

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محند اولحاج-البويرة-  
معهد النشاطات البدنية و الرياضية  
قسم: الإدارة و التسيير الرياضي

مذكرة التخرج لنيل شهادة الليسانس

الموضوع:

مدى انعكاس شخصية المسير الإداري على تطور أداء المنشآت الرياضية  
- دراسة ميدانية لبعض المركبات الرياضية في ولاية بجاية

تحت إشراف الأستاذ:

-بوغربي محمد

من إعداد الطالب:

- كميلا الياس

السنة الجامعية:

2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين

و صل اللهم على سيدنا محمد أفضل الصلاة و التسليم.

أما بعد:

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في

إنجاز هذا العمل

و نخص بالذكر الأستاذ المشرف السيد:

بوخريبي محمد جزاه الله خيرا.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر و التقدير إلى كل

أساتذة و عمال

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

بجامعة أكلي محند أولحاج - البويرة.

شكرا من صميم القلب

الحمد لله الذي وهبنا  
وحسن التدبير ونشكر الله

المصاعب لإتمام هذا العمل

ر الجزي

: يحيوي احمد

كان له الكبير في انجاز هذا  
من خلال توجيهاته و نصائحه.  
ولا ننسى الأساتذة الذين اشرفوا على

والذين لم يبخلوا علينا  
بتوجيهاتهم ونصائحهم القيمة.  
لأساتذة الذين اشرفوا

النهائي.

ونشكر أيضا مؤطرننا في مفتشية

" "

مفتشية الضرائب الذين

والشكر الجزيل أيضا إلى كل عمال  
قسم العلوم التجارية.

لكم جميعا

والتقدير والشكر.

## هداء

نور حياتي إلى أحن

تقدمت بها  
حفظها الله وأطال عمرها.

...

الله

إلى كل الأقرباء صغيرا وكبيرا.  
إلى من رافقني في عملي هذا وشارك

ذبي

أحببته وسأضل أحبه  
إلى كل من عرفته من قريب أو من  
بعيد.

إلى كل من علمني حرفا ونبهني لأمر  
ونهانني عن ذاك وأعانني على الخير.

الياس



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتويات                            |
|--------|--------------------------------------|
|        | البسمة                               |
|        | شكر وعران                            |
|        | إهداء                                |
|        | فهرس المحتويات                       |
|        | <b>مقدمة</b>                         |
| 1      | مقدمة                                |
|        | <b>الفصل التمهيدي</b>                |
| 5      | 1-الإشكالية                          |
| 6      | 2-الفرضية العامة                     |
| 6      | 3-أهداف الدراسة                      |
| 7      | أسباب اختيار الموضوع                 |
| 7      | أهمية الدراسة                        |
| 7      | تحديد المفاهيم والمصطلحات            |
| 9      | أهمية البحث                          |
| 10     | أهداف البحث                          |
| 10     | أسباب اختيار الموضوع                 |
| 11     | خلاصة                                |
|        | <b>الجانب النظري</b>                 |
|        | <b>الفصل الأول: الإدارة الرياضية</b> |
| 14     | تمهيد                                |
| 14     | نشأة الإدارة                         |
| 15     | الإدارة في العهود القديمة            |
| 15     | ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية      |
| 16     | تطور الإدارة الحديثة                 |
| 16     | الإدارة العامة                       |



|    |                                       |
|----|---------------------------------------|
| 17 | تعريف الإدارة العامة                  |
| 18 | الإدارة الرياضية                      |
| 19 | مفهوم الإدارة                         |
| 20 | مكونات الإدارة الرياضية               |
| 21 | المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية |
| 21 | وظائف الإدارة                         |
| 22 | تعريف التخطيط                         |
| 22 | أهمية التخطيط                         |
| 23 | مبادئ وأنواع التخطيط                  |
| 24 | أنواع التخطيط                         |
| 25 | المزايا الأساسية للتخطيط              |
| 25 | مراحل عملية التخطيط                   |
| 26 | وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات         |
| 27 | العلاقة بين الرقابة والتخطيط          |
| 28 | مبادئ التنظيم                         |
| 31 | أنواع التنظيم                         |
| 32 | أسس وأشكال التنظيم                    |
| 33 | فوائد التنظيم                         |
| 34 | التنظيم في المجال الرياضي             |
| 34 | الرقابة الإدارية                      |
| 35 | خلاصة                                 |
|    | <b>الفصل الثاني: التسيير الإداري</b>  |
| 37 | تمهيد                                 |
| 38 | تعريف التسيير                         |
| 38 | تعريف المسير                          |
| 39 | طبيعة عمل المسير                      |
| 39 | المهارات الإدارية للمسيرين            |
| 41 | أدوار المسيرين                        |

|  |   |
|--|---|
| 41                                       | وظائف أو مبادئ التسيير                                  |
| 44                                       | مبادئ التنظيم   |
| 52                                       | خلاصة   |
| <b>الفصل الثالث: المنشآت الرياضية</b>    |   |
| 54                                       | تمهيد   |
| 55                                       | المنشآت الرياضية في العصر القديم                        |
| 56                                       | المنشآت الرياضية في العصر الحديث                        |
| 58                                       | مفهوم المنشأة الرياضية                                  |
| 59                                       | النظام القانوني والإداري لعمل المنشآت والهياكل الرياضية |
| 59                                       | إدارة المنشآت الرياضية                                  |
| 60                                       | الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية           |
| 60                                       | الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية            |
| 61                                       | الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية       |
| 61                                       | خصائص المنشآت الرياضية                                  |
| 62                                       | أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية                    |
| 62                                       | تعريف الإمكانيات  |
| 64                                       | مبادئ الإمكانيات الرياضية                               |
| 64                                       | مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية                   |
| 67                                       | خلاصة   |
| <b>الجانب التطبيقي</b>                   |   |
| <b>الفصل الأول: منهجية البحث المتبعة</b> |   |
| 69                                       |   |
| 69                                       |   |
| 70                                       | تمهيد   |
| 71                                       | المنهج المتبع في البحث                                  |
| 71                                       | الدراسة الاستطلاعية                                     |
| 72                                       | عينة البحث  |
| 72                                       | أدوات وتقنيات البحث                                     |
| 73                                       | الطرق والأدوات الإحصائية                                |

|     |  |
|-----|--|
| 76  | <b>الفصل الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان</b> |
| 77  | نتائج ومناقشة تحليل الاستبيان                      |
| 101 | مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات                    |
| 101 | مناقشة الفرضية الأولى                              |
| 101 | مبادئ التخطيط                                      |
| 102 | مناقشة الفرضية الثانية                             |
| 103 | مناقشة الفرضية الثالثة                             |
| 106 | خلاصة  |
| 107 | خاتمة  |
| 109 | اقتراحات وتوصيات                                   |
| 110 | قائمة المصادر والمراجع                             |

# مقدمة

## مقدمة :

في إطار النظام العالمي الجديد والذي فرض على الجميع مقاييس اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية الذي يعرف على شكل العولمة الحديثة والذي يحمل عبر وسائل نظام الاتصالات الرهيب والذي لا يعرف حدود ولا نهاية فهل المنشأة الرياضية الجزائرية تستطيع بإمكانياتها الحالية وسياساتها التسييرية الإدارية الحالية أن تستجيب لمثل هذه المقاييس وهذه التحديات. ولا تخلوا أي مؤسسة من نظام معين تتبناه كعملية إدارية لتسيير نشاطاتها المختلفة من أجل تحقيق الفعالية، وبما أن المؤسسة الرياضية تعد من أهم الأنساق الاجتماعية التي تؤدي وظيفة إنسانية تتمثل في التربية البدنية والرياضية فإنها هي الأخرى تحتاج إلى التسيير الجيد والمحكم للمورد البشري.

والتسيير داخل هذه المؤسسة لا يقتصر على توفير الموارد المادية فقط لتحقيق الفعالية المرجوة بل يتعداه إلى وجوب وجود موارد بشرية تعمل على بلوغ الغاية التي من أجلها وجدت المؤسسة الرياضية، من ذلك توجه اهتمام المنظرين في هذا الحقل إلى تحديد استراتيجيات ميدانية وعملية تهتم بالجانب الإنساني في تفعيل العمل المؤسساتي، في حين كان الاهتمام في وقت مضى مقتصرأ على الجوانب المادية فقط. ونظراً لكون المنشأة الرياضية تتكون من فئات عمالية مختلفة المستويات فإنه يستوجب وجود تعاون فيما بينها، وعليها أيضاً إيجاد الآليات لتسيير المورد البشرية التي تمكنها من خلق ذلك التوافق والتلاؤم الضروريين لضمان السير الحسن لهذه المنشأة وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف التي جاءت أساساً من أجلها.

لكن هذا كله قد يقابله في بعض الأحيان نوع من الاختلاف نتيجة عدم توافق المستويات الإدارية مما يؤثر على طبيعة العلاقات السائدة سواء الرسمية أو غير الرسمية بين مختلف الفئات والمشكلة عموماً في المنشأة الرياضية من الإدارة العامة والإدارات الفرعية والعمال، لذلك أصبحت المنشآت عموماً (والرياضية منها على وجه الخصوص) تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية وتحقيق الأهداف مع التركيز على الحفاظ على الموارد

البشرية والعناية بها وفق نسق اجتماعي منظم يساعد على النمو والاستمرارية، حيث أنها أصبحت أهم مورد تقوم عليه المنشأة.

وبالتالي أصبح التسيير الإداري للموارد البشرية على غرار الموارد الأخرى يكتسي أهمية بالغة. إن تسيير المورد البشري أمر هام وضروري في الإدارة الرياضية لما للعنصر البشري من خصائص وقدرات على التجديد والإبداع والاختراع والابتكار والاستقزاز هذه القدرات وجب على الإدارة الرياضية وضع استراتيجية جيدة لذلك من خلال التطبيق الجيد لأنضمت ونماذج إدارة الموارد البشرية من التحليل والتوصيف، التخطيط، التقييم، التوظيف، وكذا التدريب والترقية ونظم الأجور وذلك بالاعتماد على أسس علمية ونظريات تتماشى مع متطلبات العصر الحديث. بحيث تمكن الإدارة الرياضية من تحقيق أهم أهدافها، ألا وهي النهوض برياضة النخبة والمستوى العالي لما لها من أهمية اجتماعية واقتصادية، وحتى سياسية، وأكبر ميدان لترويج المزيج التسويقي في شتى المجالات.

# الفصل التمهيدي

### 1-الإشكالية:

إن عمل المنشآت الرياضية يعتمد بطريقته العلمية لتوفير الخدمات التي تبرز دورها الرياضي لبلوغ الأهداف المسطرة وتوفير الخدمات للمستعملين , ويكون هذا الأخير ضمن عمل منظم تسهر عليه وحدة مختصة داخل المشاة في حد ذاتها، والتي تترجم الأعمال الفعلية لبلوغ الهدف المرجو.

وتعمل الإدارة الرياضية وفق عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تسعى لوصول المنشآت الرياضية إلى التكامل والارتفاع إلى مستويات ذات طابع رياضي أرقى في مجال التسيير الإداري ، وتعتبر الإدارة فن و علم من العلوم الإدارية البارزة وهي علم يبحث على كيفية إقامة علاقات بين المؤسسات من ناحية التنظيم، التخطيط في المنشآت ومن ناحية الأفراد والجماهير ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق الذي تتبعه في تحسين تسيير المنشآت.

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

وتعمل الإدارة الرياضية إلى تحقيق أهدافها المنشودة في أي مؤسسة أو منشأة رياضية حيث ركزت الإدارة الرياضية على عدة عناصر في مجال التسيير والتي تعمل لصالحها ومن خلال هذه الدراسة ارتأينا إلى طرح التساؤل التالي:

**ما هو دور المسير الإداري في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.**

**و تدرج منه التساؤلات الآتية:**



- ما هو دور التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟
- ما هو دور التنظيم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟
- ما هو دور التوجيه في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟
- ما هو دور الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟

## 2- الفرضية العامة:

للمسير الإداري دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

### الفرضيات الجزئية:

- التخطيط له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- التنظيم له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- التوجيه له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- الرقابة لها دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

## 3- أهداف الدراسة:

- معرفة تأثير الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- إبراز الوظيفة الفعالة التي تلعبها الإدارة الرياضية للتحكم في عمل المنشآت لتحقيق أهدافها.

- التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين تسيير المنشأة الرياضية بواسطة الإدارة الرياضية.

- إبراز دور الإدارة الرياضية لبلوغ الأهداف المسطرة.
- الإلمام بخصائص الإدارة ومختلف أنواعها.

## 4- أسباب اختيار الموضوع:

- أهمية الإدارة الرياضية بالنسبة للمنشآت ذات الطابع الرياضي.
- اعتبار الإدارة من الركائز التي تعتمدها المنشأة الرياضية لبلوغ أهدافها المرجوة.
- هذا الموضوع كان ملفتا للانتباه خاصة لصاحب البحث.

### 5- أهمية الدراسة:

باعتبار أن موضوع الإدارة الرياضية من المواضيع التي لها أهمية كبيرة في هذا المجال ، و الذي هو محور دراستي هذه نظرا للأدوار التعليمية والرياضية الهامة التي تقوم بها هذه الأخيرة في تحسين وتسيير المنشآت الرياضية ومحاولة الارتقاء إلى مستويات تفوق المستوى الحالي، ومنه يكون لتحسين تسيير المنشآت الرياضية لابد من دراسة العوامل المؤثرة في إدارة المنشآت والمؤسسات والهيئات الرياضية والأنماط التسييرية في كل منشأة رياضية و هو الغرض الفعلي من دراستنا هذه.

### 6- تحديد المفاهيم و المصطلحات:

#### الإدارة الرياضية:

الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة. الإدارة الرياضية تعني الخدمة وإن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي الخدمة عن طريق الإدارة إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم.

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

وقد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة سوف نرى منها:

- ماري باركر : فن انجاز الأعمال بواسطة الناس.

- **Fayol فايول** : يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

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

**التعريف الاجرائي**: هي ذلك الهيكل الاداري الذي يقوم بتنظيم و توجيه أي خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية .

### التسيير:

و هناك عدة تعاريف و مفاهيم للتسيير:

### مفهوم تيلور TAYLOR :

التسيير هو المقدره على التنبؤ و التخطيط و التنظيم ودراسة الأوامر و التنسيق و المراقبة.

### مفهوم MASTYLDON :

هو الوظيفة التي تتعلق بتحديد السياسات المنطقية و التنسيق بين التمويل و الإنتاج و التوزيع و إقرار الهيكل التنظيمي و الرقابة النهائية على أعمال التنفيذ.

### مفهوم TERRY :

تحويل الموارد البشرية و الموارد غير المنتظمة إلى إنجازات ضرورية و فعالة.

### مفهوم عام :

التسيير هو ذلك العمليات المهيكلة، المنظمة بقرض أهداف معينة عن طريق التخطيط و التنظيم و الإدارة و الرقابة و التقييم.

### التعريف الإجرائي :

هو عملية تنفيذ العمل بواسطة أفراد و ذلك بعد تحديد الأهداف المرجوة و تنسيق الجهود و هو نشاط إنساني هادف من أجل بلوغ الهدف.

### المنشآت الرياضية :

يمكن المدد بهذه التعريفات لتوضيح المفهوم الاصطلاحي للمنشآت الرياضية:

- هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية ولها إدارة تسييرها وفق برنامج معين.

- هي تلك التي انزجت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت ، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة و المستوى العالي و للتربية البدنية و الرياضية و لتنظيمات الرياضية للمعاقين و المختلين ذهنيا و لعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية.

- المنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية و البدنية ، التي تتوفر فيها الشروط التقنية و الصحية و الأمنية لاحتوائها النشاطات البدنية و الرياضية.

**التعريف الإجرائي :** هي عبارة عن مؤسسات أو مجتمعات مفتوحة للجمهور معدة خصيصا لممارسات الرياضة و لها إدارة تسييرها وفق برنامج معين من أجل بلوغ الهدف.

### 7 - أهمية البحث:

يعتبر موضوع الإدارة الرياضية من المواضيع التي لذا أهمية كبيرة والتي يتطلب دراستنا نظرا للأدوار التعليمية و الرياضية العامة، التي تقوم بها في تحسين و تسيير المنشآت الرياضية و في هذا السياق، إذا أردنا تحسين تسيير المنشآت الرياضية علينا بدراسة العوامل المؤثرة في إدارة المنشآت و المؤسسات و الهيئات الرياضية و الأنماط التسييرية في منشآتنا الرياضية.

### 8- أهداف البحث:

يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة أثر الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- الكشف على أهمية مساهمة الإدارة الرياضية في تحسين سير المنشأة الرياضية.
- التعرف على مدى تأثير الإدارة الرياضية في تنويع التسيير داخل المنشأة الرياضية.
- التعرف على المبادئ أو العناصر التي يدكن الاعتماد عليها في تحسين تسيير المنشأة الرياضية بواسطة الإدارة الرياضية.

### 9 - أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا البحث نذكر منها:

- دور شخصية المسير الإداري في تحسين تسيير المنشأة الرياضية.

### خلاصة :

بعد التعرض إلى الخطوات السابقة الذكر ومن خلال طرح الإشكال وصياغة الفرضيات وكذلك أسباب أختار الموضوع، كما تعرضنا إلى أهمية وأهداف البحث وكذلك تحديد المفاهيم والمصطلحات ومن خلال متغيرات البحث إلى جانب ذلك تفحصنا الدراسات السابقة لهذا تبين أن لجانب التمهيدي أهمية كبيرة في البث العلمي الذي يعتبر الأساس ولا يمكن أن يقوم البحث بدونه لأنه يساعد الباحث على الإحاطة بموضوع بحثه وفهم إبعاده ومن جهة يساعد القارئ على فهم الموضوع المتناول.

# الجانب النظري

# الفصل الأول : الإدارة الرياضية



## تمهيد :

باتت الرياضة ظاهرة اجتماعية ذات أبعاد عالمية لا تعترف بالحدود، فغدت في تطور مستمر و ارتقى بها الإنسان فتطورت بشكل ملحوظ بسبب اهتمام وتركيز الباحثين من مختلف التخصصات الإنسانية والعلمية وذلك بوضع أسس علمية.

المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للفرد، فيه العديد من العمليات التربوية والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة، فهو نشاط كأنه محركا.

لهذا أبدت كل دول العالم اهتماما كبيرا يحول الطاقة البشرية لدى الفرد إلى طاقة منتجة بهذا المجال، فيظهر ذلك من خلال ما وفرته من عوامل مساعدة لممارسة النشاط الرياضي و البدني، وما استحدثته من منشآت رياضية ضخمة مجهزة تماما و انتهاج الأسلوب العلمي في إدارتها لتلك الهيئات، و ذلك وفق ما يفرضه عصر التغيير السريع والتكنولوجيا من متطلبات. وبضبط القوانين الخاصة بمختلف النشاطات الرياضية، فيلقب هذا العصر بعصر الإدارة وتبرز أهمية الإدارة في المنظمات الفعالة فهي وراء نجاح أو فشل المنظمة، فهي حجر الأساس لبناء أي مجتمع و تقدمه.

## 1- نشأة الإدارة:

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

### 1-1 - الإدارة في العهود القديمة:

إن نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تنتج ما أنجزته إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال: بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد ونذكر أيضا نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء سور الصين العظيم ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي روج لها أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الفرابي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلا على ممارسة الإدارة علميا منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد. وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط.

### 1-2- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة وهذا في القرن 17 ، وكانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع وقد تزامنت التطورات في المجالات الإدارية مع ذلك في المجالات الفنية وحتى نهاية القرن 17 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلا، أما المنظمات الحكومية والعسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ربحية ومن ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها اهتماما بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية .

وأيا الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 17 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماما نحو الاقتصاد؛ وتغيير النمط السابق للإدارة وكانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية و بروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة و متباينة ترتب على ذلك إن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعا جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل، وهي مشاكل التنسيق والإشراف ومع تمركز المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ من نوع آخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل، والمستوى الأدنى للأجور.

### 1-3 تطور الإدارة الحديثة:

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية ونتيجة هذه الثورة حدثت زيادات كبيرة وهائلة في حجم الإنتاج وأصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين و المسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة وبين الإداريين والمديرين و العمال وبناء عليه توسع نطاق الإدارة والمصنع كان يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد، واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج، كما أوجد نظام المصنع تميزا واضحا بين العامل وصاحب العمل وتطورت المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية

وأصبحت تستخدم آلات متخصصة وعمال مدربين وتستقطب رؤوس أموال ضخمة، كل هذا تطلب قدرا كبيرا من عمليات التخطيط والإشراف كما استخدمت حوافز العمل لزيادة الإنتاج والإنتاجية وتم تطويرها من قبل الرواد الأوائل وتكونت في نهاية الأمر بطبقة الإداريين، تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية وظهرت الفوارق بين الملكية والسلطة وظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية أما فيما يخص الإدارة العلمية" لتايلور "فقد بدأ تطورها مبكرا خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي وعلى سبيل المثال تم في مؤسسة إنجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق والتنبؤ والتخطيط لمواقع المصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات كما تمت دراسة تدفق الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة التكاليف واستخدام المكافآت التشجيعية وكيفية ترقية العمال، وفي هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو "روبرت أوين" وهو أحد المستنصرين البريطانيين وقد لجأ أوين إلى تحسين ظروف العمل في مصانعه وحدد حد أدنى لأعمال العاملين وزود العاملين بوجبات غذائية وخفض ساعات العمل وفتح مدارس ومراكز ممارسة الرياضة والترفيه عن النفس بعد العمل .

### 2 - الإدارة العامة:

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود

البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة.

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

### 2-1 تعريف الإدارة العامة:

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.

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

## 2 - 2 الإدارة الرياضية :

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

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

- تحقيق إنجازات رياضية عالية.

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

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

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

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

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

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

### 2-3- مفهوم الإدارة :

عرفت الإدارة بتعاريف أذكر منها ما يلي:

بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون يعرفها الإداري الأمريكي المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعالية والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح وتناولها الإداري الأمريكي بأنها التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض والأهداف العامة ويتناولها **Fayal** ويرى فيقول إنها استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات الآتية:

الإجراءات، الآلات، الأفراد، المواد، التحويل، التسويق، عمل ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحا، كما يعرفها "حسن شلتوت" و"حسن السيد معوض" بأنها فن وتطبيق

السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعي هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان.

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

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

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

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

### 2-4- مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي kanz الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي :

- العمل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري

### 3 - المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشاد الإداري الأمريكي kanz بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي :

### 3-1- المهارات الفنية:

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

### 3-2- المهارات الإنسانية:

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

### 3-3- مهارة الاستيعاب الفكري:

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

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

### 4- وظائف الإدارة:

#### 4-1- التخطيط:

وتسبق وظيفة **Plamming** تهتم الإدارة في المنظمات بأربع وظائف أساسية أولها التخطيط التخطيط ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لإجراءات العمل للمنظمة ككل، ولكن قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها وهي لهذا الشكل وظيفة المسؤولين في كل المستويات الإدارية وبهذا فإن هناك اختلاف في أبعاد ونطاق



ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربعة إلا في وجود التخطيط فالمسؤول عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية .

كما عرف البروفيسور سيرل هودسون :

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

و 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 ...

#### 4-2- أهمية التخطيط:

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

- مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:

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

- التركيز على الأهداف :

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

- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل :

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

- تسهيل عملية الرقابة :

إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف.

5- مبادئ وأنواع التخطيط:

أ- مبادئ التخطيط:

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

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

-مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى

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

-فاعلية وكفاية التخطيط.

#### ب -أنواع التخطيط:

وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

##### 1-حسب الأهداف:

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

##### 2-حسب السياسات:

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

##### 3-حسب الإجراءات:

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

##### 4-حسب القواعد:

تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد مجال التصرف وفقا للموقف، مثلا استعمال أقنعة الأمان الإجباري، ممنوع التدخين داخل مكان العمل .

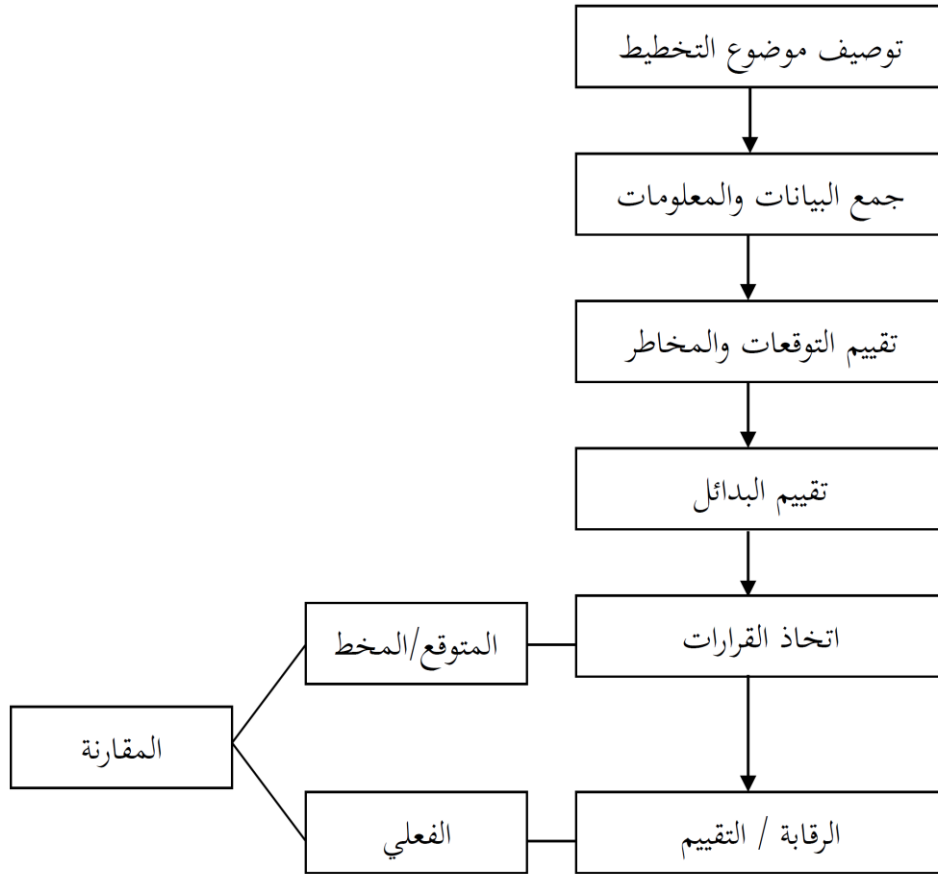
## 6- المزايا الأساسية للتخطيط:

- للتخطيط الجيد مجموعة من المزايا يمكن ذكر أهميتها في:
- يساعد في تحديد الأهداف والإنجازات الواجب الوصول إليها والتركيز عليها.
- لتخطيط السليم هو أسداس الرقابة، حيث أن الأهداف والإنجازات يتم التعبير عنها بواسطة معايير رسمية تساعد على المقارنة بين الفعل والمخطط وبالتالي تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.
- يدعم نظام المعلومات والاتصال على توفير المعلومات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة.
- يساعد على التقليل من الأحداث الطارئة عن طريق التنبؤ بها والاحتياط لمواجهتها والعمل على تجنب الأزمات تفاديا لخاطرها بمعنى مواجهة التغيير وعدم التقييم.
- يشجع على الابتكار والإبداع من خلال اشتراك عدد من المديرين في وضعه الخطة والمنافسة وإبداء الرأي.
- يعتبر مفتاحا للتطور والنجاح من خلال توجيه الموارد المتاحة بشكل سليم ورشيد.
- يزيد من حماسة وواقعية العاملين من خلال اشتراكهم فدي عملية التخطيط من خلال وضع الأهداف وتحديد المعايير ما يجب عمله لتحقيق أهداف المخطط .

## 6-1- مراحل عملية التخطيط:

من أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة يجب الأخذ بعدين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة ولملازمة له أصبح من الضرورة بمكان ممارسة من خلال إتباع مراحل أو خطوات عامدة بغدد النظر عن نوعية أو مدته الزمني أو موضعه، هذه المراحل يشملها الشكل رقم (1)

شكل رقم 1: مراحل عملية التخطيط.



## 6-2- وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات :

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

ولكي تكون العملية التخطيطية شاملة يجب أن تغطي خمسة أبعاد:

1- موضوع الخطة.

2- عناصر الخطة.

3-الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة.

4-الوحدة التي تعد عنها الخطة.

5-خصائص الخطة.

### 6-3- العلاقة بين الرقابة والتخطيط :

بمفهومها العام تهدف الرقابة إلى جعل ما يحدث يتطابق مع ما هو مخطط، وهذا يعني أنهما مرتبطان أي أنهما توأمان مرتبطان بالإدارة التنظيم الإداري في التربية البدنية:

تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، إصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستثمارات، العلاقات الخارجية .

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

1-تأكيد استقرار الكادر الإداري طوال فترة تنفيذ النشاط.

2-إيجاد كادر إداري متفرغ لمتابعة تنفيذ الجهود المبذولة.

3-أن يستوعب الجهاز التنظيمي الإداري ويعمد مراحل أهداف المخطط ويعمل على تنفيذ المراحل وتنسيق الأهداف.

4-تدريب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لترقية مستوياتهم.

إن التدريب الإداري في التربية الرياضية يعني البراعة التي تستهدف رفع كفاءة الإداري عن طريق تزويده بالمهارات أو الثقافة أو المعلومات التي تزيد من درجة الحاجة بواجباته الإدارية أو ترفع من مستوى إحساسه بأهمية التربية الرياضية، فالهدف من التدريب الرياضي هو عملية منظمة تهدف إلى تحقيق مستوى مضيء من الكفاءة وحسن الإدارة .

### 7- مبادئ التنظيم:

#### 1-التدرج الإداري:

يقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي

#### 2-وحدة القيادة:

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

#### 3-نطاق التمكّن المناسب:

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

#### 4-اللامركزية:

لها معنيان من الناحية الإدارية فهي إما تعني عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف، وبهذا تمنع تجمع العمل في نقطة

معينة، كما أن في ذلك عدم إرهاب للرئيس الأعلى وكما تعني التنظيم الميداني أي: عدد الوحدات التي تعمل بعيدا عن المركز الرئيسي للمنطقة واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية الوحدات العاملة في الميدان بالمركز.

### 5 - التكامل:

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

### 6 - توازن السلطة والمسؤولية:

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

### 7 - التنسيق:

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

### 8 - مرونة التنظيم وبساطته:

يجب أن لا يكون مبالغا فيه بالدرجة التي تجعله معقدا بدل جذب أن يكدون التنظيم ديناميكية أن يسمح بمقاومة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنشأة.

### 9 - تحديد المسؤولية بوضوح:

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



الأول: تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.

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

### 10- نطاق الإشراف:

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

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

أولاً :

التنسيق:

ومعناه توجيه جهود القدرات البشرية نحو تحقيق الهدف المحدد بأقصى كفاية وأقل نفقات وأقل

جهد ووقت وتملك السلطة العليا هذا الحق المتمثل فيما يلي:

أ - إصدار القوانين واللوائح التنظيمية.

ب - التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ثانياً:

تدرج السلطة الرئاسية.

معناه وجود قيادة علياً تتمتع بالسلطة والتوجيه تفوضهم القيادة بعض صلاحياتهم ليتمكنوا من القيام بواجباتهم وتسالهم عن أعمالهم أمامها.

ثالثاً:

تحديد الواجبات والأعباء للإدارات:

تقسم على أساس التخصيص والمقدرة النفسية والمهنية للأقسام:

-قسم استشاري يرسم السياسات.

-قسم تنفيذي.

## أنواع التنظيم:

أولاً:

### التنظيم الرسمي:

هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة أو مظهرها الهندسي، وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع، أو المخطط كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون النتائج النهائية لعمل المنظمة، ويقضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح .

ثانياً:

### التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة .

**التنظيم والهيكل التنظيمي:** ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل لأي منظمة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات.

## 8- أسس وأشكال التنظيم:

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

-تنظيم على أساس جغرافي.

-تنظيم على أساس الغرض الرئيسي.

-تنظيم على أساس وظيفي .

### 1-8 أساس جغرافي:

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

### 2-8 أساس الغرض الرئيسي:

يبني هذا التنظيم على أساس السلعة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤدية فتنظيم الإدارة العامة للاستيراد مثلا يقوم على أساس نوع السلعة المستوردة وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس توجيه التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم

مديرية الشؤون الاجتماعية يقوم على أسداس نوع الخدمة، ا مثل إدارة المساعدات، إدارة الضمان الاجتماعي، إدارة الأسر.

### 3-8 أساس وظيفي:

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

### 4-8 فوائد التنظيم:

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

-يقسم التنظيم العمل بين العاملين، يحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهده على الدور المحدد له، كما يحدد نشاطه في إطار هذا الدور. ينقل التنظيم القرارات إلى إجراء المنظمة، ويمد الموظفين بالمؤشرات التي تهديهم في أداء العمل.

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

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

-يحقق التنظيم تنمية وتدريب العاملين فيه، وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل .

## 9- التنظيم في المجال الرياضي:

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

ففي مجال التربية البدنية والرياضية الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع لأنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى لأداء في أقصر وقت زائد أقل تكلفة. فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديداً واضحاً للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين أثناء التنفيذ.

## 9-1 الرقابة الإدارية:

هي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعلمي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماسي وفق المخطط، و السياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل . وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة.

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

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

### خلاصة:

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

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

# الفصل الثاني : التسيير الإداري

### تمهيد :

يتضمن التسيير كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه و مراقبة النشاط الرياضي، من أجل الوصول لتحقيق الأهداف الموضوعة، هذه المبادئ تعتبر الوسيلة لرفي المجتمعات، بنجاح مؤسساتها و مشروعاتها، ذلك بتطبيقها بمسايرة التغيرات المعاصرة في ظل العولمة والتكنولوجية، من أجل الوصول لأرقى المستويات، و مواكبة التطور الحاصل. سنتطرق في هذا الفصل لهذه المبادئ بقليل من التفصيل، لنوضح مدى أهمية هذه الوظائف الإدارية في نجاح المنظمات.



### 1- تعريف التسيير:

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المشتقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، فهو باختصار عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. حسب ماتس mattis فإن التسيير هو النظام الذي يدخل الأهداف الشاملة والمصلحة الشخصية، وهذا باختيار طرق التنظيم وأساليب التسيير التي تسمح بالتحام كل فرد من المؤسسة بالعمل. من خلال هذين التعريفين و أخرى اطلعنا عنها يمكننا القول بأن التسيير تلجأ إليه الإدارة لتنظيم مختلف أنشطتها التي نظمتها تنظيما سليما وتستعين به في حركة تطورها آخذة في ذلك أحدث الأسس والنظريات العلمية للتسيير.

### 2- المسير (المدير) :

المسير هو الفرد الذي يشعر بما يجب عمله وكيفية عمله في أي مستوى تنظيمي، و أن يقوم بتنفيذ الجزء المسئول عنه من البرامج بنشاط وكفاءة كبيرة. أما حسب دروكر فإن المسير هو هيكل المجتمع لا يتحدد بالأغلبية ولكن بالقيادات، إنما المسيرون هم فئة قليلة تسيير الأغلبية بحيث يساهمون في توفير الجو المناسب الذي يساعد على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مع التحديد المستمر الذي يؤدي إلى تحسين وتنظيم الإجراءات في عدة مجالات يمتلك المديرين مهارات وقدرات خاصة في الإدارة ويتمتعون بسلطات رسمية وخاصة في تسيير عمل الآخرين ، ومن أمثلة مسميات المديرين أو الإداريين في الهيئات الرياضية ما يلي: المدير التنفيذي، المدير العام، مساعد المدير، المدير، رئيس قسم أو رئيس وحدة، مراقب القسم، المدير الرياضي(الإداري الفني)، المدرب الرياضي العام .

رغم تعدد التعاريف الخاصة بالمدير إلا أننا نلاحظ أنها ليست متناقضة فكل من يقوم بعمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة فهو مدير إدارة .

### 3- طبيعة عمل المسير:

إتباع حاجات الوسط الاجتماعي الخارجي والداخلي.

- ✓ السعي لتحقيق أهداف المشروع.
- ✓ التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات .
- ✓ التحصيل والاتصال بالعاملين و القدرة على الاستيعاب واستخدام خبراته .
- ✓ التنسيق بين مختلف الأعمال والمهام.
- ✓ تفويض السلطة .إبلاغ الرؤساء العمل من خلال تقارير.
- ✓ تحفيز العاملين وتشجيعهم لتنفيذ أعمالهم وذلك بتسهيل عمليات التوجيه للمديرين .
- ✓ وتحديد مسار جهود المرؤوسين نحو تحقيق أهداف الهيئة

### 4- المهارات الإدارية للمسيرين:

وفقا لرأي كاتز فإن المهارات الإدارية للمسيرين هي: المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية و المهارات الفنية.

#### 4- 1 المهارات الفنية:

تشمل المعرفة والإجراءات والأساليب المرتبطة بنوع النشاط كأن يكون المدير الرياضي دارسا وممارسا لأي نوع من النشاط الرياضي، وإلى مستوى يسمح له بإمكان استيعاب متطلبات العمل الإداري في هذا النشاط.

#### 4- 2 المهارات الفكرية:

من بين المهارات الفكرية الخاصة بالمسيرين نذكر ما يلي :

- ✓ القدرة على التحليل و التفكير المرتب.
- ✓ القدرة على الابتكار و التصور .
- ✓ القدرة على الاتصال.

### 3-4 مهارات العلاقات الإنسانية:

يذكر طريق شوقي و طلحة حسام الدين مهارات العلاقات الإنسانية الخاصة بالمسيرين كما يلي :

- ✓ قدرة التأثير في الناس
- ✓ القيم الأخلاقية و الصدق
- ✓ الشجاعة والقدرة على المواجهة
- ✓ القدرة على إقناع مرؤوسيه بخطة العمل والالتزام بالقواعد والنظم.

هذه المهارات هامة جدا لجميع المستويات الإدارية في المؤسسات أو المنظمات الرياضية فهي الأساس الذي من خلاله يقوم المديرون بوضع السياسات وتنفيذ الأعمال لتحقيق الأهداف الموضوعية. وهذا الشكل يوضح مدى الاختلاف في استخدام المهارات الفكرية. فمديري المستوى الإشرافي الأول يستخدمون المهارات الفنية في تحسين الأداء الرياضي و تقديم خدمات للنادي الرياضي بينما مجلس إدارة النادي يستخدمون المهارات الفنية اقل و المهارات الفكرية أكثر. أما الإدارة الوسطى, فيستخدمون المهارات الفنية و المهارات الإنسانية مع أن العلاقات الإنسانية تستخدم في كل المستويات بصفة متوازنة

### جدول رقم (1): الحجم و نوع المهارات لكل مستوى إداري

| الإدارة العليا |           |          |                   |
|----------------|-----------|----------|-------------------|
| المهارات       | المهارات  | المهارات | الإدارة الوسطى    |
| الفنية         | الإنسانية | الفكرية  | الإدارة الإشرافية |
|                |           |          | متخصصون الفنيون   |

### 5- أدوار المسيرين :

من أجل تحقيق الفعالية في التسيير بالهيكل التنظيمي للمؤسسة يجب على المسيرين أن يؤديوا أدوارهم و وظائفهم تأدية منظمة و جيدة أي بأكمل وجه بإحساس بالمسؤولية.

#### 1-5 الأدوار التفاعلية:

فالمدير يعتبر كقائد و حلقة وصل لضمان سير العمل بانتظام واطراد.

#### 2-5 الأدوار المعلوماتية:

إذ أن المسير هو المراقب, المراسل الناطق باسم المنظمة.

#### 3-5 الأدوار القرارية:

فيقوم المسير بمعالجة المشاكل و توزيع الموارد و التفاوض إن هذه الأدوار تختلف حسب اختصاص كل مسير لهذا يحدد إحتصاص المسير الدور الذي يجب أن يؤديه، فمسؤول الإنتاج يركز على الدور التقريري، أما مسؤول المبيعات ويركز على الدور التفاعلي. و يختلف تركيز الاهتمام عليها فقد يكون على وظيفة التنظيم أو ينتقل إلى وظائف أخرى كالتخطيط أو الرقابة و التوجيه فالهيئات الرياضية يجب أن تتوفر لديها تخطيط مدروس.

### 6 - وظائف أو مبادئ التسيير :

تستخدم لإدارة لتسيير المنظمة أو المؤسسة مجموعة من الوظائف أو الأنشطة المتقابلة والتي هي عبارة عن عمليات التي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف الموضوعية .

#### -العمليات الإدارية تشكل أجزاء أساسية للوظائف الإدارية:

إن المؤسسات التي تبحث عن التقدم و التطور عليها سلك الطريق الصحيح لتحقيق ذلك و هو وضع استراتيجية واضحة لأهداف محددة، و التخطيط يسمح لنا بضمان برمجة أعمالنا، فالتخطيط هو البحث عن أفضل البدائل الممكنة لتحقيق هدف معين في مدة معينة و في حدود الإمكانيات المتاحة تحت الملابسات و الظروف القائمة، فما معنى التخطيط وما هي أهميته و ما هي خطواته و أساليبه و أنواعه؟

### 6-1-1 تعريف التخطيط :

هناك آراء مختلفة لعدد من علماء الإدارة حول تعريف التخطيط منها: يرى فايول بأن التخطيط يشمل التوقع لما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل. يقول بينت bennett أن التخطيط هو عملية تحديد أهداف المشروع و الطرق المناسبة لإرشاد الأفراد في القيام بعملهم لتحقيق هذه الأهداف. يعرف سيد الهوارى التخطيط أنه مرحلة التفكير في المستقبل و التنبؤ بالمشكلات و الإمكانيات و الاحتياجات لهذا المستقبل. يعرفه أمين ساعاتي بأنه عمل ذهني و مجهود فكري تتعلق وظيفته بتحديد خط سير العمل في المستقبل. ويرى إبراهيم درويش أن التخطيط نشاط يتعلق بالمستقبل و بالافتراضات و القرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل و تطبق فيه، و ذلك في إطار البدائل الممكنة التي يجب تقييمها لاختيار البديل، و الوسيلة التي تحققه.

فالتخطيط عنصر أساسي من العناصر الإدارية و له أولوية على جميع عناصر الإدارية الأخرى، قبل تنفيذ أي عمل، و التي تنتهي باتخاذ قرارات حول ما الذي يجب عمله. وكيف و متى أما في المجال الرياضي فيقول كوكوشكين kockooshken عن التنبؤ و التخطيط لتطوير التربية البدنية و الرياضية أنه تنبؤ مدروس لتطوير النتائج و هذا التطوير يقوم على أساس الإمكانيات الموضوعية و المتوفرة و لا يعتبر التنبؤ كشرط فق أولي للتخطيط المثالي، و لكنه أيضا واحد من أسس تنظيم الأنشطة الرياضية و تطويرها و يري طلعة حسام الدين أن التخطيط في المجال الرياضي خاصة في المستويات الإدارية العليا يجب أن يكون تخطيطا استراتيجيا يستوفي ترتيب الأفكار و وضع الخطط و تحديد تفاصيل الإجراءات التنفيذية التي تمكّن من إحداث تغييرا إيجابيا في كل مكونات المنظمة الرياضية حسب سياسة الدولة. و التخطيط في أي منظمة رياضية يعتبر تخطيطا استراتيجيا في مستوى الإدارات التنفيذية يقرن الفرعية.

### 6-1-2 التخطيط أهمية :

إن للتخطيط دورا فعالا لتحقيق أهداف الهيئات الرياضية حيث أنه يهم بتحديد الأهداف محلية أو قومية ، فالوصول باللاعبين إلى المستويات العالية من خلال التدريب الجيد يعد من الأهداف القومية، فبواسطة التخطيط يمكن تحديد الأهداف المرسومة من أجل توسيع قاعدة الممارسين

و إيجاد أنشطة رياضية جديدة و الاشتراك في الدورات الرياضية المختلفة و تحقيق الفوز و الحصول على البطولات .

و بهذا يمكن القول أن التخطيط له أهمية يظهر ذلك من المزايا و الفوائد التي تعود على المنظمة منها:

- ✓ توضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال، كذا توضيح الأهداف و عدم تناقضها مع أهدافهم الشخصية لكي يسعوا لتحقيقها.
- ✓ يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد، بالتالي تنفيذ العمل بأقل جهد و مال و أقصر وقت
- ✓ يحدد جميع الموارد اللازمة المادية منها و البشرية من حيث الكم و النوع .
- ✓ يمكن من التنبؤ بالمشكلات المستقبلية عند التنفيذ، ووضع الحلول اللازمة لها .
- يضع برنامج زمني لتنفيذ الخطط، كما أنه يساعد المدير على التجاوب مع التغيير و يعمل على توحيد الأهداف
- ✓ يرسم السياسات و القواعد.

لهذا من أجل تخطيط جيد يجب مراعاة الاعتبارات الآتية :

- ✓ أن تكون السياسات التي تضعها الإدارة مفهومة و معروفة من جميع الأفراد، أن تكون مرنة بحيث تسمح للأفراد بالتصرف في حالة حدوث تغييرات داخل المشروع أو خارجه و أن تكون محددة الألفاظ و المفهوم حتى لا تقبل التأويل .
- ✓ كما يجب أن يشترك جميع العاملين داخل المشروع في وضع سياسات المشروع بطريقة منظمة، حتى يشعر الأفراد أن هذه السياسات ليست ممالأة أو مفروضة عليهم، إنما هي سياستهم التي شاركوا في وضعها، فيتعاونون في تنفيذها بنجاح حسب الخطة الموضوعة .
- ✓ أن تراعى الاعتبارات السابقة عند وضع الميزانيات التقديرية، لأن هذه الأخيرة تسهل عملية الاتصال بين المستويات الإدارية و بين الرؤساء و المرؤوسين .

✓ أن يراعي عند وضع الإجراءات والبرامج الزمنية أن تكون واضحة و صريحة ومفهومة من جميع العاملين، كما يجب أن تكون مكتوبة.

### 3-1-6 خطوات التخطيط:

يمر التخطيط لأي منظمة رياضية بأربع خطوات رئيسية، تعتبر الأساس لأي خطط فرعية مهما اختلف النشاط و هي :

✓ **تحديد الأهداف:** تعبر الأهداف عن الغايات التي ترغب الإدارة في تحقيقها وترتبط أساسا بالمستقبل، و تمثل ركنا أساسيا من العملية التخطيطية.

✓ **تحديد الموقف الحالي:** يقصد به تحديد الموقف الحالي من الأهداف المحددة .

✓ تحديد العوامل المساعدة و العميقة: فدراسة العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة الرياضية، و كذا البيئة الداخلية للمنظمة تعتبر من عوامل نجاح أي تخطيط، ذلك بدراسة التوقعات للتغيرات التي قد تطرأ للبيئة مستقبلا بدراسة جميع احتمالاتها .

✓ اختيار التصرف المناسب، وذلك باتخاذ قرارات تكون قابلة للتنفيذ و باختيار أفضل البدائل .

### 4-1-6 أنواع التخطيط :

تختلف المراجع في تقسيمها لأنواع التخطيط، ونحن سنذكر التقسيم الآتي :

أ:) تخطيط من حيث الزمن ينقسم هذا النوع من التخطيط إلى نوعين :

✓ **تخطيط طويل الأجل:** و يقصد به إعداد خطة يستغرق تنفيذها فترة طويلة، تتراوح ما بين 15-20 سنة عادة، هو تخطيط يكون في المشروعات الضخمة، مثلا إعداد برامج وناشئين للوصول إلى المنتخب الوطني في أي لعبة من الألعاب الرياضية، فالنتائج تظهر بعد فترة طويلة.

✓ **تخطيط متوسط الأجل:** و هو تخطيط يغطي عادة فترة تتراوح بين 4 و 7 سنوات، غير أنه غالبا يستغرق تنفيذها 5 سنوات.

✓ تخطيط قصير الأجل: يقصد به الخطط السنوية و فيها تفصيلات عن الإجراءات والوسائل و السياسات.

ب:) التخطيط من حيث النشاط:

✓ التخطيط التنظيمي: بهذا التخطيط يتم وضع الهياكل التنظيمية، و تبسيط الإجراءات .

✓ التخطيط البشري: يهتم التخطيط البشري بدراسة الموارد البشرية و تحديد عددها، وكيف يتم الحفاظ عليها .

✓ التخطيط المالي: و يقصد به الخطط المالية أي الميزانيات، الإيرادات للمنشآت .

✓ التخطيط التطوري: و يهدف لتنظيم طرق العمل، رفع الكفاءات، زيادة تقديم الخدمات.

يذكر إبراهيم عبد المقصود نوعين هما

✓ التخطيط الرئيسي: ويسمى بالخطة الرئيسية، وتكون على مستوى المشروع ككل .

✓ التخطيط الفرعي: ويسمى بالخطة الفرعية و تكون على مستوى الأقسام الفرعية للمشروع.

ج:) تقسيمات أخرى :

✓ القوانين: إن القوانين واجبة التطبيق .

✓ الإجراءات: و هي خطط ضرورية للقيام بالواجبات المهنية .

✓ السياسات: و هي تهدف لتوجيه الفكر و العمل الإداري عند اتخاذ قرار معين، دون معارضة الأهداف النهائية للمنشآت.

د:) تخطيط على حسب المستوى:

يحددها حسن أحمد توفيق

✓ التخطيط القومي: يتم على مستوى الدولة لتحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية .



✓ **التخطيط الإداري:** يتم على مستوى الوحدة الإدارية، بحيث توجد عدة خطط منها الخطط الخاصة بالأهداف، الخطط الخاصة بالسياسات، الخاصة باللوائح، الخاصة بالبرامج، الخاصة بالموازنات .

#### 5-1-6 أساليب التخطيط:

توجد عدة أساليب تساعد على التخطيط الإداري، منها طريقة technique review and PERT programme فهي طريقة (تقييم) شائعة تفيد تقييم ومراجعة البرنامج، فهي طريقة تعتمد على :

✓ تحديد كل من الهدف، و إعداد قائمة بالعناصر المطلوبة مع تحديد شكل العلاقات بين هذه العناصر، تقدير الوقت اللازم لإتمام مهام كل عنصر، مع تحديد بداية و نهاية الخطة.

#### 7- التنظيم:

يعتبر التنظيم من العمليات الإدارية ومن العناصر الأساسية للإدارة، و هو الوسيلة التي يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل معا بكفاءة، فما معنى التنظيم، و ما هي أهميته، و ما هي هيكله و أنواعه.

#### 1-7 تعريف التنظيم:

يقصد بالتنظيم بناء الهياكل الداخلية للأعمال، و ارتباطها بعضها ببعض، فيعرف لويس ألن التنظيم: أنه عملية تحديد و تجميع العمل الذي ينبغي أدائه، مع تحديد و تفويض المسؤولية و السلطة، و إقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف، و يعرفه ليندال إيرويك أنه تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف . و ترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص يعرفه عبد الحميد شرف: أنه أحد عناصر الإدارة، يظهر فيه خطوط المسؤولية بوضوح، كما أنه يحدد الواجبات المطلوب إنجازها لكل عضو من أعضاء التنظيم، و جمعها في .تناسق تام و توجيهها نحو الهدف المطلوب تحقيقه يرى

كل من جيمس موني الأنرايلي بأن التنظيم شكل أو تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك تعريف آخر:

هو الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الإنسانية لأجل تحقيق غرض عام، تمارس من خلاله السلطة و التنسيق و الرقابة. يضع التنظيم أسس و إجراءات واضحة و قياسية في المنظمة لإنجاز الأعمال.

### 2-7 أهمية التنظيم :

يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين أعضاء المنظمة .

✓ يعتمد التنظيم على إرساء أسس نمطية بالنسبة لإجراء مختلف الأعمال .

✓ يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرساء و استقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة .

يعتبر التنظيم ذات أهمية في نقل القرارات، و استقبالها في مختلف الأقسام في المنظمة، بما يوفر نظام للاتصال بنوعيه الرسمي بين الأفراد في المنظمة . كما يحقق التنظيم التنمية و التأهيل و التدريب لأعضاء التنظيم أو العاملين في المنظمة . كما أنه من خلال التنظيم يتحصل الأفراد على تدريب و تأهيل من أجل تنمية مؤهلاتهم وكفاءاتهم .

### 3-7 التنظيم دعامات :

تحتاج الهيئات إلى مقومات حتى تتمكن من الاستمرار في أداء نشاطها، و تحقيق أهدافها بنجاح و كفاءة، يرى محمد سعيد أحمد أن هذه الدعامات هي :

✓ **الدعامة البشرية:** و هي مجموعة من الأفراد العاملين في الهيئة، و هي مهمة لأثرها الفعال في عمليات الإنجاز و تحقيق التعاون في المنظمة للقيام بالعمل .

✓ **الدعامة التنظيمية:** يعني الشكل التنظيمي و الذي على أساسه يتم توزيع السلطات والمسؤوليات، وتحدد الأعمال كمسند إلى كل وحدة من الوحدات .

- ✓ **الدعامة القانونية:** يقصد بها القانون الذي تستند إليه الهيئة في ممارسة نشاطها، لأن التشريع يحدد نشاط المنظمة و أهدافها .
- ✓ **الدعامة المالية:** أي الجانب التمويلي للمشروع الذي يساعده على تحقيق أهدافه، إذ أن الموارد المالية تتيح للمنظمة تدبير ما يلزم من معدات و استخدام الخبرات والمهارات البشرية

#### 4-7 مبادئ التنظيم :

توجد عدة مبادئ للتنظيم ذكرها العديد من الباحثين في المجال نذكر منها :

- ✓ **مبدأ تحديد الهدف:** أي النص عليه صراحة.
- ✓ **بدأ وحدة الهدف:** فعلى كل العاملين في الهيئة معرفة الأهداف و المشاركة في تحقيقها .
- ✓ **مبدأ الكفاءة:** دراسة التنظيم الجيد الذي يمكن، و يسمح بتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة وبأقل تكاليف و في حدود الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة .
- ✓ **مبدأ تقسيم العمل و التخصص فيه:** فيتم تقسيم العمل و ذلك حسب الكفاءة والتخصص في المجال الرياضي .
- ✓ **مبدأ التوازن:** أي تحقيق التوازن فيما بين السلطات مثلا، و تحقيق التوازن بين وحدات التنظيم، و ذلك بعملها بتكافؤ و تناسق و تحقيق الأهداف .
- ✓ **مبدأ ضرورة التنظيم:** أي تنظيم و تقسيم الواجبات بين العاملين .
- ✓ **مبدأ وحدة القيادة:** و يقصد به أن يكون تلقي الأوامر من رئيس واحد من أجل تفادي الخلط و الفوضى .
- ✓ **مبدأ تدرج السلطة:** يعني كل سلطة رئيس أو مرؤوس تكون واضحة، و كل يعمل في حدود سلطته، هذا لتكون العملية التنظيمية جيدة .
- ✓ **مبدأ المرونة:** فيجب أن يكون التنظيم مرنا، يسمح بمواجهة التغيرات التي تحدث داخل المشروع و خارجه .

✓ مبدأ تفويض السلطة: تفويض السلطة في المستويات الإدارية يكون بالقدر الكافي من أجل تحقيق النتائج المستهدفة، و من أجل أن يتم تنفيذ الأعمال في أقصر وقت.

5-7 أنواع وأشكال التنظيم : التنظيم هو عنصر أساسي في أية منظمة يشمل خصائص لها طابع الانتظام والاستقرار والثبات، و للتنظيم أنواع نذكر منها:

**1-5-7 التنظيم الرسمي :** التنظيم الرسمي هو الترتيبات والتنظيم الذي يحصل نتيجة جهود وقرارات رسمية متعمدة، تحددها الإدارة. في الهيئات الرياضية يتمثل التنظيم الرسمي فيما حدده القانون واللوائح، ويتجسد أيضا في علاقة المجلس الأعلى، جهاز الرياضة كجهة إدارية مركزية بالهيئات الرياضية المختلفة، و يتجسد مشكل التنظيم الرسمي على سبيل المثال، سواء في اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية في تحديد عدد أعضاء المجلس و مواقعهم. "

### 2-5-7 التنظيم غير الرسمي:

هو التنظيم و الترتيبات التي تحدث عفويا نتيجة تفاعل الأعضاء مع بعضهم البعض خلال عملهم، فإذا تفاعل مجموع من الأفراد لفترة ما و لأي سبب، يؤدي التفاعل إلى حدوث نوع من الترتيبات و الانتظام فيما بينهم، فيتم توزيع للأدوار بينهم، و تنامي قيم و معايير سلوك يلتزمون بها، و غير ذلك من انتظام يسمح للنظر إليهم كجماعة. حصول هذا الانتظام هو حالة حتمية لا يمكن تجنبها. كما أظهرت تجارب هورثون أهمية و قوة هذا التنظيم التي قد تزيد عن قوة التنظيم الرسمي. مسؤولية الإدارة بالنسبة لهذا التنظيم هي الانتباه لوجوده ولأهميته و لتأثيره على التنظيم الرسمي، و التأكد من أن أهدافه لا تناقض أهداف التنظيم الرسمي.

### 3-5-7 التنظيم الوظيفي :

يبني هذا التنظيم على أساس التخصص الوظيفي للوحدة الأساسية المكونة له، لذلك يأخذ بمبدأ تقسيم العمل أكثر من أي شكل آخر من أشكال التنظيم، و هو يساعد على تنمية روح الفريق و الربط بين الوحدات الإدارية.

### 6-7 متطلبات التنظيم :

لنجاح التنظيم بشكل جيد و ذلك في المؤسسة الرياضية، و لكي يكون فعالا من أجل تحقيق أهداف الهيئة يجب إتباع بعض المتطلبات التي تحميه من غيابات المستقبل.

#### 1-6-7 الإمكانيات البشرية:

إن الموارد البشرية هي الأساس في التنظيم، إذ لا يمكن إقامة تنظيم بدون توفر العنصر البشري الذي يعتبر مهما جدا، و الأساس في إنجاز المشاريع.

#### 7-7 عناصر التنظيم:

يشتمل التنظيم على عناصر رئيسية أهمها- :

#### 1-7-7 تحليل الأهداف:

و هي الأهداف التي تم تحديدها في مرحلة التخطيط .

#### 2-7-7 وضع هيكل تنظيمي:

و يتطلب ذلك:

- ✓ تحديد العمل الذي يجب إنجازه لتحقيق الأهداف .
- ✓ تقسيم العمل إلى أجزاء أو وحدات أو تقسيمات في إدارات أو مراقبات بحيث يمكن إسناد هذه الأعمال إلى أشخاص .

#### 3-7-7 تصوير الهيكل التنظيمي:

يتم تجميع الأجزاء أو وحدات العمل مرة أخرى، بحيث يمكن الإشراف الفعال عليها، فالخرائط التنظيمية هي تصور للهيكل التنظيمي أي توضيحه، و رسمه بعد أن يتم تصميمه بحيث يتضمن مضمونه لكل هيئة رياضية على العوامل الآتية :

- ✓ الهدف الذي تسعى إليه هذه الهيئة .
- ✓ حجم الهيئة الرياضية التي يتم بها تصميم هذا الهيكل .

✓ طبيعة العمل في الهيئة الرياضية .

✓ الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة . تحديد السلطات و المسؤوليات.

لهذا فالهيكل التنظيمي لنادي رياضي مثلا يختلف عنه الهيكل التنظيمي، لاتحاد رياضي  
لنشاط معين.

### خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل مفهوم التسيير الإداري، كما تطرقنا لتعريف المسير أو المدير فأوضحنا مدى أهمية خبرات المسير لنجاح العمل الإداري، وأهمية مبادئ التسيير، أو العمليات الإدارية هذه التسمية التي ظهرت في أدبيات الإدارة الرياضية المعاصرة، والعمليات في الإدارة تبدأ بالتخطيط و تنتهي بالرقابة، بحيث يلزم كل عملية اتخاذ القرار الرشيد، هذه العمليات مهمة جدا خاصة في المجال الرياضي الذي حظي باهتمام كبير في دول العالم، كما أن المنظمات تحتاج لكفاءات لتطوير الأداء الإداري، وهذا باستعمال الأساليب الحديثة لتحقيق أهدافها، لذلك يجب الأخذ بالاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية التي تهدف إلى التغيير نحو الأفضل في العملية الإدارية، هذا التغيير الذي شهده العالم و ما زال يشهده في ظل العولمة والتطور التكنولوجي السريع

# الفصل الثالث: المنشآت الرياضية



### تمهيد:

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

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

وان 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، اتخاذ القرارات.

### 1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دواره رياضية والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 364 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة" أوليمبيا" استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ STADAM إستاذ استنادا على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

#### 1-1- ملعب البنثاثون:

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

#### 1-2- ملعب الهيبودروم:

وخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص هذا الملعب

هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين

الخطباء والشعراء.

#### 1-3- البالاسترا:

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم واعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة.

#### 4-1- الليونديون :

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

#### 5-1-الكولوسيوم :

وهو اشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده " فسباسان "فوق بحيرة صناعية بروما ولكنه توفى قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور تيتسى بناؤه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له بيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فلندا، ايطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي.

الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الاولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

#### 2-المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

## 2-1-1-المدن الرياضية:

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

### 2-1-1-1-الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حرات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالازنة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصالات الاستقبال، غرف التدليك و دورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن .

### 2-1-2-الصالة المغطاة:

يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية... الخ. كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها، أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكفتيريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

### 2-2-الملاعب المفتوحة:

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء للممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة

لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

### 2-3 مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصالات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب و الموسيقى والفيديو كافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

### 2-4 الخدمات المركزية:

وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريدية الاستعلامات، الأمن ... الخ.

### 3- مفهوم المنشأة الرياضية:

يرى "إبراهيم مطاوع" أن من المستلزمات الأساسية في تسير النشاط البدني وجود الآلات واللوازم والتجهيزات، وهي بمثابة بقية اللوازم والأدوات المختبرة في النشاطات الرياضية الأخرى، وتعتبر إحدى الأساسيات التي تعين نتائج أعمال المدرب للنهوض والتقدم بمستوى الرياضي وتطويره نحو واقع أفضل .

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 .

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي 91-416 المؤرخ في 02/11/1991 شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع

العمومي هي كل هيكل مهياة للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة 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 وللتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

#### 4 - النظام القانوني والإداري لعمل المنشآت والهيكل الرياضية:

إن الدولة الجزائرية لوحظ أنها تهتم كثيرًا بمساعدة فئات المجتمع بما فيها المؤسسات التربوية على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية، ولا يتسنى ذلك إلا بتوفير المنشآت الرياضية باختلافها عبر كافة المناطق، المتضمن توجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية - المادة رقم 89 من الأمر رقم 95 والرياضية وتنظيمها يعتبر الدعم القانوني الأساسي لهذا التوجيه وهذا المسعى، حيث تنص على وجوب أن تحتوي مؤسسات التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية ومساحات اللعب والمنشآت طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية. نستخلص من خلال ما سبق أن حدود النشاط البدني والممارسة الرياضية تتوقف بحدود انتشار هذه المنشأة عبر مختلف المناطق السكنية والمؤسسات التربوية التي يوجد فيها من يرغب في ممارسة النشاط البدني والرياضي، وبهذا يمكن أن يتحقق النشاط البدني وكذا تنمية الممارسة الرياضية بصفة دقيقة. ومن خلال ما ورد من نفس المادة السابقة يشترط أن تكون هذه المنشآت الرياضية منجزة طبقا للمواصفات المطلوبة والمقاييس الأمنية وذلك من أجل الحفاظ على سلامة الشباب الممارس لأي نوع من النشاطات وكذلك من أجل إعطاء معيار لمختلف أشكال النشاط البدني الممارس.

#### 5- إدارة المنشآت الرياضية:

### 5-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تارعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:

1. احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار .
2. يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفصيلات الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجارت والقاعات، وللتخزين وحجارت 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.

### 5-2- 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 .

### 5-3- 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، وصيانتها، والحفاظ عليه، 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... الخ).

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 صيانتها

استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.

5. تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من

تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.

6. ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم

الأرضيات م ا رسم الاستخدام وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات

عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى .

7. وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية

والتقارير وتأمين المبنى ضد السرقات وتدريب العاملين وموجز للسياسات.

8. وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

### 6- خصائص المنشآت الرياضية:

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



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

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

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

## 7- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

### 7-1- تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات ومي ا زنية وظروف مناخية و جغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقويم لتحقيق تلك الأهداف .

- لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمرا حتميا لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحا في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها

- ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي: توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أفضيه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.
- إن تفريخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.
  - إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب الإمكانيات.
  - يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.
  - إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعد للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.
  - إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرّب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.
  - توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.
  - إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالمساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.

- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.
  - إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.
  - إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخططية.
  - يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإبداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.
- 8- مبادئ الإمكانيات الرياضية:**

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

#### 9- مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية:

إن التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية يمكن إجمالها فيما يلي:

#### أ - الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يساهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.

**ب - اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:**

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

**ج - زيادة حماس العاملين بالمنشأة:**

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

**د - الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:**

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

**هـ - تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:**

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

**و - زيادة أعداد الممارسين:**

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

**ي - استخدام أفضل الموارد المتاحة:**

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

**ك - تحقيق أفضل الأهداف:**

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

### خلاصة:

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

# الجانب التطبيقي

# الفصل الأول

## منهجية البحث المتبعة



### تمهيد:

للتأكد من صحة الفرضيات المقدمة في الجانب النظري كان لا بد لنا من الدراسة تكون أكثر دقة وأكثر منهجية والمتمثلة في الدراسة الميدانية التي من خلالها اختيار المنهج المتبع في هذا البحث وكذا مجالاته والعينة التي تم اختيارها له، وكذا أداة البحث كما قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها.

### 1- المنهج المتبع في البحث:

المنهج هو الوسيلة التي يستخدمها الباحث لتناول الظاهرة من حيث ملاحظتها والتحدث عنها بما يساعد على فهمها وتفسيرها وهو مجموعة من الخطوات التي يتبعها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة، وعليه فإن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث تبني منهج معين، ونظرا لطبيعة موضوعنا والمشكلة المدروسة فإننا نتبع المنهج الوصفي، ويعرف هذا المنهج على أنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل منظم من أجل الوصول إلى أهداف محددة إزاء مشكلة اجتماعية ما، ويعتبر المنهج الوصفي طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتطويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات بدقة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة. كما يعرف هذا المنهج في مجال التربية البدنية والرياضية أنه عبارة عن استقصاء ينصب حول ظاهرة من الظواهر التعليمية النفسية والاجتماعية كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها أو كشف جوانبها وتحديد العلاقات القائمة بين عناصرها أو بين الظواهر التعليمية أو النفسية أو الاجتماعية.

### 2- الدراسة الاستطلاعية:

#### 1-2- المجال المكاني:

تم توزيع استبيان الموجه للإداريين في المنشآت التالية:

-بجاية (مركب الوحدة المغربية بجاية)

-القصر (المسبح النصف الأولمبي طاهر بوجميل - بجاية)

-سيدي عيش (:المركب الرياضي- بجاية)

#### 2-2- المجال الزماني:

شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 6 أشهر من بداية أفريل 2018 حتى منتصف شهر

سبتمبر 2018 وتنقسم الفترة إلى مرحلتين:

المرحلة 01 :

من بداية افريل حتى شهر جوان وهي مرحلة البحث النظري حيث قمنا من خلالها بجمع أهم ومختلف المعلومات حول الإدارة الرياضية وكذا التسيير في المنشآت الرياضية.

### المرحلة 02 :

من شهر جوان حتى شهر سبتمبر 2018 وهي مرحلة خصصت للجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات ومناقشة النتائج.

### عينة البحث:

حرصا منا على الوصول إلى نتائج الأكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة بحثنا بطريقة عشوائية أي أننا لم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات وذلك لسببين:

-العينة العشوائية تعطي فرصا متكافئة لكل الأفراد لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو تمييز أو إعفاء أو صفات أخرى غير التي حددها البحث .

-العينة العشوائية لكونها أبسط طرق اختيار العينات.

-ضبط أفراد العينة: وتتكون من 26 إداري

### 3- أدوات وتقنيات البحث:

وقع اختيارنا في هذا البحث على التقنية السائدة والشائعة وهي الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وجدناها أنجع طريقة للتحقق من إشكاليتنا التي نحن بصدد البحث فيها وهي " :أداة من أدوات البحث العلمي معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض، ويقوم المبحثن بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم". ويعتبر الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات والمعلومات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية والتربوية الرياضية، كما يستعين الباحثون كثيرا بهذه الأداة، نظرا لكونها اقتصادية سهلة وسريعة في تطبيقها لذلك قمنا بتحضير الاستمارات الاستبائية واعتمدنا في بنائها على استمارة للإداريين ويضم الاستبيان 60 سؤال وتتمثل هذه الأسئلة في الأسئلة المغلقة.

-الأسئلة المغلقة:

وهي الأسئلة المقيدة بنعم أو لا بدون إبداء أي رأي و الغرض منها تقصي الحقائق مباشرة.

-الأسئلة المفتوحة:

في هذه الأسئلة أعطيت الحرية الكاملة للمستجوبين في إبداء رأيهم والتعبير عن المشكلة وهذا النوع من الأسئلة له درجة كبيرة في تحديد آراء أساتذة في المجتمع.

-الأسئلة الاختيارية:

هذا المبحث يجد جدولا عريضا للأجوبة المفتوحة وما عليه إلا اختيار واحد منها دون أن يتطلب منه جهدا فكريا كما هو الحال في الأسئلة الأخرى إلا أنه في هذه الأسئلة يفتح المجال إلى إضافات أخرى ممكنة.

-الأسئلة النصف مفتوحة:

يحتوي هذا النوع من الأسئلة على نصفين، النصف الأول يكون مغلقا أي الإجابة عليه مقيدة "نعم" أو "لا" والنصف الثاني تكون فيه الحرية للمستجوبين للإدلاء ب رأيهم الخاص.

الطرق والأدوات الإحصائية:

-أدوات البحث:

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها الباحث ويطوعهم للمنهج الذي يستخدمه، ولقد اعتمدنا في بحثنا على جمع المعلومات النظرية والميدانية حتى تمكننا من الوصول إلى الحقائق التي نسعى إليها وذلك باتباع الخطوات التالية:

-الطرق الإحصائية:

في معالجة نتائج الاستبيان "  $k^2$  .قمنا باستخدام" النسبة المئوية "وكذلك" مربع كاي

النسبة المئوية :

تحول التكرارات إلى نسب مئوية، وذلك اعتماداً على القانون التالي:

$$\begin{array}{l} \text{المجموع الكلي} \leftarrow 100\% \\ \text{التكرار المتحصل عليه} \leftarrow \text{س} \% \\ \text{التكرار المتحصل عليه} \\ \text{س} = \frac{\text{المجموع الكلي}}{100 *} \end{array}$$

قانون النسبة المئوية:

المجموع الكلي: مجموع وحدات العينة

التكرار المتحصل عليه :

عدد الوحدات العينة الذين اختاروا إجابة معينة من ضمن المجموع العام

س : يمثل نسبة عدد وحدات العينة الذين اختاروا إجابة معينة بالنسبة للنسبة الإجمالية

100% : النسبة الإجمالية للعينة ككل

- اختبار كا 2 :

يستخدم اختبار حسن المطابقة لاختبار مصداقية الملاءمة بين النظرية والواقع في فرضيات البحث.

وهو يشكل طريقة إحصائية لتحديد ما إذا كانت الفروق بين التكرارات النظرية والملاحظة في أي عدد من الأقسام ترجع منطقياً إلى اختلافات صدفة في اختيار العينات. كما يمكن استخدامه في اختبار الفرضيات المتعلقة باستقلال الصفتين المقيسين عن بعضهما البعض.

ويتكون هذا القانون من:

**التكرارات المشاهدة :** وهي التكرارات التي نتحصل عليها بعد توزيع الاستبيان ونرمز إليها في الدراسة ب: **تك مش.**

**التكرارات المتوقعة :** وهو مجموع التكرارات يقسم على عدد الإجابات بالتساوي ونرمز إليها في الدراسة ب: **تك مت.**

جدول كا<sup>2</sup> يحتوي هذا الجدول على:

كا<sup>2</sup> المجدولة: وهي قيمة ثابتة نقارنها مع كا<sup>2</sup> المحسوبة اتخاذ القرار الإحصائي ونرمز إليها في الدراسة ب: كا<sup>2</sup> مج.

كا<sup>2</sup> المحسوبة: وهي القيمة التي نتحصل من خلال تطبيق قانون كا<sup>2</sup> ونرمز إليه بالرمز: كا<sup>2</sup> مج

df. درجة الحرية: وقانونها هو (ن-1)، حيث ن هي عدد الإجابات المقترحة ونرمز إليه في دراسة بالرمز مستوى الدلالة: نقوم بمقارنة النتائج عندها والغالب من الباحثين يستعملون مستوى دلالة 0.05 واستعملنا 1,10 α في دراستنا، ونرمز إليه بالرمز

$$\text{قانون كا}^2: \frac{(\text{التكرار المشاهد} - \text{التكرار المتوقع})^2}{\text{التكرار المتوقع}} = \text{كا}^2 \text{ مج}$$

القرار الإحصائي:

بعد الحصول على نتائج كا<sup>2</sup> المحسوبة نقوم بمقارنتها ب كا<sup>2</sup> المجدولة فإذا:

التي تقول بن الفرق في النتائج H<sub>1</sub> كانت كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة فإننا نقبل الفرضية البديلة يعود للفرق بين الفئتين أي توجد دلالة إحصائية.

التي تقول بأنه لا توجد فروق بين H<sub>0</sub> كانت كا<sup>2</sup> المحسوبة أقل من كا<sup>2</sup> المجدولة فإننا نقبل الفرضية الصفرية 0 النتائج وانما يعود ذلك إلى عامل الصدفة.

## الفصل الثاني:

### تحليل ومناقشة نتائج

### الاستبيان

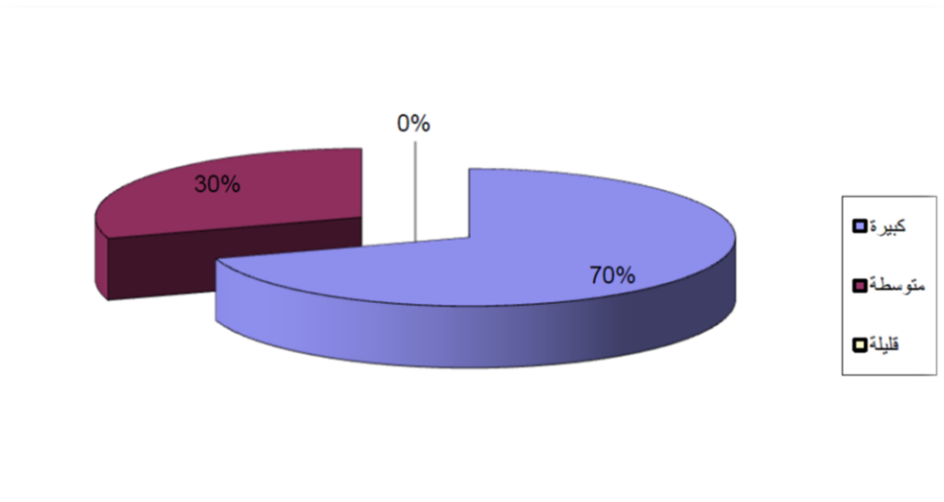
**المحور الأول:** ولمتعلق بالفرضية الاولى: للتخطيط دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

**السؤال الأول:** ما مدى أهمية التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

**الغرض من السؤال:** معرفة أهمية التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

| R | DF | A    | كا <sup>2</sup> مج | كا <sup>2</sup> مج | (تك مش- تك مت) <sup>2</sup> | تك مش- تك مت | التكرار المتوقع | النسبة المئوية% | التكرار | الإجابة |
|---|----|------|--------------------|--------------------|-----------------------------|--------------|-----------------|-----------------|---------|---------|
| + | 2  | 0.05 | 5.99               | 22,2               | 121                         | 11           | 10              | 70              | 21      | كبيرة   |
|   |    |      |                    |                    | 1                           | -1           | 10              | 30              | 09      | متوسطة  |
|   |    |      |                    |                    | 100                         | - 10         | 10              | 00              | 00      | قليلة   |
|   |    |      |                    |                    | 222                         |              | 30              | 100             | 30      | المجموع |

**جدول رقم : 01** يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.



**التمثيل البياني رقم : 10** يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.

عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة % 70 من الإداريين يعتبرون أن التخطيط له أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة ب % 30 يعتبرون التخطيط ذو أهمية متوسطة داخل المنشأة.

**القرار الإحصائي:** ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا المجدولة التي قيمتها 9,55 عند درجة الحرية  $2^2$  المحسوبة تساوي 22,2 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> ومستوى الدلالة 0.05 إذن فهو دال إحصائياً.



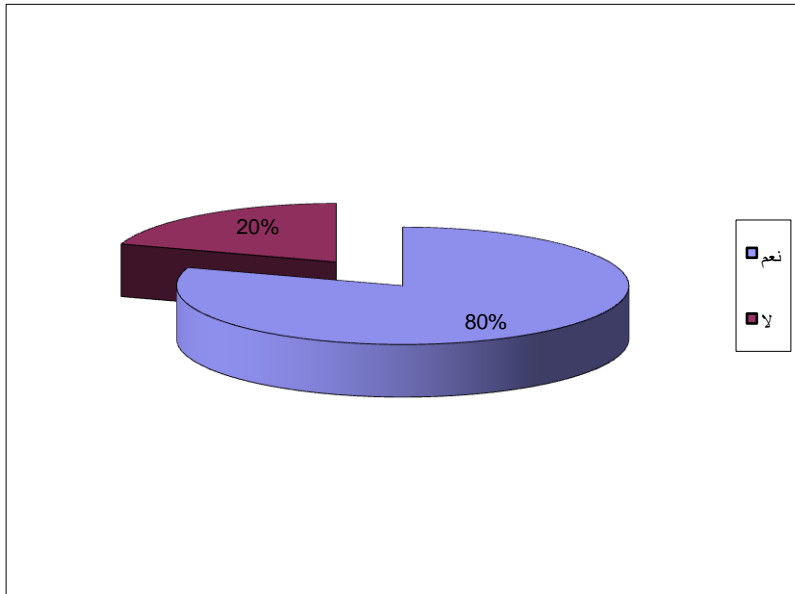
**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتخطيط أهمية كبيرة في تسيير المنشأة الرياضية وله دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

**الثاني : هل التخطيط الجيد يساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.**

الغرض من السؤال: معرفة إن كان التخطيط الجيد يساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية

| R | DF | A    | كا <sup>2</sup> مج | كا <sup>2</sup> مج | (تك مش - تك مت) <sup>2</sup> | تك مش - تك مت | التكرار المتوقع | النسبة المتوقعة% | التكرار | الإجابة |
|---|----|------|--------------------|--------------------|------------------------------|---------------|-----------------|------------------|---------|---------|
| + | 1  | 0.05 | 3,84               | 10,8               | 81                           | 9             | 15              | 80               | 24      | نعم     |
|   |    |      |                    |                    | 81                           | -9            | 15              | 20               | 06      | لا      |
|   |    |      |                    |                    | 162                          |               | 30              | 100              | 30      | المجموع |

**جدول رقم 02: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.**



**التمثيل البياني رقم 02: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.**

**عرض وتحليل النتائج:** يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط الجيد يساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون التخطيط الجيد لا يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

**القرار الإحصائي:** ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا<sup>2</sup> الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 8,10 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة التي قيمتها 3,84 عند درجة الحرية ، ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو دال إحصائياً.

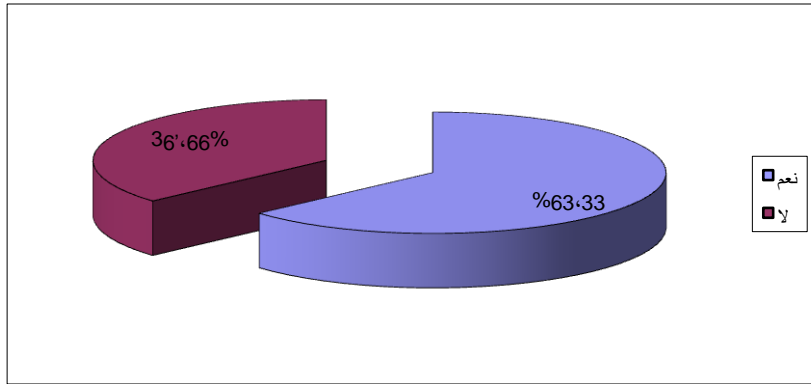
**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التخطيط الجيد يساعد ويساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

**الثالث :** هل وضع تفصيلات خطط الموارد وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

**الغرض من السؤال:** مدى أهمية وضع تفصيلات خطط الموارد وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام في المساهمة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

| R | DF | A    | كا <sup>2</sup> مج | كا <sup>2</sup> مج | (تك مش- تك مت) <sup>2</sup> | تك مش- تك مت | التكرار المتوقع | النسبة المئوية% | التكرار | الإجابة |
|---|----|------|--------------------|--------------------|-----------------------------|--------------|-----------------|-----------------|---------|---------|
| - | 1  | 0.05 | 3,84               | 2,13               | 16                          | 4            | 15              | 63,33           | 19      | نعم     |
|   |    |      |                    |                    | 16                          | -4           | 15              | 36,66           | 11      | لا      |
|   |    |      |                    |                    | 32                          |              | 30              | 100             | 30      | المجموع |

**جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.**



**التمثيل البياني رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.**

**عرض وتحليل النتائج:** يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 63,33% من الإداريين يعتبرون أن وضع تفصيلات خطط الموارد وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 36,66% لا يعتبرون وضع تفصيلات خطط الموارد كالأفراد وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

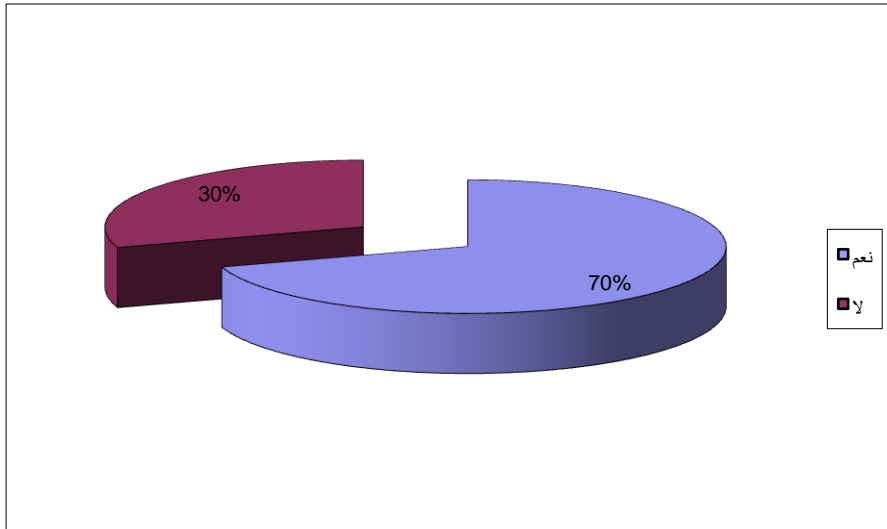
**القرار الإحصائي:** ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا<sup>2</sup> الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 13,2 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة التي قيمتها 3,84 عند درجة الحرية ، ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو غير دال إحصائياً.

**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون وضع تفاصيل خطط الموارد وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية. الرابع هل التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة؟.

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

| R | DF | A    | كا <sup>2</sup> مج | كا <sup>2</sup> مج | (تك مش - تك مت) <sup>2</sup> | تك مش - تك مت | التكرار المتوقع | النسبة المئوية% | التكرار | الإجابة |
|---|----|------|--------------------|--------------------|------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|---------|---------|
| - | 1  | 0.05 | 3,84               | 4,8                | 36                           | 6             | 15              | 70              | 21      | نعم     |
|   |    |      |                    |                    | 36                           | -6            | 15              | 30              | 09      | لا      |
|   |    |      |                    |                    | 72                           |               | 30              | 100             | 30      | المجموع |

**جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.**



**التمثيل البياني رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.**

**عرض وتحليل النتائج:** يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 30% يعتبرون التخطيط ليس له دور في تحقيق أهداف المنشأة.

**القرار الإحصائي:** ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا<sup>2</sup> الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 4,8 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة التي قيمتها 3,84 عند درجة الحرية ، ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو دال إحصائياً.

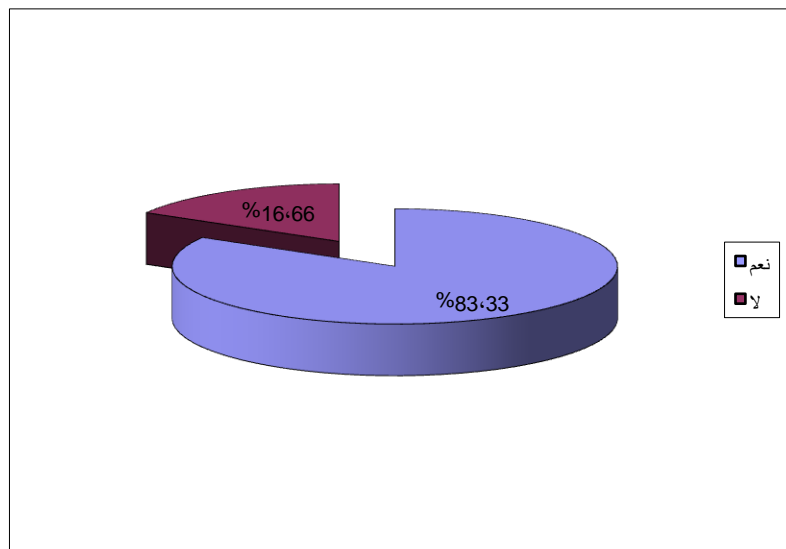
**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة

**الخامس:** هل تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير في المنشأة؟.

**من السؤال:** معرفة البرامج المؤدية إلى تحسين التسيير داخل المنشأة.

| R | DF | A    | كا <sup>2</sup> مج | كا <sup>2</sup> مج | (تك مش - تك مت) <sup>2</sup> | تك مش - تك مت | التكرار المتوقع | النسبة المئوية% | التكرار | الإجابة |
|---|----|------|--------------------|--------------------|------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|---------|---------|
| - | 1  | 0.05 | 3,84               | 13,33              | 100                          | 10            | 15              | 83,33           | 25      | نعم     |
|   |    |      |                    |                    | 100                          | -10           | 15              | 16,66           | 05      | لا      |
|   |    |      |                    |                    | 200                          |               | 30              | 100             | 30      | المجموع |

**جدول رقم 05:** يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.



**التمثيل البياني رقم 05:** يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.

**عرض وتحليل النتائج:** يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 83,33% من الإداريين يعتبرون أن تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير داخل المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 16,66% يعتبرون أن تحديد البرامج لا يؤدي إلى تحسين التسيير في المنشأة.

**القرار الإحصائي:** ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا<sup>2</sup> الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 13,33 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة التي قيمتها 3,84 عند درجة الحرية، ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو دال إحصائياً.

**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن تحديد البرامج يعد امراً مهماً في تحسين التسيير داخل المنشأة.

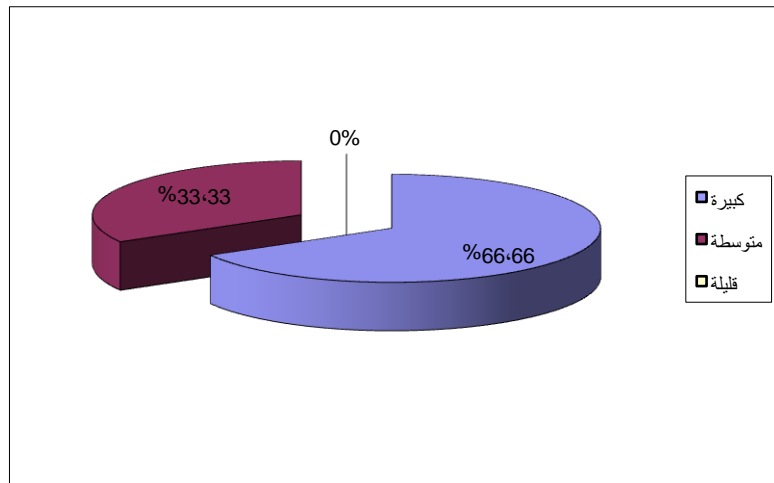
**المحور الثاني:** والمتعلق بالفرضية الثانية: للتنظيم دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

**السؤال السادس:** ما مدى أهمية التنظيم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

**الغرض من السؤال:** مدى أهمية التنظيم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

| R | DF | A    | كا <sup>2</sup> مج | كا <sup>2</sup> مج | (تك مش - تك مت) <sup>2</sup> | تك مش - تك مت | التكرار المتوقع | النسبة المئوية% | التكرار | الإجابة |
|---|----|------|--------------------|--------------------|------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|---------|---------|
| + | 2  | 0.05 | 5.99               | 20                 | 100                          | 10            | 10              | 66,66           | 20      | كبيرة   |
|   |    |      |                    |                    | 00                           | 00            | 10              | 33,33           | 10      | متوسطة  |
|   |    |      |                    |                    | 100                          | - 10          | 10              | 00              | 00      | قليلة   |
|   |    |      |                    | 200                |                              |               | 30              | 100             | 30      | المجموع |

**جدول رقم 06 : يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول**



**جدول رقم 06 يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول**

**عرض وتحليل النتائج:** يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 66,66% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم له أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 33,33% يعتبرون التخطيط ذو أهمية متوسطة داخل المنشأة الرياضية.

**القرار الإحصائي:** ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا<sup>2</sup> الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 20 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة التي قيمتها 5,99 عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو دال إحصائياً.



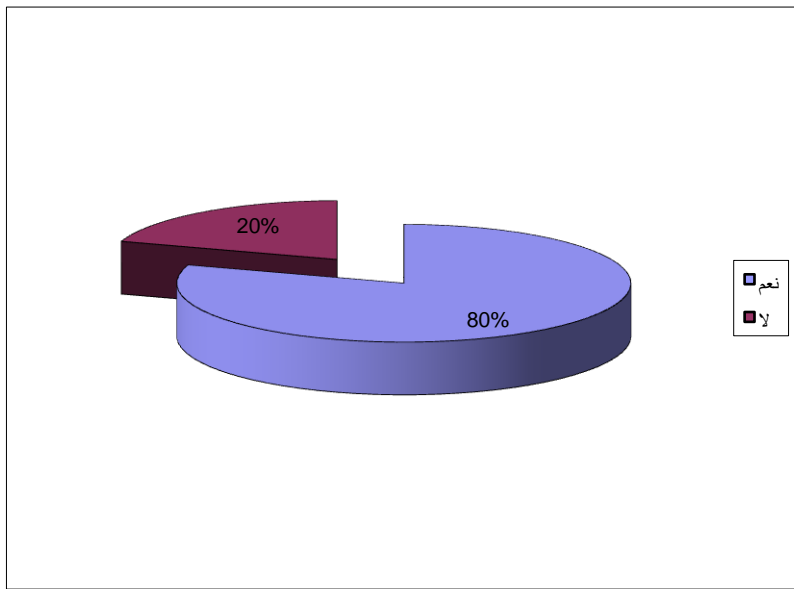
**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتنظيم أهمية كبيرة في تسيير المنشأة الرياضية

السابع: يساعد على احترام الخطط والأهداف؟.

من معرفة إن كان التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف أم لا.

| R | DF | A    | كا <sup>2</sup> مج | كا <sup>2</sup> مج | (تك مش - تك مت) <sup>2</sup> | تك مش - تك مت | التكرار المتوقع | النسبة المئوية% | التكرار | الإجابة |    |
|---|----|------|--------------------|--------------------|------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|---------|---------|----|
| + | 1  | 0.05 | 3,84               | 10,8               | 81                           | 9             | 15              | 80              | 24      | نعم     | 01 |
|   |    |      |                    |                    | 81                           | -9            | 15              | 20              | 06      | لا      | 02 |
|   |    |      |                    |                    | 162                          |               | 30              | 100             | 30      | المجموع |    |

جدول رقم 07: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.



التمثيل البياني رقم 07: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.

عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساعد على احت ارم الخطط والأهداف الموضوعه، أما النسبة الثانية المقدره بـ 20% يعتبرون أن التنظيم لا يساعد على احت ارم الخطط والأهداف الموضوعه.

القرار الإحصائي: ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا<sup>2</sup> الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 10,80 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة التي قيمتها 3,84 عند درجة الحرية ، ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو دال إحصائياً.

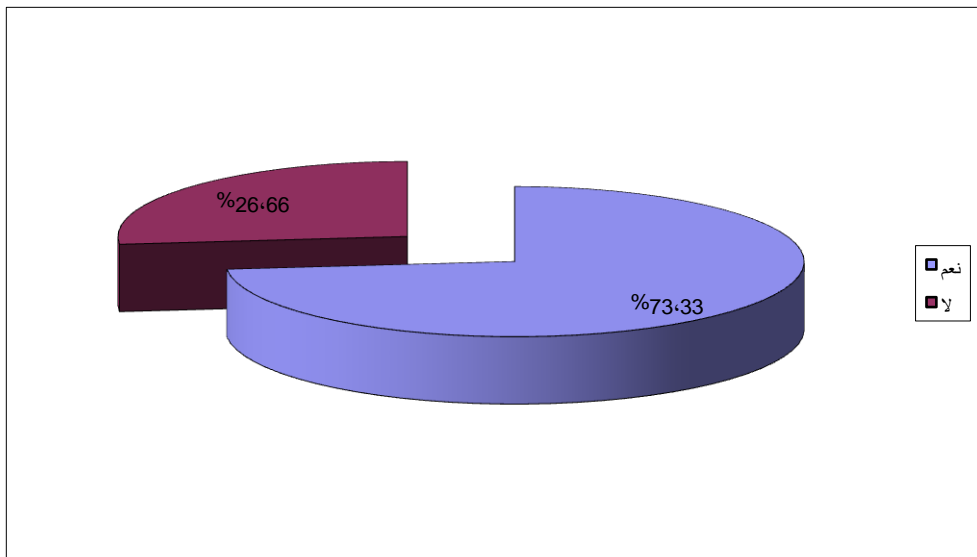
**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن يساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعية في المنشأة الرياضية.

## الثامن يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها؟.

من معرفة إن كان التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها أم لا.

| R | DF | A    | كا <sup>2</sup> مج | كا <sup>2</sup> مج | (تك مش - تك مت) <sup>2</sup> | تك مش - تك مت | التكرار المتوقع | النسبة المئوية% | التكرار | الإجابة |
|---|----|------|--------------------|--------------------|------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|---------|---------|
| + | 1  | 0.05 | 3,84               | 06,53              | 49                           | 7             | 15              | 73,33           | 22      | نعم     |
|   |    |      |                    |                    | 49                           | 7-            | 15              | 26,66           | 08      | لا      |
|   |    |      |                    |                    | 98                           |               | 30              | 100             | 30      | المجموع |

جدول رقم 08 : يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.



التمثيل البياني رقم 08: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.

عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 73,33% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 26,66% يعتبرون التنظيم لا يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها.

القرار الإحصائي: ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا<sup>2</sup> الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 6,53 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة التي قيمتها 3,84 عند درجة الحرية ، ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو دال إحصائياً.

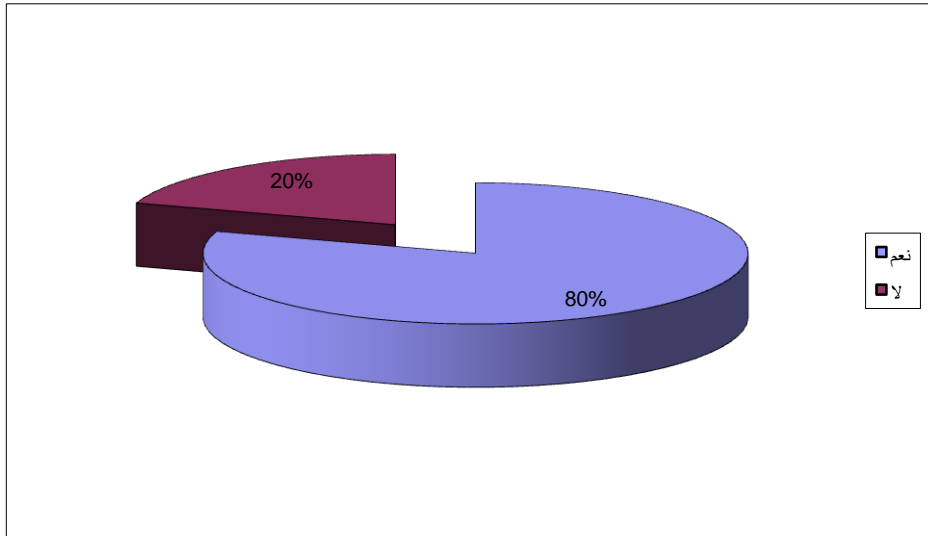
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها داخل المنشأة الرياضية.

التاسع الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة؟.

من معرفة إن كان التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة أم لا.

| R | DF | A    | كا <sup>2</sup> مج | كا <sup>2</sup> مج | (تك مش - تك مت) <sup>2</sup> | تك مش - تك مت | التكرار المتوقع | النسبة المئوية% | التكرار | الإجابة |
|---|----|------|--------------------|--------------------|------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|---------|---------|
| + | 1  | 0.05 | 3,84               | 10,08              | 81                           | 9             | 15              | 80              | 24      | نعم     |
|   |    |      |                    |                    | 81                           | -9            | 15              | 20              | 06      | لا      |
|   |    |      |                    |                    | 162                          |               | 30              | 100             | 30      | المجموع |

جدول رقم 09: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.



التمثيل البياني رقم 09: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.

عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدرة بـ 80% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة داخل المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون التنظيم الجيد لا يعمل على سير العمل بصورة فعالة.

القرار الإحصائي: ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا<sup>2</sup> الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 10,08 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة التي قيمتها 3,84 عند درجة الحرية ، ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو دال إحصائياً.

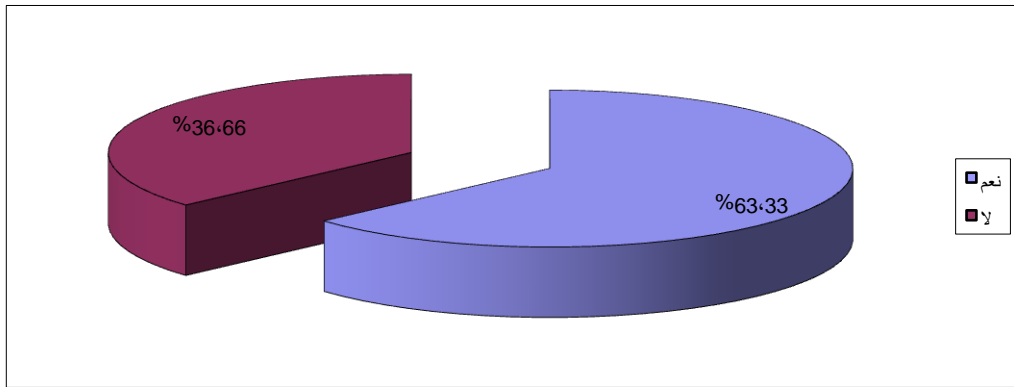
**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة داخل المنشآت الرياضية.

## العاشر كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد؟

من معرفة إن كان كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد أم لا.

| R | DF | A    | كا <sup>2</sup> مج | كا <sup>2</sup> مج | (تك مش - تك مت) <sup>2</sup> | تك مش - تك مت | التكرار المتوقع | النسبة المئوية% | التكرار | الإجابة |
|---|----|------|--------------------|--------------------|------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|---------|---------|
| + | 1  | 0.05 | 3,84               | 2,13               | 16                           | 4             | 15              | 63,33           | 19      | نعم     |
|   |    |      |                    |                    | 16                           | -4            | 15              | 36,66           | 11      | لا      |
|   |    |      |                    |                    | 32                           |               | 30              | 100             | 30      | المجموع |

جدول رقم 10: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.



التمثيل البياني رقم 10: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.

**عرض وتحليل النتائج:** يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 63,33% من الإداريين يعتبرون أن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل المنشأة، أما النسبة الثانية المقدره بـ 36,66% يعتبرون أن كتابة التقارير لا تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل المنشأة.

**القرار الإحصائي:** ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا<sup>2</sup> الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 2,13 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة التي قيمتها 3,84 عند درجة الحرية، ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو غير دال إحصائياً.

**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل المنشآت الرياضية.

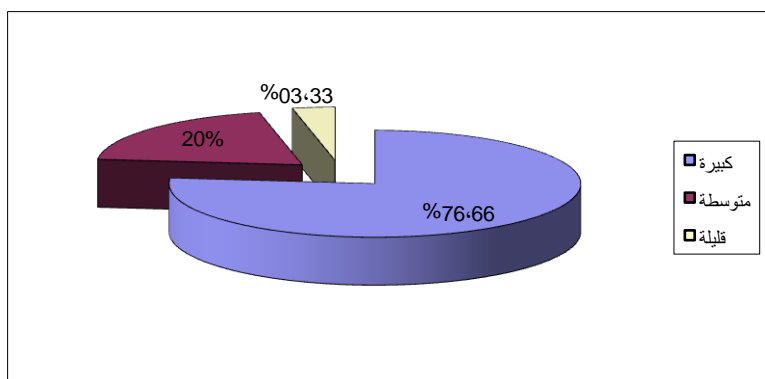
المحور الثالث: والمتعلق بالفرضية الثالثة: للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

السؤال الحادي عشر: ما مدى أهمية الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

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

| R | DF | A    | كا <sup>2</sup> مع | كا <sup>2</sup> مع | (تك مش - تك مت) <sup>2</sup> | تك مش - تك مت | التكرار المتوقع | النسبة المئوية% | التكرار | الإجابة |
|---|----|------|--------------------|--------------------|------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|---------|---------|
|   |    |      |                    |                    | 169                          | 13            | 10              | 76,66           | 23      | كبيرة   |
| + | 2  | 0.05 | 5.99               | 26,6               | 16                           | -4            | 10              | 20              | 06      | متوسطة  |
|   |    |      |                    |                    | 81                           | -9            | 10              | 03,33           | 01      | قليلة   |
|   |    |      |                    |                    | 266                          |               | 30              | 100             | 30      | المجموع |

جدول رقم 11: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.



التمثيل البياني رقم 11: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.

**عرض وتحليل النتائج:** يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 76,66% من الإداريين يعتبرون أن الرقابة لها أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون أن الرقابة لها أهمية متوسطة داخل المنشأة الرياضية أما النسبة الثالثة والمقدرة بـ 03,33% يعتبرون أن الرقابة لا أهمية لها داخل المنشأة الرياضية.

**القرار الإحصائي:** ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا<sup>2</sup> الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 26,6 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة التي قيمتها 5,99 عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو دال إحصائياً.

**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يعتبرون أن الرقابة لها أهمية كبيرة في تسيير المنشآت الرياضية.

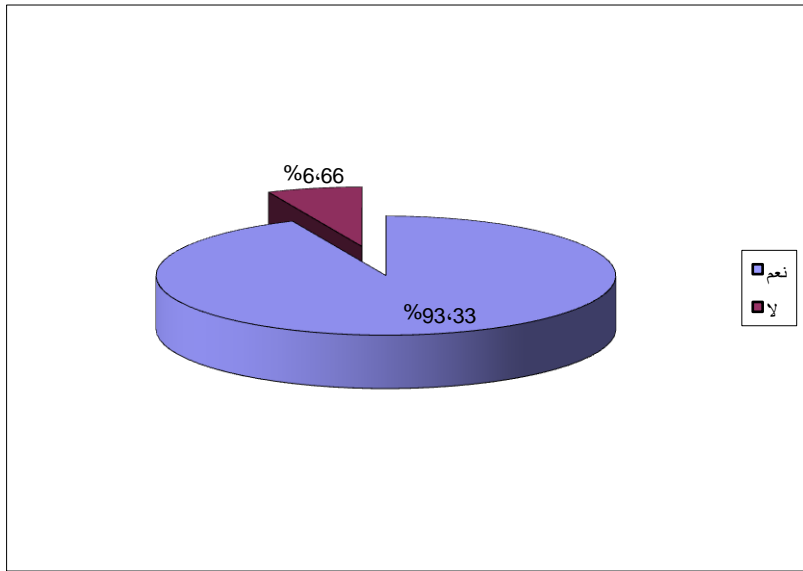


الثاني هل مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال أم لا.

| R | DF | A    | كا <sup>2</sup> مج | كا <sup>2</sup> مج | (تك مش - تك مت) <sup>2</sup> | تك مش - تك مت | التكرار المتوقع | النسبة المئوية% | التكرار | الإجابة |    |
|---|----|------|--------------------|--------------------|------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|---------|---------|----|
| + | 1  | 0.05 | 3,84               | 23,2               | 169                          | 13            | 15              | 93,33           | 28      | نعم     | 01 |
|   |    |      |                    |                    | 169                          | -13           | 15              | 6,66            | 02      | لا      | 02 |
|   |    |      |                    |                    | 348                          |               | 30              | 100             | 30      | المجموع |    |

جدول رقم 12: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.



التمثيل البياني رقم 12: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.

عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 93,33% من الإداريين يعتبرون أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 6,66% يعتبرون أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال.

القرار الإحصائي: ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا<sup>2</sup> الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 23,2 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة التي قيمتها 3,84 عند درجة الحرية ، ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو دال إحصائياً.

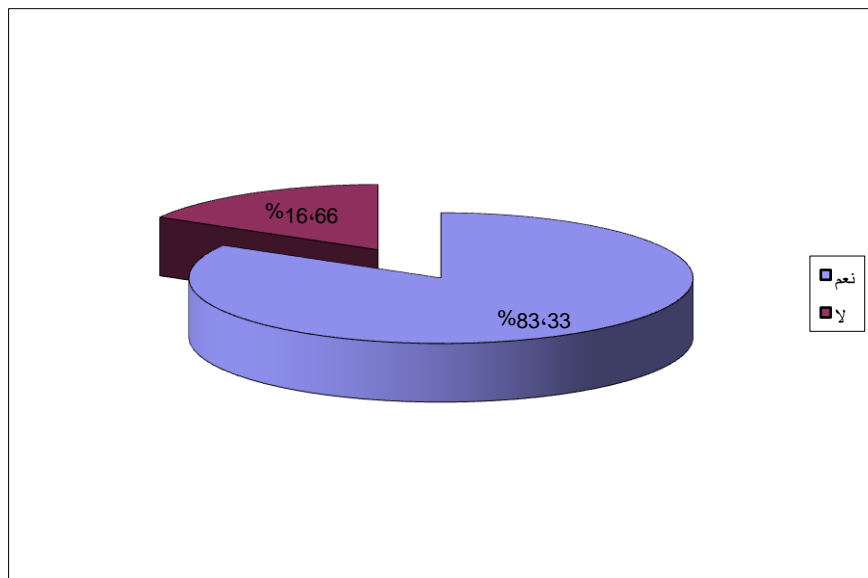
**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن م ارقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال داخل المنشآت الرياضية.

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

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

| R | DF | A    | كا <sup>2</sup> مج | كا <sup>2</sup> مج | (تك مش - تك مت) <sup>2</sup> | تك مش - تك مت | التكرار المتوقع | النسبة المئوية% | التكرار | الإجابة |
|---|----|------|--------------------|--------------------|------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|---------|---------|
| + | 1  | 0.05 | 3,84               | 13,33              | 100                          | 10            | 15              | 83,33           | 25      | نعم     |
|   |    |      |                    |                    | 100                          | -10           | 15              | 16,66           | 05      | لا      |
|   |    |      |                    |                    | 200                          |               | 30              | 100             | 30      | المجموع |

جدول رقم 13: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.



التمثيل البياني رقم 13: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.

عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 83,33% من الإداريين يعتبرون أن الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 16,66% يعتبرون الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة.

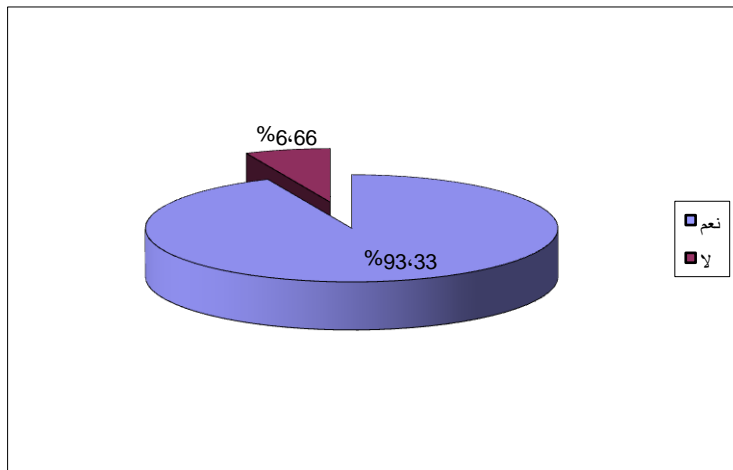
القرار الإحصائي: ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا<sup>2</sup> الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 13,33 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة التي قيمتها 3,84 عند درجة الحرية، ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو دال إحصائياً.

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

الاربع هل تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة؟  
الغرض من السؤال: معرفة إن كان تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة أم لا.

| R | DF | A    | كا <sup>2</sup> مج | كا <sup>2</sup> مج | (تك مش - تك مت) <sup>2</sup> | تك مش - تك مت | التكرار المتوقع | النسبة المئوية% | التكرار | الإجابة |
|---|----|------|--------------------|--------------------|------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|---------|---------|
| + | 1  | 0.05 | 3,84               | 23,2               | 169                          | 13            | 15              | 93,33           | 28      | نعم     |
|   |    |      |                    |                    | 169                          | -13           | 15              | 6,66            | 02      | لا      |
|   |    |      |                    |                    | 348                          |               | 30              | 100             | 30      | المجموع |

جدول رقم 14: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.



التمثيل البياني رقم 14: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.

عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة المقدرة بـ 93,33% من الإداريين يعتبرون أن تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 6,66% يعتبرون تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

القرار الإحصائي: ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا<sup>2</sup> الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 23,2 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة التي قيمتها 3,84 عند درجة الحرية ، ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو دال إحصائياً.

**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

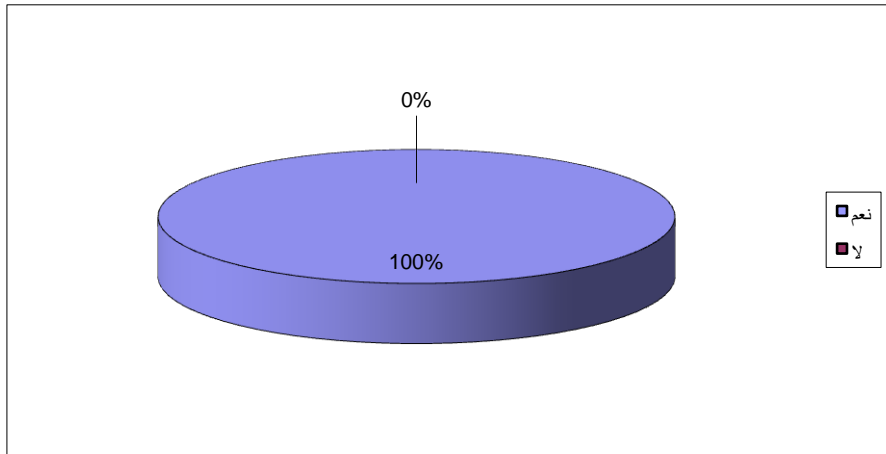
الخامس عشر: هل مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف

| R | DF | A    | كا <sup>2</sup> مج | كا <sup>2</sup> مج | (تك مش- تك مت) <sup>2</sup> | تك مش- تك مت | التكرار المتوقع | النسبة المئوية% | التكرار | الإجابة |
|---|----|------|--------------------|--------------------|-----------------------------|--------------|-----------------|-----------------|---------|---------|
| + | 1  | 0.05 | 3,84               | 30                 | 225                         | 15           | 15              | 100             | 30      | نعم     |
|   |    |      |                    |                    | 225                         | -15          | 15              | 00              | 00      | لا      |
|   |    |      |                    |                    | 450                         |              | 30              | 100             | 30      | المجموع |

المسطرة أم لا.

جدول رقم 15: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.



التمثيل البياني رقم 15: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.

عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يعتبرون أن مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنشأة الرياضية.

القرار الإحصائي: ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا<sup>2</sup> الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 30 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة التي قيمتها 3,84 عند درجة الحرية ، ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو دال إحصائياً.

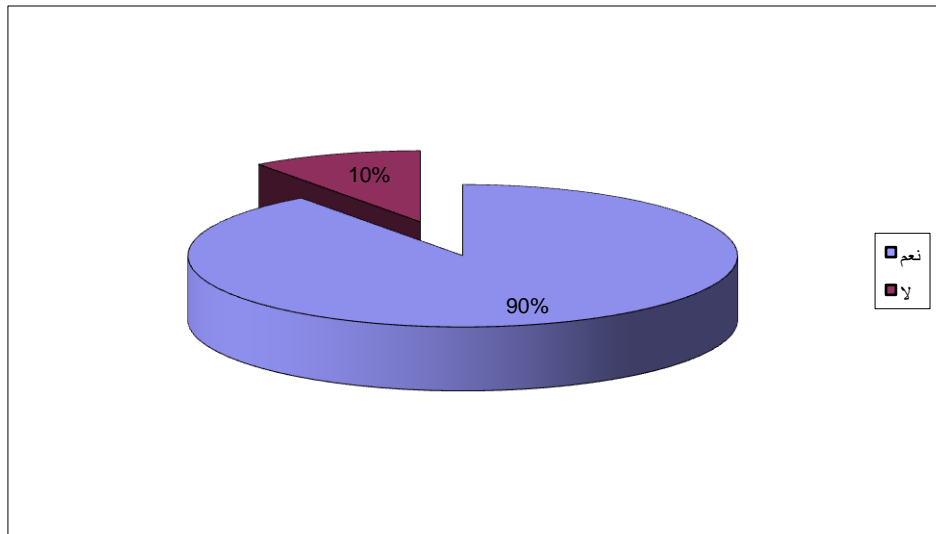
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنشأة الرياضية.

السادس عشر: هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ أم لا.

| R | DF | A    | كا <sup>2</sup> مج | كا <sup>2</sup> مج | (تك مش - تك مت) <sup>2</sup> | تك مش - تك مت | التكرار المتوقع | النسبة المئوية% | التكرار | الإجابة |    |
|---|----|------|--------------------|--------------------|------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|---------|---------|----|
| + | 1  | 0.05 | 3,84               | 19,2               | 144                          | 12            | 15              | 90              | 27      | نعم     | 01 |
|   |    |      |                    |                    | 144                          | -12           | 15              | 10              | 03      | لا      | 02 |
|   |    |      |                    |                    | 288                          |               | 30              | 100             | 30      | المجموع |    |

جدول رقم 16: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.



التمثيل البياني رقم 16: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.

عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90% من الإداريين يعتبرون الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 10% يعتبرون أن الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ.

القرار الإحصائي: ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا<sup>2</sup> الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 19,2 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة التي قيمتها 3,84 عند درجة الحرية ، ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو دال إحصائياً.

**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ داخل المنشآت الرياضية.



## - مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

### مناقشة الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري بعض المنشآت الرياضية بكل من مركب الرياضي بسيدي عيش ، المسبح النصف الأولمبي بالقصر، المركب الرياضي لوحدة المغاربية ببجاية، وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقاً من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول: التخطيط ودوره في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

ومن خلال الجداول في المحور الأول للتخطيط (1,2,4,5) تبين لنا فعلاً أن التخطيط يلعب دوراً مهماً في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط في الجانب النظري الذي ينص على أن أهمية التخطيط تكمن في:

- مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير.

- التركيز على الأهداف.

- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.

- تسهيل عمليات الرقابة.

### مبادئ التخطيط:

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف.

- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط.

- مبدأ شمولية التخطيط.

- فعالية وكفاية التخطيط.

لا تتم الوظائف الإدارية إلا في وجود التخطيط فالمسؤول عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية، كما يساعد على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كغاية لتحقيق الهدف المنشود، إذ يعتبر مفتاحا للتطور والنجاح من خلال توجيه الموارد المتاحة بشكل سليم وهذا ما يخدم لنا الفرضية الأولى.

### مناقشة الفرضية الثانية:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري بعض المركبات الرياضية وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقا من الفرضية الثانية "التنظيم ودوره في تحسين تسيير المنشآت الرياضية" ومن خلال الجداول في المحور الثاني للتنظيم (6,7,8,9) تبين لنا فعلا أن التنظيم يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق عليه في وظيفة التنظيم في المجال الرياضي في الجانب النظري الذي يعتبر التنظيم في العمليات الإدارية هو إطارها الخارجي فالتنظيم، يحدد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هنا تنظيما ملائما كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية للبرمج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل والرغبات الإنسانية للأفراد وهذا ما يخدم فرضيتنا الثانية. تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، إصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستثمارات، العلاقات الخارجية

التنظيم هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أوردتها المشرع، أو المخطط كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء

المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة، يقتضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وادارت ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.

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

### مناقشة الفرضية الثالثة:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري بعض المركبات الرياضية تم التوصل إلى حقائق الفرضية الثالثة "الرقابة ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية" ومن خلال الجداول في المحور الثالث (11,12,13,14,15,16) تبين لنا فعلاً أن الرقابة تلعب دوراً مهماً في تحسين المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق عليه في الجانب النظري في الرقابة حسب المستويات الإدارية والتي تشمل:

#### - الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

تهدف الرقابة إلى جعل ما يحدث يتطابق مع ما هو مخطط - الرقابة على مستوى العمليات.

#### - الرقابة على مستوى الأفراد.

والرقابة حسب مستوى توقيت القيام بها والتي تشمل:

- الرقابة الوقائية ويعتمد نظام الرقابة هنا عن طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحداث المعلومات المتوافرة لدى المنشأة.

- الرقابة التاريخية ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة.

- الرقابة المتزامنة والتي تقوم بتصحيح الانحرافات عن المعايير التي تحدث أثناء التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة تحديد المشاكل وتحجيم الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية في المنشأة. وتعمل الرقابة على خلق الوسائل الرقابية الناجحة داخل المنظمة للعمل على رفع كفاءة الأداء بالنسبة للعاملين وتختلف الرقابة في التنظيمات حسب حجم وطبيعة الأعمال التي تقوم بها.

## خلاصة:

لقد أرينا من خلال دارستنا الميدانية، وباعتمادنا على المنهج الوصفي أي باستخدام الاستبيان وتحليل النتائج واطهار دور الإدارة الرياضية في تحسين المنشآت الرياضية، واستنادا للفرضيات المختلفة التي وظفناها في هذا المجال وبعد مناقشة وتحليل الاستبيان يتبين لنا من خلال الفرضية الأولى توصلنا فعلا إلى أن التخطيط يلعب دور مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المقترحة والمطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري إذ يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى من الوظائف الأخرى لهذا فهو أساس تحديد الأهداف.

ومن خلال الفرضية الثانية توصلنا فعلا إلى أن التنظيم يلعب دور مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وكذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجاني النظري إذ يعتبر التنظيم الجيد لاستخدام الأمثل الطاقات البشرية والمادية كما يهدف التنظيم إلى تحديد المسؤوليات.

ومن خلال الفرضية الثالثة توصلنا إلى أن الرقابة تلعب دور مهما في تحسين المنشآت وكذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان، فالرقابة تهدف إلى تحقيق الأهداف وتعتبر وسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية كيفية تسيير الأعمال داخل المنشآت الرياضية.

## خاتمة:

عملنا في هذا البحث على إبراز أهم الأدوار التي يلعبها المسير الإداري في تحسين تسيير المنشآت الرياضية سواء أكانت هذه الأدوار داخلية أو خارجية. ومن خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني، خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن الإدارة الرياضية وجميع وظائفها تلعب دورا مهما ومميزا في الجانب التسيير للمنشآت الرياضية، لكن تبقى الإدارة الرياضية تعيش تدني ملحوظ وتراجع على مستوى التسيير للمنشآت الرياضية؛ حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري وفق منظور الحاجات الضرورية والتفريق بين الأهداف. وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى ملاحظتين أساسيتين هما: أوال: انعدام المؤهلات الكافية لدى المسيرين والنقص الملحوظ في الإطارات الرياضية من إداريين ومسيرين في هذا المجال مما أدى إلى اللجوء إلى إداريين ومسيرين يفتقرون إلى التأهيل والتأطير العلمي والأساليب الحديثة في مجال الإدارة والتسيير مما أدى إلى ذلك إلى استعمال طرق بدائية ال يمكن أن تصنع شيء في التقدم وتحسن في تسيير المنشآت الرياضية. ثانيا: انعدام وجود استراتيجية العمل من خلال تخطيط التنظيم رقابة توجيهية، ويرجع ذلك عادة إلى كون المسير قليل الفكرة وبعيد عن التأهيل العلمي فال يلجأ إلى استخدام أساليب علمية حديثة لأنه ال يدرك أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة في المجال العلمي والعملية وطرق التسيير الحديث. وللخروج من هذا المستوى الرديء غير مشرف في جوانب التسيير الفني والإداري إلى أفضل منه البد من الإسراع في

- وضع مخططات تسييري سنوية لتسيير المنشآت الرياضية .
  - التنظيم الجيد والمحكم داخل المنشآت الرياضية .
  - وضع أفضل الوسائل، الرقابة لعمل العنصر البشري داخل المنشآت الرياضية.
- كل ما بذلناه من جهد وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا، كان واسعا جدا وا كل مساهمتنا فيه بدت ضئيلة ولكن هذا ال يمنعنا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا

البحث وكانت غايتنا الوصول إلى إجابات عن الأسئلة المقترحة في دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية. ونرجو أن تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى.

## اقتراحات وتوصيات :

يتوقف مردود المنشآت الرياضية وتسييرها الأحسن، سواء كان ذلك تربويا أو رياضيا عمى نوع الإدارة الرياضية إذ تعتبر الإدارة الرياضية ووظائفها أي السبب الأول والأخير في نجاح أو فشل تسييرها المنشآت الرياضية وعموي خمصنا من خلال دراستنا هذه إلى بعض الاقتراحات والتي نأمل أن تساعد في تحسين العمل الإداري وتسييرها داخل منشآتنا الرياضية. - أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة.

- على المدير انتهاج السبل والوظائف الملائمة لتسييرها الأمثل للمنشآت الرياضية.
- وضع إدارة رياضية تقيم بتكوينها الأطارات في مجال التسيير والإدارة.
- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير النابعة في الأفراد العاميين في المنشأة الرياضية وعمى كافة المستويات.
- تخطيط برامج عمل يضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منجية عمومية بحتة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوائق والمسببات التي تعيق تسييرها المنشآت.
- وضع خطط طويلة المدى عمى أن تقسم هذه الخطط إلى مراحل زمنية "سنوية" بهدف تأهيل وصقل المسيرين الإداريين عمى مستوى المنشآت.
- زيادة الالتزام بالعنصر البشري داخل المنشآت.
- وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين.



الملاحق