضات الفردية.
 - اللقاءات الرياضية بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية و تنظيم التجمعات الجهوية في الرياضات الفردية.
 - اللقاءات الرياضية المحلية التي تجمع فرق داخل الولاية .
 - يوم من الأسبوع يكرس من أجل تنظيم المنافسات في المجال المدرسي .
 - نصف يوم في كل أسبوع ينظم أو يحجز التنظيم المنافسات في المجال الجامعي و العسكري .
- 3-6-2- استعمالها للتدريبات:**

-الجمعيات الرياضية ذات المستوى الوطني لها الحق في التدريب لمدة ساعتين في اليوم

- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الجهوي أو الشرقي لها الحق في التدريب حصتين مدة كل حصة ساعة و نصف و هذا في كل أسبوع.

- المدارس الرياضية التي تحوي الموهوبين في الميدان الرياضي في الولاية لهم الحق في التدريب لحصتين أسبوعيا تدوم كل حصة حوالي ساعة أو نصف ساعة، مؤسسة تربية، جامعية أو وحدة عسكرية لا تحتوي منشآت رياضية يسمح لها احتضان حصص التعليم و التربية البدنية و الرياضية و هذه الحصص يجب أن تكون في بداية اليوم و بعد الزوال.

- الجمعيات الرياضية المحلية. (قانون التربية البدنية و الرياضية، الباب الرابع: 1989)

3-7- الطبيعة القانونية لاستعمال المنشآت الرياضية:

حسب المادة 89 من الأمرية 09/95 و الخاصة بقانون التربية البدنية و الرياضية " يجب أن تحتوي

المناطق السكنية و مؤسسات التربية و التعليم و التكوين و المنشآت الرياضية و مساحات اللعب المنشأة طبقا للمواصفات التقنية و المقاييس الأمنية و يمكن أيضا لكل مجموعة اقتصادية و إدارية إنجاز منشأة رياضية بنفس الشروط

يتضح اهتمام الوصاية المتمثلة في وزارة الشباب و الرياضة اهتمامها بممارسة الأنشطة الرياضية من طرف فئة كبيرة من الشعب الجزائري و لا يأتي ذلك إلا بتوزيع لا مركزي للمنشآت الرياضية بأنواعها عبر الأحياء الجوارية و السكنية.

كما توضح المادة أن المنشأة الرياضية يجب أن تتصف بمواصفات تقنية من أجل أمن الرياضيين كما يمكن أن تسمح الدولة حسب المادة المذكورة ببناء منشآت رياضية في كل مجموعة اقتصادية و إدارية. (قانون التربية البدنية و الرياضية، 1989:ص74)

3-8- النظام الإداري و المالي للمنشآت الرياضية و الحظائر الرياضية:

لا يختلف التسيير الإداري و المالي للمنشأة الرياضية المتعددة الرياضات (الحضائر) عن بقية تسيير منشآت إدارية أخرى.

فأي مركب متعدد الرياضات يقسم إلى وحدات و أقسام فالوحدة هي تهتم بالأعمال الخاصة بالمنشآت الرياضية لكل وحدة و يرأسها رئيس الوحدة.

أما القسم فهو مكلف بأعمال تخص العمل العام لإدارة المركب، و يقسم مكتب و إدارة المركب المتعددة الرياضات إلى قسمين قسم الإدارة و المالية و قسم تقني مكلف بضمان أعمال الصيانة و التصليح و تهيئة هياكل المركب المتعدد الرياضات.

أما الجانب المالي و المادي للحظائر المتعددة الرياضات فهو مسؤول عنها محاسب يسير الميزانية وفقا للقانون و هذه الميزانية تنقسم إلى مداخل عادية و مداخل غير عادية بالنسبة للمداخل العادية يتحصل عليها من التظاهرات الثقافية و الرياضية التي تكون في هذه المنشآت، و هناك أموال تتحصل عليها هذه الحظائر من الدولة أو البلدية أو الولاية و أيضا المنظمات العمومية...

أما المداخل غير العادية فتتمثل في كل النفقات الخاصة بالتجهيز و التشغيل و النفقات التي يقوم بها مجلس إدارة المكتب المتمثلة في الغايات و الإنجازات المستقبلية (كانتقال فريق ما إلى القسم الأعلى...)

3-9- دور المنشآت الرياضية:

لقد احتوت جل القوانين التي سنتها الجولة الجزائرية و على رأسها وزارة الشباب و الرياضة و المتمثلة في إنشاء المرافق الرياضية لكل رياضة بغية ممارسة التربية البدنية و الرياضية و منه خلق إنسان يتمتع ببدن و جسم صحيحين و عقل ناضج و قد نص في الجريدة الرسمية 177/77 و التي تنص على إنشاء و تنظيم عمل الحضائر المتعددة الرياضات.

- المساهمة في رفع مستوى التربية البدنية و الرياضية و التكوين للشباب بإدخال الظروف الأساسية لأجل التفتح الشامل و التام حول الممارسة الرياضية.
- العمل على انتشار الروح الرياضية و ذلك بمساعدة العدد الكبير من الموظفين على ممارسة النشاطات البدنية و الرياضية.

بالنظر إلى هذه الأهداف فإن دور الحضائر المتعددة الرياضات مكلفة بـ:

- ضمان التهيئة و التسيير و الصيانة لمجموعة المرافق الرياضية وكل إرث في هذه الحضائر.
- الضمان و التعاون مع جميع دور الشباب و الرياضة في الولاية للتربية و الثقافة للمجلس التنفيذي للولاية و السلطات الجامعية و العسكرية.
- المنافسة الرياضية المحلية و الوطنية و الدولية.
- تمرينات الرياضيين.
- التعليم و التربية البدنية و الرياضية للمؤسسات الدراسية و الجامعية العسكرية .
- التكوين للإطارات الرئيسية من أجل خدمة الحركة الرياضية على مستوى كل ولاية. (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1977:الأمر رقم 77-177)

3-10- وضعية المنشآت الرياضية العمومية (الأسباب و المقترحات):

رغم القوانين التي تشجع الحصول على المداخل المتمثلة في الإيرادات للمنشآت الرياضية فيعتبر غير كاف بالمقارنة مع قوانين بعض الدول التي تشجع الاستثمار في هذا المجال و قد خلف اعتماد هذه المنشآت على مداخل و مساعدات الدولة عدة سلبيات انعكست في مجملها على صيانة العتاد و التجهيزات أو تجديدها، ضف إلى ذلك وجود ضرائب على مداخل المنشآت القليلة، الهدر في استعمال الطاقة و الكهرباء و الماء مما يرفع من استهلاكها.

و يمكن معالجة هذه السلبيات في وضعية المنشآت الرياضية العمومية بتخفيض نسبة الضرائب على المداخل، تخصيص مداخل كميزانيات إضافية لمعالجة النقائص من طرف الدولة تشجيع الاستثمار في هذه

المنشآت و تشجيع الرياضات الأكثر شعبية، توفير الوسائل بإنتاج استثماري محلي جيد يضمن تشجيع الرياضات و هذا بإنشاء مؤسسات مختلطة (صينية جزائرية أو ألمانية جزائرية...)

الفصل الثاني

الدراسات المرتبطة بالبحث

تمهيد:

من المعروف أن العلم له صفة تراكمية ويبدأ الباحث من حيث انتهى الآخرون وتساعد النتائج التي توصل إليها الباحثون الآخرون في الدراسات السابقة الباحثين الحاليين في وضع فروض أبحاثهم ويمكن دراسة هذه النتائج في استنباط مشكلات جديدة تستحق البحث والدراسة.

بالإضافة إلى الاستفادة من هذه الدراسات في توجيه الباحث، تخطيط، ضبط المتغيرات أو مناقشة نتائج البحث، وعلى هذا الأساس قمنا بمراجعة الدراسات المرتبطة بموضوع البحث، حيث ركزنا على الدراسات ذات الصلة المباشرة والتي نعرضها كالتالي.

1- الدراسات المرتبطة بالبحث :

1-1- الدراسة الأولى: مذكرة ماستر بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشآت الرياضية من اعداد: رماش زكرياء ، جامعة محمد بوضياف المسيلة سنة 2019.

***أهداف الدراسة:**

- ابراز ايجابيات وفوائد التخطيط الاستراتيجي.
- معرفة الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي.
- توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية.

*** المنهج المتبع:**

- المنهج الوصفي .

*** العينة:**

- اشتملت عينة الدراسة على 27 فرد من مسيرين وإداريين بمركب 20 أوت 1955.

***النتائج:**

- الاساليب الادارية المنتهجة في المنشآت الرياضية تعتمد على مقاربات تنظيمية واستراتيجية تسهم في تحقيق الاهداف المسطرة .

- دراسة الوسائل والأهداف تسهم في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة .

- دراسة السياسات المتبعة تسهم في ايجاد صياغة مناسبة للخطة الاستراتيجية لصناع القرار .

- توجيهات المسؤولين لها دور بارز في تسهيل عملية التخطيط الاستراتيجي لدى الموظفين .

1-2- الدراسة الثانية : مذكرة تخرج ماستر بعنوان دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية من اعداد: دريادي محمد، شيخي كمال ، جامعة الجيلالي بونعامة سنة 2016.

*** أهداف الدراسة:**

- معرفة أثر الادارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

- الكشف عن أهمية الادارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
 - التعرف على مدى تأثير الادارة الرياضية على تنوع التسيير .
 - التعرف على المبادئ والعناصر التي يمكن الإعتماد عليها في تحسين عملية التسيير.
- * المنهج المستعمل:**

- الإستبيان.

*** العينة:**

- تكون مجتمع البحث من 30 إداري موزعين على إدارة المنشأة الرياضية.

*** النتائج:**

- للتخطيط دور مهم في تحسين سير المنشأة الرياضية.

- للتنظيم دور مهم في تحسين سير المنشأة الرياضية.

- تعمل الرقابة دور مهم في تحسين عملية التسيير .

1-3- الدراسة الثالثة : بعنوان دور عامل التخطيط الاستراتيجي في تطوير المنشأة الرياضية دراسة حالة ديوان

المركب المتعدد الرياضات بالشلف من إعداد: الدكتور محمد يحيوي والأستاذ محمد قطب سنة 2013.

*** أهداف البحث:**

- محاولة ابراز عملية التخطيط الإستراتيجي.

- تحديد مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي داخل المنشأة.

- تسليط الضوء على مزايا التخطيط الاستراتيجي .

*** المنهج المتبع:**

- الإستبيان.

*** العينة:**

- عينة عشوائية تتكون من 30 عامل داخل المركب.

*** النتائج:**

- نقص الاهتمام بالرؤية المستقبلية والتحليل الاستراتيجي من إدارة المركب.

1-4- الدراسة الرابعة : مذكرة تخرج ماستر بعنوان إدارة الموارد البشرية ودورها في تنظيم وتسيير المنشآت

الرياضية من إعداد: الحليم عدنان، جامعة محمد بوضياف سنة 2019.

*** أهداف الدراسة:**

- معرفة مدى مساهمة وظيفة نظام الحوافز في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية.

- معرفة مدى مساهمة الرقابة داخل المؤسسة في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية.

- معرفة مدى مساهمة التنظيم في تسيير المنشآت الرياضية .

*** المنهج المتبع:**

- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

***العينة:**

تتمثل عينة البحث في 30 فرد من عمال وإداريين

***النتائج:**

- تساهم إدارة الموارد البشرية بطريقة مباشرة في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية .
- تساهم وظيفة إدارة الحوافز بطريقة مباشرة في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية .
- تساهم الرقابة في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية .
- تساهم وظيفة التنظيم بطريقة مباشرة في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية .

1-5- الدراسة الخامسة : دراسة بعنوان تسيير المنشآت الرياضية الحديثة ودورها في الرفع من أداء فريق السباحة من إعداد: الدكتور محمد رضوان، جامعة الأغواط سنة 2017.

* **أهداف الدراسة:**

- معرفة العلاقة بين التخطيط الإداري والأداء الرياضي .
- معرفة العلاقة بين تقييم الوظائف الإدارية والأداء الرياضي.
- معرفة العلاقة بين التدريب الإداري والأداء الرياضي .
- معرفة العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الرياضي .

***المنهج المتبع:**

- استخدم الباحث المنهج الوصفي.

* **عينة الدراسة:**

تتمثل العينة في 20 سباح لنادي أكوة الرياضي بالأغواط.

* **النتائج :**

- المنشأة تهتم بالتنبؤ بالرأس المال البشري وتخطيط القوى العاملة.
- عمليات التدريب الإداري لها دور كبير في الرفع من أداء الأفراد .
- التحفيز المادي والمعنوي له تأثير على إستقرار الاطارات في المنشآت الرياضية.

2- مناقشة الدراسات السابقة والتعليق عليها :

سلطت الدراسات المشابهة و المرتبطة ببحثنا و بموضوع دراستنا الحالية الضوء على الكثير من الجوانب التي تفيد البحث الحالي و تبرز نواحي القوة و الضعف مما ينيير الطريق أمامنا فيما يتعلق بتحديد متغيرات بحثنا واختيار العينة والمنهج المستخدم .

وكذلك الاختبارات المناسبة لقياس متغيرات البحث ومن خلالها اتضحت أوجه التشابه وأوجه الاختلاف والعلاقة بينها وبين دراستنا الحالية:

*** من حيث المجال المكاني:**

- أجريت جميع هذه الدراسات في الجزائر .

*** من حيث المجال الزمني:**

- كل من هذه الدراسات حديثة من 2013 إلى 2019 .

*** من حيث المنهج:**

- استخدمت الدراسات السابقة والمثابه المنهجين الوصفي التحليلي والسنتيان كما هو الحال في دراستنا .

*** من حيث مجتمع الدراسة:**

- شمل مجتمع الدراسة في الدراسات السابقة والمثابه على إداريين ومسيرين في مختلف التخصصات والرتب .

*** من حيث العينة:**

- تنوعت كيفية اختيار العينات في الدراسات السابقة والمثابه بين اختيار العينات بالطريقة العشوائية أو الطريقة القصدية .

*** من حيث متغيرات الموضوع:**

- اختلفت الدراسات السابقة والمثابه في الصياغة لكنها تشترك جميعا مع الدراسة الحالية في متغير التسيير .

*** من حيث النتائج:**

معظم الدراسات السابقة والمثابه توصلت إلى نتائج إيجابية ومن أهمها أن لتسيير الإداري دور كبير ومباشر في نجاح سير المنشأة الرياضية والوصول على الأهداف المسطرة .

3- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة والمثابه:

- وجود تقريبا نفس المتغيرات لبحثنا وتم تناولها في الدراسات المذكورة أعلاه .

- تحديد واختيار المنهج المستعمل لملائمته لطبيعة الدراسة الحالية .

- الوقوف على ما توصلت إليه هذه الدراسات لتفسير وتأكيد نتائج الدراسة الحالية .

خلاصة:

مما سبق يتضح أن جل الدراسات السابقة تناولت التسيير الإداري للمنشآت الرياضية وعلاقته بنجاح المنشأة الرياضية ورفع الرضى الوظيفي والوصول إلى أفضل النتائج الرياضية، بحيث أن المردود الوظيفي للإداريين والمردود الرياضي يتأثر بمستوى الإدارة الرياضية فكلما كانت الإدارة تعمل وفق تخطيط وتوجيه وتنظيم وتقييم استراتيجي فعال ومحكم كلما ارتفع الرضى لدى الأفراد وينعكس هذا على ارتفاع المردود الرياضي ، فمن خلال كل هذا يتضح لنا أن لتسيير الإداري دور فعال في تحسين ونجاح سير المنشآت الرياضية .

الجانب التطبيقي

الدراسة الميدانية للبحث

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

تمهيد:

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

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

3-1-1- الدراسة الاستطلاعية:

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

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

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

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

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

وفي دراستنا هذه فانه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة الذي هو واقع التسير الإداري.

ب- تعريف المتغير التابع:

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

ومن خلال موضوع الدراسة فإنه تم تحديد (المتغير التابع: المنشأة الرياضية).

3-2-3- مجتمع البحث:

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

3-2-4- عينة البحث:

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

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

جدول رقم (03) حجم مجتمع وعينة الدراسة

3-2-5- مجالات البحث:

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

أ- نبذة عن الديوان:

تعريف الديوان:

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

المقر:

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

نشاط الديوان:

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

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

هياكل ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة:

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

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

ثانيا: المجال الزمني:

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

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

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

3-2-6- أدوات البحث:

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

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

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين كما يلي:

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

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

المحور الأول: يمثل التخطيط، ويتكون من 07 فقرات.

المحور الثاني: يمثل التنظيم، ويتكون من 07 فقرات.

المحور الثالث: يمثل الرقابة، ويتكون من 07 فقرات.

ب- الأسس العلمية للأداة:

الصدق:

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه.

كما يقصد بالصدق "شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها". (فاطمة عوض صابر، 2002:ص167)

فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها". (فاطمة عوض صابر، 2002:ص167)

ثبات الأداة:

إن ثبات أداة الدراسة يعني الدراسة يعني (التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على

الإداريين ذاتهم في أوقات مختلفة). (هاني بن ناصر الراجحي، 2003:ص81)

وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، يعتمد في معظمها على حساب

معامل الارتباط بين إجابات الأشخاص.

خلاصة:

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

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

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

الخاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا والتي تهدف إلى تحديد واقع التسيير الإداري وانعكاسه على نجاح سير المنشأة الرياضية وانطلاقا من الجانب النظري للبحث وتحليل بعض الدراسات السابقة استنتجنا أن التخطيط يعد وسيلة فعالة للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها بالنسبة للمنشأة، أما التنظيم فهو عنصر مكمل للتخطيط، فبواسطته تتحقق الأهداف بصورة أمثل وأرقى، وأخيرا تأتي الرقابة التي تراقب التطورات التي تؤثر على التخطيط وطريقة التنفيذ بطريقة ملائمة للوصول إلى الأهداف المسطرة.

ومنه فإن الإدارة تتطلب وضع تسيير محكمة يتوافق مع الأهداف المسطرة، إضافة إلى الإمكانيات البشرية والمادية للمنشأة الرياضية، ومن خلال النتائج نجد أن التسيير الإداري يتطلب تخطيط وتنظيم جيد وأساليب رقابية مستمرة قصد تحسين عمل المنشأة.

وأخيرا نتمنى أننا قد وفقنا ولو قليلا في الإحاطة بهذا الموضوع، الذي يعتبر ذا أهمية كبيرة في واقعنا الرياضي، فبالرغم من الصعوبات التي واجهتنا إلا أ، الخوض في غماره كانت متعة في طريق الوصول إلى الإجابة عن الأسئلة المطروحة، وكما أن هذا البحث لازال يتطلب دراسات لاحقة لما له من أهمية.

اقتراحات وفروض مستقبلية

اقتراحات وفروض مستقبلية

- يتوقف مردود المنشآت الرياضية وتسييرها الأحسن على نوع الإدارة الرياضية إذ تعتبر الإدارة الرياضية ووظائفها هي السبب الأول والأخير في نجاح أو فشل تسيير هاته المنشآت الرياضية وعليه خلصنا من خلال دراستنا هذه إلى بعض الاقتراحات والتي نأمل أن تساعد في تحسين العمل الإداري داخل المنشآت الرياضية.
- أن يدير القطاعات الرياضية مسيرين مكونين في هذا المجال.
 - على المدير انتهاج السبل والوظائف الملائمة للتسيير الأمثل للمنشآت الرياضية.
 - وضع إدارة رياضية تهتم بتكوين الإطار في مجال التسيير والإدارة.
 - تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير الناتج عن الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية.
 - تطوير برنامج عمل يضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منهجية علمية بحتة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوائق والمسببات التي تعيق تسيير المنشآت.
 - زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت.
 - وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين.
 - الاهتمام بحالة المنشآت الرياضية.
 - دراسة الأهداف قبل تحديد آليات التسيير.

البيليوغرافيا

البيبلوغرافيا :

المراجع :

- 1- أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، القاهرة، 2003.
- 2- أحمد الشرقاوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الوظيفية، دار النهضة العربية، بيروت، 2000.
- 3- أحمد ماهر وآخرون : الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001-2002.
- 4- إبراهيم عبد المقصود، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981.
- 5- إبراهيم محمود عبد المقصود أحمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - نظريات الإدارة وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
- 6- إبراهيم محمود عبد المقصود أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، نظريات الإدارة و تطبيقاتها ، ط1، دار الوفاء الدنيا للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2003، ص82.
- 7- السيد حسن شاتوت، حسن معوض : التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي.
- 8- السيد عليوة : سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترك للنشر والتوزيع، 2001.
- 9- حسن شلتوت وحسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي.
- 10- د- السعيد محمد المصري : التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
- 11- د- جميل أحمد توفيق : إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
- 12- د- علي عباس حبيب : الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مديولي، القاهرة، 1997.
- 13- د- محمد الشافعي أبوراس : القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب.
- 14- د- مروان عبد المجيد إبراهيم : إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002.
- 15- صبيح محمد زريق : الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 16- طلعة حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997.

- 17- طلعت حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997، ص 19.
- 18- عبد الحميد شريف: التخطيط في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، سنة 2001،
- 19- عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط1، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1998.
- 20- عصام أبو بدوي، استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، ط1، مطبعة النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002.
- 21- عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة، 2001.
- 22- عفاف عبد المنعم درويش: كتاب الإمكانيات في ت . ب، دار النشر للمعارف، ص 72.
- 23- محمد حسن علاوي، علم النفس الرياضي، ط2، دار المعارف، مصر، 1986، ص92.
- 24- محمد قطب راشد، سمير عباس، الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 1997.
- 25- محمد فريد الصحن وآخرون : مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000.
- 26- محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات وظائف تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995
- 27- مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الأردن، 2000.
- الجرائد والقوانين والمراسيم :**
- 28- القرار المؤرخ في 09 أفريل 1987 المتضمن تحديد اللجان المتساوية الأعضاء وأحقية إنشائها.
- 29- المرسوم التنفيذي رقم 05- 492 بتاريخ 2005/12/22 يتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات.
- 30- المرسوم رقم 82- 303 المؤرخ في 11 سبتمبر 1982 الذي يتعلق بتسيير الخدمات الإجتماعية.
- 31- المواد (88-89-90-91-92-93-94-95-96-97-98) من الجلسات الوطنية للرياضة بقصر الأمم نادي الصنوبر ، أيام 21-22 ديسمبر 1993.
- 32- قانون التربية البدنية و الرياضية المؤرخ في 23 شوال 1396 المرسوم رقم 76.81 الباب الرابع ص47.
- 33- قانون 89/03 المتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية و الرياضية، فيفري 1989.

الحمد لله الملك الوهاب

The reality of administrative management and its reflection on the success of the sports establishment.

A field study on a multi-sports complex of Bouira.

Preparing students :

- *miloudi abdelwaheb.
- *hamri hicham akram.

supervision of Professor:

- *meziane bouhadj.

The research aims to know the reality of administrative management and its relationship with improving the functioning and management of the sports establishment,

and to study this topic we relied on the descriptive and analytical approach, where we used the questionnaire as a tool to collect information and then applying it to the research sample represented in: 35 executives, which is the rate of 67.3% of the original community, represented by 52 executive, and through studying and analyzing previous and similar studies and linking them to the topic of our research, the following results were reached:

- Planning is an effective way to reach the goals to be achieved for the establishment.
- Organization is an integral element of planning, by which the goals are achieved in an optimal and sophisticated manner.
- Control that monitors developments that affect planning and the execution in an appropriate manner to reach the established goals.
- The administration requires setting up a strict management that consists with the established goals in addition to the human and material capabilities of the sports establishment.
- Administrative management requires good planning and organization and continuous control methods in order to improve the work of the establishment and according to the results that were reached, we presented a number of suggestions, including:
 - The objectives must be studied before determining the management mechanisms.
 - Establishing a work program that ensures the development of clear mechanisms based on a purely scientific methodology that takes into account all the obstacles and causes that hinder the management of the establishment.
 - Sports sectors must be managed by managers formed in this field.
 - Establishing a sports administration that concerns the formation of executives in the field of management and administration.

Note that the field study was not completed due to the outbreak of the Corona epidemic, and most of the activities were stopped throughout the timeframe for research.

Keywords: administrative management, sports administration, sports establishment.