

جامعة ألكلي محمد أولحاج-البويرة-

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير رياضي

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

تحت عنوان

دور وظيفة التخطيط والتوجيه في إدارة المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية: لديوان المركب الرياضي المتعدد الرياضات وابع بطلاط بالبويرة

تحت إشراف الأستاذ:

* رضوان بروجو

من إعداد الطلبة:

* زيان محمد

* سرير لخضر

* بشيري جمال

السنة الجامعية 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

عملا بقوله تعالى: "ولئن شكرتم لازيدنكم"

نحمد الله تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع

ولقوله عليه الصلاة والسلام: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتقدم بجزيل الشكر وبأسمى معاني التقدير والاحترام

إلى الأستاذ المشرف رضوان برجم الذي أفادنا بنصائحه وإرشاداته

شكرنا الخاص إلى الدكاترة: خالد بعوش، بايزيد عبد القادر، عبد الله طوظاوي

على مساعداتهم القيمة والتي أثمرت هذه الدراسة.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى كل من:

مدير ديوان المركب متعدد الرياضات رابح بيطاط بالبويرة

رؤساء الوحدات الرياضية

ونشكر في الأخير كل من قدم لنا يد المساعدة سواء من قريب أو من بعيد

ونحمد الله جلا وعلا الذي أنعم علينا بإنهاء هذا العمل

زيان محمد

سرير لخضر

بشير جمال

إهداء

إلى الذين قال فيهما الرحمان

"ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما".

إلى من ربوني أحسن تربية وسهروا علي الليالي
إلى من لم يدخرا جهدا في سبيل سعادتني

إلى "أمي الحبيبة" و "أبي الحنون" حفظهم الله

إلى جدتي أطال الله في عمرها

إلى إختوتي الأعزاء

إلى كل من يحمل إسم العائلة

إلى كل الأصدقاء والأحبة

إلى أساتذة المعهد وعلى رأسهم المشرف: رضوان برجم

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

زيان محمد

إهداء

إلى الذين قال فيهما المولى عز و جل: *و بالوالدين إحسانا*
إلى التي ربنتي في كنفها و لم تفارقني ابتسامتها و لم تبخل علي بالدعاء
و النصيح، "أمي الغالية".

إلى العزيز الغالي المرحوم، أبي رحمه الله وأسكنه
فسيح جنانه ولا يسعنا إلا أن نقول "ربي اغفر له وارحمه أنت خير
الراحمين"

إلى كل إخوتي: عمر، جمال وزوجته (نصيرة)
إلى أعز أصدقائي الذي كان سندا لي علي جديدي
إلى كل من أعانني و أزرني في شذتي
(أحمد سحنون)

إلى رفيقة دربي زوجتي المستقبلية (خولة.ق)
إلى كل أصدقاء الجامعة

إلى كل من أحبوني فأحبتهم

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

لخضر سرير

إهداء

إلى من خففت لها جناح الذل من الرحمة
إلى قرّة عيني أُمي العزيزة حفظها الله وأطال في عمرها مع دوام
الصحة والعافية " أُمي الحبيبة"
إلى الذي كان منبع الحنان والعطاء ، وكان لي سندا في مشواري
الدراسي "أبي العزيز"
إلى من كان سندا في الحياة كلها وعونا على متاعب الدراسة
إلى كل العائلة القريب منهم و البعيد.
إلى أصدقاء دربي الذين أكن لهم الحب و الإخلاص.
أهدي إليهم جميعا هذا العمل تقديرا و عرفانا

بشيري جمال

محتوى البحث

الصفحة	المواضيع
	- البسمة.
أ	- شكر وتقدير.
ب	- الإهداء.
هـ	- محتوى البحث.
ط	- قائمة الجداول.
ك	- قائمة الأشكال.
ل	- ملخص البحث.
م	- مقدمة.
مدخل عام: التعريف بالبحث.	
2	1- الإشكالية.
3	2- الفرضيات.
3	3- أسباب إختيار الموضوع.
3	4- أهمية موضوع البحث.
4	5- أهداف البحث.
4	6- الدراسات المرتبطة بالبحث.
5	7- تحديد المفاهيم والمصطلحات.
الجانب النظري	
الفصل الأول: التخطيط والتوجيه.	
9	تمهيد.
10	1- التخطيط.
10	1-1- تعريف التخطيط.
10	1-2- أهمية التخطيط.
11	1-3- مبادئ التخطيط.
11	1-4- أنواع التخطيط.
11	1-5- خصائص التخطيط الفعال في المنشأة الرياضية.
12	1-6- مميزات التخطيط الجيد.

12	2- التوجيه.
12	2-1- مفاهيم عامة حول التوجيه.
13	2-2- أهمية التوجيه.
13	2-3- أنواع التوجيه.
14	2-4- الأسس العامة للتوجيه.
14	2-5- العمليات الأساسية للتوجيه
14	2-5-1- القيادة.
16	2-5-2- الاتصال.
19	2-5-3- الحوافز.
20	2-5-4- تقويم أداء العاملين.
21	خلاصة.
الفصل الثاني: الإدارة العامة والإدارة الرياضية	
23	تمهيد.
24	1- الإدارة العامة.
24	1-1- نبذة تاريخية.
24	1-2- مفاهيم حول الإدارة العامة.
25	1-3- تعريف الإدارة العامة.
26	1-4- أهمية الإدارة.
26	1-5- الفرق بين الإدارة العامة وبين أنواع الإدارات الأخرى.
27	1-6- مستويات الإدارة.
27	1-7- خصائص الإدارة.
28	2- الإدارة الرياضية.
28	2-1- تعريف الإدارة الرياضية.
28	2-2- أهمية الإدارة الرياضية.
29	2-3- أهداف الإدارة الرياضية.
30	2-4- المبادئ العامة للإدارة الرياضية.
30	2-5- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية.
31	2-6- مكونات الإدارة الرياضية.
32	2-7- وظائف الإدارة الرياضية.

33	2-8- صفات الإدارة الرياضية.
33	2-9- الهيئات الرياضية الحكومية.
34	الخلاصة.
الفصل الثالث: المنشآت الرياضية	
36	تمهيد.
37	1- نبذة تاريخية.
37	1-1- الهندسة المعمارية اليونانية.
38	1-2- الهندسة المعمارية الرومانية.
38	2- مفهوم المنشأة الرياضية.
39	3- تعريف المنشأة الرياضية.
39	4- أهمية المنشأة الرياضية.
39	5- أهداف المنشآت الرياضية.
40	6- إدارة المنشآت الرياضية.
40	6-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشآت الرياضية.
40	6-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية.
41	6-3- الاعتبارات الضرورية في استخدام المنشأة الرياضية.
41	7- أسس تخطيط المنشآت الرياضية.
43	8- مكونات المنشأة الرياضية.
43	8-1- الاستاد الأولمبي.
43	8-2- أرض الملعب.
43	8-3- المنشأ الرياضي.
43	8-4- المدرجات.
44	9- استعمال المنشآت الرياضية.
45	10- التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية.
46	خلاصة.
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية	
49	تمهيد.
50	1- الدراسة الاستطلاعية.

50	2- الدراسة الأساسية.
50	2-1- المنهج المستخدم.
50	2-2- متغيرات الدراسة.
50	2-2-1- المتغير المستقل.
50	2-2-2- المتغير التابع.
50	2-3- المجتمع وعينة البحث وكيفية إختيارها.
51	3- مجالات الدراسة.
51	3-1- المجال البشري.
51	3-2- المجال المكاني.
51	3-3- المجال الزمني.
51	4- أدوات الدراسة.
51	5- الأسس العلمية لأداة القياس.
52	6- الوسائل الإحصائية.
53	خلاصة.
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.	
55	تمهيد.
56	1- عرض وتحليل النتائج
77	2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات.
80	3- مقابلة الفرضيات الجزئية بالفرضية العامة
81	خلاصة.
82	الاستنتاج العام.
84	خاتمة.
85	اقتراحات وفروض مستقبلية.
87	البيبلوغرافيا.
	الملاحق.

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الورقة
1	يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول مدى مساهمة التخطيط الجيد في تحقيق الأهداف المسطرة، وكذا الاختبار الإحصائي لها	56
2	يوضح توزيع إجابات المبحوثين حسب كون التخطيط أول العناصر الإدارية، وكذا الاختبار الإحصائي لها.	57
3	يوضح توزيع المبحوثين حسب تطابق طريقة التخطيط مع البرامج نشاط المؤسسة الرياضية، وكذا الاختبار الإحصائي لها.	58
4	يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول المشاكل التي صادفتهم في التخطيط لتسيير المنشأة، وكذا الاختبار الإحصائي لها.	59
5	يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول العوامل المؤثرة في عملية التخطيط داخل المنشأة الرياضية، وكذا الاختبار الإحصائي لها	60
6	يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول نوع الإمكانيات التي تستخدمها المنشأة الرياضية في إنجاز عملية التخطيط، وكذا الاختبار الإحصائي لها.	61
7	يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول دور التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية وكذا الاختبار الإحصائي لها.	62
8	يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول مدى أهمية التوجيه في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، وكذا الاختبار الإحصائي لها.	63
9	يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول معرفة مدى ارتباط التوجيه بالعمليات الإدارية الأخرى، وكذا الاختبار الإحصائي لها.	64
10	يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول مفهوم التوجيه في تحقيق أهداف التنظيم، وكذا الاختبار الإحصائي لها.	65
11	يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول اعتبار التوجيه أحد الأركان الأساسية، وكذا الاختبار الإحصائي لها.	66
12	يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول مفهوم التوجيه في إدارة المنشأة الرياضية، وكذا الاختبار الإحصائي لها.	67
13	يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول معرفة المساعدة التي تقدمها وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية، وكذا الاختبار الإحصائي لها.	68

69	يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول مدى دور التوجيه في إدارة المنشأة الرياضية ، وكذا الاختبار الإحصائي لها.	14
70	يوضح توزيع إجابات المبحوثين لمعرفة مدى تأثير الاتصال على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة ، وكذا الاختبار الإحصائي لها.	15
71	يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول الاتصال داخل المنشأة الرياضية، وكذا الاختبار الإحصائي لها.	16
72	يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول مدى ارتباط الاتصال في استمرار العملية الإدارية، وكذا الاختبار الإحصائي لها.	17
73	يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول ضعف عملية الاتصال داخل المنشأة الرياضية، وكذا الاختبار الإحصائي لها.	18
74	يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول ما إذا كان الاتصال يشجع على تبادل الآراء والأفكار بين المستويات التنظيمية، وكذا الاختبار الإحصائي لها.	19
75	يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول مدى تأثير عملية الاتصال في إدارة المنشأة الرياضية، وكذا الاختبار الإحصائي لها.	20
76	يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول الصعوبات والعراقيل في عملية الاتصال، وكذا الاختبار الإحصائي لها.	21
77	الدلالة الإحصائية لعبارات خاصة بإجابات المسيرين للفرضية الأولى.	22
78	الدلالة الإحصائية لعبارات خاصة بإجابات المسيرين للفرضية الثانية.	23
79	الدلالة الإحصائية لعبارات خاصة بإجابات المسيرين للفرضية الثالثة.	24
80	مقابلة النتائج بالفرضية العامة.	25

قائمة الأشكال:

الورقة	عنوان الشكل	رقم الشكل
56	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول التخطيط الجيد.	1
57	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول كون التخطيط أول العناصر الإدارية.	2
58	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول الطريقة الصحيحة للتخطيط.	3
59	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول المشاكل التي صادفتهم في التخطيط.	4
60	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول العوامل المؤثرة في عملية التخطيط داخل المنشأة.	5
61	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول الإمكانيات التي تستخدمها المنشأة الرياضية.	6
62	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول دور التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.	7
63	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول أهمية التوجيه.	8
64	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول ارتباط التوجيه بالعمليات الإدارية الأخرى.	9
65	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول مفهوم التوجيه.	10
66	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول التوجيه أحد الأركان الأساسية.	11
67	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول مفهوم التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية.	12
68	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول المساعدة التي تقدمها وظيفة التوجيه.	13
69	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول دور التوجيه في إدارة المنشأة الرياضية.	14
70	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين لمعرفة تأثير الاتصال على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة.	15
71	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول الاتصال داخل المنشأة الرياضية.	16
72	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول مدى ارتباط الاتصال في استمرار العملية الإدارية	17
73	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول ضعف عملية الاتصال داخل المنشأة الرياضية.	18
74	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول ما إذا كان الاتصال يشجع على تبادل الآراء والأفكار بين المستويات التنظيمية.	19
75	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول مدى تأثير عملية الاتصال في إدارة المنشأة الرياضية.	20
76	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول الصعوبات والعراقيل في عملية الاتصال.	21

ملخص البحث:

عنوان البحث: دور وظيفة التخطيط والتوجيه في إدارة المنشآت الرياضية.

➤ **هدف الدراسة:**

إبراز دور التخطيط والتوجيه في إدارة المنشآت الرياضية.

➤ **مشكلة الدراسة:** تتمحور مشكلة الدراسة أساسا في دور وظيفة التخطيط والتوجيه في إدارة المنشآت الرياضية.

➤ **فرضيات الدراسة:**

❖ للتخطيط دور في إدارة المنشآت الرياضية.

❖ للتوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية.

❖ للاتصال تأثير في إدارة المنشآت الرياضية.

➤ **إجراءات الدراسة:**

❖ **العينة:** إعتدنا على العينة مسحية شاملة في الدراسة لكونها تخدم موضوع بحثنا (25 مسير).

❖ **المجال المكاني:** المركبات الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات ولاية البويرة.

❖ **المجال الزمني:** من أوائل شهر جانفي 2017 إلى غاية نهاية شهر ماي 2017.

❖ **المنهج المتبع:** المنهج الوصفي الذي يتم بواسطة المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة ما.

➤ **الأدوات المستعملة:** الاستبيان وهو مجموعة من الأسئلة مرتبة على موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل إلى أشخاص معينين (عينة الدراسة).

➤ **النتائج المتوصل إليها:** عبرت مختلف النتائج فعلا على دور وظيفة التخطيط والتوجيه في إدارة المنشآت الرياضية.

➤ **الاقتراحات:** بعد النتائج المتوصل إليها والتي توافقت إلى حد كبير مع فرضيات الدراسة ارتأينا أن نقترح بعض الاقتراحات:

❖ الاهتمام بالتسيير والإدارة الرياضية التي تعتبر الركيزة الأساسية للرفي بالرياضة وتحسين مستوى العمال الإداريين داخل المنشأة الرياضية.

❖ الاعتماد على آلية صحيحة في تخطيط برامج نشاط المنشأة الرياضية.

❖ العمل على توفير الإمكانيات المادية والبشرية داخل المنشأة الرياضية.

❖ ضرورة الاهتمام بالوظائف الإدارية من أجل تحقيق أهداف المنشأة.

❖ توفر المنشأة الرياضية على جميع الوسائل والإمكانيات لتسهيل نجاح عمل الإدارة الرياضية.



الفقه

مقدمة:

إن لنجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة فعالية الإدارة الرياضية وطريقة تسييرها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في تخطيط وتوجيه مجهودات أفراد المنشأة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير واتخاذ القرارات.

فالتخطيط هو نشاط يؤديه المديرون والمسؤولون على المنشآت، فهو عملية هدفها استشرف المستقبل، بحيث تكون قواعدها (المنشآت) مبنية على الماضي والحاضر وإذا كانت كل منشأة تسعى لتحقيق أهداف معينة فإن التخطيط يتمثل في اختيار أفضل السبل والطرق التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف بفاعلية أكبر. وكذلك الإدارة الرياضية في حد ذاتها تهتم اهتماما كبيرا بتوجيه المجهودات البشرية نحو تحقيق أهداف المنشأة ونظرا لما أصبح يتميز به التسيير الحالي في المنشآت الرياضية 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 اختيار المبادئ أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة وتعمل الإدارة الرياضية على تحقيق أهدافها المنشودة في أي مؤسسة أو منشأة رياضية حيث ركزت الإدارة الرياضية على عدة عناصر منها التخطيط والتوجيه في مجال التسيير والتي تعمل لصالحها.


فالإدارة الرياضية تعبر عن النشاط الإنساني المركب والمستمر والذي يضطلع به أفراد ممن لهم قدرات ومهارات في التخطيط والتوجيه تمكنهم من تحقيق أهداف محددة وهذا يعني أن الإدارة تقوم بالتخطيط والتوجيه لحاجة المنشآت لها وأن الغرض الرئيسي للإدارة يهتم بالسلوك والتصرف البشري، فالإدارة هي مشكلة الناس جميعا وبهذا يجب الاهتمام بها والعاملين فيها، ومن أجل ذلك فلا بد أن تتوفر لديهم المهارات المعنية لحل المشكلات التي تواجههم أثناء أدائهم للوظائف الإدارية.

حيث تعد الوظائف الإدارية العنصر الشخصي في حياة المؤسسة التي تعمل على تحقيق أهدافها وفي سبيل ذلك تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل جهود ممكنة، مع مراعاة العامل الإنساني أي القيادات الحازمة القادرة، وبذلك تكفل للمؤسسة نجاح يرضى عنه أصحابها وعمالها وموظفيها والمجتمع الذي تعمل فيه.

وللتعريف أكثر بأهمية هذه الوظائف الإدارية في إدارة المنشآت الرياضية جعلنا نختر موضوع دراستنا تحت عنوان " دور وظيفة التخطيط والتوجيه في إدارة المنشآت الرياضية" وقد تطرقنا في دراستنا إلى: المدخل العام: والذي طرحنا فيه إشكالية الدراسة واقترحنا لها فرضيات ثم تطرقنا إلى أهمية وأهداف البحث وأسباب اختيارنا للموضوع بعدها قمنا بتحديد المفاهيم والمصطلحات وأخيرا عرضنا بعض الدراسات السابقة والمتشابهة والتي تناولت هذا الموضوع.

الجانب النظري: والذي ينقسم إلى ثلاثة فصول متتالية، الفصل الأول وهو " التخطيط والتوجيه " والفصل الثاني هو "الإدارة العامة والإدارة الرياضية" أما الفصل الثالث فهو "المنشآت الرياضية".

الجانب التطبيقي: حيث تم تقسيمه إلى فصلين، الفصل الرابع " منهجية البحث وإجراءاته الميدانية " ويحتوي على الدراسة الاستطلاعية وكذلك الدراسة الأساسية وبها المنهج المستخدم والذي اخترنا منه المنهج الوصفي، وقمنا بتحديد متغيرات الدراسة، واخترنا عينة البحث، ثم تطرقنا لمجالات الدراسة المجال البشري والزمني والمكاني، وأدوات البحث، وتكلمنا عن الأسس العلمية لأداة البحث وتكلمنا عن الوسائل الإحصائية ، أما الفصل الخامس فقد تناول "عرض وتحليل ومقارنة النتائج" أين قمنا بعرض وتحليل النتائج المتحصل عليها وأخيرا باستنتاج عام وخاتمة أكدنا من خلالها صحة فرضيات البحث وبالتالي الإجابة على الإشكالية المطروحة وطرح بعض الاقتراحات التي تعد كحل مستقبلي.



مدخل عام:

التعريف بالدراسة

1- الإشكالية:

مما لا شك فيه أن المنشآت الرياضية على غرار مختلف المنشآت الأخرى وفي كل مجالات الحياة قد شهدت تطوراً كبيراً واتساعاً في حجمها وتعددًا في وظائفها بشكل يستدعي أن تكون لتلك المنشآت إدارة رياضية تساهم في استقرارها وتسهر على تطويرها من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة في ظل المتغيرات والظروف البيئية المحيطة بها ولتحقيق هذا النشاط فإن الأمر يتطلب القيام بالعديد من الوظائف الأساسية بدءاً بالتخطيط الذي يعتبر أول العناصر الإدارية حيث لا يمكن للإدارة أن تقوم إلا إذا توافرت على عنصر التخطيط ومرورا بالتوجيه الذي يمثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيدا لارتباطها بكل العمليات الإدارية وخاصة القيادة والاتصال وانتهاء بالرقابة وتقييم الأداء.¹

ويعتبر التخطيط عملية منهجية منظمة تهدف إلى تغيير أو تعديل أو تطوير لواقع موجود للتغيرات الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية المتوقعة، ليصبح هذا الواقع قادرا على تحقيق أهداف المرجوة منه في المجتمع وذلك من خلال توظيف كافة الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة والتخطيط هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة والاستعداد بعناصر العمل ومواجهة معوقات التنفيذ والعمل، كما أن التخطيط عملية معقدة، لأن الإداري المخطط لها يقوم بعمله وسط مجموعة من الظروف والعوامل تؤثر جميعا بشكل مباشر في عملية تسيير المنشآت والإداريين الذين يعملون على تسيير المنشآت الرياضية، لذلك يتطلب من المشتغل بالتخطيط والتسيير أن يخطط لعمله بشكل متقن، من أجل أن يصل إلى النتيجة المرجوة وذلك بتحديد العناصر المطلوبة توظيفها لتحقيق المستهدف في التخطيط، ثم تلي هذه العملية وظيفة التوجيه التي تعتبر من أهم الوظائف الإدارية بعد عملية التخطيط.²

حيث تعتبر عملية التوجيه أحد الأركان الأساسية للعملية الإدارية، فهو يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية، فالتوجيه يتضمن إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والإرشادات وهو ليس بالمهمة السهلة ويتطلب لنجاحه مهارات خاصة، فالذي يرجى من الأمر هو الحصول على نتائج معينة ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للرئيس والمرؤوس حتى يفهم الأخير ما يقصده الأول وما يهدف إليه.³

كما تهتم عملية التوجيه بتوجيه الجهود البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وسيحدد نجاح هذه الجهود الموجهة كفاية الأداء في المنشأة أو عدمه ومن ثم تعد وظيفة التوجيه وظيفة عملية تختبر المقدرة الإدارية على إدارة المؤسسة وتعتمد كفاية أداء العمال جزئيا على المقدرة التوجيهية للإدارة ولكنها تعد وظيفة البيئة التنظيمية فإذا لم تؤدي البيئة ذاتها إلى الأداء الأمثل فلن يعود التوجيه الإداري على الم نشأة بالنتائج المثلى لذا لا بد من تهيئة الظروف التي تتوفر التعاون الحماسي بين جميع العاملين في المنشأة بغية العمل معا على تحقيق كلا

¹ - نبيل الحسيني النجار- الإدارة وأصولها وأجهتها المعاصرة- الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1993، ص 15.

² - سيني العشي، مقدور سفيان، التخطيط وعلاقته بتسيير المنشآت الرياضية، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة الشلف، الجزائر، 2014، ص، 4.

³ - د إبراهيم محمود عبد المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (التوجيه)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2003، ص

الأهداف الشخصية الجماعية و تعطي عملية التوجيه الدليل على مدى صدق ونجاعة ما بذل من جهود في العمليات التي سبقتها من تخطيط وتنظيم.

ومن خلال الاطلاع علي الوضع القائم بالمنشآت الرياضية لولاية البويرة وبغية التعرف على مكانة ودور التخطيط والتوجيه في إدارة المنشآت الرياضية، قمنا بطرح السؤال التالي:

- هل لوظيفة التخطيط والتوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية ؟

التساؤلات الجزئية:

- هل للتخطيط دور في إدارة المنشآت الرياضية ؟
- هل للتوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية ؟
- هل للاتصال تأثير في إدارة المنشآت الرياضية ؟

2- الفرضيات:

2-1- الفرضية العامة

- لوظيفة التخطيط والتوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية.

2-1- الفرضيات الجزئية

- للتخطيط دور في إدارة المنشآت الرياضية.
- للتوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية.
- للاتصال تأثير في إدارة المنشآت الرياضية.

3- أسباب اختبار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا البحث نذكر منها:

- نقص الدراسات والبحوث العلمية التي تطرقت لهذا الموضوع.
- تسليط الضوء وإبراز مدى أهمية الإدارة الرياضية في تحسين المنشآت الرياضية.
- معرفة الدور الذي يلعبه كل من التوجيه والتخطيط والوقوف على ما يمكن أن يقدمه في الرفع من أداء الموظفين بالمنشأة الرياضية.
- موضوع الوظائف الإدارية من المواضيع الهامة المؤثرة على سيرورة العملية الإدارية في المنشآت الرياضية.

4- أهمية البحث:

تكمن الأهمية في موضوع بحثنا:

- تقديم نظرة حول دور الإدارة الرياضية في المنشآت الرياضية من خلال أهم الوظائف الإدارية.
- إبراز أهمية التوجيه كوظيفة أساسية في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.
- النظر في وظيفة التخطيط التي تحتاج إلى إداريين أكفاء في المجال الإداري لتحقيق أهداف المؤسسات الرياضية.
- الكشف على أهمية مساهمة الاتصال في تطوير الوظائف الإدارية.

5- أهداف البحث:

يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التطرق لأهمية الوظائف الإدارية بالإضافة وكذا مدى مساهمتها ودورها في نجاح العمل الإداري الرياضي.
- توضيح تأثير التوجيه، التخطيط، الاتصال، في إدارة المنشآت الرياضية.
- التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية بواسطة الإدارة الرياضية.

- فتح مجال للطالب إلى التفكير في مواضيع التوجيه والتخطيط والخوض فيها مستقبلا.

- إثراء مكتبتنا بهذا النوع من البحوث.

6- الدراسات المرتبطة بالبحث:

يعد موضوع مذكرتنا من المواضيع النادرة في نظرنا، وذلك بعد إطلاعنا على مختلف الأرشيفات المكتبية للمعاهد الرياضية، وخاصة مكتبة المعهد التي نستطيع أن نقول أن الدراسات المشابهة لهذا الموضوع منعدمة وحتى المراجع التي لها علاقة بالتخطيط والتوجيه قليلة جدا، فطبيعة الموضوع صعبة نوعا ما إلا أننا وجدنا بعض المواضيع المشابهة نوعا ما لموضوع مذكرتنا هذه والتي يعالج أغلبها الإدارة الرياضية بصفة عامة ونذكر منها: **الدراسة الأولى:** دراسة قام بها الطلبة، عبود عادل وسيد أحمد عبد الرؤوف تحت إشراف الدكتور بن عبد الرحمان سيد علي أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية: 2015/2014، بجامعة البويرة بقسم الإدارة والتسيير الرياضي تحت عنوان " التخطيط وعلاقته بتسيير المنشآت الرياضية" دراسة ميدانية لديوان المركب الرياضي المتعدد الرياضات رايح بيطاط بالبويرة.

أراد الطلبة من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

- الإشكالية العامة: هل توجد علاقة بين التخطيط وتسيير المنشآت الرياضية؟
- الهدف من الدراسة: إبراز دور التخطيط وعلاقته بتسيير المنشآت الرياضية.
- الفرضيات الجزئية:

- للخبرة لدى الإداريين دور هام في التخطيط على تسيير المنشآت الرياضية .

- للمؤهل العلمي دور في التخطيط على تسيير المنشآت الرياضية.

- تؤثر الإمكانيات المادية على تسيير المنشآت الرياضية.

استخدم الطلبة في هذه الدراسة المنهج الوصفي، ومن أدوات البحث استمارة الاستبيان، طبقت على عينة تتكون من 20 مسير لمنشأة رياضية.

ومن خلال مناقشة وتحليل النتائج في ظل الفرضيات توصلنا إلى:

- للخبرة لدى الإداريين دور هام في التخطيط على تسيير المنشآت الرياضية .

- للمؤهل العلمي دور في التخطيط على تسيير المنشآت الرياضية.

- تؤثر الإمكانيات المادية على تسيير المنشآت الرياضية.

- أهم توصية: تسهيل ظروف العمل للإداريين والمدربين والرياضيين من أجل الحصول على نتائج رياضية أفضل. **الدراسة الثانية:** دراسة قام بها الطلبة، شواطي رايح وخلفات عمر تحت إشراف الأستاذ معيزة مبارك أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية: 2007/2006، بجامعة المسيلة بقسم الإدارة والتسيير الرياضي تحت عنوان " الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية. " أراد الطلبة من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية: الإشكالية العامة: هل للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟ الهدف من الدراسة: محاولة معرفة دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية. الفرضيات الجزئية:

- للتخطيط له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

- للتنظيم له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

- للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

استخدم الطلبة في هذه الدراسة المنهج الوصفي، ومن أدوات البحث استمارة الاستبيان، طبقت على عينة تتكون من 30 مدير لمنشأة رياضية.

ومن خلال مناقشة وتحليل النتائج في ظل الفرضيات توصلنا الى:

- للتخطيط له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

- للتنظيم له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

- للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

أهم توصية: أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة

التعليق على الدراسات السابقة:

استفدنا من خلال الدراسات السابقة بأخذ العبرة من الأخطاء التي وقع فيها الطلبة الذين سبقونا ، وهذا ما سمح لنا بالإلمام والربط بين جوانب الموضوع، وضبط متغيرات الدراسة، كما أفادتنا هذه الدراسات أيضا فيما يلي: الوصول إلى الصياغة النهائية لإشكالية الدراسة وكذا بناء الجانب المنهجي للدراسة وتحديد فروض البحث وبناء الاستمارة الإستبائية بالإضافة إلى تحديد المنهج العلمي المناسب لهذه الدراسة.

7- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

إن المصطلحات التي يجب التطرق إليها هي كالآتي:

***التخطيط:** هو التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي والاستعداد بعناصر العمل ومواجهة معوقات التنفيذ والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب.¹

¹ - دمفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية- مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999- ص27.

***التوجيه:** هو العملية التي تتضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم، فأغلب الأعمال التي يتم تنفيذها تتطلب تضافر الجهود من الأفراد، ويتم ذلك تحت نمط قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال مع الأفراد وذلك بتحفيظهم بالأسلوب الملائم لحاجاتهم البشرية.¹

***الإدارة:**

- **لغة:** تأتي لفظة الإدارة من الفعل أدار أي إدارة الشيء بمعنى تعاطاه أي تولي الأمر والإشراف على سيره.²
 - **اصطلاحاً:** هي الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح.³
 ***الإدارة الرياضية:** هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات الأفراد في المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد وتحقيق الأهداف المحددة.⁴

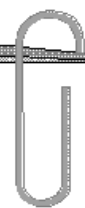
- **التعريف الإجرائي:** هي عملية إنسانية اجتماعية فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة.

***المنشآت الرياضية:**

- **اصطلاحاً:** هي الأماكن المجهزة بالوسائل والإمكانات الرياضية المخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضراً ومستقبلاً.⁵
 - **إجرائي:** وهي عبارة عن تجهيزات بمثابة بقية اللوازم والأدوات المختبرة في النشاط الرياضي، وتعتبر إحدى الأساسيات لتعيين نتائج أعمال المدرب للنهوض والتقدم بالمستوى الرياضي وتطويره نحو واقع أفضل.

1 - أ.د. طلحة حسام الدين: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 1997، ص83.
 2 - عبد الرحمان العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، طباعة، نشر، توزيع، الإسكندرية، 1998، ص11.
 3 - د. محمد صبحي حسا نين، القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1995، ص211.
 4 - طلحة حسام، عدلة عيسى مطر: مقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر - مصر الجديدة-القاهرة - ص8.
 5 - محمد الوشاح، المنشأة و الملاعب الرياضية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2012، ص14.

العلم النافع



الفصل الأول:

التخطيط والتوجيه

تمهيد:

تعد الوظائف الإدارية العنصر الشخصي في حياة المؤسسة التي تعمل على تحقيق أهدافها وفي سبيل ذلك تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل جهود ممكنة، مع مراعاة العامل الإنساني أي القيادات الحازمة القادرة، وبذلك تكفل للمؤسسة نجاح يرضى عنه أصحابها وعمالها وموظفيها والمجتمع الذي تعمل فيه.

فالإدارة الناجحة تتطلب حسن التخطيط في تصميم الأهداف والخطط وكل الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف متضمنة الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات، أو بشكل عام يمثل وسائل لتحقيق الأهداف كما تقضى الإدارة، كذلك على الإداري واجب التوجيه الصحيح وتقديم النصح والإرشاد، تحجيما للأخطاء وتفاديا للعثرات، وتجنباً للظواهر غير المرضية والمشاكل.

فللتوجيه عملية تتضمن علاقات العمل على كل المستويات، فعلاقات العمل التي توجد بين عامة من الأشخاص على نفس المستوى من العمل أو الأشخاص على مستوى أعلى أو أدنى في نفس المجموعة من العمل والتأكد من حسن تنفيذ هذه العلاقات على أفضل وجه لصالح المشروع وإن لهذه الوظائف المساهمة الكبرى والأهم في نجاح العمل الإداري الرياضي.

1- التخطيط:**1-1- تعريف التخطيط:**

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

فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقدم به، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول غايول "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.¹

ويعرفه إبراهيم عبد المقصود: أنه استقرار المستقبل من خلال إمكانات الحاضر وخبرات الماضي والاستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة عن طريق تحديد السياسات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات في إطار الإمكانيات المتاحة والمرتبطة.²

1-2- أهمية التخطيط:

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

هي:

أولاً: مواجهة الحالة عدم التأكد والتغيير:

أصبح التخطيط أمراً ضرورياً لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل ، فالمسئول لا يستطيع وضع أهدافه فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المعتملة والنتائج المتوافقة وعلاقة ذلك بالأهداف.

ثانياً: التركيز على الأهداف:

فالتخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية وربطها ببعضها البعض وتقليل درجة الحرية في هذه الخطة كمدخل للالتزام بها وتحقيق الهدف ويدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف المستقبلية في المساق ومراجعة هذه الخطط دورياً وتنفيذها بما يتمشى مع الظروف وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل:

يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كفاية لتحقيق الهدف وبذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ويمكن ملاحظة اقتصاديات التخطيط في مجال الإنجاز.

¹ - السيد حسن شلتوت، حسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 16.

² - إبراهيم محمود ع المقصود، حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية التخطيط في المجال الرياضي، مرجع سابق، ص 16.

رابعاً: تسهيل عملية الرقابة:

ترجع أهمية التخطيط في هذا المجال إلى أن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن يكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف.¹

1-3- مبادئ التخطيط:

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

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

- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط: فالتخطيط 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 هذا يتضح أن التخطيط في أي مستوى تحكمه وإجراءات معينة تتفاوت حسب المستوى الإداري .

- فاعلية وكفاية التخطيط: تكون الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد وتكلفة ولقياس الفعالية لا بد من قياس العلاقة بين مداخلات الموارد المستخدمة والمخرجات وفق وحدات متفق عليها كساعات العمل مثلاً.²

1-4- أنواع التخطيط:

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

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

* حسب الإجراءات: هي نوع من الخطط تحدد مسبقاً الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل فهي بهذا الشكل مرشد للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير.

* حسب القواعد: تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد مجال التصرف وفقاً للموقف، مثلاً استعمال أفضة الأمان الإجباري، ممنوع التدخين داخل مكان العمل.³

1-5- خصائص التخطيط الفعال في المنشأة الرياضية:

كي يكون التغيير ناجحاً في المنشأة الرياضية ويكون التخطيط فعالاً ومنمراً لا بد له من أن يشتمل على عدة خصائص ومن هذه الخصائص ذكر ما يلي:

- واقعية الأهداف التي تضعها المؤسسة لنفسها أو المشروع النابع لها.

¹ - د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية البدنية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ص:99.

² - خيم شامة وآخرون، اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999، ص 05.

³ - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993، ص 347.

- أن تكون الأهداف ذات قيمة حيوية للمؤسسة الرياضية.
- أن يكون التخطيط شاملا لكافة أنشطة الهيئة الرياضية أو المشروع المراد تنفيذه، بمعنى شمول كافة النقاط الهامة.
- كفاية ودقة المعايير الموضوعية في التخطيط.
- أن يضع التخطيط في اعتباره أن يكون تحقيق الأهداف متدرجا وكذلك السير في الإجراءات.
- أن يكون التخطيط مرنا نظرا لأن التخطيط يتعامل مع المستقبل الذي ينطوي دائما على العوامل الغير أكيدة واحتمالات التغير.
- ضرورة وجود تنسيق فعال بين الإدارة المختلفة داخل المؤسسات الرياضية وكذلك التنسيق بين التخطيط.
- توفر العمق والجوهرية في التخطيط والابتعاد عن السطحية.
- أن يتسم التخطيط بالوضوح والبساطة قدر الإمكان.
- توفير الوقت والجهد والمال قدر الإمكان (الاقتصادية).

1-6- مميزات التخطيط الجيد:

- أن يستند التخطيط على التفكير الموضوعي.
- يجب أن يكون للخطة صفة الإثمار (الإنتاج).
- الخطة يجب أن تكون مرنة.
- يجب أن تتوازن في الخطة صفة الاستقرار.
- يجب أن تتميز الخطة بالشمولية.¹

2- التوجيه:

2-1- مفاهيم عامة حول التوجيه:

التوجيه وظيفة أساسية للعملية الإدارية وهو مثل باقي الوظائف مرتبط مع الوظائف الأخرى ويتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم ادعاء العاملين بالوظائف التنفيذية فالتوجيه ليس إلا عملية اتصال وأسلوب من أساليب القيادة ويرتبط التوجيه أيضا بوجود الدوافع والحوافز أو عدم وجودها.

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

¹ - مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 28، 29.

² - د. عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 393.

وتتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المنظمة، وتتطوي على إرشادهم وإصدار التعليمات والأوامر لهم وتحفيزهم وتوظيف طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم بطريقة تحقق لهم الرضا وتضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.¹ ويذكر "إبراهيم محمود عبد المقصود" إن التوجيه يتضمن إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والإرشادات وهو ليس بالمهمة السهلة ويتطلب لنجاحه مهارات خاصة فالذي يرجى من الأمر هو الحصول على نتائج معينة ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للرئيس والمرؤوس حتى يفهم الأخير ما يقصده الأول وما يهدف إليه.²

2-2- أهمية التوجيه:

تكمن أهمية عملية التوجيه في كونها الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب لا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وتزاد وظيفة التوجيه في العلاقة المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين وبصفة خاصة في الأنشطة الرياضية حيث تزداد أهمية الإرشاد والتعليم وحيث تظهر فاعلية قيادة الأفراد والتأثير فيهم لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فيتم اتصال المدير بالمرؤوسين عدة مرات واندماجه معهم في أنشطهم حيث تسمح لهم الفرصة لتبادل الرأي بشأن مشاكلهم الشخصية، وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وإنجازه بفاعلية، حيث الوصول إلى المستويات وبلوغ الأهداف مواكبا لسرعة التطور العلمي وخاصة في الأنشطة الرياضية. ويمكن تجسيد أهمية التوجيه في ما يلي:

- ✓ - تتيح الفرص لإيجاد الثقة ممن يصدر الأوامر وبالتالي إحاطته الشاملة بالمواقف وقدرته على المواجهة الأزمات.
- ✓ - يوفر وينمي الإخلاص للرئيس من طرف المرؤوسين.
- ✓ - يسمح التوجيه بزيادة نسبة الثقة في المرؤوسين من خلال تكليفه حيث ينمي ثقته بنفسه وقدراته وكفاءاته المهنية وتزيد من أدائه الإداري.
- ✓ - التوجيه ركن أساسي من أركان العملية الإدارية لا يمكن التخلي عنه.
- ✓ - التوجيه يتيح للمرؤوسين العمل ضمن ضرورات التنظيم السليم برجعهم إلى الرئيس الواحد.³

2-3- أنواع التوجيه:

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

1- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، 2009، ص20.

2- د. إبراهيم محمود عبد المقصود، مرجع سابق، 2003، ص: 14.

3- عاشري احمد وآخرون: مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي، مذكرة تخرج لفيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007/2006، ص60.

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

2-4- الأسس العامة للتوجيه:

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

2-5- العمليات الأساسية للتوجيه:

2-5-1- القيادة:

أولاً: مفهوم القيادة:

- تعتبر القيادة من المواضيع التي درسها الباحثون دراسة مستفيضة خلال السنوات الماضية وقد عرفت من طرف الباحثين كل حسب دراسته.
- أشار محمد حسن علاوي إلى القيادة بأنها: "العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد جماعة منظمة بتوجيه سلوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم".²
- عرفه أوردوي تيد: القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون للتوصل إلى هدف يرغبون في تحقيقه.³
- ويمكن تعريف القيادة بأنها عملية التأثير على الأفراد وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنظمة.⁴

¹ - د. عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، 2002، ص: 395,396 .

² - محمد حسن علاوي: سيكولوجية الجماعات الرياضية، مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، 1992.

³ - حليم المنبري و عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992، ص228.

⁴ - د. عبد السلام أبو قحف، نفس المرجع، 2002، ص، 429.

ثانيا: مفهوم القيادة في المجال الرياضي:

تعريف مفتي إبراهيم حماد : تعني القيادة الرياضية المقدرة على التأثير في سلوكيات الآخرين كتأثير المدربين على اللاعبين أو رؤساء الأندية على المدربين أو مدراء المؤسسات على الأساتذة والعاملين في المؤسسة إذ هي عملية تواصل بين المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون الأفكار والاتجاهات والمعلومات والمعارف من أجل إنجاز المهام الموكلة إليهم، وتعني القيادة الرياضية أيضا كل من الإرشاد والتوجيه رياضيًا والتأثير في الآخرين والمبادرة والانطلاق إلى الأمام وتوضيح معالم الطريق.¹

ثالثا: أنواع القيادة:

تتعد أنواع القيادة بتعدد البحث في سيكولوجية القيادة وفيما يلي سنعرض هذه الأنواع:

***القائد المهني:**

هو الشخص الذي أعد عن طريق دراسات معينة وتدريب خاص لكي يكون قادرا على العمل في المؤسسات الرياضية ، القيادة المهنية هي قيادة تربوية تلعب دورا جوهريا من خلال المؤسسات التي يعمل بها على مساعدة نفسه وإشباع احتياجاته ونحو مواهبه وتعديل سلوكه واتجاهاته لإعداد مواطن سوي صالح. ويعد القائد المهني لكي يكون صالحا للعمل في المجال الرياضي عن طريق محاور رئيسية:

- تعليمه مجموعة من العلوم والمعارف اللازمة للتعامل مع المجتمع الرياضي وهي مجموعة العلوم الأساسية مثل: علم النفس، علم الاجتماع، الإدارة الرياضية... الخ.
- تعليمه مجموعة من العلوم المهنية اللازمة له في مجال تخصصه مثل: التدريب الرياضي، قوانين الألعاب، مقاسات وأبعاد الملاعب الرياضية، طرق تنظيم وإخراج الدورات الرياضية... الخ.
- اكتسابه مجموعة من المهارات القيادية التي تمكنه من العمل مع الشباب ويرى البعض أن القائد المهني لابد وأن يتقاضى راتبا نظير عمله كشرط من الشروط الأساسية إلى جانب إعداده المتخصص حتى يمكن أن نسميه قائد مهني وحتى نفرق بينه وبين القائد المتطوع.

***القائد المتطوع:**

هو الشخص الذي لديه من الوقت والرغبة والاستعداد ما يدفعه إلى التطوع للعمل في المؤسسات والهيئات الرياضية وغالبا ما يكون لدى هذا الشخص مهارة عملية أو يتقن نشاطا معينًا وهناك ضرورة وجود هذا النوع من القادة في المجال الرياضي للأسباب التالية:

- أن هناك نقصا في القادة المهنيين إلى جانب عدم قدرة المؤسسات والهيئات الرياضية على توظيف العدد اللازم من القادة المهنيين لقيادة مجالات نشاطها المقصود.
- تنمية روح التطوع والخدمة العامة، وربط هؤلاء المتطوعين بواقع مجتمعتهم وإحتياجهم من خلال تعاملهم مع الرياضيين وإدراكهم لأمالهم وطموحاتهم وكذلك إحتياجاتهم .

¹ - مفتي إبراهيم حماد ، مرجع سابق ، 1999 ، ص 79 .

- إضافة مهارات جديدة، وربما لا تكون متوفرة لدى القادة عمله القائد المهني هو الذي يحدد مسؤولياته واختصاصاته ويشرف عليه ويوجهه أثناء قيامه بالعمل، كما يقع على عاتق القائد المهني مسؤولية إعداد وتدريب القيادة التطوعية.¹

*القائد الطبيعي:

وهو الذي تنتخبه الجماعة من بين أعضائها لكي يتولى مباشرة قيادتها وتنظيم أعمالها ونشاطها واجتماعاتها ويكون حلقة الاتصال بينها وبين القائد المهني وتتمثل أهمية هذا النوع من القيادة في الآتي:
فرصة لتدريب الشباب على تحمل المسؤولية ، ومواجهة المشاكل.
تؤدي إلى إيجاد تابعين (وهم أعضاء الجماعة التي يقودها القائد الطبيعي) "يخضمون التبعية السلمية وتتكون لديهم محاسبة القائد الطبيعي ومناقشته في أي خروج منه عن ما اتفقت عليه الجماعة"²
تؤدي إلى إيجابية الأعضاء وتزيد من فاعليتهم داخل الجماعة لشعورهم بأن القائد أحد زملائهم وأنهم أصحاب القرار الأول ، سواء في إبقائه أو عزله.

فرصة لتدريب الشباب على الأسلوب الديمقراطي حتى يخرجوا إلى الحياة مزودين بقيم ديمقراطية صالحة تساعد على تدعيم وتغذية الهيئات الرياضية ومواقع العمل الأخرى بالقيادات الإيجابية الفعالة.³

رابعا: مهارات القيادة:

بصفة عامة ينبغي أن تتوفر لدى القائد مهارات ثلاث هي:

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

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

*المهارة الفكرية: هي القدرة على تصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة أي هي القدرة على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة وتختلف الأهمية بالنسبة لكل من هذه المهارات باختلاف المستوى الإداري للمسئول، فالمهارات الفكرية مثلا تزداد أهميتها كلما ارتفع مستوى المسئول في التنظيم.⁴

2-5-2- الاتصال:

يعتبر الاتصال واحدا من الأجنحة الأساسية لوظيفة التوجيه ولا يستطيع المدير أن يوجه مرؤوسيه لأداء العمل ما لم يتصل بهم بل يمكن القول بأنه ليس هناك عملية إدارية يمكن أن تتم ما لم يكن ذلك من خلال الاتصال فأصدار الأوامر والتعليمات وللتحدث إلي المرؤوسين والاستماع إلي الرؤساء والمقابلات الشخصية والاجتماعات والتعبير الشفوي وكتابة الخطابات والتقارير والمذكرات هي من أنواع الاتصال وتصور حياة أو عمل دون حديث أو

¹ - حليم لمنيري وعصام بدوي ، مرجع سابق، 1992، ص 215.

² - حسن شلتوت وحسن معوض، مرجع سابق، ص84

³ - حليم لمنيري وعصام بدوي، مرجع سابق، 1992، ص216.

⁴ - د. أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية (الطبع، النشر، التوزيع)، الإسكندرية، 2001 / 2002 ، ص:554.

كلام أو كتابة لا يمكن اعتبارها حياة أو عمل ، إن الاتصال بمثابة فريق التشحيم لكل العمليات الإدارية والإنسانية لا يمكن لها الحركة بسهولة وسير ما لم يكن هناك الاتصال.

أولاً: تعريف الاتصال:

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

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

كما أنه عبارة عن نقل المعلومات من طرف إلي طرف آخر ونقل المعلومات قد يكون من خلال أمر أو طلب أو تعليمات بصدد عملية تخطيطية أو تنظيمية أو رقابية أو لتوجيه المرؤوسين.²

ثانياً: مراحل عملية الاتصال:

***المرسل:** هو الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال بإرسال الفكرة أو الرأي أو المعلومات من خلال الرسالة التي يقوم بإعدادها.

***الرسالة:** وهي المعنى أو الفكرة أو المحتوى الذي ينقله المصدر إلى المستقبل وتتضمن المعاني والأفكار والآراء التي تتعلق بموضوعات معينة.³

***المستقبل:** هو الطرف الأخر في الاتصال والذي يتلقى بحواسه المختلفة الرسالة وينظمها ويفسرها وفقاً لإدراكه ودوافعه وتعليمه وشخصيته وصفاته.

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

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

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

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

² - د. أحمد ماهر، مرجع سابق، 2002/2001، ص : 556.

³ - سعاد جبر سعيد: سيكولوجية الاتصال الجماهيري، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008، ص 29.

ثالثا: وظائف الاتصال:

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

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

رابعا: اتجاهات الاتصال في الإدارة:

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

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

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

خامسا: مبادئ الاتصال:

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

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

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

¹ - د. عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، 2002، ص 403.

² - د. إبراهيم محمود عبد المقصود، مرجع سابق، 2003، ص: 57.

- مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي : تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المسؤولين ويكون لها التأثير النافع أو الضار على المنظمة فتدقق الرسائل قد يتم رسميا من الرئيس إلي المرؤوس أو من المرؤوس إلي الرئيس وهذا المنفذ قد لا يكون ملائما أو لا يثق به لنقل كل أنواع الرسائل لذلك يجب أن يستفيد المسئولون من المدخل غير الرسمي أي الشخص في الإبلاغ أو من خلال آخرين.¹

سادسا: معوقات الاتصال:

* معوقات تنظيمية:

- زيادة حجم عبء العمل. حيث يترتب على زيادة حجم عبء العمل عدم توافر الوقت اللازم للاتصال سواء كان شفويا أو مكتوبا.

- تعدد المستويات الإدارية . الأمر الذي يترتب على بطء عملية الاتصال .

- اتساع نطاق الإشراف .

- عدم تخطيط الاتصالات وغياب سياسات الاتصال الملائمة.

* المعوقات السلوكية:

الخوف من المركز الوظيفي للرئيس حيث يؤثر هذا على مدى حرية المرؤوسين في الاتصال برئيسه كما أن خشية هذا المرؤوس من الوقوع في الخطأ قد يجعله يتردد كثيرا في لقاء رئيسه أو الكتابة إليه ومن بين المعوقات السلوكية أيضا عدم تشجيع الرئيس نفسه للمرؤوس للاتصال به إذا تطلب الأمر وكذلك اتجاه المرؤوسين إلي غربة أو تنقية المعلومات التي سوف يرسلونها إلي رؤسائهم حيث يكون التركيز على جوانب النجاح وإخفاء أي معلومات ترتبط بأي جانب من جوانب الفشل أو الخلل في الأداء وذلك بسبب خوفهم على وظائفهم أو خشيتهم الحرمان من الحوافز أو العقاب الأدبي أو المادي بصفة عامة . وأخيرا فإن انعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوس تعتبر من أخطر المعوقات السلوكية التي تؤثر على فعالية الاتصال بالمنظمة.

كما أن هناك معوقات تواجه عملية تبادل المعلومات في المنظمة يتمثل معظمها في العوامل البيئية سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها ومن أمثلة هذه المعوقات بعد المسافة بين الأفراد والإدارات أو الفروع, والضوضاء واللغة باعتبارها أحد مكونات المزيج الثقافي للمجتمع وكذلك المنظمة التي تعمل بداخله.²

2-3-5- الحوافز:

أولا: تعريف التحفيز: لقد اختلفت تعريفات الحوافز وذلك باختلاف وجهات النظر الذاتية لكل مفكر إداري فالحافز هو قوة أو عامل محرك خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد فالحوافز هي المغريات والعوامل التي تهيئها الإدارة للفرد بهدف زيادة كفاءته أدائه الإنساني في العمل ورضائه به.³

¹ - د. مروان عبد المجيد، مرجع سابق، ص : 171.

² - د. عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، 2002، ص : 426,427.

³ - د. إبراهيم محمود عبد المقصود، مرجع سابق، 2003 ص 43.

ثانياً: أسس الحوافز:

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

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

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

أما الأقدمية والتي يقصد بها تلك الفترة التي قضاها الفرد في العمل والتي تشير إلى الانتماء إلى المنظمة والذي يجب مكافأته بشكل ما ويأتي في الغالب على شكل علاوات.¹

2-5-4- تقويم أداء العاملين:

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

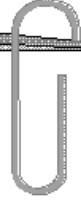
وتقويم الأداء بأنه معايير لتقييم أداء الأفراد لقياس المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضياً وللمقارنة بالأداء الفعلي وكذلك قياس الخصائص الملموسة التي يتصف بها الأفراد بغرض الترقية أو توقيح الجزاء.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، 2001، ص 236.

خلاصة:

يعتبر التخطيط إلى جانب التوجيه من أهم الوظائف الإدارية المثلى التي على إثرها يمكن بلوغ الأهداف التي أقيمت من أجلها المنشآت الرياضية ولا يمكن تنفيذ الأهداف إلا من خلال عملية التخطيط والتوجيه التي يتولى الرؤساء بحكم سلطاتهم القيام بها من خلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

فالإدارة الناجحة تتطلب حسن التخطيط، ولتدبيرها وحتمية التنظيم والتنسيق وتحديد الأدوار لكل فرد فيما وفقا لشعار تقسيم العمل، وانتهاجا لتذكرة التخصيص والتخصيص مع تحديد صلاحيات محددة ولتحميل صاحبها مسؤوليات يقدرها كما تقضى الإدارة، كذلك على الإداري واجب التوجيه الصحيح وتقديم النصح والإرشاد، تحجيما للأخطاء وتفاديا للعثرات، وتجنبنا للظواهر غير المرضية والمشاكل التي تعيق سير المنشأة الرياضية.



الفصل الثاني:

الإدارة العامة

والإدارة الرياضية

تمهيد:

الإدارة هي عماد التقدم كافة الأنشطة الإنسانية أو الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن، والرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرع، نتيجة الاهتمام المتزايد بها ويعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضي ة الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية.

إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي ولأن نجاح المؤسسات والهيئات الرياضية مرهون بمدى استخدام أسس ومبادئ الإدارة على كافة المستويات وهذا ما يضمن نجاح الأنشطة الرياضية.

1- الإدارة العامة:

1-1- نبذة تاريخية:

نشأت الإدارة وتطورت إلى حد بعيد على مدى حقبة زمنية كبيرة. ورغم ظهور الإدارة بطابعها العلمي وتأسيسها في بداية القرن العشرين إلا أن الاستخدام المدون للإدارة بشكل منظم يرجع إلى سنة 5000 قبل الميلاد حينما اتخذت الثورة الزراعية شكلاً معيناً. ووفقاً للبروفيسور بيتر دراكر، وجدت الحضارات الزراعية في الهند ومصر والصين. ولا تعد هذه الحضارات القائمة على الري أحد أزهى العصور التكنولوجية فقط، وإنما تمثل أيضاً عصر التجديد الاجتماعي والسياسي الأكثر خصوبة للجنس البشري. وقد أدرك المصريون، قبل حوالي 7000 سنة قبل الميلاد، أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة. وربما تعد أهرامات مصر العظيمة التي بنيت في عام 2900 قبل الميلاد نموذجاً كلاسيكياً على الإدارة والتنسيق إذ تطلب بناء هرم واحد حوالي 10.000 رجل عملوا لمدة 20 سنة. (على مساحة من الأرض تقدر بثلاثة عشر أكراً (والأكراً حوالي 4 آلاف متر مربع)، وإستخدموا 2.3 مليون حجر، كل حجر يزن 2.5 طن في المتوسط. وإضافة إلى الأهرامات، تعتبر مدن الآشوريين والبابليين (في العراق) أمثلة أخرى على مهارات الإدارة المبكرة. وكذلك استخدم الإسكندر الأكبر التنظيم على نظام واسع في إعداد قواته لقياداته العسكرية ما بين عام 336 إلى عام 323 قبل الميلاد. وتدل الإمبراطورية الرومانية على اكتساب خبرة واسعة في مسائل الإدارة العامة والسياسة.¹

وقد شهد منتصف القرن الثامن عشر الانتقال من حياة الكهوف إلى نظام المصانع وقد عرف آدم سميث بأنه أول من وضع مبادئ الإدارة في نطاق طبقة العمال في 1776م. وفي نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين تطورت الوسائل والأساليب الإدارية بسرعة مع ارتفاع وازدياد المشاكل الإدارية العلمية ودراسة الزمن والحركة إلى العلوم السلوكية ودراسة الدافعية وسلوك الأفراد والجماعات وارتباطها بالإنتاجية إلى دراسة اتخاذ القرار وفعالية تحليل حل المشاكل الإدارية باستعمال الإحصاء والرياضيات مع استخدام العقل الإلكتروني في هذه المشاكل.²

1-2- مفاهيم حول الإدارة العامة:

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المنفوق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة.³

ولا يمكن لأي منشأة أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا استخدمت الإدارة الفعالة وإلى حد كبير يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على قدرة الإداري ومهارته، ويلقى على عاتق الإدارة

¹ - إيهاب صبيح محمد رزيق، الإدارة الأصول والنظريات، دار العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 45.

² - مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، 2000، ص 18.

³ - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، 2003، ص 15.

الحديثة مهمة إقامة مجتمع اقتصادي أفضل، وتحسين المستويات الاجتماعية وزيادة كفاءة الحكومة، والإدارة هي التي تزود الجهود الإنسانية بالفعالية، فهي تساعد على تحقيق أفضل المنتجات والخدمات وأفضل المصانع والمعدات وأفضل علاقات إنسانية وتقف الإدارة على استعداد لمقابلة الظروف المتغيرة مع توفير بعد النظر والتخيل، وهي التي تجلب النظام للمشروعات المختلفة فبواسطة الإدارة يمكن تجميع الأحداث والمعلومات أو المعتقدات المنعزلة مع بعضها البعض لإقامة علاقات لها أهميتها، وتؤثر هذه العلاقات على المشاكل المعالجة وتشير إلى الصعوبات المستقبلية التي ينبغي التغلب عليها كما تساعد على تحديد الحلول لهذه المشاكل.

1-3- تعريف الإدارة العامة:

هناك عدة تعاريف لكلمة للإدارة سردها الكثير من الباحثين والكتاب والمفكرين والمتخصصين في المجال نذكر منها:

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

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

ويعرفها "قابول" : يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة .

وتتناولها "موسوعة العلوم الاجتماعية" : بأنها عملية خاصة بتنفيذ الأغراض والإشراف على تحقيقها وهي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من المجهود الإنساني الذي يبذل في هذه العملية.³

من هذا يمكن القول بأن الإدارة العامة تعني مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة وبتوجيه 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 . إذن فالإدارة العامة تعني : "تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع" وهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة، ويتمثل هذا في المجال الرياضي في أوجه الأنشطة المختلفة التي تؤديها الأجهزة العاملة في رعاية الشباب مع توفير المناخ الرياضي الملائم لمختلف المراحل السنوية في كافة الأجهزة المعنية.

1- د. محمد صبحي حسانين، مرجع سابق، 1995، ص 211.

2- د. مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة ، مرجع سابق، 2002 ، ص 52.

3 - مصطفى حسين باهي: سيكولوجية الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، القاهرة ، 2001 ، ص 25.

1-4- أهمية الإدارة:

- تظهر أهمية النشاط الإداري متى كانت هناك جهود إنسانية جماعية، إلى تحقيق هدف مشترك أو مصلحة مشتركة، تتحقق من خلالها الأهداف الشخصية لأفراد الجماعة، و قد تبلورت هذه العملية نتيجة العديد من التغيرات الاجتماعية والإقتصادية والتكنولوجية، التي تعرض لها المجتمع الإنساني أهمها:
- ظهور المنظمات وكبر حجمها وزيادة الإتجاه الى التخصص والبعد عن العمومية.
 - انفصال الملكية عن الإدارة في المنظمات التي يتعدد فيها الملاك.
 - التطورات التكنولوجية في فنون إنتاج السلع والخدمات.
 - زيادة حدة المنافسة بين المنتجين في الأسواق.
 - النظرة الى الإدارة كعلم وفن ومهنة متخصصة.
 - إختفاء أهمية الجهود الفردية وتفقو الجهود الجماعية التي تحتاج الى قيادة توجهها ناحية الهدف المشترك.¹

1-5- الفرق بين الإدارة العامة وبين أنواع الإدارات الأخرى:

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

ثانياً: إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة :

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

ثالثاً: الإدارة والعلوم الأخرى :

وبما أن علم الإدارة يهدف أساساً إلى تنظيم القوى البشرية لتحقيق الأهداف العامة لذلك فإنه علم متعدد الجوانب فهو يرتبط بعلم القانون فيجب أن يؤدي الإداري عمله بالأجهزة الحكومية في حدود أحكام والقوانين بها وإلا اعتبرت تصرفاته غير مشروعة مما يعرضه للمسؤولية وهو مرتبط أيضاً بعلم السياسة لاتصاله المباشر. بالأهداف

¹ - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص4.

العامة للدولة كما يشترك علم الاقتصاد في دراسة المالية العامة للدولة وتحليل ميزانيتها . كما يتأثر بعلم الاجتماع من حيث أن الظروف الاجتماعية التي تسود الدولة كارتفاع وانخفاض المستوى المعيشي والثقافي والصحي.¹

1-6- مستويات الإدارة:

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

- الإدارة العليا:

وتعتبر مستوى التخطيط وتشمل رئيس الجمهورية والوزراء ونوابهم والمحافظين ووكلاء الوزارات ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء المصالح.²

- الإدارة الوسطى:

وهو المستوى الذي يلي الإدارة العليا ويشمل هذا المستوى رؤساء الأقسام ومديري المناطق ويعتبر هذا المستوى بمثابة حلقة الوصل بين ما تريد تحقيقه الإدارة العليا من سياسات عامة وخطط وما تقوم بتنفيذه الإدارة الإشرافية وبالتالي فإن عدد الإداريين في الإدارة الوسطى غالبًا ما تكون أكبر من الإدارة العليا.³

- الإدارة المباشرة:

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

1-7- خصائص الإدارة :

* إن الإدارة ليست مجرد تنفيذ للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها عن طريق آخرين وأن مجرد كون أحد أفراد يرأس عددًا من المرؤوسين لا يجعل منه مسؤولًا فالإدارة بالضرورة تنطوي على تحقيق أهداف بواسطة جهود المرؤوسين ويجب على الفرد التغلب على الميل نحو أداء الأشياء بنفسه وبيدًا في تحقيق الأشياء عن طريق جهود الجماعة ومن هذا المنطلق يمكن القول أن النشاط الإداري (العمل الإداري) يختلف عن العمل وعن النشاط التنفيذي وإذا كان هو الذي يحدد الأهداف بينما يقوم آخرون بتحقيقها فإن هذا يضيف على الإدارة صفة التمييز.

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

¹ - د. إبراهيم محمود عبد المقصود، مرجع سابق، 2003، ص 17، 18، 19.

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

³ - د. مصطفى حسين باهي، مرجع سابق، 2001، ص 27.

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

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

2- الإدارة الرياضية:

2-1- تعريف الإدارة الرياضية:

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

والإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة²

وتعني الإدارة الرياضية تعني الخدمة وأن يعمل من في الإدارة بخدمة الآخرين أو يؤدي الخدمة عن طريق الإدارة عن طريق تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم.³

2-2- أهمية الإدارة الرياضية:

تعمل الإدارة الرياضية باستقلال الموارد البشرية والمادية المتاحة وذلك عن طريق بعض الوظائف الأساسية للإدارة فالتخطيط يشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات وتصميم البرامج ورسم الخطوات والإجراءات والقواعد في إطار زمني وبيئي معين أما التنظيم فيحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف وتقسيمها وتوصيف الوظائف وتوزيع المهام والتنسيق بينها وقيادة العاملين وتوجيههم كفرق متكاملة منسجمة لتحقيق الأهداف والتأكد من أن القدرة الموضوعية قد نفذت والأهداف حقت.

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوى العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة النشاط يمثل محركا

¹ - د. مروان عبد المجيد إبراهيم ، مرجع سابق، ص 60.

² - طلحة حسام الدين، مرجع سابق، 1997، ص 08.

³ - حسن شلتوت وحسن معوض، مرجع سابق، ص: 152.

يحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة ويتميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى انه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذين يعيشون فيه.

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

فلو تناولنا الحركة الرياضية ، والتي يعمل بها قطاع ضخم من العاملين في الأندية والاتحادات والجان والوزارات، فليضمن أي مجال من مجالاتها يستلزم إمام العاملين بها بالأسس والوظائف التي تحكم العمل كما يتطلب ذلك دراية ووعي بالأهداف الموضوعية حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم القافية في تحقيق أهدافه فالموظفون والمشرفون والرياضيون والمدربون والإداريون والمحكمون كل في مجال عمله لتحقيق أهدافه إدارته.¹

2-3- أهداف الإدارة الرياضية:

تتمثل أهداف الإدارة الرياضية فيما يلي :

- الهدف المباشر لاستخدام الإدارة هو استعمال الموارد بأكبر قدر ممكن من الكفاية .
- المحافظة على الأشخاص والموارد والاستخدام الفعال لها .
- حماية مصالح الموظفين ورعايتهم هذا الهدف يدخل في نطاق تنمية المجتمع، فه ي تهدف إلى مساعدة الأهالي ليعيشوا معيشة أفضل وحثهم على تحسين ظروف حياتهم في نطاق الوسائل والإمكانات والموارد الموجودة فعلا.
- وهذا معناه استخدام هذه الموارد واستغلالها إلى ابعد الحدود وزيادة الكفاية الإنتاجية، فلهذا أهداف الإدارة بللمعنى الواسع هي الأهداف النهائية للدولة نفسها، وهي المحافظة على السلام والنظام وتحقيق العدالة ورعاية الشباب وتنقيفهم وحمائتهم وضمان الاستقرار الجماعي وتوفير الطمأنينة وتقديم الخدمات والمنافع العامة، والتوفيق بين الجماعات وبين المصالح المتعارضة وباختصار فان الإدارة الحسنة تهدف إلى تحقيق حياة طيبة.²

¹ - طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مرجع سابق، 1997، ص25
² - إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن احمد الشافعي، مرجع سابق، 2003، ص22.

2-4- المبادئ العامة للإدارة الرياضية:

- حسب العالم فايول حددها في أربعة عشر (14) مبدأ، ذكر انه استخدمها في حياته العلمية مركزا على أنها ذات صفة أي تطبع على جميع ما يزاوله الإنسان من نشاطات وأعمال كالتجارة، السياسة، الرياضة وغيرها، كما أنها ليست ثابتة أو مطلقة فهي كالاتي:
- 1) تقسيم العمل: ينطبق على كافة الأعمال.
 - 2) السلطة والمسؤولية: إن السلطة هي التي تعطي للمسير الحق في إصدار الأوامر، يجب أن تتساوى مع المسؤولية، هي الالتزام ببلنجاز المهام الموكلة له.
 - 3) الوحدة الأمرة: حيث يتلقى المرؤوسين الأوامر من مصدر واحد فقط، وهو الرئيس المباشر.
 - 4) الانضباط: أي ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالوظائف والأوامر.
 - 5) وحدة التوجيه: يقتضي هذا وجود رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة لتحقيق هدف واحد.
 - 6) خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة: بمعنى أن تكون لأهداف المؤسسة الأولوية على أهداف الأشخاص العاملين .
 - 7) تعويض الموظفين: بإعطائهم مقابلا مع الأعمال التي يؤدنها لصالح المؤسسة.¹
 - 8) تفويض السلطة: بما يتناسب مع نوعية المهام ونوعية الأشخاص .
 - 9) التدرج التربوي للسلطة: يقتضي وجود خطوط واضحة للسلطة الأمرة من الأعلى إلى الأسفل، هذا مع إمكانية إقامة جسور أفقية الاتصال، والتنسيق المباشر في حالة الضرورة.
 - 10) النظام: يتطلب وضع كل شيء و كل شخص في مكان معين وأن تكون هذه الأماكن مناسبة.
 - 11) الإنصاف والمساواة : أي معاملة العاملين في المؤسسة بالعدل وحسن النية.
 - 12) استثمار الأشخاص: يتطلب الاستثمار الجيد للأعمال.
 - 13) المبادرة: تحتاج المؤسسة إلى القدرة على تصور الخطة مثلما تحتاج القدرة على تنفيذها، يتطلب تضحية الرؤساء بغرورهم الشخصي من أجل تشجيع مرؤوسيهـم.
 - 14) روح الجماعة: حيث يتعين على الرئيس من خلالهم ممارسته لوحدة الأمر، أن يحافظ على وحدة وتماسك المجموعة وأن يتجنب تفرقها، بحيث تكمل قوة المجموعة في الاتحاد ويستلزم تامين روح الجماعة، ووجود اتصالات مكثفة.²

2-5- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشار الإداري الأمريكي " كانز (kans)" بان الإدارة الرياضية تعتمد على:

¹ - مفتي إبراهيم حمادة، مرجع سابق، 1999، ص18.

² - محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير الأساسيات ووظائف التقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص20.

- **المهارات الفنية:** وقد وصفها بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات، وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتحليل في الاختصاص، والقدرة على استخدام التقنين في المجال الرياضي.

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

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

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

وبهذا يرى المؤلف إن الإدارة . ومن جهة المنظر الرياضية . تعني استخدام العلم في تنظيم وتدريب السلوك الإنساني والذي يسعى لاستخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق الانجازات الرياضية.¹

2-6- مكونات الإدارة الرياضية:

- **العامل البشري:** يعد الفرد النواة المنظمة بحيث أي تنظيم أو منظمة تتكون من أعضاء والفرد هو أساس السلوك التنظيمي وعنصر لازم لأي موقف سلوكي سواء كان يستجيب لتوقعا الإدارة أو المؤتمرات والمؤتمرات البيئية فيعمل أو يسلك بمفرده أو ضمن جماعة أو فريق عمل.

- **العمل الجماعي:** المنظمة تشكل محيط عمل لمجموعة من الأفراد لهم اهتمامات مشتركة إذ أن فردا أو بعض الأفراد لا يستطيع تحقيق الهدف دون تفاعل جماعي مشترك يستطيعون تمييز أنفسهم كأعضاء دون غيرهم من غير الأعضاء من الجماعة ولهم أدوار.

فكل فرد يمارس دورا أو أكثر اتجاه غيره من الأعضاء له أحاسيس ومشاعر باتجاه بعضهم البعض ولهم قيم مشتركة، ولهم قواعد وأنماط يسلم كل فرد بجهد مع زملائه لتحقيق أهداف مشتركة.²

المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها: يطلق لفظ المنظمة على الجهاز أو الهيكل الذي تمارس فيه الأنشطة الإدارية و يعد تعبير " المنظمة " أدق واصدق من التعبيرات الأخرى الشائعة "النشأة" أو "المشروع".

ولفظ المنظمة مشتق من تعبير التنظيم الذي يشير لتنظيم يضم مجموعة تعمل وفق تخطيط وتنسيق معين لتحقيق هدف محدد يمثل توجيه الإدارة.³

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص60.

² - إبراهيم عبد المقصود: التنظيم والإدارة الرياضية، دار الشروق، ط1، القاهرة، 1985، ص263، 229.

³ - مروان عبد المجيد إبراهيم، نفس المرجع، ص15.

- **القائد الإداري:** إن نجاح أي منظمة متوقف على مدى فعالية إدارة هذه الأخيرة التي لا يمكنها تحقيق أهدافها بشكل وافي إلا بوجود قائد إداري فعال، والذي يتميز بقوة التأثير اعتمادا على سماته الشخصية حتى ينجح في تحفيز مرؤوسيه وإرشادهم وحثهم على الأداء المثمر باتجاه تحقيق الأهداف المخططة.¹

2-7- وظائف الإدارة الرياضية:

* **التخطيط :** تعتبر وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية، ويجب أن تسبق أي وظيفة إدارية أخرى لأنها الإطار الذي بموجبه تنفذ الوظائف الأخرى، فالخطة عمل يحدد مسبقا الأهداف الفرعية للدوائر المختلفة ومحاولة تحقيقها لأفراد التنظيم.

فالتخطيط هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة من أجل تحضير المنظمة لمواجهة المستقبل، وللتأكد من أن القرارات الخاصة باستغلال الأفراد والموارد (الوسائل) تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (الغايات).²

* **التنظيم :** تعني وظيفة التنظيم بترجمة الأهداف والخطط والاستراتيجيات إلى الواقع العلمي التنفيذي وهنا "يتم توزيع المهام بين الأفراد والاختصاصات بين الوحدات والتنسيق فيما بينها لضمان توحيد وتكريس جهود الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة".³

* **التوجيه:** وتتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المنظمة، وتتطوي على إرشادهم وإصدار التعليمات والأوامر لهم وتحفيزهم وتوظيف طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم بطريقة تحقق لهم الرضا وتضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.⁴

* **الرقابة:** إن الرقابة وظيفة إدارية تتطوي على قياس، وتصحيح أعمال المساعدين، والمسؤولين بغرض التأكد من أن الأهداف الموضوعية والخطط المرسومة قد حقت ونفذت.⁵

* **اتخاذ القرار:** القرار هو اختيار قرار معين بعد الدراسة والتفكير، كما يقول هيربرت صامويل "إن القرار هو قلب الإدارة".⁶

* **القيادة:** تعرف القيادة بأنها:

- تختص بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغه.
- فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى مع كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين في التنسيق بين الأفراد والجماعات لبلوغ غايات منشودة .

1- عبد الرحمان العيسوي، مرجع سابق، 1998، ص11.

2- فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2004، ص40.

3- فائق حسني أبو حليلة، نفس المرجع، 2004، ص52.

4- حسين حريم، مرجع سابق، 2009، ص20.

5- محمد عبد العزيز سلامة، سمير عبد الحميد علي: منظور حديث في الإدارة الرياضية، ما هي للنشر والتوزيع و خدمات الكمبيوتر، الإسكندرية،

2009، ص133

6- كمال امير ومحمد عصام بدوي: التطور العلمي لمفهوم الرياضة، دار الشباب للطباعة، القاهرة، مصر، 1992، ص178.

- توجيه العنصر البشري العامل في الإدارة على اختلاف أوجه النشاط التي يتولاها توجيهها متناسقا نحو تحقيق نتائج على أفضل نحو ممكن.¹

2-8- صفات الإدارة الرياضية:

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كما يلي:

- **الشمول:** أي ضرورة تغطية الإدارة لكل جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في اختصاصاتها.
- **التكامل:** ويعني أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضية جانب في التنظيم، حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة أو متخصصة، مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام أو الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل، ويكون ذلك في إطار ونسق واحد، بحيث تتحقق النتائج المرجوة.
- **المستقبلية:** ويعني ذلك أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط، وإنما المستقبل أيضا من خلال أهداف وأماني وتطلعات في زمن آتي، وعليها خلال عملها من أجل ذلك أن تنظر إلى الماضي لتسقي منه الدروس، وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.
- **الانفتاح:** ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها تتأثر وتتوثر فيها.²

2-9- الهيئات الرياضية الحكومية:

تتقسم الهيئات الرياضية إلى قسمين أساسيين هما: الهيئات الحكومية والهيئات الأهلية.

* الهيئات الحكومية:

وهي الهيئات التي تفوضها الدولة في تسيير وإدارة ومتابعة أنشطة التربية البدنية والرياضية مثل: وزارة الشباب والرياضة، مجلس الأعلى للشباب والرياضة، هيئة عامة للشباب والرياضة، رئاسة عامة للشباب والرياضة، حيث تختلف المسميات من دولة إلى أخرى إلى جانب وزارة التعليم التي تقوم بحكم مسؤولياتها الرئيسية في تربية النشء والشباب في قطاعات التعليم بجميع مراحلها. وإتاحة الفرصة للطلاب لممارسة الأنشطة الرياضية بجانب الأنشطة الأخرى لتحقيق النمو المتكامل للطلاب بدنيا وعقليا وروحيا.

* الهيئات الأهلية:

بنظرة مبدئية لخريطة الهيئات الأهلية الرياضية في أنها تحتل المساحة الأكبر والأشمل من حيث تعدد نوعياتها وانتشار فروعها وإشباع مجالات نشاطاتها، وشموله لكل قطاعات النشء والشباب، وتتمثل الهيئات الأهلية في كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عدة طبيعيين أو اعتباريين ولا تستهدف الكسب المادي، ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم، وذلك عن طريق الخدمات الرياضية والاجتماعية والثقافية والروحية والصحية والترويجية كل ذلك في إطار السياسة العامة.³

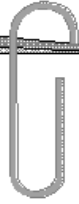
¹ - ابراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، 2003، ص10.

² - مفتي إبراهيم حمادة، مرجع سابق، 1999، ص18.

³ - مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سابق، ص58.

خلاصة:

من خلال ما سبق يتضح لنا أن علم الإدارة أصبح من الضروريات الحتمية ولا يمكن الاستغناء عنها في إدارة المنشآت الرياضية قصد تطوير وتحسين النظم والأساليب الإدارية وتحقيق المهام الوظيفية، من خلال إحداث تغيير في سلوك الإداريين داخل الهيئة الرياضية وتحسين كفاءاتهم ومهاراتهم وقدراتهم في إطار من عناصر الإدارة ووظائفها أو عملياتها، بهدف تحقيق المصلحة العليا للهيئة.



الفصل الثالث:

المنشآت الرياضية

تمهيد:

تعد المنشآت من الملاعب والساحات والمرافق الرياضية من جهة، والأجهزة والأدوات والوسائل الرياضية من جهة أخرى من المستلزمات الرئيسية للسير الحسن إذ أنها تمثل العمود الفقري للنشاط الرياضي. كما أن هذه الوسائل والمنشآت الرياضية تعتبر كذلك عاملا مهما في الإكثار من جوانب النشاط البدني والرياضي، فهي تضيف إلى النشاط عناصر التشويق والسرور، وهي تزيد من إبراز مواهب وإبداعات المراهقين وإن نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة وطريقة تسييرها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط للمنشآت والإمكانات الرياضية حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير وإتخاذ للقرارات.

1- نبذة تاريخية:

يمكننا تتبع تاريخ تصميم المرافق التي شيدت للرياضة بصفة خاصة المكشوفة منها والمغطاة إذا رجعنا إلى الوراء لمدة 2400 سنة من تاريخ اليونان العريق وما لا شك فيه بأن المصريين قاموا بتشييد المرافق الرياضية قبل التاريخ.

1-1- الهندسة المعمارية اليونانية:

تشتمل الهندسة المعمارية على:

***الساحة العامة: (مكان السوق):**

إلى أسفل قلعة أثينا كانت تقام الساحة العامة ولقد كان هذا المكان المكشوف يستخدم في أعمال التجارة ويتيح الفرصة لإقامة مباني عامة مثل المعابد، الإستاد الرياضي، والصالة الرياضية.

***الإستاد الرياضي:**

كان عبارة عن مضمار لسباقات الجري حيث يتم إقامته في المدن التي تجري بها الألعاب وأخيرا أصبح يستخدم لإقامته مختلف المسابقات الرياضية، وكان أحد طرفيه يشيد في العادة على شكل مستقيم أما الطرف الآخر فكان شبه دائري وكان طوله يبلغ في العادة 600 قدم.

كان يتم تخطيط الإستاد الرياضي في بعض الأحيان بمظلة طويلة من القماش على جانب التل حتى يمكن إعداد الكراسي وتثبيتها على منحدر التل كما هو الحال في أولمبياد وطيبة وايبدافروس ودلفي ، وفي أحيان أخرى يتم تشييده على مكان مسطح كما هو الحال في أثينا ويرجع بناء الإستاد في أثينا إلي عام 331 قبل الميلاد ويتم إعادة تشييده عام 160 بعد الميلاد بغرفة هيدروساتيكا ويعتقد بأن مدرجاته تسع لحوالي 50 ألف متفرج وأعيد بناءه كي تقام عليه دورة تقام عليه دورة الألعاب الأولمبية عام 1896.

***مضمار السباق:**

يشبه مضمار السباق الإستاد الرياضي إلا انه كان يشيد لسباق الخيل كما يبدو أن سباق العجلات ذات الأربع خيول قد بدأ في أوائل الدورة الأولمبية الثالثة والعشرون حيث كانت تقام سباقات متشابهة في جميع الألعاب الوطنية اليونانية.

***صالة الألعاب الرياضية:** تشبه مثيلاتها في أولمبياد أيفسو سوبر جامون وهم عبارة عن نماذج أولية من الحمامات العمومية الرومانية وكانت تشتمل على ملاعب للرياضيين وخزانات تستخدم للاستحمام وقاعات للمحاضرين ومدرجات للمتفرجين.¹

1- د. إبراهيم محمود عبد المقصود، مرجع سابق، 2003، ص1009.

1-2- الهندسة المعمارية الرومانية :

تشتمل أشكال الهندسة المعمارية الرومانية على:

***الساحة العامة:** وفقا لشكل الساحة العامة عند اليونانيين فإنها عبارة عن مكان رئيسي غير معطي يستخدم كمكان للاجتماعات أو كسوق أو مكان لإقامة الاحتفالات ، وتم تأسيسها باعتبارها أقدم وأهم هذه الأشكال في الوادي حيث يشكل التلال السبعة في روما وكانت تستخدم في العصور الأولى كمضمار للخيل ولإقامة المسابقات ولقد تجمعت كافة المباني الرئيسية حولها بما في ذلك المعابد والحمامات العمومية والمدرجات والسيرك.

***الحمامات العمومية:** وتسمى أيضا بالحمامات البلاطية العمومية لإمبراطورية روما ، من المحتمل أن يكون قد تم اشتقاق أشكال هذه الحمامات من الصالات الرياضية اليونانية أو من التصوير بالزيت، لم تصميم الحمامات العمومية من أجل الرفاهية فقط بل كانت مراكز تناقل الأخبار والتسامر مثلها في ذلك مثل النوادي الحديثة كما كانت تستخدم كملتقى للأحبة بجانب أنها مكان للمحاضرات والرياضات، ولقد كانت تقام الحمامات العمومية على رصيف عال تحيط به الجدران ومن تحتها غرف الصيانة والأفران.

***مدرج روما القديم:** هو من النوع الفريد المميز بين المباني القديمة وقد واجه الرومان مشكلات في عملية الإنشاء لأنهم قاموا بتشييد المدرج بأكمله فوق الأرض بدلا من تجويفهم للأرض وهنا ظهر حل جديد وذلك باختراع الاسمنت المسلح واستعماله ويعتبر البناء بصفة خاصة سمة مميزة لجميع الاستادات الحديثة، يشبه السيرك الروماني في تصميمه ويتسع السيرك الروماني لإقامة سباق الخيل والعربات التي تجرها الخيول وكما ترى فإن الإستاد وصلات الألعاب الرياضية وغيرها من المناطق الأخرى المصممة للرياضة بصفة خاصة أصبحت جزء من التاريخ الهندسة المعمارية لما يزيد عن 2400 سنة قام اليونانيون والرومان بتغيير طفيف على الإستاد من ناحية التشييد إن التغييرات الفعلية الوحيدة التي طرأت على الإستاد تمت في السنوات الأخيرة مع ظهور القباب الضخمة ويعد ذلك أول استاد مغطى ملحق به منشآت صممت لتكون فيه تهوية جيدة.¹

2- مفهوم المنشأة الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.²

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416- 91) المؤرخ في: 02/11/1991 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية وإستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 03/02/1993 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل الهياكل المهيأة للنشاط الرياضي التابع

¹ - د. إبراهيم محمود عبد المقصود، مرجع سابق، ص11، 12.

² - المرسوم التنفيذي رقم: 416/91، المؤرخ في: 02/11/1991، الجزائر.

لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية ولمنظمات رياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

3- تعريف المنشأة الرياضية:

هي لفظ يطلق على أي مساحة أو فراغ من الأرض المستوية الخالية من الموانع، ذات أبعاد محددة تمارس عليها أنشطة رياضية مختلفة وتقام عليها المباريات والمنافسات ويكون لها شكل هندسي محدود ولها مواصفات عند إنشائها أو تخطيطها.¹

4- أهمية المنشآت الرياضية:

1. أصبحت وسيلة هامة من وسائل شغل أوقات الفراغ (الوقت الحر).
2. العمل على رفع مستوى اللياقة البدنية للممارسين للأنشطة الرياضية المختلفة بها.
3. نشر الوعي الرياضي على أساس من الخلق الكريم بين الممارسين للأنشطة الرياضية.
4. الإلمام للطريقة الصحيحة لإنشاء وإقامة الملاعب الرياضية برفع مستوى الأداء ويقلل من الإصابات للممارسين.²

5- أهداف المنشآت الرياضية:

لقد أصبح النشاط البدني الرياضي واقعا اجتماعيا، سياسيا، اقتصاديا، لذا فقد أولت السياسة الرياضية الجزائرية أهمية كبرى في إنجاز المنشآت والميادين وفق الرياضة، لجلب العديد من الشباب الذي يمثل الركيزة الأساسية لقيام الدولة إلى ممارسة أنواع مختلفة من الأنشطة ، وتكلف هذه المنشآت بالقيام بالمهام التالية:

- إعداد وتجهيز الفرق الرياضية والمنتخبات الوطنية.
 - تنظيم الدورات والبطولات سواء الوطنية أو الدولية.
 - استثمار طاقات الشباب والكشف عن قدراتهم لصقلها وتطويرها.
 - القيام باتصالات مع المجموعات الرياضية سواء كانت مدنية أو عسكرية.
- *ويستفاد من هذه المنشآت في:

¹- إبراهيم عبد المقصود وحسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية في ادارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية، الامكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، الجزء السابع، ط1، الاشعاع النفية، مصر، 2001، ص54.

²- إبراهيم عبد المقصود وحسن احمد الشافعي، نفس المرجع، 2001، ص24.

- احتضان المباريات والمنافسات الرياضية المحلية.
- استعمالها لتدريبات وتحضير الفرق الوطنية.
- تعلم التربية البدنية والرياضية لفائدة المؤسسات الجامعية، العسكرية التي لا تتوفر على منشآت رياضية.
- الممارسة الرياضية التي تدخل في اطار مدرسي، جهوي، أو عسكري.
- احتضان أيام تكوينية وندوات يقوم بإدارتها مختصين من الإطارات والمدربين وحتى اللاعبين لتطوير الحركة الرياضية.¹

6- إدارة المنشآت الرياضية:

6-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية :

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

الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر ما يلي:

- 1 - احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أن توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.²
 - 2 - يجب أن يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.
 - 3 - على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
 - 4 - يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.
- ### 6-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية :

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

¹ - المرسوم رقم 77-117 المؤرخ في 20 شعبان عام 1397 الموافق لـ 6 غشت 1997 والمتضمن تنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات .

² - د: حنفي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجمعيات، الاتحادات الرياضية، الأندية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999 ص 153.

³ - مقتي إبراهيم حماد، مرجع سرايق، 1999، ص 154.

6-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

- 1 - عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:
 - ✓ عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم .
 - ✓ تكاليف الانتفاع، وصيانته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
 - ✓ عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
- 2 - ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة، ... إلخ).
- 3 - يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.
- 4 - يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانته واستهلاكاته، ذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- 5 - تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- 6 - ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات وإدارة المبنى.
- 7 - وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموجز للسياسات.
- 8 - وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

7- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

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

أولاً: اختيار الموقع: يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوب إقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعى في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفصل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن (4 كيلومترات) بالنسبة للشباب، (02 كيلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

¹ - إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، 2001 ص18.

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

ثالثاً: التجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

أ- إن وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.

ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.¹

رابعاً: عزل العوامل غير المرغوب فيها:

- يجب عزل أماكن النشاط التي تحتاج إلى الهدوء وإتباع نظام خاص مثل: رياضة السلاح ، بناء الأجسام

صالات مسابقات الشطرنج... الخ عن الملاعب والأماكن الأخرى حتى لا تؤثر عن نتائج اللاعبين .

- ضرورة عزل ملاعب وأنشطة الكبار عن الأطفال وكذلك عزل أماكن الذكور عن الإناث وخاصة بالنسبة

لحجرات خلع الملابس ودورات المياه وبعض الألعاب الرياضية الأخرى التي تستدعي لذلك.

- يراعى تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام تكفى لوضع الأدوات والأجهزة الفنية مثل : كاميرات ،

التلفزيون والسينما والأجهزة الإذاعية... الخ. حتى يمكنهم أداء عملهم بكفاءة وسهولة.

- إبعاد جميع الأجهزة الميكانيكية والكهربائية عن متناول أيدي الأطفال والكبار بتخصيص أماكن مغلقة لها لضمان

عدم العبث بها أو التعرض لبعض الأخطار.

خامساً: عوامل السلامة والأمان للملاعب:

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة بأرضيات الملاعب حتى لا يتعرض اللاعبين

أثناء اندفاعهم خارجها للإصابات.

- تراعى في جميع نهايات الملاعب عدم وجود أية حواف مدببة أو أعمدة صلبة يحتمل أضرار منها كما يجب أن

تكون الأبواب المؤدية إلى دخول الملاعب المفتوحة والمغطاة أن تفتح للخارج.

- ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة عن أرض الملعب وخاصة صناديق

وخرائط المياه وأدوات النظافة.... الخ.²

سادساً: الصحة العامة:

- يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية مع العناية - المنتظمة

بمصادر مياه الشرب وسهولة الصرف الصحي المغطى.

- يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها وعدم وجود فوارغ مثل: زجاجات المياه الغازية أو

بعض الحفر حتى لا تعرض اللاعبين للأضرار.

¹ - بوداود عبد اليمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية، محمد بوضياف المسيلة 2006.

² - د. حسن أحمد الشافعي: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية-الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2004، ص:20، 21.

- ضرورة الاهتمام بالتهوية والإضاءة الكافية سواء للملاعب المفتوحة أو المغطاة أو دورات المياه وقانونية مقاييس الحمامات.

8- مكونات المنشأة الرياضية:

8-1- الاستاد الأولمبي:

وهو من المنشآت الرئيسية الهامة الموجودة في الدورات الأولمبية وتقام فيه الألعاب الأولمبية الآتية: كرة القدم ألعاب القوى الخفيفة، السباق على المسطحة، سباق الموانع الصناعية المنتظمة، سباق الموانع الصناعية المختلطة، المشي، القفز، الرمي، المسابقات المركبة والإستاد ينقسم إلى قسمين أرض الملعب والمنشأ الرياضي المحيط بأرض الملعب.

8-2- أرض الملعب: وهي تتكون من الملعب الرئيسي الذي تتركب أرضيته من الحشائش الطبيعية أو الصناعية و به المعدات الخاصة التي تساعد على قيام المسابقات والألعاب الرياضية مثل: كرة القدم وهو يحاط بمضمار للسباق تتركب أرضيته من لدائن صناعية خاصة تعطي نفس الوظيفة للمادة الطبيعية.

8-3- المنشأ الرياضي: وهو يتكون من عدة عناصر وخدمات مختلفة تقوم بخدمة الجمهور واللاعبين والمشرفون والحكام وكبار الزوار والصحفيين وتوزيع العناصر والخدمات وعلاقتها بأرض الملعب تقسم إلى:

- عناصر وخدمات الجمهور: إنتظار السيارات، قطع التذاكر، مداخل ومخارج المدرجات

عناصر وخدمات اللاعبين: حجرات لتبديل الملابس، دورات المياه، صالة التدريب والتسخين قبل اللعب، قاعات صغيرة لإلغاء الدروس وشرح خطة اللعب.

- عناصر وخدمات الحكام: حجرات لتبديل الملابس، دورات المياه وتكون منفصلة عن حجرات الرياضيين لعدم الاحتكاك بهم.

- عناصر وخدمات كبار الزوار وضيوف الشرف: عبارة عن استراحات خاصة متصلة بمكان خاص بالمدرج يقع في منتصف المدرج ويكون مفصولا عن مدرجات الجمهور سواء في الدخول أو في الخروج ومتصل مباشرة بأرض الملعب من أجل سهولة وصول الرياضيين إليه عند توزيع الجوائز.

- عناصر وخدمات الصحفيين: دائما تكون لهم حجرات خاصة بهم مغلقة تعلو المدرجات وذلك لعدم تأثره من ضوضاء الجمهور.¹

8-4- المدرجات: وهي من العناصر الهامة في الاستاد فمنها يمكن للمشاهدين أن يروا الألعاب الرياضية التي تمارس في أرض الملعب وطريقة توزيع المقاعد يمكن توزيعها بعدة طرق مختلفة ويوضح طريقة توزيع المقاعد ومقاييسها المختلفة بالنسبة لحركة الجمهور.

وتأخذ طريقة تشكيل المدرجات الشكل المنحني بحيث يجعلنا لرؤية للمشاهد جيدة بحيث يمكن للمشاهد الذي يجلس في أقصى المدرج من رؤية الكرة بوضوح على بعد لا يزيد عن 100 م.

* حجرات تبديل ملابس الرياضيين: وهي تتكون من قسمين:

¹ - د. إبراهيم محمود عبد المقصود، مرجع سابق، ص: 31، 30، 29.

- القسم الأول: وهو خاص بألعاب القوى الخفيفة ويتكون من كبائن خاصة لكل لاعب، بها دش ودورة مياه خاص لغدم إحتكاك اللاعبين الأولمبيين لبعضهم البعض.

- القسم الثاني: وهو خاص بالألعاب الجماعية مثل كرة القدم وهي تنقسم إلي قسمين أيضا كل قسم لفريق من الفريقين ويتكون كل قسم من أماكن لتبديل الملابس الجماعية ودورات المياه الجماعية.

* حجرات تبديل ملابس الحكام:

وهي عبارة عن حجرة كبيرة تكفي لتبديل ملابس 12 شخصا من الحكام وتحتوي على دش ودورة مياه خاصة وتكون منفصلة تماما عن حجرات اللاعبين لعدم الإحتكاك بهم.

* حجرات الصحفيين:

وتكون دائما منفصلة عن الجمهور لعدم الشوشرة على الأجهزة والمحافظة عليها توضع إما في أعلى المدرجات وتعلق بسقف المدرجات العليا إما بين المدرج العلمي والمدرج السفلي أما آلات التصوير التلفزيوني فإنها توزع في أماكن معينة في أرض الملعب بحيث تعطي لشاشة التلفزيون أحسن الزاوية بالرؤية المريحة الطبعية للمتفرج.

* صالونات كبار الزوار وضيوف الشرف:

تكون دائما ذات مداخل منفصلة وكذلك بالنسبة لمدرجات الجمهور وهي دائما تكون متصلة مباشرة بأرض الملعب وتتكون من صالونات فخمة بها جميع الخدمات الخاصة بها من دورات مياه وبوفيه ومنها يخرج كبار الزوار وضيوف الشرف إلي المنصة التي تقع دائما في منتصف المدرجات وفي المكان المناسب للرؤية البصرية السليمة.

9- استعمال المنشآت الرياضية:

لقد تم تحديد مخططات وبرامج عمل المنشآت الرياضية الخاصة بالاستفادة والاستعمال من طرف مختلف الأصناف الممارسة للنشاطات الرياضية وفي هذه النقطة نحاول أن نبين كيفية استعمال المنشآت الرياضية. يتم تحديد مخطط سنوي للاستعمال لكل منشأة بالتفصيل وهذا في بداية كل سنة رياضية: ويتم هذا في توافق وتفاهم مع كل الفرق والأندية وهي مرتبة على النحو التالي:¹

أ- من أجل المنافسات:

- التظاهرات الرياضية الدولية.

- البطولات الوطنية المدنية المدرسية الجامعية، العسكرية والتي يكون تنظيمها يهدف إلى سياسة رياضية.

- مهرجان للرياضة بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية .

- اللقاءات الرياضية بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية .

- اللقاءات الجمهورية بين الفرق الجمهورية والشرفية للرياضات الجماعية والفردية .

- اللقاءات المحلية التي تجمع بين الفرق داخل الولاية.

¹ - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، 1993، ص90.

- يوم من الأسبوع يكرس من أجل تنظيم المنافسات في المجال المدرسي.
- نصف يوم في كل أسبوع ينظم أو يحجز لتنظيم المنافسات في المجال الجامعي والعسكري.
- ب- من أجل التدريبات:
 - الجمعيات الرياضية ذات المستوى الوطني لها الحق في التدريب لمدة ساعتين في كل يوم.
 - الجمعيات الرياضية ذات المستوى الجهوي أو الشرقي لها الحق في حصتين مدة كل حصة ساعة ونصف وهذا في كل أسبوع.
 - المدارس الرياضية التي تحتوي الشباب الموهوبين في الولاية لهم الحق في التدريب لحصتين في الأسبوع كل حصة حوالي ساعة ونصف.
 - مؤسسة تربوية، جامعية أو وحدة عسكرية لا تحتوى على المنشآت الرياضية يسمح لها باحتضان حصص التعليم والتربية الرياضية ويجب أن تكون في بداية اليوم وبعد الزوال.
- ج- من أجل تكوين الإطارات:

حصول التربية العملية لها الأولوية بالمقارنة مع العمليات المبرمجة في حالة القيام بالترقيات لتكوين الإطارات، هذه هي كل الترتيبات الخاصة باستعمال المنشآت الرياضية العمومية خصوصا الحضائر المتعددة الرياضات، بدءا باستعمال المنشآت من أجل تنظيم المنافسات الخاصة بكل الأندية المتواجدة على مستوى الولاية سواء كانت فرق رياضية عادية أو حتى جامعية أو عسكرية وأيضا المدرسية.

10- التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية :

لقد أصبحت المنشآت الرياضية تمارس نظاما جديدا في تسيير شؤونها ويتضح ذلك من خلال ما جاء على سبيل المثال في المرسوم التنفيذي 48.90 لسنة 1990. المعدل والمتمم لأمر 71.71 المتضمن إحداث المركب الأولمبي حيث جاء في المدة الثانية من هذا المرسوم أن مكتب المركب الأولمبي الذي يدعي في صلب النص المكتب وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، يتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي. إن الشخصية المعنوية هي عامل إسناد الملكية، كما أنه يترتب عنه سياسة التمويل الذاتي وذلك بالإعتماد على الموارد الخاصة بالمؤسسة وفائض الأرباح دون تدخل من الدولة¹

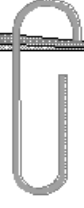
¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ 30 يناير 1990، المادة 02 المعدل والمتمم لأمر رقم 71.71 المؤرخ في 2 نوفمبر 1971، المتضمن إحداث المركب الأولمبي، العدد 05، 1 فيفري 1990.

خلاصة :

إن الحاجة إلى المنشآت والوسائل الرياضية أصبحت ضرورية جدا إذ بدونها لا يمكن تحقيق أي أهداف وإن قلة المنشآت الرياضية والوسائل يعد عائقا في وجه النشاط الرياضي، وإنه من الضروري استنباط طرائق ووسائل جديدة تفسح المجال لاستخدام أدوات ومعدات بسيطة ومصغرة مبتكرة أو مكتسبة لكي تملأ الفراغ الكبير الناتج عن نقص أو عدم توفر هذه التجهيزات.

إن توفر هذه المنشآت والوسائل الرياضية معناه زيادة الإقبال والمشاركة إذ ما توفرت فإنها ستظهر الوجه الحقيقي للرياضة من خلال تحقيق أهداف المنشآت الرياضية.

العلم والطريق



الفصل الرابع:

منهجية البحث

وإجراءاته الميدانية

تمهيد:

يستعمل المنهج العلمي قصد الحصول على المعرفة السليمة، والوصول بالبحث إلى حقيقة علم من العلوم ويعتبر استخدامه في المجال الرياضي بالخصوص أداة للحصول على المعلومات والمعارف الحديثة والنافعة والحقائق التي تخص هذا المجال، والتي تحقق للبحث ضمان إمكانية تطوير القدرات الإنسانية. ولذلك سوف نتناول في هذا الفصل المتعلق بمنهجية الدراسة الميدانية من حيث المنهج المناسب من خلال تحديد المجتمع وكيفية وأسباب اختيار العينة، كذلك مجالات الدراسة والمتمثلة في المجال البشري والزمني والمكاني وشرح الأدوات والوسائل المستعملة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة التي تناسب موضوع بحثنا وتحليل ذلك، مع إبراز علاقتها في الفرضيات والجانب النظري وكذا شرح التقنيات الإحصائية بشيء من التفصيل.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة إستشرافية للإمام بجوانب دراسته الميدانية، وبما أننا بصدد إجراء دراسة ميدانية قمنا بإجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها بتوجيهنا إلى مديرية الشباب والرياضة أين تم توجيهنا لديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة، هذه الزيارة كانت ترمي إلى جمع المعلومات الخاصة عن ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة ووحداته، ومعرفة الظروف الميدانية التي سرنجى بها الدراسة حيث قمنا بإجراء مقابلات حرة مع عدة مصالح كمصلحة الموارد البشرية ورؤساء الوحدات التابعة للديوان للوقوف على واقع تسيير المنشآت الرياضية.

2- الدراسة الأساسية:

1-2- المنهج المستخدم: هو مجموعة الأسس والقواعد التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى الحقيقة.

- يقول عمار بوحوش "انه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"¹.

نظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولناه في دراستنا، وقصد تحليل النتائج ودراسة الإشكالية المطروحة فإننا

اعتمدنا فيه على المنهج الوصفي الذي يختص بجمع البيانات والتقارير أو الجداول الكمية أو كلاهما معا.

تعريف المنهج الوصفي:

- يعرفه كروش ياسين على أنه وسيلة للحصول على إجابات عن عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لهذا الغرض ويقوم عليه بنفسه.²

- كما أنه طريقة من الطرق التحليل والتفسير بشكل علني منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة اجتماعية معينة.³

2-2- متغيرات الدراسة: إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على الأقل على متغيرين أولهما يسمى المتغير المستقل والآخر المتغير التابع.

1-2-2- المتغير المستقل: هو الأداة التي يؤدي المتغير في قيمتها إلى إحداث التغير، وذلك عن طريق التأثير في قيم متغيرات أخرى ذات صلة به.⁴

- المتغير المستقل هو عبارة عن السبب في الدراسة وفي دراستنا المتغير المستقل هو **وظيفة التخطيط والتوجيه.**

2-2-2- المتغير التابع: هو نتيجة التغير التابع في هذه الدراسة المتغير التابع هو **المنشآت الرياضية.**

2-3- المجتمع وعينة البحث وكيفية اختيارها:

حرصا منا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا بإختيار عينة البحث بطريقة عمدية وشملت المشرفين على الوحدات التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة ولم نخص العينة بأية خصائص أو مميزات وكان حجم العينة 25 مسير لمنشأة رياضية.

1- عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2001، ص136.

2- الكروش ياسين: المعهد الوطني للتكوين العالي في علوم الرياضة، 1996، ص11.

3- عمار بوحوش، نفس المرجع، ص137.

4- نوار مجيد الطالب كامل لويس: علم النفس الرياضي، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة مصر، ص75.

و العينة العمدية هي العينة التي يعتمد الباحث فيها على أن تكون معينة مقصودة لاعتقاده أنها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً.

3- مجالات الدراسة:

3-1- المجال البشري: العينة تتكون من 25 مسير إداري موزعين على إدارة المنشآت الرياضية لولاية البويرة.

3-2- المجال المكاني: هو ديوان المرئب متعددة الرياضات لولاية البويرة ووحداته التي تتوزع في بلديات كل من "البويرة، برج أخريص، سور الغزلان، بشلول، عين بسام، حيزر....." والبالغ عددها 25 وحدة.

3-3- المجال الزمني: شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 05 أشهر من بداية جانفي 2017 إلى نهاية شهر ماي من نفس السنة وقد خصصنا المدة الأولى، من جانفي إلى غاية نصف أفريل للجانب النظري والتي تم فيها جمع المراجع والإطلاع على العديد من المكتبات الجامعية والخارجية، بالإضافة إلى التنقل الميداني إلى الجامعات ومعاهد العلوم الرياضية.

أما المدة الثانية كانت من 15 أفريل إلى نهاية شهر ماي وهذه المدة مقسمة إلى ثلاث مراحل وهي:

المرحلة 01: والتي تم فيها تعديل وتنظيم استمارة الاستبيان بعد تحديد حجم العينة.

المرحلة 02: قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على كل المسيرين الإداريين للمركبات الرياضية فكان حجم العينة 25 مسير وتمكنا من استرجاع 25 استمارة التي ناقشنا نتائجها.

المرحلة 03: اشتملت على عرض وتحليل النتائج باستعمال الطرق الإحصائية وكذلك مدى تحقيقها للفروض المقترحة.

4- أدوات الدراسة: لقد تم اختيار الاستبيان كأداة لهذه الدراسة لأنه كثير الاستعمال في البحوث الوضعية

والتحليلية الذي يسهم في الفهم الأعمق والأوضح للجوانب العلمية والعناصر الأساسية المكونة لموضوع دراستنا.

- **تعريف الاستبيان:** هو أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات، في جمع البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة أسئلة ومن بين مزايا هذه الطريقة أنها اقتصاد في الجهد والوقت كما أنها تسهم في الحصول على بيانات من العينة في أقل وقت بتوفير شروط التقنين من الصدق الثبات والموضوعية.¹ حيث قمنا باستعمال نوعين من الأسئلة في استبياننا هذا وهي:

الأسئلة المغلقة: وتكون الإجابة في معظمها محددة حيث تعتمد على النتائج التي نطمح للوصول إليها.

الأسئلة النصف مفتوحة: تنقسم لنصفيين فالأول منه يكون مغلق، أما النصف الثاني ففيه الحرية للمستجوب.

5- **الأسس العلمية لأداة القياس:** يعتبر الثبات والصدق أحد أهم شروط سلامة أداة القياس وهما مرتبطان

ببعضهما البعض وفي هذا يقول كورتون: "الصدق مظهر الثبات".²

الصدق: نعني بصدق الاستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه.³

1- حسن أحمد الشافعين سوزان أحمد على مرسى، مبادئ البحث العلمي والتربية البدنية والرياضية، منشأ المعارف بالإسكندرية، 1995، ص:203.

2- احمد محمد الطيب: الإحصاء في التربية وعلم النفس، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الأزارطة الإسكندرية، 1999، ص 292.

3- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة: أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2002، ص:167.

للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما أعد له، حيث قمنا بتوزيع نسخ من الاستبيان على 5 أساتذة محكمين مشهود لهم بمستواهم العلمي وتجربتهم في مجالات الدراسة ومناهج البحث العلمي ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها ومناسبتها للمحاور المقترحة. وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغة بعضها الآخر وكذلك إعادة ترتيبها وفق آراء المحكمين.

6- الوسائل الإحصائية: استعملنا الوسائل الإحصائية التالية:

6-1- النسب المئوية: لكي يتسنى لنا التعليق وتحليل نتائج الاستمارة بصورة واضحة وسهلة قمنا بالاستعانة بأسلوب التحليل الإحصائي وهذا عن طريق تحويل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الاستمارة إلى أرقام على شكل نسب مئوية وهي تتلخص في المعادلة التالية.

النسبة المئوية = (عدد التكرارات / 100) / عدد العينة.

ع ← 100%

ت ← س%

س = (ت / 100) / ع

ع: عدد العينة.

ت: عدد التكرارات.

س: النسبة المئوية.

6-2- اختبار بيرسون (ك²): حيث يسمح لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال المقياس الموجه للطلبة، ذلك بمقارنة التكرارات الحقيقية المشاهدة والتكرارات المتوقعة، حيث نجد:

$$ك^2 = \frac{\sum (ت_ح - ت_م)^2}{ت_م} = \frac{\sum (التكرار الحقيقي - التكرار المتوقع)^2}{التكرار المتوقع}$$

ك²: القيم المحسوبة من خلال الاختبار.

ت_ح: عدد تكرارات الحقيقة.

ت_م: عدد تكرارات المتوقعة.

Σ: المجموع.

إذا كانت ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة منه نقول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

إذا كانت ك² المحسوبة أصغر من ك² الجدولة نقول: لا توجد فروق ذات دلالة.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة وتوضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتسلسلها وتنظيمها، وأيضا عرض هذه الطرق والأدوات وتوضيح كيفية استعمالها بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني، كما حددنا كل من مجتمع وعينة البحث الذي تمحورت حوله دراستنا، والهدف منها جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن الصور لأجل الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سلفا.

وتكمن أهمية هذا الفصل لكونه يعتبر الدليل أو المرشد الذي ساعدنا على تخطي كل الصعوبات، وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف البحث بسهولة كبيرة.



الفصل الخامس:

عرض وتحليل

ومناقشة النتائج

تمهيد:

لقد وضعنا في دراستنا هذه ثلاث فرضيات والتي عن طريقها نحاول إيجاد حلول لمشكلة الدراسة، وقد حاولنا من خلال مسار الدراسة في جانبها النظري والميداني تجميع البيانات التي يمكن استغلالها في إثبات أو نفي هذه الفرضيات حيث تم جمع هذه البيانات عن طريق نتائج الاستثمارات التي تم توزيعها على مسيري وحدات ديوان المركب المتعدد الرياضات رابح بيطاط بالبويرة.

من خلال جمع الاستثمارات الموزعة على مسيري الوحدات السالفة الذكر تمكنا من الحصول على المعلومات التي من خلال تحليلها ومناقشتها وصلا إلى النتائج التي ستقودنا لإثبات أو نفي فرضيات دراستنا.

1- عرض وتحليل النتائج:

كانت نتائج إجابات مسيري وحدات ديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة في استمارات الاستبيان الموجهة لهم كما هو موضح على النحو التالي:

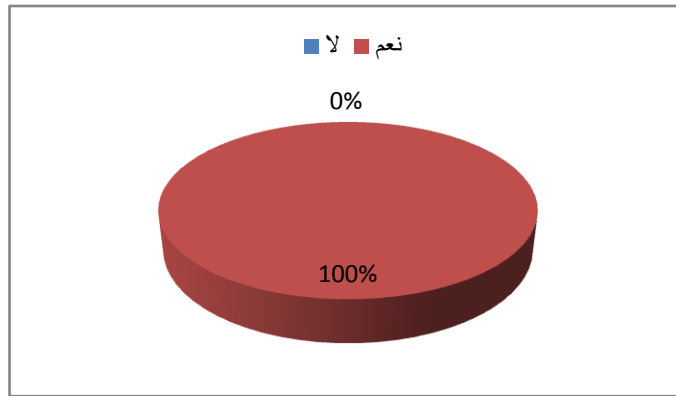
المحور الأول: محور التخطيط

السؤال رقم 01: هل التخطيط الجيد يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة التخطيط الجيد في تحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم 01: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول مدى مساهمة التخطيط الجيد في تحقيق الأهداف المسطرة، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
نعم	25	100 %	25	3.84	1	0.05	دال
لا	0	00 %					
المجموع	25	100 %					



الشكل رقم 01: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول التخطيط الجيد.

تحليل ومناقشة النتائج : من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 01 نلاحظ أن من أجابوا بأن التخطيط الجيد يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة كانوا 25 بنسبة مئوية بلغت 100%، في حين من أجابوا بأن التخطيط الجيد لا يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة كانت معدومة وكانت كا² المحسوبة: 25 والتي هي أكبر من كا² الجدولة 3.84، بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

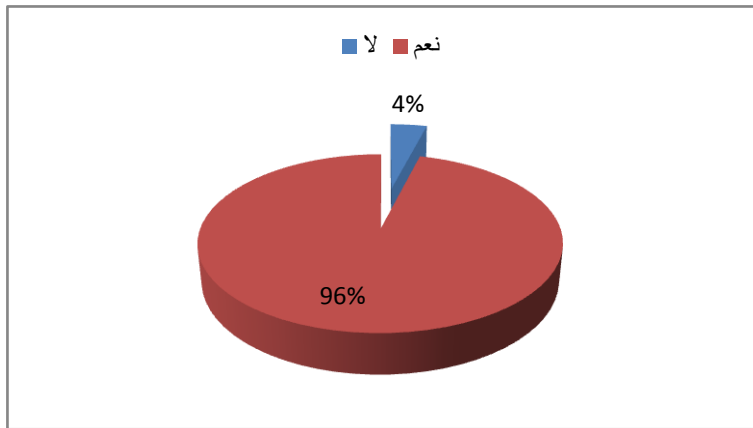
الاستنتاج: نستنتج أن أغلب المسيرين أكدوا أن التخطيط الجيد يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة.

السؤال رقم 02: هل يعتبر التخطيط أول العناصر الإدارية؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان التخطيط أول العناصر الإدارية.

الجدول رقم 02: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حسب كون التخطيط أول العناصر الإدارية، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
نعم	24	%96	21.16	3.84	1	0.05	دال
لا	01	%04					
المجموع	25	%100					



الشكل رقم 02: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول كون التخطيط أول العناصر الإدارية.

تحليل ومناقشة النتائج : من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 02 نلاحظ أن من أجابوا بأن التخطيط أول العناصر الإدارية كانوا 24 أي بنسبة مئوية بلغت 96% في حين من أجابوا أن التخطيط ليس أول العناصر الإدارية كانوا 1 أي بنسبة مئوية 04%، وكانت كا² المحسوبة 21.16 أكبر من كا² الجدولة: 3.84، بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن معظم المسيرين يعتبرون التخطيط أول العناصر الإدارية. وهذا ما أكدته "حسن شلتوت" حيث يعتبر التخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل.

السؤال رقم 03: هل تعتمدون على طريقة صحيحة لتخطيط برامج نشاط المؤسسة الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى تطابق طريقة التخطيط مع البرامج نشاط المؤسسة الرياضية.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع المبحوثين حسب تطابق طريقة التخطيط مع البرامج نشاط المؤسسة الرياضية ، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
نعم	25	%100	25	3.84	1	0.05	دال
لا	00	%00					
المجموع	25	%100					



الشكل رقم 03: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول الطريقة الصحيحة للتخطيط.

تحليل ومناقشة النتائج: من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 03 نلاحظ أن المسيرين يعتمدون على آلية صحيحة لتخطيط برامج نشاط المنشأة الرياضية كانوا 25 أي الكل بنسبة مئوية بلغت 100%، وكانت كا² المحسوبة 25 أكبر من كا² الجدولة: 3.84، بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

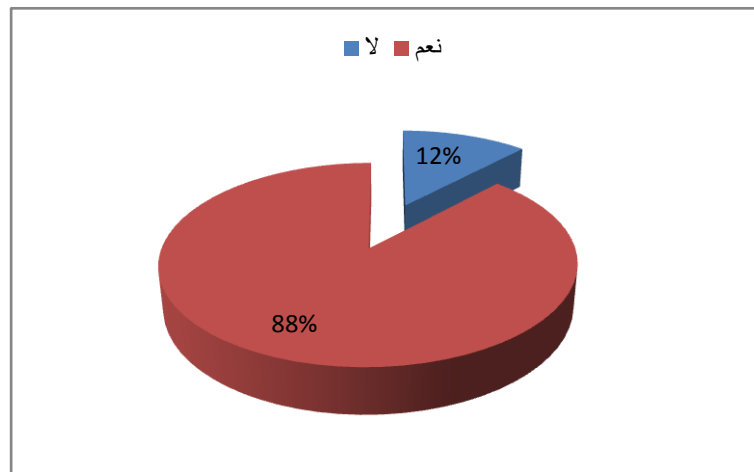
الاستنتاج: نستنتج أن جميع المسيرين يعتمدون على طريقة صحيحة لتخطيط برامج نشاط المنشأة الرياضية وذلك بالتخطيط الشامل لكافة أنشطة المنشأة الرياضية أو المشروع المراد تنفيذه، بمعنى شمول كافة النقاط الهامة.

السؤال رقم 04: هل صادفتكم مشاكل في عملية التخطيط؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى وقوع المشاكل أثناء عملية التخطيط ومحاولة تفاديها.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول المشاكل التي صادفتهم في التخطيط لتسيير المنشأة، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
نعم	22	88%	14.44	3.84	1	0.05	دال
لا	03	12%					
المجموع	25	100%					



الشكل رقم 04: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول المشاكل التي صادفتهم في التخطيط لتسيير المنشأة.

تحليل ومناقشة النتائج : من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 04 نلاحظ أن من أجابوا بأنه صادفتهم مشاكل في عملية التخطيط كانوا 22 بنسبة مئوية بلغت 88%، في حين من أكدوا أنه لم تصادفهم مشاكل في عملية التخطيط كانوا 03 أي بنسبة مئوية بلغت 12%، وكانت كا² المحسوبة: 14.44 أكبر من كا² الجدولة: 3.84، بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

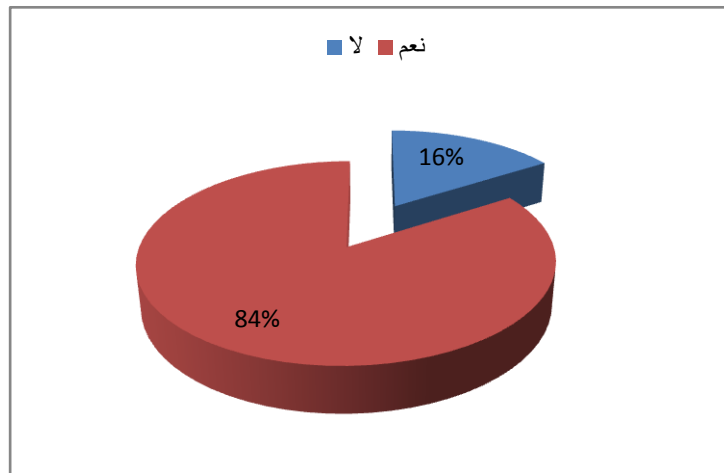
الاستنتاج: نستنتج أن أغلب المسيرين صادفتهم مشاكل في عملية التخطيط وهذا راجع للآليات التي يعتمدون عليها في تخطيط برامج نشاط المنشأة الرياضية.

السؤال رقم 05: هل تخططون حسب الواقع المالي والاجتماعي والعلمي للمنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة العوامل المؤثرة في عملية التخطيط داخل المنشأة الرياضية

الجدول رقم 05: يوضح توزيع إجابات الباحثين حول العوامل المؤثرة في عملية التخطيط داخل المنشأة الرياضية ، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
نعم	21	%84	11.56	3.84	1	0.05	دال
لا	04	%16					
المجموع	25	%100					



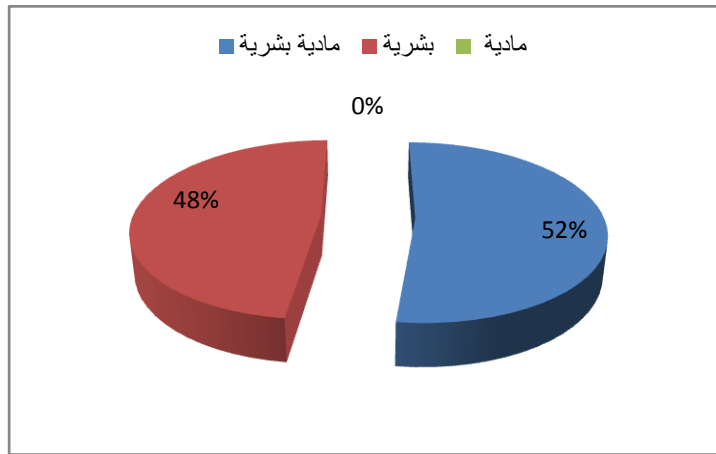
الشكل رقم 05: يوضح النسب المئوية لإجابات الباحثين حول العوامل المؤثرة في عملية التخطيط داخل المنشأة الرياضية.

تحليل ومناقشة النتائج: من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 05 نلاحظ أن من أجابوا بأنهم يخططون حسب الواقع المالي والاجتماعي والعلمي للمنشأة الرياضية كانوا 21 بنسبة مئوية بلغت 84%، في حين من أجابوا أنهم لا يخططون حسب الواقع المالي والاجتماعي والعلمي للمنشأة الرياضية كانوا 04 بنسبة مئوية 16%، وكانت كا² المحسوبة: 11.56 أقل من كا² الجدولة: 3.84 ، بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن معظم المسرورين يخططون حسب الواقع المالي والاجتماعي والعلمي للمنشأة الرياضية.

السؤال رقم 06: ما نوع الإمكانيات التي تستخدمها المنشأة الرياضية في إنجاز عملية التخطيط؟
الغرض من السؤال: معرفة نوع الإمكانيات التي تستخدمها المنشأة الرياضية في إنجاز عملية التخطيط
الجدول رقم 06: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول نوع الإمكانيات التي تستخدمها المنشأة الرياضية في إنجاز عملية التخطيط ، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
مادية	00	%00	12.56	5.99	2	0.05	دال
بشرية	12	%48					
مادية بشرية	13	%52					
المجموع	25	% 100					



الشكل رقم 06: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول الإمكانيات التي تستخدمها المنشأة الرياضية في إنجاز عملية التخطيط.

تحليل ومناقشة النتائج : من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 06 نلاحظ أن من أجابوا بأنهم يعتمدون على الإمكانيات المادية كانت معدومة في حين من أجابوا أنهم يعتمدون على الإمكانيات البشرية كانوا 12 بنسبة مئوية 48% وأن من أجابوا بأنهم يعتمدون على الإمكانيات المادية البشرية كانوا 13 بنسبة مئوية بلغت 52% وكانت كا² المحسوبة: 12.56 أكبر من كا² الجدولة: 5.99، بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن معظم المبحوثين يعتمدون على الإمكانيات المادية البشرية في إنجاز عملية التخطيط داخل المنشأة الرياضية.

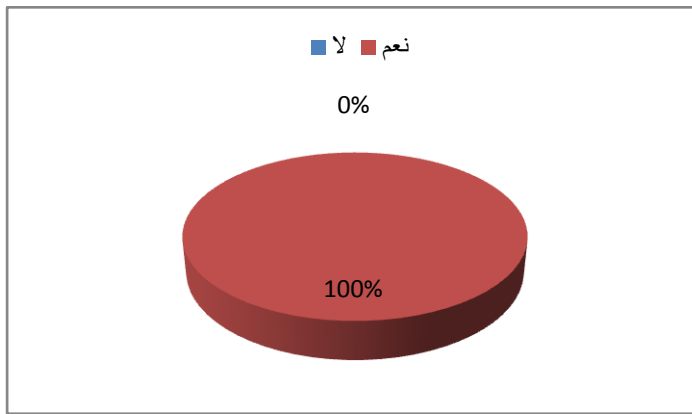
السؤال رقم 07: هل التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى دور التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

الجدول رقم 07: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول دور التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية وكذا

الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
نعم	25	100%	25	3.84	1	0.05	دال
لا	00	00%					
المجموع	25	100%					



الشكل رقم 07: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول دور التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

تحليل ومناقشة النتائج : من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 07 نلاحظ أن من أجابوا بأن التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة كانوا 25 بنسبة مئوية بلغت 100%، في حين من أكدوا أن التخطيط ليس له دور في تحقيق أهداف المنشأة كانت معدومة ، وكانت كا² المحسوبة: 25 أكبر من كا² الجدولة: 3.84، بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن كل المسيرين أكدوا على أن التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة فالتخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف.

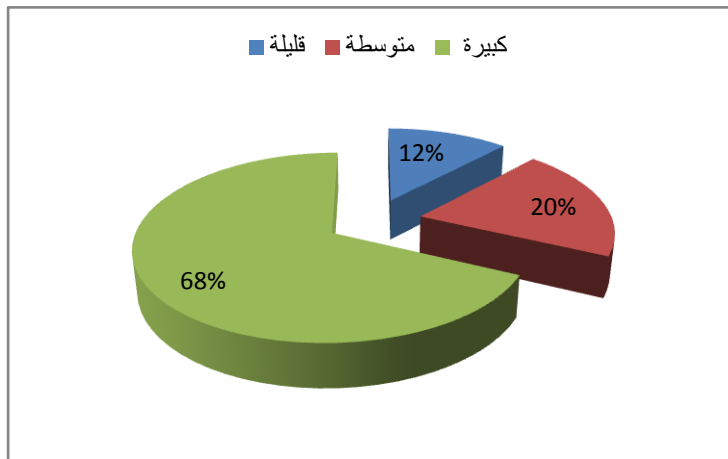
المحور الثاني : محور التوجيه

السؤال رقم 08: ما مدى أهمية التوجيه في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى أهمية التوجيه في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

الجدول رقم 08: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول مدى أهمية التوجيه في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
كبيرة	17	68%	13.76	5.99	2	0.05	دال
متوسطة	05	20%					
قليلة	03	12%					
المجموع	25	100%					



الشكل رقم 08: يوضح النسب المئوية إجابات المبحوثين حول أهمية التوجيه.

تحليل ومناقشة النتائج : من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 08 نلاحظ أن من أجابوا بأن للتوجيه أهمية كبيرة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية كانوا 17 بنسبة مئوية بلغت 68% في حين من أكدوا بأن للتوجيه أهمية متوسطة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية كانوا 05 أي بنسبة مئوية بلغت 20%، في حين من أجابوا بأن للتوجيه أهمية قليلة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية كانوا 3 بنسبة مئوية بلغت 12% وكانت كا² المحسوبة: 13/76 أكبر من كا² الجدولة: 5.99 بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

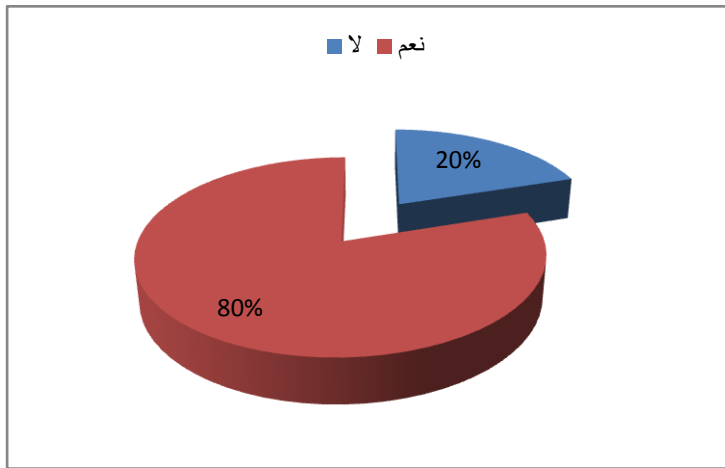
الاستنتاج: نستنتج أن أغلب المسيرين يؤكدون على أن للتوجيه أهمية كبيرة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية كونها تعتبر الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها.

السؤال رقم 09: هل يرتبط التوجيه بالعمليات الإدارية الأخرى؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى ارتباط التوجيه بالعمليات الإدارية الأخرى.

الجدول رقم 09: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول معرفة مدى ارتباط التوجيه بالعمليات الإدارية الأخرى، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
نعم	20	%80	09	3.84	1	0.05	دال
لا	05	%20					
المجموع	25	%100					



الشكل رقم 09: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول ارتباط التوجيه بالعمليات الإدارية الأخرى.

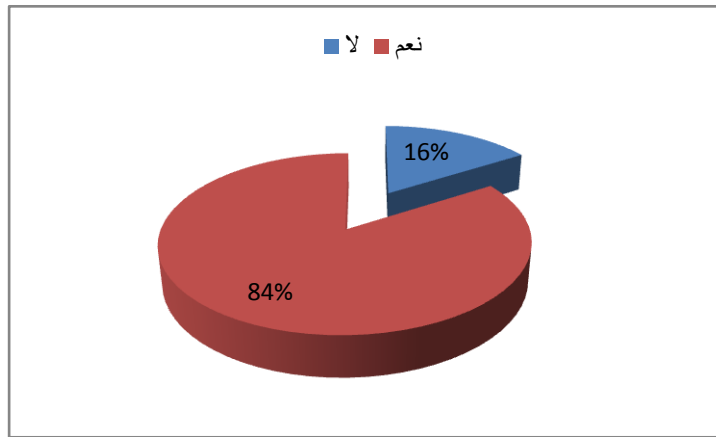
تحليل ومناقشة النتائج : من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 09 نلاحظ أن من أجابوا بأن التوجيه مرتبط بالعمليات الإدارية الأخرى كانوا 20 بنسبة مئوية بلغت %80، في حين من أكدوا بلبن التوجيه غير مرتبط بالعمليات الإدارية الأخرى كانوا 05 أي بنسبة مئوية بلغت %20 وكانت كا² المحسوبة:9 أكبر من كا² الجدولة:3.84، بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب المسيرين أكدوا أن التوجيه مرتبط بالعمليات الإدارية الأخرى لكونه يعتبر الوظيفة الأساسية للعملية الإدارية وهو مثل باقي الوظائف مرتبط مع الوظائف الأخرى.

السؤال رقم 10: حسب رأيكم التوجيه هو عملية إعطاء الأوامر والتوجيهات لتحقيق أهداف التنظيم؟
الغرض من السؤال: معرفة مفهوم التوجيه في تحقيق أهداف التنظيم.

الجدول رقم 10: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول مفهوم التوجيه في تحقيق أهداف التنظيم، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
نعم	21	84%	11.56	3.84	1	0.05	دال
لا	04	16%					
المجموع	25	100%					



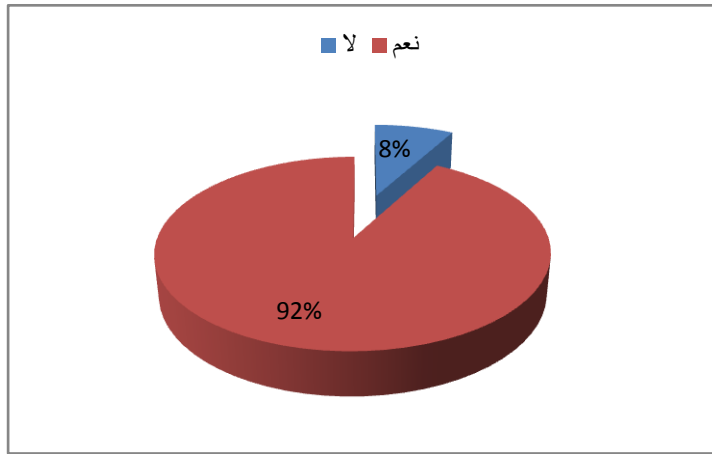
الشكل رقم 10: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول مفهوم التوجيه.

تحليل ومناقشة النتائج : من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 10 نلاحظ أن من أجابوا بأن التوجيه هو عملية إعطاء الأوامر والتوجيهات لتحقيق أهداف التنظيم كانوا 21 بنسبة مئوية بلغت 84% في حين من أكدوا أن التوجيه ليس عملية إعطاء الأوامر والتوجيهات لتحقيق أهداف التنظيم كانوا 04 أي بنسبة مئوية بلغت 16%، وكانت كا² المحسوبة: 11.56 أكبر من كا² الجدولة: 3.84، بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن معظم المسيرين أكدوا أن التوجيه هو عملية إعطاء الأوامر والتوجيهات لتحقيق أهداف التنظيم وأن وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.

السؤال رقم 11: هل تعتبرون التوجيه أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية داخل المنشأة الرياضية ؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى اعتبار التوجيه أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية داخل المنشأة الرياضية.
الجدول رقم 11: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول اعتبار التوجيه أحد الأركان الأساسية ، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
نعم	23	%92	17.64	3.84	1	0.05	دال
لا	02	%08					
المجموع	25	%100					



الشكل رقم 11: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول التوجيه أحد الأركان الأساسية.

تحليل ومناقشة النتائج : من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 11 نلاحظ أن من أجابوا بأن التوجيه أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية داخل المنشأة الرياضية كانوا 23 بنسبة مئوية بلغت 92%، في حين من أكدوا بأنهم التوجيه ليس أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية داخل المنشأة الرياضية كانوا 02 أي بنسبة مئوية بلغت 8%، وكانت كا² المحسوبة: 17.64 أكبر من كا² الجدولة: 3.84، بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

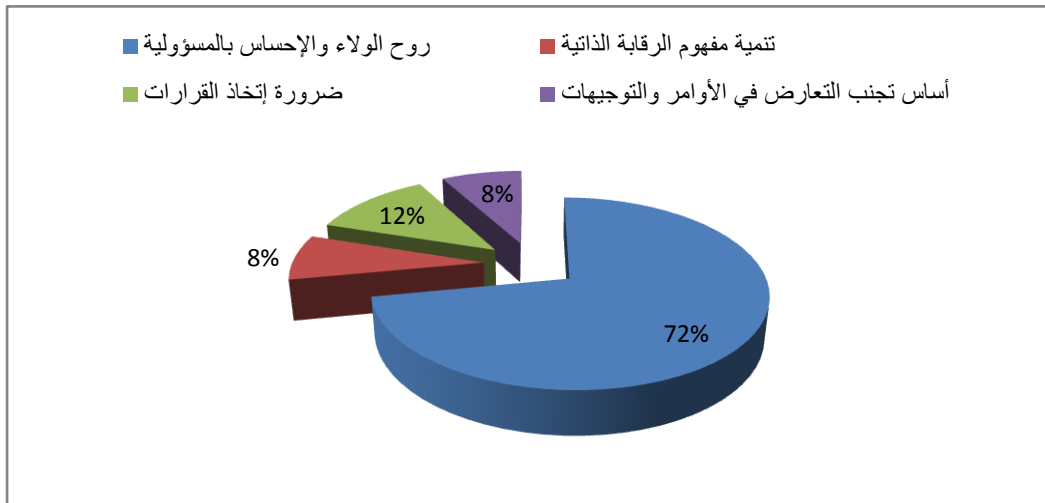
الاستنتاج: نستنتج أن أغلب المسيرين أكدوا بأن التوجيه أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية داخل المنشأة الرياضية.

السؤال رقم 12: في رأيكم التوجيه في إدارة المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مفهوم التوجيه في إدارة المنشأة الرياضية.

الجدول رقم 12: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول مفهوم التوجيه في إدارة المنشأة الرياضية ، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
أساس تجنب....	02	8%	29.56	7.82	3	0.05	دال
ضرورة اتخاذ....	03	12%					
تنمية مفهوم...	02	8%					
روح الولاء...	18	72%					
المجموع	25	100%					



الشكل رقم 12: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول مفهوم التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية.

تحليل ومناقشة النتائج : من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 12 نلاحظ أن من أجابوا بأن التوجيه أساس تجنب التعارض في الأوامر والتوجيهات كانوا 02 بنسبة مئوية بلغت: 8% و من أجابوا بأن التوجيه ضرورة اتخاذ القرارات كانوا 03 أي بنسبة مئوية بلغت :12% وأن من أجابوا بأن التوجيه هو تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كانوا 2 بنسبة مئوية بلغت 8% في حين من أجابوا أن التوجيه هو روح الولاء والإحساس بالمسؤولية كانوا 18 بنسبة مئوية بلغت 72% وكانت كا² المحسوبة: 29.56 أكبر من كا² الجدولة: 7.82، بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن معظم المسيرين أكدوا بأن التوجيه هو روح الولاء والإحساس بالمسؤولية.

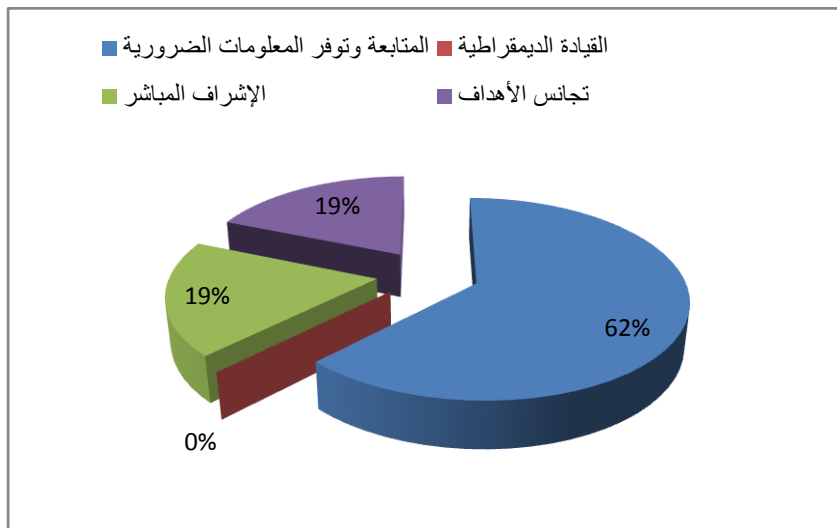
السؤال رقم 13: وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية تساعد على؟

الغرض من السؤال: معرفة المساعدة التي تقدمها وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية.

الجدول رقم 13: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول معرفة المساعدة التي تقدمها وظيفة التوجيه في إدارة

المنشآت الرياضية، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
تجانس الأهداف	02	8%	41.08	7.82	3	0.05	دال
الإشراف المباشر	03	12%					
القيادة الديمقراطية	00	00%					
المتابعة وتوفير ...	20	80%					
المجموع	25	100%					



الشكل رقم 13: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول المساعدة التي تقدمها وظيفة التوجيه.

تحليل ومناقشة النتائج : من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 13 نلاحظ أن من أجابوا بأن التوجيه يساعد على تجانس الأهداف كانوا 2 بنسبة مئوية بلغت 8% وأن من أجابوا بأن التوجيه يساعد على الإشراف المباشر كانوا 3 بنسبة مئوية بلغت 12% في حين من أجابوا أن التوجيه يساعد على القيادة الديمقراطية كانت معدومة وأن من أجابوا بأن التوجيه يساعد على المتابعة وتوفير المعلومات الضرورية كانوا 20 بنسبة مئوية بلغت 80% وكانت كا² المحسوبة: 41.08 أكبر من كا² الجدولة: 7.82، بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

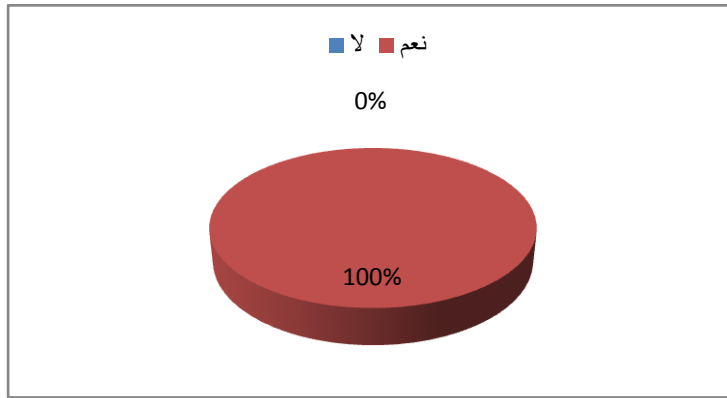
الاستنتاج: نستنتج أن أغلب المسيرين أكدوا بأن التوجيه يساعد على المتابعة وتوفير المعلومات الضرورية.

السؤال رقم 14: هل لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى دور التوجيه في إدارة المنشأة الرياضية.

الجدول رقم 14: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول مدى دور التوجيه في إدارة المنشأة الرياضية ، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
نعم	25	%100	25	3.84	1	0.05	دال
لا	00	%10					
المجموع	25	%100					



الشكل رقم 14: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول دور التوجيه في إدارة المنشأة الرياضية.

تحليل ومناقشة النتائج : من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 14 نلاحظ أن من أجابوا بأن لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشأة الرياضية كانوا 25 بنسبة مئوية بلغت :100% في حين من أكدوا بأن ليس لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشأة الرياضية كانت معدومة وكانت كا² المحسوبة :25 أكبر من كا² الجدولة:3.84، بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب المسيرين أكدوا بأن لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية لاعتباره ركن أساسي من أركان العملية الإدارية التي لا يمكن التخلي عنه.

المحور الثالث: محور الاتصال

السؤال رقم 15: هل الاتصال يعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى تأثير الاتصال على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة.

الجدول رقم 15: يوضح توزيع إجابات المبحوثين لمعرفة مدى تأثير الاتصال على تسيير العمل اتجاه أهداف

المنشأة ، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
نعم	25	%100	25	3.84	1	0.05	دال
لا	00	%00					
المجموع	25	%100					



الشكل رقم 15: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين لمعرفة تأثير الاتصال على

تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة.

تحليل ومناقشة النتائج : من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 15 نلاحظ أن من أجابوا بأن الاتصال يعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة كانوا 25 بنسبة مئوية بلغت 100%، في حين من أكدوا بأن الاتصال لا يعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة كانت معدومة ، وكانت كا² المحسوبة: 25 أكبر من كا² الجدولة: 3.84، بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

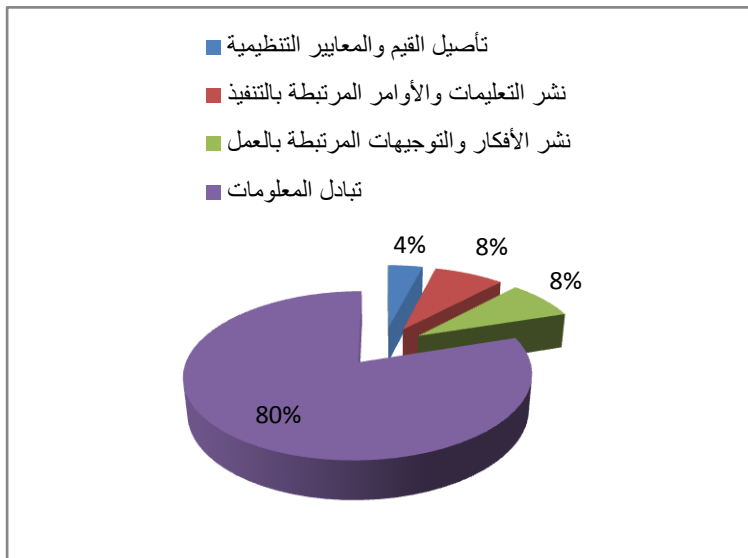
الاستنتاج: نستنتج أن كل المسيرين أكدوا بأن الاتصال يعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة.

السؤال رقم 16: هل الاتصال داخل المنشأة الرياضية يعتمد على؟

الغرض من السؤال: معرفة على ماذا يعتمد الاتصال داخل المنشأة الرياضية.

الجدول رقم 16: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول الاتصال داخل المنشأة الرياضية، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
تبادل المعلومات	20	80%	40.44	7.82	3	0.05	دال
نشر الأفكار ...	02	8%					
نشر التعليمات ...	02	8%					
تأصيل القيم ...	01	4%					
المجموع	63	100%					



الشكل رقم 16: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول الاتصال داخل المنشأة الرياضية.

تحليل ومناقشة النتائج : من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 16 نلاحظ أن من أجابوا بأن الاتصال يعتمد على تبادل المعلومات كانوا 20 بنسبة مئوية بلغت 80% وأن من أجابوا بأن الاتصال يعتمد على نشر الأفكار والتوجيهات كانوا 2 بنسبة مئوية بلغت 8% في حين من أجابوا بأن الاتصال يعتمد على نشر التعليمات والأوامر كانوا 02 بنسبة مئوية بلغت 8% وأن من أجابوا بأن الاتصال يعتمد على تأصيل القيم والمعايير التنظيمية كانوا 1 بنسبة مئوية 4% وكانت كا² المحسوبة: 20.61 أكبر من كا² الجدولة: 7.82 هذا ما يفسر وجود دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب المسيرين أكدوا بأن الاتصال داخل المنشأة الرياضية يعتمد على تبادل المعلومات.

السؤال رقم 17: هل الاتصال يساعد في استمرار العملية الإدارية ؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى ارتباط الاتصال في استمرار العملية الإدارية.

الجدول رقم 17: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول مدى ارتباط الاتصال في استمرار العملية الإدارية، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
نعم	25	100%	25	3.84	1	0.05	دال
لا	00	00%					
المجموع	25	100%					



الشكل رقم 17: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول مدى ارتباط الاتصال في استمرار العملية الإدارية

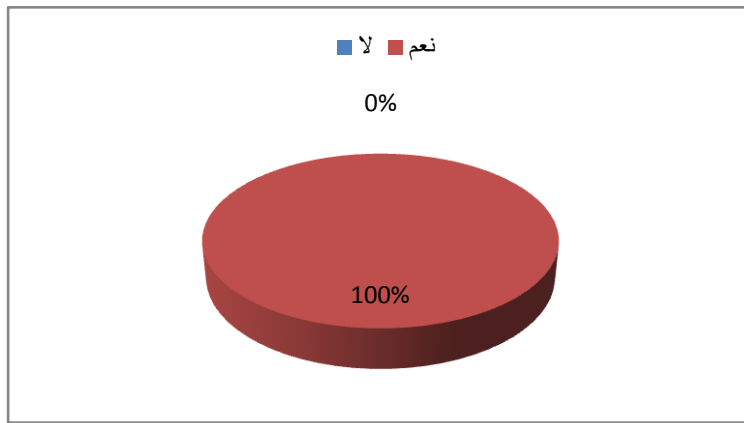
تحليل ومناقشة النتائج : من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 17 نلاحظ أن من أجابوا بأن الاتصال يساعد في استمرار العملية الإدارية كانوا 25 بنسبة مئوية بلغت 100%، في حين من أكدوا بأن الاتصال يساعد في استمرار العملية الإدارية كانت معدومة، وكانت كا² المحسوبة: 25 أكبر من كا² الجدولة: 3.84، بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب المسيرين أكدوا بأن الاتصال يساعد في استمرار العملية الإدارية.

السؤال رقم 18: هل ترى أن ضعف عملية الاتصال داخل المنشأة الرياضية يؤثر سلبا في العملية الإدارية؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى ضعف عملية الاتصال داخل المنشأة الرياضية.

الجدول رقم 18: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول ضعف عملية الاتصال داخل المنشأة الرياضية ، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
نعم	25	%100	25	3.84	1	0.05	دال
لا	00	%00					
المجموع	25	%100					



الشكل رقم 18: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول ضعف عملية الاتصال داخل المنشأة الرياضية.

تحليل ومناقشة النتائج : من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 18 نلاحظ أن من أجابوا بأن ضعف عملية الاتصال داخل المنشأة الرياضية يؤثر سلبا في العملية الإدارية كانوا 25 بنسبة مئوية بلغت %100، في حين من أكدوا بأن ضعف عملية الاتصال داخل المنشأة الرياضية لا يؤثر سلبا في العملية الإدارية كانت معدومة، وكانت كا² المحسوبة: 25 أكبر من كا² الجدولة: 3.84، بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن ضعف عملية الاتصال داخل المنشأة الرياضية يؤثر سلبا في العملية الإدارية حيث يرجع ذلك إلى المعوقات السلوكية والتنظيمية.

السؤال رقم 19: هل الاتصال يشجع على تبادل الآراء والأفكار بين المستويات التنظيمية المختلفة؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان الاتصال يشجع على تبادل الآراء والأفكار بين المستويات التنظيمية.
الجدول رقم 19: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول ما إذا كان الاتصال يشجع على تبادل الآراء والأفكار بين المستويات التنظيمية، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
نعم	25	100%	25	3.84	1	0.05	دال
لا	00	00%					
المجموع	25	100%					



الشكل رقم 19: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول ما إذا كان الاتصال يشجع على تبادل الآراء والأفكار بين المستويات التنظيمية.

تحليل ومناقشة النتائج: من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 19 نلاحظ أن من أجابوا بأن الاتصال يشجع على تبادل الآراء والأفكار بين المستويات التنظيمية المختلفة كانوا 25 بنسبة مئوية بلغت 100%، في حين من أكدوا بأن الاتصال لا يشجع على تبادل الآراء والأفكار بين المستويات التنظيمية كانت معدومة، وكانت كا² المحسوبة: 25 أكبر من كا² الجدولة: 3.84، بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

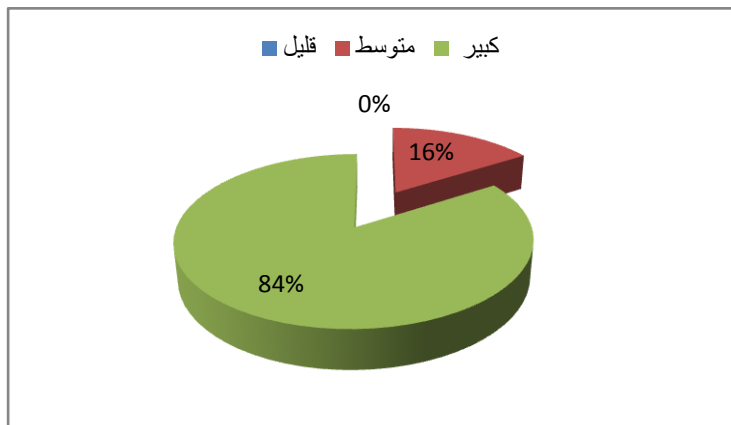
الاستنتاج: نستنتج أن أغلب المسيرين أكدوا بأن الاتصال يشجع على تبادل الآراء والأفكار بين المستويات التنظيمية المختلفة.

السؤال رقم 20: ما مدى تأثير عملية الاتصال في إدارة المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى تأثير عملية الاتصال في إدارة المنشأة الرياضية.

الجدول رقم 20: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول مدى تأثير عملية الاتصال في إدارة المنشأة الرياضية، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
كبير	21	84%	29.85	5.99	2	0.05	دال
متوسط	04	16%					
قليل	00	00%					
المجموع	25	100%					



الشكل رقم 20: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول مدى تأثير عملية الاتصال في إدارة المنشأة الرياضية.

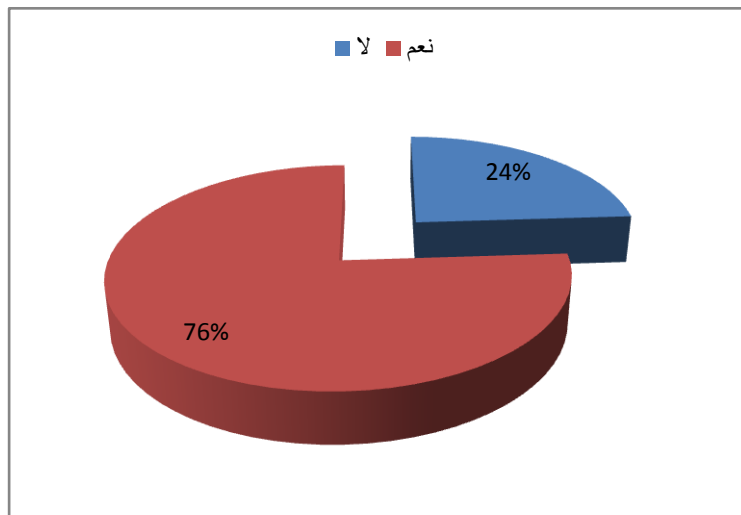
تحليل ومناقشة النتائج : من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 20 نلاحظ أن من أجابوا بأن تأثير عملية الاتصال في إدارة المنشأة الرياضية كبير كانوا 21 بنسبة مئوية بلغت 84% وأن من أجابوا بأن تأثير عملية الاتصال في إدارة المنشأة الرياضية متوسط كانوا 04 أي بنسبة مئوية بلغت 16% في حين من أكدوا أن تأثير عملية الاتصال في إدارة المنشأة الرياضية قليل كانت معدومة، وكانت كا² المحسوبة: 29.85 أكبر من كا² الجدولة: 5.99، بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب المسيرين أكدوا بأن لعملية الاتصال تأثير كبير في إدارة المنشأة الرياضية.

السؤال رقم 21: هل تواجهون صعوبات وعراقيل في عملية الاتصال أثناء إدارة المنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة الصعوبات والعراقيل في عملية الاتصال.

الجدول رقم 21: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول الصعوبات والعراقيل في عملية الاتصال، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
نعم	19	76%	6.76	3.84	1	0.05	دال
لا	06	24%					
المجموع	25	100%					



الشكل رقم 21: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول الصعوبات والعراقيل في عملية الاتصال.

تحليل ومناقشة النتائج : من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 21 نلاحظ أن من أجابوا بأنهم يواجهون صعوبات وعراقيل في عملية الاتصال أثناء إدارة المنشأة الرياضية كانوا 19 بنسبة مئوية بلغت 76% في حين من أكدوا أنهم لا يواجهون صعوبات وعراقيل في عملية الاتصال أثناء إدارة المنشأة الرياضية كانوا 06 أي بنسبة مئوية بلغت 24%، وكانت كا² المحسوبة: 6.76 أكبر من كا² الجدولة: 3.84، بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب المسيرين أكدوا بأنهم يواجهون صعوبات وعراقيل في عملية الاتصال أثناء إدارة المنشأة الرياضية.

2- مناقشة ومقارنة النتائج بالفرضيات الجزئية:

من خلال الدراسة التي قمنا بها قصد معرفة دور وظيفة التخطيط والتوجيه في إدارة المنشآت الرياضية ، قمنا بطرح ثلاث أسئلة جزئية، متفرعة عن الإشكالية ثم اقترحنا ثلاث فرضيات لدراستها ميدانيا وتسجيل النتائج من خلال الواقع الميداني.

2-1 مناقشة ومقارنة النتائج بالفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم 22: الدلالة الإحصائية لعبارات خاصة بإجابات المسيرين.

نتائج خاصة بإجابات المسيرين.			
الاستنتاج الإحصائي	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	الأسئلة
دال	03.84	25	س1
دال	03.84	21.16	س2
دال	03.84	25	س3
دال	03.84	14.44	س4
دال	03.84	11.56	س5
دال	05.99	12.56	س6
دال	03.84	25	س7

بعد عرض و تحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على مسيري وحدات ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة، و بعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقا من الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها أن لوظيفة التخطيط دور في إدارة المنشآت الرياضية.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها ومن خلال الجداول رقم (1)، (2)، (3)، (4)، (5)، (6)، (7)، إضافة إلى النسب المئوية 100%، 96%، 100%، 88%، 84%، 52%، 100% وبما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية (اختباركا²)، تبين أن للتخطيط دور في إدارة المنشآت الرياضية ، وبالتالي يمكن القول بأنه قد تحققت صحة الفرضية الجزئية الأولى بنسبة كبيرة.

2-2- مناقشة ومقارنة النتائج بالفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم 23: الدلالة الإحصائية لعبارات خاصة بإجابات المسيرين.

نتائج خاصة بإجابات المسيرين.			
الاستنتاج الإحصائي	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	الأسئلة
دال	05.99	13.76	س8
دال	03.84	09	س9
دال	03.84	11.56	س10
دال	03.84	17.64	س11
دال	07.82	29.56	س12
دال	07.82	41.08	س13
دال	03.84	25	س14

انطلاقاً من الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها أن لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية. ومن خلال النتائج المتحصل عليها ومن خلال الجداول رقم (8)، (9)، (10)، (11)، (12)، (13)، (14)، إضافة إلى النسب المئوية 68%، 80%، 84%، 92%، 72%، 80%، 100% وبما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية (اختباركا²)، تبين أن للتوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية ومنه نستنتج أن الفرضية الثانية قد تحققت.

2-3- مناقشة ومقارنة النتائج بالفرضية الجزئية الثالثة:
الجدول رقم 24: الدلالة الإحصائية لعبارات خاصة بإجابات المسيرين

نتائج خاصة بإجابات المسيرين.			
الاستنتاج الإحصائي	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	الأسئلة
دال	03.84	25	س15
دال	07.82	40.44	س16
دال	03.84	25	س17
دال	03.84	25	س18
دال	03.82	25	س19
دال	05.99	29.85	س20
دال	03.84	06.76	س21

انطلاقاً من الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها أن للاتصال تأثير إداري المنشآت الرياضية. ومن خلال النتائج المتحصل عليها ومن خلال الجداول رقم (15)، (16)، (17)، (18)، (19)، (20)، (21)، إضافة إلى النسب المئوية 100%، 80%، 100%، 100%، 100%، 84%، 76% وبما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية (اختباركا²)، تبين أن للاتصال تأثير في إدارة المنشآت الرياضية ومنه نستنتج أن الفرضية الثالثة قد تحققت بنسبة كبيرة.

3- مقابلة الفرضيات الجزئية بالفرضية العامة:
الجدول رقم 25: مقابلة النتائج بالفرضية العامة.

النتيجة	صياغتها	الفرضية
تحققت	لوظيفة التخطيط دور في إدارة المنشآت الرياضية.	الفرضية الأولى
تحققت	لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية.	الفرضية الثانية
تحققت	للاتصال تأثير في إدارة المنشآت الرياضية.	الفرضية الثالثة

من خلال الجدول رقم (25) تبين لنا أن الفرضيات الجزئية قد تحققت وهذا ما يبين أن الفرضية العامة والتي تدور حول لوظيفة التخطيط والتوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية قد تحققت.

خلاصة:

تضمن هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث، لكل من الفرضيات التي تناولناها على شكل محاور وذلك لمعرفة إجابات ووجهات نظر المسيرين حول دور وظيفة التخطيط والتوجيه في إدارة المنشآت الرياضية واستخدمنا في الحصول على النتائج كل من النسبة المئوية واختبار χ^2 ، وذلك لمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه النتائج، وفي الأخير توصلنا إلى مجموعة من الحقائق جاءت في سياق الفرضيات المطروحة.

الاستنتاج العام:

من خلال دراستنا الميدانية التي اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة حول دور وظيفة التخطيط والتوجيه في إدارة المنشآت الرياضية، وبعد عرضنا وتحليلنا للنتائج المحصل عليها من الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة وهم 25 مسيري لوحات ديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة ومناقشتها النتائج السالفة الذكر ومقابلتها بالفرضيات، تم التوصل إلى بعض الحقائق والمتمثلة في أن معظم المسيرين مقتنعون بأن التخطيط الجيد يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة باعتبارهم أن التخطيط هو أول العناصر الإدارية وبعتمادهم على طريقة صحيحة لتخطيط برامج نشاط المنشأة الرياضية وكذا التخطيط حسب الواقع المالي والاجتماعي والعلمي للمنشأة الرياضية كما أوضح معظم المسيرين أن عملية التخطيط تحتاج إلى الإمكانيات المادية البشرية وهذا ما حقق صحة الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها "لوظيفة التخطيط دور في إدارة المنشآت الرياضية". وتم إثبات أن معظم المسيرين يولون أهمية كبيرة بالتوجيه لتحسين تسيير المنشأة الرياضية لاعتبارهم أن التوجيه مرتبط بجميع العمليات الإدارية ويؤكدون أنه أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية كما أوضح أغلب المسيرين على أن التوجيه يساعد على المتابعة وتوفير المعلومات الضرورية من خلال روح الولاء والإحساس بالمسؤولية وهذا ما حقق صحة الفرضية الثانية التي مفادها أن "لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية".

كما تم أيضا إثبات أن الاتصال يعمل على تسيير العمل واستمرار العملية الإدارية وذلك من خلال التشجيع على تبادل الآراء والأفكار بين المستويات التنظيمية المختلفة كما أوضح أغلب المسيرين أن ضعف عملية الاتصال داخل المنشأة الرياضية يؤثر سلبا في العملية الإدارية حيث يرجع ذلك إلى المعوقات السلوكية والتنظيمية وأيضا إلى الصعوبات والعراقيل التي تواجههم وهذا ما حقق صحة الفرضية الثالثة التي مفادها أن "للاتصال تأثير في إدارة المنشآت الرياضية".

وفي الأخير يمكن القول أن عنصر التخطيط والتوجيه لهما دور كبير في إدارة المنشآت الرياضية ويمكن اعتباره ما من أبرز العناصر التي يجب على المسير أن يكون بدراية تامة به ما وبأبرز مستجدياتهما، بحيث يعتبران العمود الفقري في تحقيق الأغراض والأهداف المسطرة. ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج أن الفرضية العامة والتي تنص على أن "لوظيفة التخطيط والتوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية" قد تحققت بتحقق الفرضيات الجزئية.

الكتابة

الخاتمة:

ها نحن الآن نخط أسطر خاتمة بحثنا التي سنحاول من خلالها تقديم زبدة الموضوع ومدى تحقيق الهدف المرجو من ذلك وتقديم فروض مستقبلية تساعد الباحثين على مواصلة البحث أو إعادة دراسته من جوانب أخرى، من خلال دراستنا للمنشآت الرياضية طرحنا الإشكالية التي مفادها هل لوظيفة التخطيط والتوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية؟.

وبعد ذلك بدأنا بالدراسة النظرية تناولنا خلالها في الفصل الأول والذي تطرقنا فيه التخطيط والتوجيه والفصل الثاني خصصناه للإدارة العامة والإدارة الرياضية، أما الفصل الثالث فتكلمنا فيه عن المنشآت الرياضية. وبعدها قمنا بالدراسة الميدانية بإعداد استمارة استبيان موجهة للمسيرين وكانت العينة تشمل 25 مسيرا حيث قمنا بتحديد مجالات البحث، كما تم تحديد المنهج المتبع والطريقة الإحصائية المستعملة خلال الدراسة، بعد توزيعنا لاستمارات الاستبيان من أجل جمع المعلومات التي تفيدنا في موضوع دراستنا هذا، فقد شرعنا مباشرة في فرز الاستمارات من خلال عرض هذه المعلومات والبيانات بتحليلها ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

فمن خلال دراستنا التي لم تكن محض صدفة أو عشوائية، بل كانت نابعة عن قناعة كان الهدف منها هو تسليط الضوء حول دور التخطيط والتوجيه في إدارة المنشآت الرياضية توصلنا في النهاية إلى أن التقدم الذي تعرفه المنشآت الرياضية راجع بالأساس إلى التخطيط الجيد الذي يلعب دورا هاما في التأثير على السير الجيد للمنشآت الرياضية والتوجيه المتبع في المنشآت الرياضية والذي يعتبر سببا بقدر ما يعتبر نتيجة حتمية لما آلت إليه منشآتنا الرياضية من تقدم.

وعلى ضوء الاستنتاجات واستنادا إلى هذه الدراسة التي قمنا بها والتي أكدنا بها صحة فرضياتنا توصلنا إلى التأكد من دور وظيفة التخطيط والتوجيه في إدارة المنشآت الرياضية.

وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شاقا كان واسعا، وأن كل ما بذلناه من جهد كان قليلا مقارنة مع أهميته ودوره في الوسط الإداري ونرجو أن نكون قد ساهمنا ولو بشيء بسيط في تسليط الضوء على هذا الموضوع وذلك كي يحضنا بالاهتمام من طرف الباحثين.

اقتراحات وفروض مستقبلية:

في ضوء دراستنا لنتائج الاستبيان الخاص بالمسيرين لوحدة الديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة والدراسة المفصلة التي توصلنا إليها في الجانب النظري وكذا النتائج المتوصل إليها والتي توافقت إلى حد كبير مع فرضيات الدراسة والتي تمثلت في الجانب التطبيقي والتي تمحور حول دور وظيفة التخطيط والتوجيه في إدارة المنشآت الرياضية خلصنا لمجموعة من الاقتراحات والفروض المستقبلية وهي:

- الاهتمام بالتسيير والإدارة الرياضية التي تعتبر الركيزة الأساسية للرفي بالرياضة وتحسين مستوى العمال الإداريين داخل المنشأة الرياضية.

- الاعتماد على آلية صحيحة في تخطيط برامج نشاط المنشأة الرياضية.

- العمل على توفير الإمكانيات المادية والبشرية داخل المنشأة الرياضية.

- ضرورة الاهتمام بالوظائف الإدارية من أجل تحقيق أهداف المنشأة.

- تقفر المنشأة الرياضية على جميع الوسائل والإمكانيات لتسهيل نجاح عمل الإدارة الرياضية.

- تقرب المواطن عموماً والرياضي خصوصاً من المنشآت الرياضية عن طريق شبكات التواصل الاجتماعي بكل أنواعها

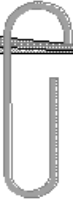
- جعل المنشآت الرياضية فضاء ترفيهياً للتعريف بالرياضة أكثر وتقريب الجماهير من الرياضيين لنذب العنف بكل أشكاله

- ضرورة التنسيق بين الوظائف الإدارية لضمان حسن تسيير المنشأة الرياضية.

- الاعتماد على أسس علمية ومنهج مفصل لدراسة كل جوانب العمل الإداري.

- استخدام وسائل صحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل جهود ممكنة.

- العمل على أن تكون الأولوية في تسيير المنشأة الرياضية لإطارات ذات كفاءات تمكنها من القيام بالوظائف المعمول بها على أتم وجه وهم خريجو الجامعات والمعاهد الخاصة.



السلامة والأمن

قائمة المصادر والمراجع

- 1- ابراهيم عبد المقصود وحسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية في ادارة وفلسفة التربية البدنية
- 2- أ.د. طلحة حسام الدين: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 1997.
- 3- احمد محمد الطيب: الإحصاء في التربية وعلم النفس، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الأزارطة
- 4- السيد حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 5- إيهاب صبيح محمد رزيق: الإدارة الأصول والنظريات، دار العلمية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2001.
- 6- حسن أحمد الشافعين سوزان أحمد على مرسي، مبادئ البحث العلمي والتربية البدنية والرياضية، منشأ
- 7- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، 2009.
- 8- حليم المنبري و عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992
- 9- إبراهيم محمود عبد المقصود، : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (التوجيه)، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2003.
- 10- د أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية (الطبع، النشر، التوزيع)، الإسكندرية، 2001 / 2002
- 11- د. حسن أحمد الشافعي: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية-الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي"، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2004.
- 12- د. محمد صبحي حسانين: القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1995.
- 13- د. عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002
- 14- د. مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- 15- د. مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999
- 16- سعاد جبر سعيد: سيكولوجية الاتصال الجماهيري، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008.
- 17- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 18- طلحة حسام، عدلة عيسى مطر: مقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، مصر الجديدة ، القاهرة 1997.
- 19- عبد الرحمان العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية ، طباعة، نشر، توزيع، الإسكندرية، 1998.

- 20- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993.
- 21- عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 3، الجزائر، 2001.
- 22- فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2004.
- 23- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة: أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط 1، الإسكندرية، 2002.
- 24- كمال امير ومحمد عصام بدوي: التطور العلمي لمفهوم الرياضة، دار الشباب للطباعة، القاهرة، مصر، 1992.
- 25- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير الأساسيات ووظائف التقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002
- 26- محمد عبد العزيز سلامة، سمير عبد الحميد علي: منظور حديث في الإدارة الرياضية، ما هي للنشر والتوزيع و خدمات الكمبيوتر، الإسكندرية، 2009.
- 27- محمد الوشاح، المنشأة و الملاعب الرياضية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع 2012.
- 28- محمد حسن علاوي: سيكولوجية الجماعات الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، 1992.
- 29- مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002
- 30- مصطفى حسين باهي: سيكولوجية الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، القاهرة ، 2001
- 31- نبيل الحسيني النجار: الإدارة وأصولها وإتجاهتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1993
- 32- نوار مجيد الطالب كامل لويس: علم النفس الرياضي، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة مصر.

قائمة المذكرات:

- 5- الكروش ياسين :المعهد الوطني للتكوين العالي في علوم الرياضة،1996.
- 1- سيني العشيبي، مقدور سفيان، التخطيط وعلاقته بتسيير المنشآت الرياضية، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة الشلف، الجزائر، 2014.
- 2- خيتم شامة وآخرون، اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999.
- 3- عاشري احمد وآخرون: مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية ، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007/2006.
- 4- معروف أحلام آخرون : " أهمية الاتصال في رفع كفاءة المؤسسة" , مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس لإدارة الأعمال، المسيلة، 2005/2004

الجرائد والمراسيم:

- 1-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ 30 يناير 1990، المادة02 المعدل والمتمم لأمر رقم 71.71 المؤرخ في 2 نوفمبر 1971، المتضمن إحداث المركب الأولمبي، العدد 05 ، 1 فيفري 1990
- 2- المرسوم التنفيذي رقم:416/91، المؤرخ في: 1991/11/02، الجزائر.
- 3- المرسوم رقم 77-117 المؤرخ في 20 شعبان عام 1397 الموافق لـ 6 غشت 1997 والمتضمن تنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات.
- 4- بوداود عبد اليمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية، محمد بوضياف المسيلة 2006.



الملاحق

و

المرفقات



إلى السيد (ة): .. هدير ديوان الميركيب ..

معهد الرياضات لولاية البويرة

الموضوع: تسهيل مهمة.

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهمة:

- الطالب (ة): .. نزيان محمد / بديوي جمال / سير اجنيز ..

- رقم التسجيل: .. K140090 / K140081 / K140050 ..

- تاريخ ومكان الميلاد: .. 1995/12/02 / 1995/03/20 / 1992/12/09 ..

- من أجل القيام بانجاز مذكرة التخرج لنهاية التكوين خلال الموسم الجامعي 2016 / 2017 الذي يندرج ضمن التحضير لنيل شهادة الليسانس في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

مدير المؤسسة المستقبلية

رئيس القسم

فا. ل. دابيس



قائمة السادة المحكمين (دكاترة، خبراء، مختصين) الذين قاموا بعملية تحكيم الاستبيان

الملاحظات	الإمضاء	الدرجة العلمية	الأستاذ
مقبول		أحاضر أ	فرنان حميد
مقبول		أستاذة مسانف	لورناك حبه الله
مقبول مع تعديل تدريجياً		أستاذة مسانف	فرنان حميد
مقبول		أستاذة مسانف أ	سأسة حبه العزيز
مقبول		أستاذة مسانف أ	زيد حبه الفاجر

جدول يمثل توقيعات مسيري المنشآت الرياضية الموزعة عبر قطر ولاية البويرة

الرقم	أسم المنشأة الرياضية	التوقيع والختم
06	الجمعية الأولمبية رائع بيضا البويرة	 BRANIT ALAOUY
07	خاروقا لبيت المسبح النصف اولمبي الخفرة	 FAROUK-BITIT
08	المسبح نصف اولمبي البويرة	 ف. ل. دابسا
09	مسبح النصف الأولمبي عبد حماد Aissac Kamel	
10	القاعة المصدرة اليانحة رائح بيضا في البويرة مسارح محمد	 م- مبارح

جدول يمثل توقيعات مسيري المنشآت الرياضية الموزعة عبر قطر ولاية البويرة

التوقيع والختم	أسم المنشأة الرياضية	الرقم
 <p>Chef d'unité Piscine Semi Olympique Bordj- Khris SAHRAOUI Mahfoud</p>	<p>المسبح نصف أولمبي بباني محمد بج أخريش</p>	01
 	<p>القاعة المتعددة الرياضات محمد أوسديت عين بسام</p>	02
	<p>القاعة الحنة عبد السلام</p>	03
 <p>Chef d'Unité Piscine Semi Olympique Ain Bessam LAOUFI Mustapha</p>	<p>المسبح النصف الأولمبي بجينا</p>	04
 <p>chef d'unité K. MAZARI</p>	<p>المسبح النصف أولمبي شرايف احمد بشلول</p>	05

جامعة البويرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان موجهة للإداريين

في إطار التحضير لنيل شهادة ليسانس في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص إدارة وتسيير رياضي، تحت عنوان "دور وظيفة التخطيط والتوجيه في إدارة المنشآت الرياضية" _ دراسة ميدانية بديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، التي نلتمس منكم أيها الإداريين الأعزاء الإجابة على أسئلتها بكل صدق وموضوعية من أجل التوصل إلى نتائج تفيد دراستنا، وتأكدوا أن إجاباتكم وكل ما تدلون به يحظى بأهمية وسرية تامة، ولا يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين مسبقا تعاونكم معنا

ملاحظة: توضع علامة (x) على الإجابة المناسبة.

تحت إشراف الأستاذ:

رضوان برجم

إعداد الطلبة

زيان محمد

سرير لخضر

بشيري جمال

السنة الجامعية: 2017/2016

المعلومات الشخصية:

الشهادة المتحصل عليها:

تقني ليسانس ماستر أخرى

الخبرة في المجال:

أقل من 1 سنة من 1 سنة إلى 3 سنوات من 3 سنوات إلى 7 سنوات أكثر من 7 سنوات

كيفية الحصول على المنصب :

عن طريق مسابقة عن طريق تعيين عن طريق ترقية

01/ هل التخطيط الجيد يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟

نعم لا

02/ هل يعتبر التخطيط أول العناصر الإدارية؟

نعم لا

03/ هل تعتمدون على طريقة صحيحة لتخطيط برامج نشاط المنشأة الرياضية؟

نعم لا

04/ هل صادفتكم مشاكل في عملية التخطيط؟

نعم لا

05/ هل تخططون حسب الواقع المالي والاجتماعي والعلمي للمنشأة الرياضية؟

نعم لا

06/ ما نوع الإمكانيات التي تستخدمها المنشأة الرياضية في انجاز عملية التخطيط؟

مادية بشرية مادية بشرية

07/ هل التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة ؟

نعم لا

08/ ما مدى أهمية التوجيه في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟

كبيرة متوسطة قليلة

09/ هل يرتبط التوجيه بالعمليات الإدارية الأخرى ؟

نعم لا

10/ حسب رأيكم التوجيه هو عملية إعطاء الأوامر والتوجيهات لتحقيق أهداف التنظيم ؟

نعم لا

11/ هل تعتبرون التوجيه أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية داخل المنشأة الرياضية ؟

نعم لا

12/ في رأيكم ، التوجيه في إدارة المنشأة الرياضية :

- أساس تجنب التعارض في الأوامر والتعليمات
- العدالة في المعاملة
- ضرورة اتخاذ القرارات
- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية
- روح الولاء والإحساس بالمسؤولية

13/ وظيفة التوجيه في إدارة المنشأة الرياضية تساعد على:

- تجانس الأهداف
- الإشراف المباشر
- القيادة الديمقراطية
- المتابعة وتوفير المعلومات الضرورية

14/ هل لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشأة الرياضية ؟

نعم لا

إذا كان نعم كيف :
.....
.....
.....

15/ هل الاتصال يعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة؟

نعم لا

16/ هل الإتصال داخل المنشأة الرياضية يعتمد على:

- تبادل المعلومات
- نشر الأفكار والتوجيهات المرتبطة بالعمل
- نشر التعليمات والأوامر المرتبطة بالتنفيذ
- تأصيل القيم والمعايير التنظيمية

17/ هل الاتصال يساعد في استمرار العملية الإدارية؟

نعم لا

18/ هل ترى أن ضعف عملية الاتصال داخل المنشأة الرياضية يؤثر سلباً في العملية الإدارية؟

نعم لا

19/ هل الاتصال يشجع على تبادل الآراء والأفكار بين المستويات التنظيمية المختلفة؟

نعم لا

20/ ما مدى تأثير عملية الإتصال في إدارة المنشأة الرياضية؟

كبير متوسط قليل

21/ هل تواجهون صعوبات وعراقيل في عملية الاتصال أثناء إدارة المنشأة الرياضية ؟

نعم لا

Research Summary(English)

Research Title: The role of planning and guidance function in the management of sports facilities.

Purpose of the study:

To highlight the role of planning and guidance in the management of sports facilities.

The problem of study: The problem of study is mainly centered on the role of the function of planning and guidance in the management of sports facilities.

Study Hypotheses:

- Planning role in the management of sports facilities.
- To guide role in the management of sports facilities.
- to communicate the impact in the management of sports facilities.

Study Procedures:

- **Sample:** We relied on a comprehensive survey sample in the study because it serves the subject of our research (25 path).
- **Spatial domain:** Sports vehicles belonging to the Multipurpose Sports Complex of the State of Bouira.

Time domain: from early January 2017 to the end of May 2017.

-**Methodology:** Descriptive approach that is done by the precise and detailed knowledge of the elements of a problem.

Tools used: The questionnaire is a set of questions arranged on a specific subject to be placed in a form sent to a specific person (study sample).

Results: The various results have already reflected the role of planning and guidance function in the management of sports facilities.

Suggestions: After the conclusions reached, which largely coincided with the hypotheses of the study, we suggested that we propose some suggestions:

- Attention to sports management and management, which is the cornerstone of the promotion of sport and improve the level of administrative workers within the sports establishment.

- Reliance on a correct mechanism in the planning of sports facility activity programs.

- Work to provide material and human resources within the sports establishment.

The need to pay attention to administrative functions in order to achieve the objectives of the establishment.

- The sports facility provides all means and means to facilitate the success of sports management work.

The need to coordinate administrative functions to ensure the proper operation of the