



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ألكي محند اولحاج

-البويرة-

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



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

التخصص: الإدارة والتسيير الرياضي.

## الموضوع

الإدارة الرياضية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية

دراسة ميدانية أجريت على بعض المنشآت الرياضية لولاية البويرة.

تحت إشراف الدكتور:

\* زريفي سليم.

من إعداد الطالب:

❖ منير جبري

❖ تعزيبت محمد

السنة الدراسية: 2018/2019

# شكر وتقدير

قال تعالى:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ

أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ

فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿19﴾ }

سورة النمل الآية ﴿19﴾ .

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن والاه في

الأولين والآخرين والملأ الأعلى إلى يوم الدين ..

وبعد، لا يسعني الا ان أتقدم بالشكر الجزيل إلى من قال بحقه الشاعر

(كاد المعلم ان يكون رسولا)، إلى أستاذي الفاضل الذي أمدني بعلمه ولسنوات طويلة

الأستاذ الدكتور زريقي سليم جزاه الله عني كل خير ووفقه إلى ما يحبه ويرضاه .

كما أتقدم بالشكر إلى كافة دكاترة وإساتذة وعمال معهد علوم وتقنيات النشاطات

البدنية والرياضية.

وشكرنا الخاص إلى كل أصدقاء الدراسة

وعرفانا بالجميل أتقدم بالشكر والتقدير إلى من قرن رضا لله برضاها .. والدي

العزير

( رَبِّ ارْحَمْنَاهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ) .

وكذلك أشكر كل من علمني حرفا وأرشدني إلى طريق العلم وسهل في إخراج المذكرة

بشكلها الحالي.

(رَبَّنَا تَقَبَّلْ مِنَّا إِنَّكَ أَنْتَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ)

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين  
إحساناً، إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو  
كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما، وقل  
لهما قولا كريماً﴾

صدق الله العظيم

أهدي ثمرة جهدي وتاج عملي

إلى من تحمل في صدرها كل حنان الدنيا إلى أول وجهه  
فتحت عليه عيناني.

إلى أمي حفظها الله ورعاها.  
وإلى والدي حفظه الله ورعاه.  
إلى أخوتي وأخواتي.

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في  
دفع هذا البحث بكلمة طيبة أو فكرة  
نيرة أو بسملة صادقة.

إلى كل أساتذة وعمال معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية  
والرياضية.

منير جبري

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين  
إحساناً، إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو  
كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما، وقل  
لهما قولا كريماً﴾

صدق الله العظيم

أهدي ثمرة جهدي وتاج عملي

إلى من تحمل في صدرها كل حنان الدنيا إلى أول وجهه  
فتحت عليه عيناني.

إلى أمي حفظها الله ورعاها.  
وإلى والدي حفظه الله ورعاه.  
إلى أخوتي وأخواتي.

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في  
دفع هذا البحث بكلمة طيبة أو فكرة  
نيرة أو بسمة صادقة.

إلى كل أساتذة وعمال معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية  
والرياضية.

تعزيت محمد

الصفحة	الموضوع
أ	شكر وتقدير
ب	إهداء
د	محتوى البحث
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	ملخص البحث
ك	مقدمة
<b>المدخل العام للبحث</b>	
02	1/ الإشكالية
02	2/ الفرضيات
03	3/ أسباب اختيار الموضوع
03	4/ أهمية البحث
03	5/ أهداف البحث
04	6/ الدراسات المرتبطة بالبحث
05-04	7/ تحديد المصطلحات والمفاهيم
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: الإدارة الرياضية</b>	
08	تمهيد
09	1-1/ نبذة تاريخية حول الإدارة
10	1-2/ مفاهيم حول الإدارة
10	1-2-1/ الإدارة
11	1-2-2/ الإدارة العامة
11	1-2-3/ الإدارة الرياضية
12	1-2-4/ مكونات الإدارة الرياضية
12	1-3/ وظائف الإدارة
12	1-3-1/ تعريف التخطيط
12	1-3-2/ أهمية التخطيط
13	1-3-3/ مبادئ وأنواع التخطيط

14	1-3-4 / مراحل عملية التخطيط
14	1-3-5 / وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات
15	1-4 / التنظيم الإداري في التربية البدنية
16	1-4-1 / مبادئ التنظيم
17	1-4-2 / أنواع التنظيم
17	1-4-3 / أسس وأشكال التنظيم
18	1-4-4 / فوائد التنظيم
18	1-4-5 / التنظيم في المجال الرياضي
18	1-5 / الرقابة الإدارية
19	1-5-1 / مبادئ الرقابة الإدارية
20	1-5-2 / أنواع الرقابة
21	- خلاصة

### الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

23	- تمهيد
24	2-1 / تعريف الأداء الوظيفي
24	2-2 / أهمية الأداء الوظيفي
25	2-3 / عناصر الأداء الوظيفي
25	2-4 / محددات الأداء الوظيفي
27	2-5 / العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته
28	2-6 / معايير الأداء الوظيفي
28	2-7 / كيفية قياس أداء العاملين
29	2-8 / أهمية قياس أداء العنصر البشري
30	2-9 / تقييم الأداء الوظيفي
30	2-9-1 / مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي
31	2-9-2 / أهداف تقييم الأداء
31	2-9-3 / فوائد تقييم الأداء الوظيفي
31	2-9-4 / معايير تقويم الأداء الوظيفي
32	2-9-5 / الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي
32	2-9-6 / أهم الصفات الأساسية لطريقة التقييم المشترك
33	- خلاصة:

## الفصل الثالث: المنشآت الرياضية

35	تمهيد
36	1-3 / المنشآت الرياضية في العصر القديم:
37	2-3 / المنشآت الرياضية في العصر الحديث
38	3-3 / مفهوم المنشأة الرياضية
38	4-3 / النظام القانوني والإداري لعمل المنشآت والهياكل الرياضية
40	5-3 / إدارة المنشآت الرياضية
40	1-5-3 / الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية
41	2-5-3 / الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية
41	3-5-3 / الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية
42	6-3 / خصائص المنشآت الرياضية
42	7-3 / أسس تخطيط المنشآت الرياضية
44	8-3 / أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية
46	9-3 / مبادئ الإمكانيات الرياضية
46	10-3 / مزايا دراسة امكانيات المنشأة الرياضية
48	خلاصة

## الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

51	تمهيد
52	1-4 / الدراسة الاستطلاعية
53	2-4 / الدراسة الأساسية
53	1-2-4 / منهج البحث
53	2-2-4 / متغيرات البحث
54	3-2-4 / تحديد مجتمع وعينة البحث
55	4-2-4 / مجالات الدراسة
55	5-2-4 / أدوات البحث
56	6-2-4 / الوسائل الإحصائية
57	خلاصة

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

59	تمهيد
60	1-5 / عرض وتحليل ومناقشة النتائج
81	2-5 / مناقشة و مقابلة النتائج بالفرضيات
83	خلاصة
85	الاستنتاج العام
87	الخاتمة
/	اقتراحات وفروض مستقبلية
/	البيبلوغرافيا
<b>الملاحق</b>	
/	الملحق رقم (01)
/	الملحق رقم (02)
/	الملحق رقم (03)

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
60	يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول من المحور الأول	01
61	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني من المحور الأول	02
62	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث من المحور الأول	03
63	يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع من المحور الأول	04
64	يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس من المحور الأول	05
65	يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول من المحور الثاني	06
66	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني من المحور الثاني	07
67	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث من المحور الثاني	08
68	يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع من المحور الثاني	09
69	يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس من المحور الثاني	10
70	يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول من المحور الثالث	11
71	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني من المحور الثالث	12
72	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث من المحور الثالث	13
73	يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع من المحور الثالث.	14
74	يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس من المحور الثالث	15
75	يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس من المحور الثالث	16
76	يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول من المحور الرابع	17
77	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني من المحور الرابع	18
78	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث من المحور الرابع	19
79	يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع من المحور الرابع	20
80	يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس من المحور الرابع	21

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	يوضح مراحل عملية التخطيط	01
30	يوضح مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي	02
60	يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول من المحور الأول	03
61	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني من المحور الأول	04
62	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث من المحور الأول	05
63	يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع من المحور الأول	06
64	يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس من المحور الأول	07
65	يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول من المحور الثاني	08
66	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني من المحور الثاني	09
67	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث من المحور الثاني	10
68	يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع من المحور الثاني	11
69	يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس من المحور الثاني	12
70	يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول من المحور الثالث	13
71	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني من المحور الثالث	14
72	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث من المحور الثالث	15
73	يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع من المحور الثالث.	16
74	يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس من المحور الثالث	17
75	يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس من المحور الثالث	18
76	يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول من المحور الرابع	19
77	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني من المحور الرابع	20
78	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث من المحور الرابع	21
79	يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع من المحور الرابع	22
80	يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس من المحور الرابع	23

ملخص الدراسة:

الإدارة الرياضية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.  
- دراسة ميدانية اجرية على بعض المنشآت الرياضية لولاية البويرة -

إشراف الدكتور:

د. زريفي سليم

إعداد الطلبة:

جبري منير

تعزيب محمد

المذكورة كانت تحت عنوان: الإدارة الرياضية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية، وكان الهدف من هذه الدراسة معرفة العلاقة الكامنة بين الإدارة الرياضية والأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية، فتبادر إلى الذهن طرح التساؤلات:

(1) هل للإدارة الرياضية دور في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية؟

(2) هل للتخطيط دور في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية؟

(3) هل للتنظيم دور في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية؟

(4) هل للرقابة دور في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية؟

• وهذا ما استلزم علينا وضع فرضيات للدراسة: للإدارة الرياضية دور في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

فكان اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة والتي شملت على موظفي بعض المنشآت الرياضية لولاية البويرة: المسبح النصف أولمبي لبلدية قاديونية، والمسبح النصف أولمبي لبلدية الاخضرية، والمركب الرياضي متعدد الخدمات لبلدية الاخضرية، فأنحصرت الدراسة من 21 أبريل 2019 الى 24 افريل 2019 على مستوى هاته المركبات. إن كل دراسة تتطلب استخدام منهج خاص بها، فالمنهج المناسب لدراستنا والذي تم اختياره هو المنهج الوصفي بحيث تم استعمال أداة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، فكانت مناسبة للمشكلة.

ولمعرفة النتائج اتبعنا الطريقة الإحصائية التي شملت النسب المئوية، واختبار كا<sup>2</sup>.

وفي نهاية دراستنا يمكن القول أن النتائج المحصل عليها والتي تثبت إلى حد ما دور الإدارة الرياضية في تحسين الاداء الوظيفي للمنشآت الرياضية، كما يمكن اعتبارها مرضية رغم وجود بعض العوامل التي تؤثر على هذه النتائج فغياب وظيفة من وظائف الإدارة الرياضية يؤثر على الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية، ولهذا فهذه النتائج يمكن اعتبارها بداية الطريق لدراسات أشمل أين يمكن أن نتطرق إلى كل العوامل التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

## مقدمة:

إذا ما أردنا للرياضة أن تزدهر وتتقدم فلا بد من أن نتخذ العلم طريقاً والإدارة هي أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة الدول المتقدمة ومنشأتها ومؤسساتها في النهوض بالرياضة والتربية الرياضية، وبالرغم من أن هذه المذكرة قد حوت عناصر الإدارة الرياضية والتربية الرياضية إلا أنها عرفت في صورة تطبيقية متخذة باختصار غير المخل بالمضمون والمحتوى منها في عرض مادتها محاولة تحويل المادة النظرية الأكاديمية للإدارة الرياضية إلى مادة تطبيقية تتماشى مع احتياجات الرياضة والتربية البدنية والرياضية في المؤسسات والمنشآت والهيئات الرياضية.

ويعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة الثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة ونتيجة لإشباع النشاط الحكومي في القرن الحالي أصبح الاهتمام موجهاً لوضع نظم الإدارة بهدف تحسين الأداء الوظيفي لهذه المنشآت ورفع من الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها.

وواضح من هذا أن محور الإدارة العلمية الرياضية هو العنصر البشري وكيف يمكن أن يتحقق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة، وهذه هي الحقيقة التي تضيء على الإدارة طابعاً خاصاً باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية تسييرية من جهة، واقتصادية سياسية من جهة أخرى، ذلك يتطلب من الإدارة الحسنة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بأكفاً تسيير للإمكانات المتاحة مع توفير أفضل مناخ تسييري لعمل العنصر البشري مع أقل جهد من جانبه ويعرف العلماء "الإدارة بأنه نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد"، وكل هذا يتوقف على نمط تسيير الأفراد العاملين في المنشأة أو الهيئة وتنمية العلاقات الإنسانية وإتباع حاجاتهم والعمل على رضاهم بقدر الإمكان.<sup>1</sup>

وفي هذا العدد نحاول من خلال دراستنا هذه، التعرف على الإدارة الرياضية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

وفي دراستنا لهذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي وقبل هذا وذلك عرّجنا على جانب تمهيدي الذي تناولنا فيه الخلفية النظرية للإشكالية والفرضيات وأهداف البحث والتعريف بالمصطلحات والدراسات السابقة أما الجانب النظري قد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول تطرقنا في الفصل الأول إلى الإدارة الرياضية، وفي الفصل الثاني إلى الأداء الوظيفي، والفصل الثالث إلى المنشآت الرياضية، ثم عرّجنا في الجانب التطبيقي على فصلين تناولنا في الفصل الأول منهجية وأدوات البحث، الفصل الثاني يحتوي على عرض النتائج وتحليلها. لنقوم في الأخير بعرض النتائج النهائية ووضع خاتمة بالعمل وطرح بعض الاقتراحات التي تعد كحلول.

<sup>1</sup> - إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، الصفحة 97.

01 / الإشكالية:

إن الأداء الوظيفي للإدارة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشآت الرياضية إلى التكامل والارتقاء بقدراتهم وإكسابهم الخبرات في مجال التسيير الإداري وتعتبر الإدارة فن علم من العلوم الإدارية البارزة وهي علم يبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم التخطيط في المنشآت ومن ناحية الأفراد والجمهير، 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 الأداء الوظيفي للإدارة الرياضية، وتحركات الإداريين تتطلب منه أن يأخذ مكانا مناسباً للتسيير الإداري ولهذا أصبح لزاماً على الإداريين الإلمام المعرفي بالأسس العلمية الحديثة 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 منها التنظيم، التخطيط، الرقابة في مجال التسيير والتي تعمل لصالحها ومن خلال هذه الدراسة ارتأينا إلى طرح التساؤل التالي:

**التساؤل العام:** هل للإدارة الرياضية دور في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية؟

**التساؤلات الجزئية:**

- هل للتخطيط دور في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية؟
- هل للتنظيم دور في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية؟
- هل للرقابة دور في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية؟
- للإدارة الرياضية أثر إيجابي على الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية؟

**02 / الفرضية العامة:**

- للإدارة الرياضية دور في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

**الفرضيات الجزئية:**

- للتخطيط دور في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.
- للتنظيم دور في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.
- للرقابة دور في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.
- للإدارة الرياضية أثر إيجابي على الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

### 03/ أسباب اختيار الموضوع:

#### 1-3/ أسباب ذاتية:

هي رغبتنا وفضلنا في تبيان دور الإدارة الرياضية في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية، وذلك من خلال إبراز أثر التخطيط والتنظيم والرقابة في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية، بالإضافة إلى الإحساس بالقدرة على تناول هذا الموضوع والكشف عن خباياه.

#### 2-3/ أسباب موضوعية:

- يعد بحثنا هذا خطوة للاهتمام بهذا النوع من البحوث، حيث نسعى من خلاله إلى تحقيق بعض الأهداف التي تعتبر مسعا لكل باحث، بغيت إثراء مكتبة المعهد بهذا النوع من الدراسات، وكذلك لنقص الدراسات التي تتناول مثل هذا الموضوع.
- الإهمال الملاحظ من طرف مسيري المنشآت الرياضية والذي يتضح في عدم تحسن الأداء الوظيفي لهذه المنشآت الرياضية.
- محاولة الوقوف على جوانب العجز والقصور التي أدت إلى تدهور حالة المنشآت الرياضية.
- نود من خلال هذا الموضوع إبراز مدى أهمية التخطيط الجيد والرقابة والتنظيم في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية، ولفت انتباه الطاقم الإداري إلى ضرورة التحكم بمختلف الجوانب التي سبق ذكرها، من أجل بلوغ أعلى المستويات في الأداء الوظيفي وتحقيق أفضل النتائج.
- تراجع مستوى المنشآت الرياضية الجزائرية مقارنة بالدول الأخرى.

### 04/ أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الإدارة الرياضية من المواضيع التي لها أهمية كبيرة، نظرا لأدوارها التعليمية والرياضية المختلفة، التي تقوم بتحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية، وإذا أردنا تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية علينا بدراسة العوامل المؤثرة في إدارة المنشآت والمؤسسات والهيئات الرياضية والأنماط التسييرية في منشآتنا الرياضية.

### 05/ أهداف البحث: يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة أثر الإدارة الرياضية في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.
- الكشف على أهمية مساهمة الإدارة الرياضية في تحسين الأداء الوظيفي للمنشأة الرياضية.
- التعرف على مدى تأثير التخطيط والرقابة والتنظيم في تحسين الأداء الوظيفي للمنشأة الرياضية.

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

**06/ الدراسات المرتبطة بالبحث:** يعد موضوع المذكرة التي أنجزناها من المواضيع النادرة في نظرنا، وذلك بعد اطلاعنا على مختلف الأرشيفات المكتبية للمعاهد الرياضية، لأن طبيعة الموضوع صعبة نوعا ما إلا أننا وجدنا بعض المواضيع المشابهة نوعا ما لموضوع مذكرتنا هذه والتي يعالج أغلبها الإدارة الرياضية بصفة عامة ونذكر منها:

**1-6/ مذكرة الطالب قجوج فوزي تحت عنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت**

الرياضية"، التي تهدف الى معرفة إبراز أهمية الأداء الوظيفي وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، على عينة عشوائية قوامها (20) مديرا، عن طريق توزيع استبيان عليهم وباستخدام الأسلوب الإحصائي المناسب استطاع الباحث التوصل إلى النتائج التالية: أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهم في تحسين الأداء الوظيفي بدرجة عالية في مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة.

**2-6/ مذكرة الطالب بلوا ضح عبد الصمد تحت عنوان "وظيفة التوجيه دورها في إدارة المنشآت الرياضية"، التي تهدف الى توضيح تأثير وظيفة التوجيه، القيادة، والاتصال على إدارة المنشآت الرياضية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، على عينة عشوائية قوامها (50) عامل، عن طريق توزيع استمارة استبانة عليهم، وباستخدام الأسلوب الإحصائي المناسب استطاع الباحث التوصل إلى النتائج التالية: أن جميع المدراء يهتمون بعملية التوجيه ويوظفونها في إدارتهم وتنظيمهم للمنشآت، وهذا ما يؤدي حتما إلى تطوير التفكير الإداري والتخطيط.**

**07/ تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث:**

**المغوي:**

**الإدارة:** والتي حسب القاموس "السبيل" تستعمل كما يلي:<sup>1</sup>

- إدارة مال: وهي بمعنى تسيير رأس المال.
- إدارة مركزية: تسيير أعمال وهي مبنى توجه فيها مختلف الأعمال العمومية في أغلب الأحيان.
- مجلس الإدارة: وهو بمعنى اجتماع، جلسة.

**الاصطلاح:** الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وتنظيم ورقابة مجهودات الافراد المؤسسات الرياضية، باستخدام جميع المواد لتحقيق اهداف محددة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - دانيال ريغ: معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1983، ص 1875.

<sup>2</sup> - طلحة حسام الدين: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط 1، مصر، 1997، الصفحة 08.

**التعريف الإجرائي:** يتفق الباحثون في تعريف الإدارة مع "عصام بدوي" والقائل أن المعنى العام لإدارة الذي هو: "هيئة أو منظمة تتألف من شخص أو عدة أشخاص يتحملون مسؤولية تسيير عمل أو هيكل أو برنامج"، نعني أيضا: تنظيم، تنسيق، توجيه، تخطيط، مراقبة، جمع بشري لتحقيق هدف معين.

### الإدارة الرياضية:

**التعريف الاصطلاحي:** حسب تعريف "سونس كليي"، "بلاتش وبيتل 1990" هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويجية.<sup>1</sup>

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

### المنشأة الرياضية:

**التعريف الاصطلاحي:** هي أي مؤسسة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يرأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربويا وتعليميا.<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:** هي عبارة عن مؤسسات عمومية إدارية تتحصر مهامها في تنظيم وتسيير الممارسات الرياضية، التنافسية، الجماهيرية، الجامعية وصولا إلى الهيئات العسكرية، وتتمثل أيضا المنشآت الرياضية في الملاعب الخاصة بكرة القدم وفي القاعات المتعددة الرياضات.

### الأداء الوظيفي:

**التعريف الاصطلاحي:** يعرف (أحمد صقر عاشور) الأداء الوظيفي على أنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء "<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 41.

<sup>2</sup> - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص 17.

<sup>3</sup> - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 25-26.

**التعريف الإجرائي:** يشير الأداء الوظيفي الى درجة تحقيق واطمام المهام المكونة لوذيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، او يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، اما الأداء فيقاس على أساس النتائج.

**تمهيد:**

الإدارة هي عملية ضرورية لأي جهد جماعي فهي أحد العوامل الرئيسية لضمان التقدم وتحقيق الأهداف لأنها تتضمن توجيهها وقيادة للجهود البشرية لتحقيق الأهداف المرجوة، وهي أيضا عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية الاقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو إنسانية، وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن.

فالرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرغ نتيجة الاهتمام المتزايد بها وخلال هذا التوسع وذلك التفرغ كان من الضروري التثبيت بالإطار العلمي في تنظيمها، وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها.

يعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي.

وكذلك الإدارة في حد ذاتها هي عملية اتخاذ القرارات سواء كانت هذه القرارات تتعلق بتحديد الأهداف أو برسم السياسات أو بوضع الاقتراحات عن الأحوال في المستقبل، أو فيما يتعلق بالبرامج الزمنية أو إرشاد المرؤوسين أو تحديد المعايير الرقابية وقياس النتائج وقبولها أو رفضها.

## 1-1/ نبذة تاريخية حول الإدارة:

منذ فجر التاريخ بدأ الإنسان يعمل لسد حاجاته المعيشية ورفع مستواه وقدراته وقد كان الصيد والزراعة النشاطين الأولين للإنسان وبعدها ظهر النشاط التجاري في صورته المختلفة سعياً وراء المنفعة الناتجة من مبادلة السلع الفائضة عن الحاجة بسلع أخرى مع الآخرين، وظهر النشاط الصناعي كمرحلة اقتصادية بهدف زيادة المنفعة واتساع نطاق ومجالات استخدامها وتلي ذلك ظهور مجموعة أنشطة الخدمات بأشكالها المختلفة ويرتبط التطور الاقتصادي أساساً بمدى تقدم هذه الأنشطة الاقتصادية وتعقدتها وتشعبها وازدياد حجمها وارتباطها ليس فقط في المدينة أو في القطر الواحد وإنما في جميع أنحاء العالم. وقد رافق تطور الأنشطة وتنوعها تطور آخر في النواحي التكنولوجية والفنية فبدأت بالعصور البدائية الأولى التي تمت فيها العديد من الاكتشافات الأساسية والأولية وانتقالاً من العصر الذي بدأت تحل فيه الآلة محل الإنسان بإطراء سواء كان هذا في عصر البخار أو الكهرباء أو الذرة .

وقد كان الأساس في هذه التطورات التي تمت في جميع النواحي هو زيادة الإنتاجية الخاصة بالفرد للمجهود المبذول نفسه وبالتالي المساهمة في رفع مستوى المعيشة وزيادة الرفاهية ومهما كانت نوعية الآلات ومجالات استخدامها في الزراعة والصيد والصناعة والخدمات بأنواعها فإن الهدف لا يزال واحداً وهو إما الحصول على إنتاج أكبر بمدخول نفسه أو الحصول على المنتج نفسه بمدخول أقل وينطبق هذا على كل أنواع الآلات الأخرى التي تهدف في النهاية إلى زيادة الرفاهية ومستوى المعيشة عن طريق استعمالها في المجالات المختلفة لقد بدأت مشكلة الإدارة بجوانبها المختلفة من الوقت الذي اختار فيه صاحب المؤسسة مساعداً لها. فالتنظيم والإدارة أمران أساسيان للحصول على نتائج والتوصل إلى أهداف في عمل الجماعة وتزداد هذه المشاكل تعقيداً وتتعاظم أهميتها بازدياد حجم المؤسسة وارتفاع عدد الموظفين والعمال فيها ضمن التنظيم وتوزيع العمل الشفوي إلى التنظيمات المعقدة والأقسام وتوزيع العمل بين الأفراد والأقسام على أساس أوراق مكتوبة ومصممة لتوضيح أعمال كل فرد وفريق وارتباطها بالآخرين العاملين بالمؤسسة.

ونتيجة لذلك ازداد ضغط مشاكل التخطيط والرقابة الإدارية والمشاكل الأخرى المتنوعة عنها والمرتبطة بها وبدأت دراسات الإدارة بطريقة علمية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وقد تطورت الوسائل والأساليب الإدارية بسرعة مع ارتفاع وازدياد المشاكل الإدارية وتعقيدها ضمن الإدارة العلمية ودراسة الزمن والحركة إلى العلوم السلوكية ودراسة الدافعية وسلوك الأفراد والجماعات وارتباطاتها بالإنتاجية إلى دراسة اتخاذ القرار وكيفية تحليل وحل المشاكل الإدارية باستعمال الإحصاء والرياضيات مع استخدام العقل الإلكتروني في هذه المشاكل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، مرجع سابق، الصفحة 17.

## 1-2/ مفاهيم حول الإدارة:

1-2-1/ الإدارة: هي نظام هادف ومتكامل يشتمل على مكونات جزئية حيث يسهم كل جزء منها في تحقيق هدف فرعي ومن ثم فإن محصلة هذه الأهداف الفرعية تمثل الهدف العام الكلي للمنشأة وعليه فإن الإخفاق الذي قد يحدث في أداء أي وظيفة منها سينعكس أثره بالتبعية على النظام كله.

أما الرقابة فتعد إحدى الوظائف الإدارية الهامة التي ترمي إلى قياس وتصحيح أداء الأعمال أو الأنشطة للتأكد من ملائمة معدلات إنجاز الخطط لنظائرها المستهدفة وهو ما عبر عنه "كونتر وآخرون". ومن الغرض السابق لمفهومنا عن الإدارة نصل إلى حقيقة هامة مؤداها أن هناك أربعة وظائف هامة تتسم بالترابط وهي:

1/ \*وظيفة التخطيط /2 \*وظيفة التنظيم

3/ \*وظيفة التوجيه /4 \*وظيفة الرقابة.<sup>1</sup>

الإدارة هي "management": فن أو علم توجيهه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة وقد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة نسوق منها:

أبو الفكر الإداري "تايلور": أن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، ثم رؤيتك إياهم يعملونه بأحسن طريقة وأرخصها.<sup>2</sup>

ويعرفها الإداري الأمريكي "jenson": بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح.<sup>3</sup>

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

وتتناولها "موسوعة العلوم الاجتماعية": بأنها عملية خاصة بتنفيذ الأغراض والإشراف على تحقيقها وهي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من المجهود الإنساني الذي يبذل في هذه العملية.<sup>4</sup>

والإدارة وفقا لرأي "سيد الهواري": هي عملية اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الأفراد في استخدامهم العناصر المادية والبشرية لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه.

<sup>1</sup> - أ.د. نبيل الحسيني النجار: الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1993، الصفحة 15-16.

<sup>2</sup> - د. محمد صبحي حسانين: "القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط 3، القاهرة، 1995، الصفحة 211.

<sup>3</sup> - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2002، الصفحة 52.

<sup>4</sup> - مصطفى حسين باهي: "سيكولوجية الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، ط 1، القاهرة، 2001، ص 25.

1-2-2/ الإدارة العامة: هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيهه وقيادة الجهود البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة.<sup>1</sup>

### 1-2-3/ الإدارة الرياضية:

إن الرياضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وإن الاختصاصين 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.<sup>2</sup>

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

- تحقيق إنجازات رياضية عالية.

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

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

إن التطور الذي طرق التربية البدنية والرياضية مؤخرًا جعلها تستعين 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 نوعاً وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية.

والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصراً أساسياً 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 تجاوباً مع ظروف المجتمع والبيئة.

<sup>1</sup> - إبراهيم محمود عبد المقصود: حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، دار الوفاء، 2003، ص 15.

<sup>2</sup> - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 49.

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.

**1-2-4/ 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.<sup>1</sup>

### 1-3/ وظائف الإدارة:

**1-3-1/ تعريف التخطيط:** تهتم الإدارة في المنظمات بأربع وظائف أساسية أولها التخطيط (Plamming) وتسبق وظيفة التخطيط ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لاجراءات العمل للمنظمة ككل، ولكن قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها وهي لهذا الشكل وظيفة المسؤولين في كل المستويات الإدارية وبهذا فإن هناك اختلاف في أبعاد ونطاق ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربعة إلا في وجود التخطيط فالمسؤول عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية.<sup>2</sup>

**1-3-2/ أهمية التخطيط:** بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط.<sup>3</sup>

**أولا: مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:** أصبح التخطيط أمرا ضروريا 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.

**ثانيا: 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.

<sup>1</sup> - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>2</sup> - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>3</sup> - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

ثالثاً: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل: يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كفاية لتحقيق الهدف كما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

رابعاً: تسهيل عملية الرقابة: إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف.<sup>1</sup>

### 1-3-3 مبادئ وأنواع التخطيط:

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

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف حيث لا بد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشترك هذا المبدأ من طبيعة التنظيم فالخطة تقرر مسبقاً أي هي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي.

- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف الأخرى لذا فهو أساس تحديد الأهداف كما بات العمل الضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد المطلوبين.

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

- فاعلية وكفاية التخطيط: تكون الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد وتكلفة والقياس والفعالية لا بد من قياس العلاقة بين المدخلات الموارد المستخدمة والمخرجات وفق وحدات متفق عليها كساعات العمل مثلاً.<sup>2</sup>

ب- أنواع التخطيط: وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

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

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

3- حسب الإجراءات: هي نوع من الخطط تحددها مسبقاً 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 وفقاً للموقف، مثلاً استعمال أقنعة الأمان الإجباري، ممنوع التدخين داخل مكان العمل.<sup>3</sup>

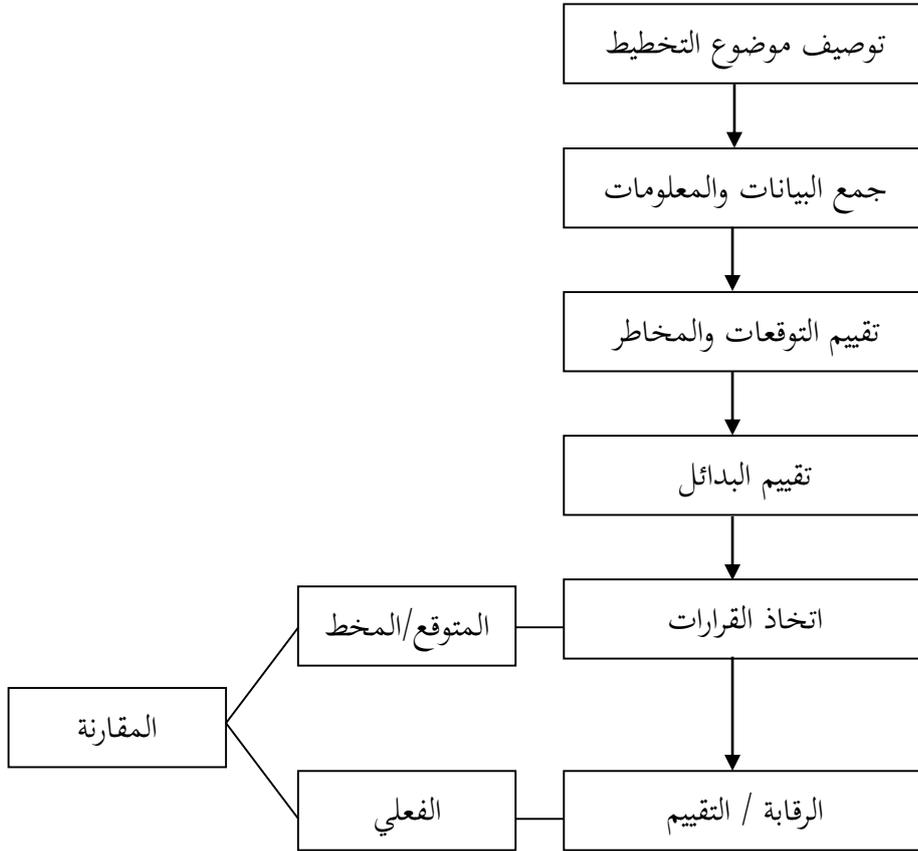
<sup>1</sup> - خيتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية جامعة المسيلة، 1999، ص 08.

<sup>2</sup> - خيتم شامة وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 05.

<sup>3</sup> - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993، ص 347.

1-3-4 / مراحل عملية التخطيط: من أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة والملازمة له أصبح من الضرورة بمكان ممارسة من خلال إتباع مراحل أو خطوات عامة بغض النظر عن نوعية أو مدته الزمني أو موضعه، هذه المراحل يشملها (الشكل رقم 01).<sup>1</sup>

شكل رقم 1: مراحل عملية التخطيط.



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

- تحليل الهدف.
- تحليل المشكلة.
- تحليل البدائل.
- التنبؤ.
- التقييم.
- اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

1-3-5 / 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 إنجازه في فترة زمنية مستقبلية ومنه نرى بأن العملية التخطيطية ذات أهمية قصوى باعتبارها تمثل أهم مكونات العملية الإدارية، وإذا كان للتخطيط معان فما يهمننا منها هو ما يتم داخل المنظمات من تحديد الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل لتحقيق الأهداف كما تمكننا أن نعرف التخطيط بأنه عملية مستمرة لا ينتهي على الإطلاق بحيث لا يمكن أن نصل لمرحلة

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993، ص 159.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر: أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001، ص 10.

نقول فيها أن التخطيط قد انتهى، والهدف النهائي للجهود التخطيطية هو النتائج المستهدفة تحقيقها، وحتى هذه النتائج ما هي إلا خطوة غير نهائية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل المنظمة، لذا فإن النتائج المحققة بعد فترة زمنية - سنة مثلا - هي "عوائد مبكرة" على تقدم الإدارة نحو الأهداف بعيدة المدى.<sup>1</sup>

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.

**1-4/ التنظيم الإداري في التربية البدنية:** تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، إصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستمارات، العلاقات الخارجية.<sup>2</sup>

إن المنظمين للأنشطة الرياضية المختلفة هو الذين يحركون وينسقون أجزاء وأطراف ذلك النشاط وتحديد أدوارهم وعلاقة الأجهزة الأخرى بذلك النشاط يقوم المنظمون بإصدار اللوائح والأنظمة التي تيسر النشاط وفق المتطلبات المطلوبة للوائح التدريب وشروط المنافسات والاشتراكات في البطولات الداخلية والخارجية، إضافة إلى إشرافهم على وضع النماذج والرسومات البيانية والاستمارات الفنية لحصر المعلومات وتسجيل النتائج وهم الذين يجمعون البيانات والاحصائيات التي تتطلبها الخطة وتسجل 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 ويعمق مراحل أهداف المخطط ويعمل على تنفيذ المراحل وتنسيق الأهداف.

4- تدريب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لترقية مستوياتهم.

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

<sup>1</sup> - نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دفعة 2003، ص 24.

<sup>2</sup> - د- مروان ع المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره ص 65.

**1-4-1/ مبادئ التنظيم:**

- 1- **الترجح الإداري:** يقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي متوخيا توزيعه على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز في النهاية في قمة الهرم الإداري، حيث تتجمع السلطة في النهاية على رأس القمة.
- 2- **وحدة القيادة:** وهذا يعني أن يتعامل المرء المرؤوس مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسؤولية الإدارية وتحدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل ويزيد من فاعلية الفرد في عمله.
- 3- **نطاق التمكّن المناسب:** يعني ذلك المدى الذي يمكن الرئيس أن ينسق بين جهود عدد من المرؤوسين للمسؤولية أمامه مباشرة والمتصلين به دوماً خلال العمل، ويكون من نتيجة التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة.
- 4- **اللامركزية:** لها معنيان من الناحية الإدارية فهي إما تعني عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف، وبهذا تمنع تجمع العمل في نقطة معينة، كما أن في ذلك عدم إرهاق للرئيس الأعلى وكما تعني التنظيم الميداني أي: عدد الوحدات التي تعمل بعيدا عن المركز الرئيس للمنطقة واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية الوحدات العاملة في الميدان بالمركز.
- 5- **التكامل:** وهو عبارة عن تجميع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في وحدة واحدة، وهنا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة.
- 6- **توازن السلطة والمسؤولية:** المسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسؤولية بدون سلطة ومن هنا فإن تفويض الاختصاص يجب أن يقترن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة ما فوض له والمدير المسؤول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته.
- 7- **التنسيق:** وهو الترتيب المنظم للمجهود الجمعي للوصول إلى وحدة العمل تهدف إلى تحقيق غرض مشترك ويمكن أن يتحقق التنسيق عندما يسود الانسجام والتناسق بين الوحدات العامة التابعة للهيئات أي أن التنسيق هو تنظيم الجهود بين مختلف الوحدات بالمنظمة وإنشاء علاقة بين هذه الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي لجهود الأفراد.
- 8- **مرونة التنظيم وبساطته:** يجب أن لا يكون مبالغاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكياً أن يسمح بمقابلة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنشأة.
- 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.<sup>1</sup>

### 1-4-2/ أنواع التنظيم:

**أولاً: التنظيم الرسمي:** هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع، أو المخطط كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة، ويقتضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث ترتكز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.<sup>2</sup>

**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 فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً، كما أننا نمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم.<sup>3</sup>

**1-4-3/ أسس وأشكال التنظيم:** هناك بعض العوامل التي تؤثر في البناء التنظيمي لأية مؤسسة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسيم العمل بين أفرادها والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون الأفراد فيما بعضهم والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير ذلك وليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن 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.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - د- إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>2</sup> - د- إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>3</sup> - د- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط 1، مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة، 1997، ص 64.

<sup>4</sup> - د- إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص 12.

**1-4-4/ 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:

- 1- يقسم التنظيم العمل بين العاملين، يحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهده على الدور المحدد له، كما يحدد نشاطه في إطار هذا الدور.
- 2- ينقل التنظيم القرارات إلى إجراء المنظمة، ويمد الموظفين بالمؤشرات التي تهديهم في أداء العمل.
- 3- يحدد التنظيم نمطية، العمل بالاستناد إلى الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل.
- 4- يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في المؤسسة سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية بما يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين.
- 5- يحقق التنظيم تنمية وتدريب العاملين فيه، وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل.<sup>1</sup>

**1-4-5/ التنظيم في المجال الرياضي:** إذا كان التخطيط أساس العملية الإدارية فإن التنظيم هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد للمسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة من العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيماً ملائماً.

**1-5/ الرقابة الإدارية:** هي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماشي وفق المخطط، والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل.<sup>2</sup>

وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة.<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup>

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.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: مرجع سبق ذكره، ص 74.

<sup>2</sup> - إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 167.

<sup>3</sup> - د- السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص 231.

<sup>4</sup> - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993، الصفحة 80.

<sup>5</sup> - السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترك لنشر والتوزيع، 2001، ص 35.

**1-5-1/ مبادئ الرقابة الإدارية:** حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله وتقرير مدى كفاءة إنجازها، لا بد من وظيفة تطبق على كل مستوى من مستوياتها الإدارية وهذه الوظيفة تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به من وظائف ونشاطات بمختلف أنواعها والتي يتم بفضلها الوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>1</sup>

ولكي يكون نظام الرقابة فعالاً وناجحاً لا بد من توفر عدة مبادئ وهي:

1. **التركيز على الأهم:** عملياً يمكن الرقابة على كل شيء فحدود الوقت والمكان والتكلفة لا يسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه والرقابة عليه بل يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة والحرجة.
2. **توفر المعلومات:** لا بد من توفر المعلومات عن كل من الخطط والتنفيذ الفعلي لها للتعرف على ما حدث حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها.
3. **الوقت المناسب:** إن المعلومات المقدمة تكون ذات قيمة إذا جاءت في وقتها حيث تفقد معناها وقيمتها إذا كانت متأخرة، ويتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب، وفي لحظة الاستخدام والاحتياج له.
4. **التكامل:** يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع الأنظمة الإدارية بالمؤسسة وعلى الخصوص نظام التخطيط فكل ما يستخدم للتخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة.
5. **الموضوعية:** يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتمييز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها.<sup>2</sup>
6. **الدقة:** قد يقوم المدير المالي بتخفيض أرقام الاستهلاك فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة وغير حقيقية وعليه يعتمد بعض المديرين إلى عدم الدقة في تحميل المعطيات وعلى القائمين بالرقابة التحقق من دقة البيانات.
7. **المرونة:** أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من المرونة بحيث يكون قابل للتعديل والتغيير وفقاً لظروف المحيطة وظروف العمل.
8. **التحكم الذاتي:** يقصد بذلك أن تتوافر جميع أجزاء نظام القدرة على الرقابة الذاتية أي القدرة على التنبؤ بالانحرافات وتحديدتها بين المعايير المخططة والأداء الفعلي.
9. **الملائمة:** ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وإجراءاته لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات.
10. **الاتصال:** ضرورة تحقيق اتصال مباشر بين طرفي العملية الرقابية وهما المراقب والمراقب فالعلاقة غير المباشرة بين طرفي العملية الرقابية قد يترتب عليها تشوش أو ضياع المعلومات والبيانات الضرورية لعملية الرقابة.

<sup>1</sup> - لبنى عابي وآخرون: دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة 2003، ص 5.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001-2002، ص 636.

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

**12. اقتصاديا:** لا يترتب على نظام الرقابة تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات الإدارية.<sup>1</sup>

**1-5-2/ أنواع الرقابة:** يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد أنواع الرقابة، ونذكر منها:

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

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.
- الرقابة على مستوى العمليات.
- الرقابة على مستوى الأفراد.

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

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

• **الرقابة الوقائية (التنبؤية):** وهي الرقابة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ ويعتمد نظام الرقابة عن طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحداث المعلومات المتوفرة لدى المنشأة.<sup>2</sup>

• **الرقابة التاريخية:** ويطلق عليها البعض الرقابة اللاحقة أو الخلفية 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.<sup>3</sup>

• **الرقابة المتزامنة:** حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق الرقابة اللاحقة أدواراً عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس لتقييم الأفراد.<sup>4</sup>

تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث أثناء التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة تحديد المشاكل وتحجيم الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية في المنشأة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - أحمد ماهر وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 636.

<sup>2</sup> - محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000 ص 343.

<sup>3</sup> - د- جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002 ص 561.

<sup>4</sup> - د- مروان ع المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 156.

<sup>5</sup> - محمد فريد الصحن: وآخرون مرجع سبق ذكره، ص 343.

**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 (فريدريك تايلور) وبناء على ما تقدم فإنه هناك تداخلا وتشابكا في المفاهيم الإدارية التي سبق الحديث عنها وهذا الأمر طبيعي فالتشابه من سمة علم الإدارة.

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

تمهيد:

لقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين، حيث يشهد بحوثا مستمرة لإيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، فهو يعد من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كما أن نجاح المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء الوظيفي لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنظمات على حد سواء، فالمنظمات تسعى دائما إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها، وهذا حسب معايير الأداء المحددة و التي يمكن أن تكون كمية أو نوعية الجهد المبذول ونمط الأداء.

## 2-1/ تعريف الأداء الوظيفي:

**تعريف الأداء:** يعرفه علي السلمي: إن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء.

**ويعرف الأداء بأنه:** تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص<sup>1</sup>.

**تعريف الأداء الوظيفي:** الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.<sup>2</sup>

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه، ومن زاوية أخرى نلاحظ إن هناك مناظير وزوايا متباينة، فالبعض يتناوله من خلال أداء الفرد أو أداء فريق العمل (الجماعة)، والبعض يتناوله من خلال النظر إلى أداء المؤسسة ككل.

يتضح مما سبق، تعدد تعاريف الأداء الوظيفي، فمنهم من يرى أنه إنجاز عمل ومنهم من يرى انه إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وكخلاصة ينطوي الأداء الوظيفي على ما يلي:

- الناتج الذي يحققه العامل.
- هو محصلة التفاعل بين كل جهد، قدرات وإدراك الدور.
- هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية، بيئة العمل والقدرة على الإنجاز.
- جهد منسق من أجل إنجاز العمل بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة.

## 2-2/ أهمية الأداء الوظيفي: للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

- ✓ إن الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- ✓ ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.
- ✓ ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

<sup>1</sup> - عصمت سليم القرالة: الحكامة في الأداء الوظيفي، الطبعة 01، دار جليس الزمان، عمان، 2009، الصفحة 48.

<sup>2</sup> - حسن راوية محمد: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، الصفحة 216.

2-3/ عناصر الأداء الوظيفي: يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها<sup>1</sup>:

2-3-1/ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2-3-2/ نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

2-3-3/ كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

2-3-4/ المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين

2-4/ محددات الأداء الوظيفي: اختلف تحديد محددات الأداء الوظيفي باختلاف توجهات الباحثين والدارسين للأداء الوظيفي وتتمثل فيما يلي:

- ✓ **الجهد:** يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله
- ✓ **القدرات:** تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه
- ✓ **إدراك الدور (المهمة):** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.<sup>2</sup>

محددات الأداء الوظيفي = الجهد × القدرات × إدراك الدور

منه فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات التي يمتلكها الفرد وإدراكه لمهامه ودوره فكل عامل يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وتفاعله مع العاملين الآخرين، وهناك باحثين آخرين يميزون محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

- ✓ **الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء فهذا يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكشف الفرد جهده بمقدار ما يعكس درجة دافعيته لأداء العمل.

<sup>1</sup> - الحسيني أحمد بن عبد الله: علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض، 1994، الصفحة 72.

<sup>2</sup> - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، 2003، الصفحة 216.

- ✓ قدرات الفرد وخبراته السابقة: هي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول
- ✓ إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.<sup>1</sup>

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد وما يمتلكه من قدرات وإدراك الفرد لدوره الوظيفي ويرى البعض الآخر أن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في:

- ✓ الرغبة: وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبر عن دافعية الفرد وهي تتألف من محصلة اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.
- ✓ القدرة: وتعبر عن مدى تمكن الفرد فنياً من الأداء
- ✓ بيئة العمل: وتتمثل في الملامح المادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل التجهيزات، والأدوات المستخدمة ومعنوية مثل: العلاقات بالرؤساء والزملاء.<sup>2</sup>

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة} \times \text{الدافعية} \times \text{بيئة العمل}$$

يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل قدرة الفرد و دافعيته في بيئة عمل مناسبة وتفاعل هذه المحددات يرتفع الأداء الوظيفي.

ومن خلال ما سبق من اختلافات في محددات الأداء الوظيفي نستنتج بأن محددات الأداء الوظيفي هو نتاج الجهد والرغبة والدافعية التي تكون لدى الفرد وتفاعلها مع ما يمتلكه من قدرات ومهارات ومعارف تساعده على أداء وظيفتها وتفاعلها أيضاً مع إدراك الفرد لمهامه ودوره في بيئة عمل جيدة، وتفاعل كل هذه العناصر تساهم في رفع الأداء الوظيفي بكل مؤسسة.

<sup>1</sup> - عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، الصفحة 38.

<sup>2</sup> - مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي- رؤية معاصرة، (ب.ب.ن) (د.د.ن)، 2000، الصفحة 147.

## 2-5/ العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته:

تقسم مؤثرات الأداء الفردي لمهام الوظيفية إلى عوامل معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات شخصية داخلية مثل كفايات، أو جداريات تدريبية سابقة، أو التدريب الداخلي في المؤسسة والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة، فقد أشار إلى محددات الأداء، وقسمها إلى ثلاثة أنواع هي:

2-5-1/ **معرفة تقريرية:** وتشمل المعرفة بالحقائق، والأساسيات، والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بواسطة القلم والورقة، وبشكل تقريرى.

2-5-2/ **معرفة إجرائية ومهارية:** وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلا، وهي خليط بين معرفة وكيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، أو المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، الدافعية، والتحفيز، والبناء، والتداول وتنسيقها.

2-5-3/ **الدافعية والتحفيز:** هي تأثير مشترك من إحدى السلوكيات الثلاث هي الاختيار للأداء، ومستوى الجهد المبذول واستمراره أي الاصرار.

إن عملية تقييم الأداء هي عملية هامة في حياة كل موظف فلا بد من أن تكون العملية، صادقة وموضوعية وهادفة حتى تؤدي ثمارها ويتغير سلوك الموظف نحو الأفضل، حيث إن نتائج هذه العملية تؤثر في مستقبل العاملين وحياتهم المهنية لما لها من أثر على الترقيات والمنح والحوافز وغيرها من الفوائد التي قد تصل إلى حد بلوغ مراتب عليا في المنظمة، أو قد تؤثر بالسلب من حيث الخصومات، والإنذارات وخلافها التي قد تصل إلى حد الفصل من العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الصواف: مرجع سبق ذكره: الصفحة 83.

2-6/ **معايير الأداء الوظيفي:** يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، وتتحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

- ✓ **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على كيفية الأداء من حيث درجة الإلتقان وجودة المنتج ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل.
- ✓ **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد بحيث لا يتحداها وفي الوقت ذاته ولا تفوق قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطيء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل النضر لحجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع خبرات الفرد<sup>1</sup>
- ✓ **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، فهو يعد من أهم مؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل المطلوب القيام به.
- ✓ **الإجراءات:** وهي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إجراء العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف<sup>2</sup>.

2-7/ **كيفية قياس أداء العاملين:** يمكن قياس أداء العاملين من خلال ما يلي:

- ✓ **كمية الجهد المبذول:** تعنى مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة كذلك السرعة في أداء العمل.
- ✓ **نوعية الجهد المبذول:** وتعنى مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء ومدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.

<sup>1</sup> - صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009، الصفحة 73.

<sup>2</sup> - صليحة شامي: مرجع سابق، الصفحة 73.

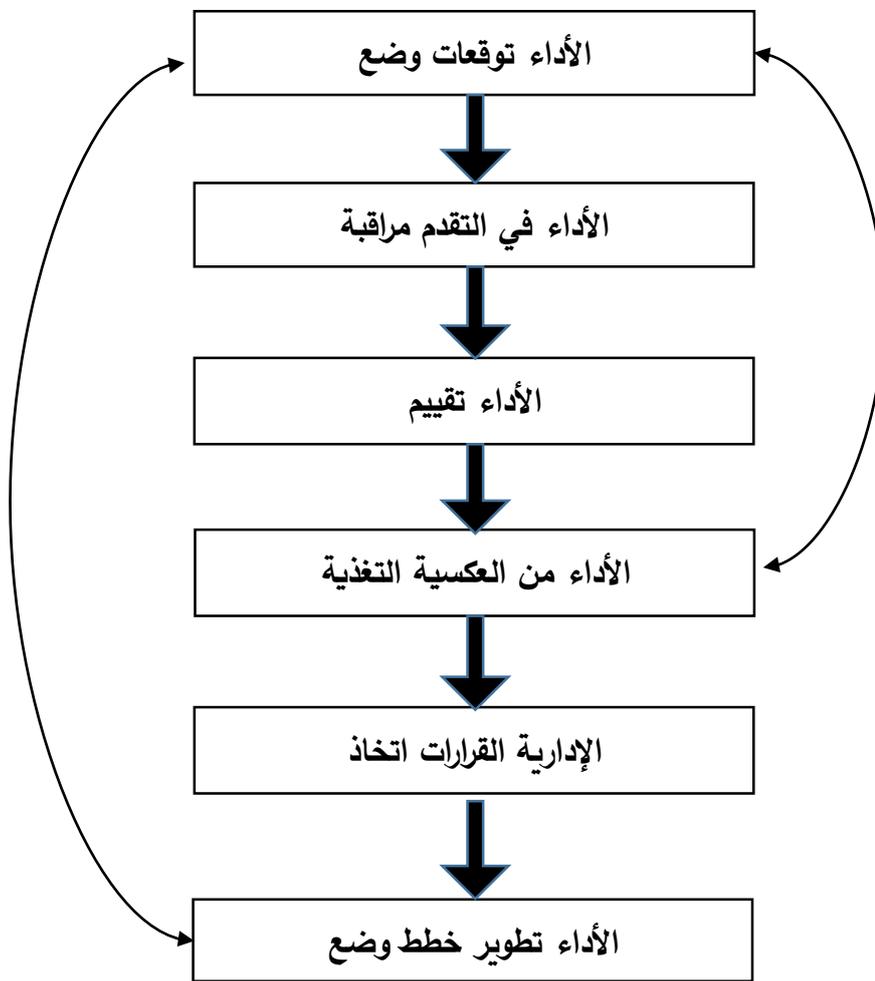
- ✓ **نمط الأداء:** هي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلاً يمكن من خلال نمط الأداء، وقياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل، أو اقرار لمشكلة معينة.
- ✓ **معدلات الأداء:** وتعنى بأن يقوم المقيم بزيادة انتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة، والكمية من خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد.
- 2-8/ **أهمية قياس أداء العنصر البشري:** يمكن بيان أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء، والتي يمكن تلخيصها بما يلي:
  - ✓ **الترقية والنقل:** إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته
  - ✓ **تقييم المشرفين والمديرين:** حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
  - ✓ **إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:** إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.
  - ✓ **مقياس أو معيار:** إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً، في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.
  - ✓ **تقديم المشورة:** إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجها وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له.
  - ✓ **يعتبر مطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع:** إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيه أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن يقيمه.
  - ✓ **اكتشاف الاحتياجات التدريبية:** إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، فلسطين، 2008، الصفحة 37.

2-9/ تقييم الأداء الوظيفي: تقييم الأداء عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك، وتحدد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا.<sup>1</sup>

### 2-9-1/ مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما، ومبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال الشكل التالي الذي يوضح عملية تقييم الأداء الوظيفي.



الشكل رقم (02): يوضح مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - درة عبد الباري إبراهيم: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، الطبعة 01، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، الصفحة 270.

<sup>2</sup> - الهيتي، خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر، 2003، الصفحة 206.

## 2-9-2/ أهداف تقييم الأداء :

- ✓ اختيار الأفراد المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- ✓ توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- ✓ الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.
- ✓ مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.
- ✓ اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.
- ✓ رفع معنويات العاملين.
- ✓ يعتبر أداة أو وسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.
- ✓ تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين.

## 2-9-3/ فوائد تقييم الأداء الوظيفي:

- ✓ رفع الروح المعنوية: إن جو من التفاهم والعلاقة الحسنة يسود العاملين ورؤساءهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لعملهم هي موضع اهتمام من قبل الإدارة مما يدفع الفرد إلى القيام بعمله راضيا وباستعداد وجداني.
- ✓ إشعار العاملين بمسئولياتهم: عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه أثناء العمل هو موضع له لضمان عدالة المعاملة
- ✓ حيث تصمت الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين.
- ✓ الرقابة على الرؤساء: أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية، من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى استنادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

## 2-9-4/ معايير تقويم الأداء الوظيفي:

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم فيها الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة، ويشترط في المعايير ومهما كانت نوعية الافراد أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، منه يجب على المعايير أن تتميز بالخصائص الآتية:

- ✓ صدق المقياس: أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.
- ✓ ثبات القياس: يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتا، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أداءه، إن ذلك ليس عيبا فيه وإنما حالة طبيعية.
- ✓ التمييز: ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
- ✓ سهولة استخدام القياس: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

2-9-5/ الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي: هناك بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

- ✓ الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
- ✓ الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة.
- ✓ الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.
- ✓ ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم اقتصارها على المشرف المباشر فقط.

ومن الطرق الحديثة أيضا في قياس أداء العاملين والتي تأخذ في اعتباراتها الاتجاهات الحديثة السابقة، هي تلك التي يمكن أن يطلق عليها طريقة التقييم المشترك، وأساس تلك الطريقة، هو أن يتم تقييم الفرد بطريقة الاقتراع السري بواسطة كل فرد من أفراد جماعة العمل الذين يعملون معه دون أي اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فإن قياس الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.

2-9-6/ أهم الصفات الأساسية لطريقة التقييم المشترك هي:

- ✓ اشتراك الرؤساء، والمرؤوسين، والزملاء في عملية التقييم.
- ✓ الاقتراع السري.
- ✓ يتم اختيار الصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين بالتقييم.
- ✓ إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.
- ✓ رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

**خلاصة:**

إن الأداء الوظيفي يعتبر نتاج أفراد المنظمة ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة العامة ومدى إشراك جهود الموظفين في الإنتاج وتقديم خدمات معنية ويعتبر الأداء الوظيفي للعامل هو المجهودات التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في إحداث التغيير المطلوب والمساهمة كذلك في تنمية القدرات والمواهب وإكساب العمال معلومة لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لابد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أداءه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منها.

**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 والإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير، اتخاذ القرارات.

## 3-1/ المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 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 وإنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب الأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ استاد "STADAM" وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ استنادا على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

**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...

**ملعب الهيبودروم:** وخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.

**البالاسترا:** هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم واعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة<sup>1</sup>.

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

**الكولوسيوم:** وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الامبراطور " فسباسان " فوق بحيرة صناعية بروما ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الامبراطور تيتس بنائه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج، كما جعلوا من الملعب الرئيسي بيضاوي الشكل وأقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج كما أحق له بمدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1980 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات 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.

<sup>1</sup> - عفاف عبد المنعم درويش، الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998، الصفحة، 59.

## 3-2/ المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

**المدن الرياضية:** تظهر أهمية المدن الرياضية، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب، بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية، وللمدن الرياضية مواصفات خاصة بها نذكر منها ما يلي:

**الملعب:** يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو بمسافة 400 متر يحتوي على عدد من 06 إلى 08 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، 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 وصلالات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن.<sup>1</sup>

**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 وكفئيريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

**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.

**مسابح للسباحة والغطس:** يجب توفير حوض السباحة أولمبي (21×50) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12×15) متر بعمق متدرج يبدأ ب 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25×12.5) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

**مناطق الاقامة:** وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصلات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

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

<sup>1</sup> - عفاف عبد المنعم درويش، مرجع سبق ذكره، الصفحة 60.

**3-3/ مفهوم المنشأة الرياضية:** يرى "أبراهيم 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.<sup>1</sup>

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.<sup>2</sup>

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416-61) المؤرخ في 02/11/1991 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 03/02/1993 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهياة للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية 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.

**3-4/ النظام القانوني والإداري لعمل المنشآت والهياكل الرياضية:** إن الدولة الجزائرية وعلى رأسها وزارة الشباب والرياضة لوحظ أنها تهتم كثيرا بمساعدة فئات المجتمع بما فيها المؤسسات التربوية على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية ولا يتسنى ذلك إلا بتوفير المنشآت الرياضية باختلافها عبر كافة المناطق، 09 المتضمن توجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية - المادة 89 من الأمر 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

<sup>1</sup> - إبراهيم مطاوع، الوسائل التعليمية، مكتبة النهضة المصرية، الصفحة 48.

<sup>2</sup> - المرسوم التنفيذي رقم (416-91)، المؤرخ في 02/11/1991، الجزائر.

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.<sup>1</sup>

حيث وظفت الدولة جملة من القرارات التي تسعى إلى توفير وتسهيل وإنشاء منشأة رياضية وبمقتضاها يسمح لمعظم ولايات الوطن بإنشاء مركبات ومنشآت رياضية تساهم في تطوير ثقافة رياضية، وقد سهرت الدولة جاهدة في تحقيق وإنشاء هذه المنشأة وذلك وفق لما نصت عليه المادة الأولى، عملا بأحكام المادة 67 من القانون رقم 03/98 المؤرخ في فيفري 1989، والمتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية والرياضة وتطويرها الذي حدد هذا المرسوم لشروط إحداث المنشأة الرياضية واستغلالها.<sup>2</sup>

طبقا للمرسوم رقم 77-117 يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، وهذا ما نصت عليه المادة الأولى تحدثت تحت تسمية مكاتب المركبات المتعددة الرياضات مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستغلال مالي:

يتكلف المكتب الإداري أو إدارة المركب الرياضي الذي يعتبر منشأة رياضية لجملة من الوظائف:

- المساهمة في عملية التربية.
- المساعدة على نشر الروح الرياضية ونشر الممارسة الرياضية.
- تهيئة جو ملائم للعمل وتنسيق مع مختلف وحدات المركب.
- القيام بالاتصالات مع بعض الهيئات ومع السلطات وذلك بالتنظيم المادي.

وبالتالي فالمنشأة الرياضية تعتبر منظمات ذات طابع إداري تساهم في رفع التحدي على جميع الجبهات أي أنها تهتم بالفرد كشخص وعامل مهني وتسعى لتلبية حقوقه وتهتم بالفرد كرياضي، وذلك باستغلال المنشأة الرياضية الموجهة والاتصالات مع الأندية والمؤسسات الاقتصادية الأخرى وذلك للتمويل والإشهار، ويكون هذا بالتدعيم المادي والمعنوي لأقسام الرياضة من خلال التكفل ب: (التأطير، الإيواء، والإطعام، التجهيز، والعتاد، التأمين، النقل، التمويل المتابعة الطبية).

وهذا من خلال النصوص والمواد من 02-14 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 03/02/1993 الذي يحدد شروط التكفل بالموهبة الرياضية المناسبة لقيام دراسة ورياضة.<sup>3</sup>

أن أهم عناصر الإدارة هو التخطيط واحد عناصر التخطيط الوسائل، وهي تحديد العناصر المطلوب توظيفها لتحقيق المستهدف في التخطيط من حيث الكم والنوع، وهي مادية وبشرية.

<sup>1</sup> - أمر رقم 95-09، المؤرخ في 25 فيفري 1995، يتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية الباب الرابع للمنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي، المادة 89، الصفحة 31.

<sup>2</sup> - الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة والرياضة بالجزائر، 02/11/1999.

<sup>3</sup> - Revu Règlementation de sport, ministère de la Jeunesse et de sport, mars 1992,p159.

**الإمكانات المادية:** المواد المستخدمة، الأجهزة والمعدات، الأموال.<sup>1</sup>

**المواد المستخدمة:** إن أي مادة لتتحول إلى منتج يخالف الشكل البدائي الذي كانت عليه، أي أن المادة الخام المراد تحويلها إلى الشكل الذي يحتاجه الفرد في الحياة، فالمستخدم من المواد في الإمكانات الرياضية هو الفرد الذي يتحول بعد عدة متغيرات تحوله من الشكل الخام إلى المنتج النهائي.

**الأجهزة والمعدات:** الأدوات والأجهزة الرياضية والمنشآت والملاعب وكافة التجهيزات الرياضية، وهي كافة التسهيلات المتاحة للإعداد والمساواة في التعليم والتدريب لتحويل الفرد العادي إلى لاعب أو صقل اللاعب ذاته للارتقاء بمستواه الفني والبدني.

**الأموال:** الأموال الأزمة للتمويل والشراء وعمل الموازنات التقديرية في التخطيط طويل المدى وبدونها أو قصورها تصبح كافة الخطط المختلفة عاجزة عن تحقيق أهدافها الموضوعية.

### 3-5/ إدارة المنشآت الرياضية:

**3-5-1/ الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:** هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:

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

<sup>1</sup> - إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، الطبعة 01، 2004 الصفحة 14.

<sup>2</sup> - دمفتي إبراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999 الصفحة 153.

### 3-5-2/ الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

- ✓ يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بنائه من خلال ذلك قد يكلف أكثر ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.
- ✓ الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف يضمن كفاءة المبنى لمدة أطول.
- ✓ يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.
- ✓ إذا ما كان المنشأ الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.<sup>1</sup>

### 3-5-3/ الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

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

<sup>1</sup> - مفتي إبراهيم حماد: مرجع سبق ذكره، الصفحة 154.

**3-6/ خصائص المنشآت الرياضية:** لا اعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين<sup>1</sup>:

✓ 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 النشاطين معا

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

**3-7/ أسس تخطيط المنشآت الرياضية:** هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي

ومراكز التدريب والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وأهم هذه المبادئ التي يتم وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي: <sup>2</sup>

**3-7-1/ اختيار الموقع وامكانية الوصول:** يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة وإقامتها حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية بمسافة أقل عن (4 km) بالنسبة للشباب و(2 km) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام، ومن خلال هذه النظرة ولاختيار المواقع وأنسبها لنوع الملاعب والمنشآت المطلوبة مع مراعات النقاط التالية:

- يراعي نمو الكثافة السكانية مستقبلاً ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقع إضافتها.
- دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريباً ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة وسهولة المواصلات المختلفة إليه مباشرة
- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى الموقع مهيأة تمهيداً جيداً ومضاءة، سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الملعب وجميع الطرق المحيطة بالملاعب حرصاً على سلامة وراحة اللاعبين والحكام وال جماهير ورجال الإعلام وغيرهم.

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم (416-91)، المؤرخ في 02/11/1991، الجزائر.

<sup>2</sup> - بوداود عبد اليمين، محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بو ضياف المسيلة، 2006.

**3-7-2/ التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:**

- يجب أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.
- يجب أن تكون جميع الملاعب مفتوحة سواء ذات المسطحات الخضراء أو الأرضيات الصلبة حتى يسهل صيانة أرضياتها والتحكم في إدارتها.
- يجب أن تكون مباني الإدارة متقاربة وسهلة الاتصال ببعضها.

**3-7-3/ عزل العوامل غير المرغوب فيها:**

- لابد من عزل أماكن الجمهور (المتفرجين) عن أرضيات الملاعب حتى لا يتسبب بعضهم في عرقلة سير اللعب.
- يراعى تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام تكفي لوضع الأدوات والأجهزة الفنية حتى يتسنى لهم أداء أعمالهم بكفاءة وسهولة.

**3-7-4/ عوامل السلامة والأمن للملاعب:**

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة، حتى لا يتعرض اللاعبين أثناء اندفاعهم خارجها لإصابات.
- يجب أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة تماما عن أرض الملعب خاصة في الأماكن التي يشغلها.

**3-7-5/ الصحة العامة:**

- يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية، مع العناية التامة بالنظافة اليومية والصيانة الدورية.
- يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها وعدم وجود اجسام صلبة مثل غطاء زجاجات المياه الغازية أو بعض الحفر حتى لو كانت بسيطة لكيلا يتعرض اللاعبون للأضرار.

**3-7-6/ نواحي الإشراف:** يجب أن تكون حجرات وأماكن الإشراف سهلة الاتصال بجميع ميادين النشاط داخل

المنشأة ولذلك يفضل دائما أن تكون منافذ الإشراف واجهاتها من الزجاج وأن تطل على الملاعب مباشرة.

**3-7-7/ الاستغلال الأمثل:** يعتبر هذا العنصر هو القاعدة الذهبية في تصميم المنشآت الرياضية، حتى يمكن

الاستفادة ما أمكن من مساحة وظروف الموقع، لتقسيم مساحته إلى أكثر من ميدان للنشاط الرياضي مع استعمال أجود الأصناف والخامات والبحث عن أجود أنواع الأرضيات للملاعب حتى تتحمل الضغط المستمر عليها ومساعدة اللاعبين في الأداء الحركي المريح.

**3-7-8/ الناحية الجمالية :** يجب توزيع الملاعب والمباني على مساحة الأراضي بشكل متناسق مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم والاهتمام بألوان طلاء المنشآت بطريقة مقبولة ومتقاربة وجذابة.

**الناحية الاقتصادية:** يجب أن يكون الاقتصاد في تكاليف الإنشاء والتجهيز للموقع عاملا على فقد المنشأة الرياضية لقيمتها الحيوية، لذلك ينبغي وضع خطة التنمية حسب المي ا زنية المخصصة للمشروع

### 3-7-9/ توقع التوسع مستقبلا:

- بعد أن وضعنا العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند تخطيط وإنشاء الملاعب والمدن الرياضية يتبقى علينا مراعاة هذا العنصر الهام، لذلك يجب مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تكنولوجيا التجهيزات الرياضية وتعديل القوانين الرياضية للألعاب المختلفة.
- يجب أن تكون المنشأة مسايرة للتطورات المعاصرة بحيث يستفاد عند تصميم المنشأة واقامتها بأحدث المنجزات العالمية من المنشأة الرياضية التي تتصف بالقدرة الكبيرة من التطور الذي وصل إليها العالم.

**3-7-10/ الصيانة:** من أهم العوامل الاقتصادية للمنشأة، فالتخطيط السليم لصيانة المنشأة ومرافقتها يمكن من استغلالها لسنوات أطول وهي على نفس الشكل الذي أنشئت عليه هذه المنشأة، وقد تكون الصيانة (يومية، أسبوعية شهرية، سنوية).

### 3-8/ أهمية الإمكانات في التربية الرياضية:

**تعريف الإمكانات:** هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف<sup>1</sup>.

لا شك أن توفير الإمكانات وحسن استخدامها يعتبر أمرا حتميا لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثمائي في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحا في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانات في هذا المجال على النحو التالي:

✓ توافر الإمكانات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أبنيه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.

<sup>1</sup> - عفاف عبد المنعم درويش، مرجع سبق ذكر، الصفحة 24.

- ✓ 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 مهارت الرياضة وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعده 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 والمدرب 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 الخطئية.
- ✓ 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.

### 3-9/ مبادئ الإمكانيات الرياضية:

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية.<sup>1</sup>

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

**من حيث الأهداف:** ملاعب علاجية- ملاعب تدريبية- ملاعب ترويحية- ملاعب تنافسية.

**من حيث الشكل الهندسي:** ملاعب مستطيلة- ملاعب مربعة- ملاعب دائرية- ملاعب بيضوية.

**من حيث الشكل العام:** الملاعب المكشوفة- حمامات السباحة- الفصل.

**من حيث اللعبة:** ملاعب المنازل- ملاعب الألعاب الجماعية- ملاعب الألعاب الفردية والزوجية.

**من حيث القانونية:** ملاعب قانونية- ملاعب غير قانونية.

**من حيث التبعية:** ملاعب حكومية (مدارس وكليات، مراكز الشباب) -ملاعب تابعة لهيئة معينة مثل النوادي ونوادي الشركات.

**من حيث الأرضية:** نوعية الأرض تلعب دوراً كبيراً بالنسبة للألعاب وهي تختلف حسب كل لعبة ومتطلباتها ويمكن تصنيفها إلى ملاعب خضراء، سوداء فحمية، الحمرة المخلوطة، العشب الاصطناعي، الإسفلت، البلاط، الإسمنت الرملية الجليدية الثلجية المائية... الخ.

**3-10/ مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية:** إن التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية يمكن إجمالها فيما يلي:

**3-10-1/ الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:** حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.<sup>2</sup>

**3-10-2/ اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:** إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفات والميزات 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.

<sup>1</sup> -د-الحسن الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية.الإمكانيات والمنشآت، الصفحة 51.

<sup>2</sup> -د-عفاف عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، الصفحة 27.

**3-10-3/ 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.

**3-10-4/ الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:** إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق والصور وبالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

**3-10-5/ 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 وتعميمها.

**3-10-6/ 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.

**3-10-7/ 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.

**3-10-8/ تحقيق أفضل الأهداف:** إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانيات 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، وإن نجاح تسيير هذه المنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة لها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط والتسيير للإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أدرى وأعلم بما يجب أن تحتاج إليه هاته المنشآت من تسيير أمثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها.

**تمهيد:**

تهدف البحوث العلمية عموماً إلى الكشف عن الحقائق، وتكمن قيمة هذه البحوث وأهميتها في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، وبالتالي فإن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها.<sup>1</sup>

فالبحوث العلمية مهما كانت اتجاهاتها وأنواعها تحتاج بالضرورة إلى منهجية علمية للوصول إلى أهم نتائج البحث، وبالتالي تقديم وتزويد المعرفة العلمية بأشياء جديدة وهامة، وطبيعة مشكلة البحث هي التي تحدد لنا المنهجية العلمية التي تساعدنا في معالجتها، وموضوع البحث الذي نحن بصدد معالجته يحتاج إلى كثير من الدقة والوضوح في عملية تنظيم وإعداد خطوات إجرائية ميدانية للخوض في تجربة البحث الرئيسية، وبالتالي الوقوف على أهم الخطوات التي من مفادها التقليل من الأخطاء واستغلال أكثر للوقت والجهد.

بعد انتهائنا من الجانب النظري للبحث، سننتقل في هذا الفصل إلى الإحاطة بالموضوع من الجانب التطبيقي والقيام بدراسة ميدانية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل، فيما تتأكد صحة الفرضيات، حيث سنحاول أن نوضح أهم الإجراءات الميدانية التي اتبعناها في الدراسة والأدوات والوسائل الإحصائية المستخدمة، والمنهج العلمي المتبع حسب متطلبات الدراسة وتصنيفها، كل هذا من أجل الحصول على نتائج علمية يمكن الوثوق بها واعتبارها نتائج موضوعية قابلة للتجريب مرة أخرى، وكما هو معروف فإن الذي يميز أي بحث علمي هو مدى قابليته للموضوعية العلمية وهذا لا يتحقق إلا إذا اتبع القائم بالدراسة منهجية علمية دقيقة وموضوعية.

<sup>1</sup>- فريدريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية، انجليزي، فرنسي، عربي، أكاديميا: بيروت، لبنان، 1998، ص 231.

#### 4-1/ الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه، والغرض منها هو تبيين مشكلة البحث وكذلك الوقوف على الواقع الميداني للمنشآت الرياضية، فالبحوث الاستطلاعية، هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات أو معلومات أو حتى يجهل الباحث كثيرا ما هي أبعادها وجوانبها...إلخ، إذ لا يخفى على أي باحث أن ضبط سؤال الإشكالية وصياغة الفرضيات، هو أساس انطلاق الدراسة، وأما أدوات البحث المناسبة فهي أساس إنجاز الجانب الميداني الذي يعطي مصداقية للإشكالية.

كما تهدف الدراسة الاستطلاعية للتأكد من إمكانية التطبيق العملي والميداني لهذه الدراسة وكذا ملائمة مكان الدراسة للبحث والتعرف على مجتمع البحث وضبط العينة التي سوف تجري عليها الدراسة والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها ومن هنا كانت للبحث مجموعة من الدراسات الاستطلاعية جاءت على النحو التالي:

#### ❖ الدراسة الاستطلاعية الأولى:

- **المجال الزمني:** من 2018/11/12 الى 2018/11/14
- **المجال المكاني:** مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.
- **الغرض منها:** معاينة مكان الدراسة وضبط المجتمع والعينة التي ستجرى عليها الدراسة.
- **محتوى الدراسة (خطة):** بعد الإحساس بالمشكلة قام الباحث بالاتصال بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة من أجل ضبط المجتمع الإحصائي للدراسة، كما قمنا بزيارة لبعض المركبات والمنشآت الرياضية، للتأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث وأخذ فكرة مبدئية عن العينة التي ستجرى عليها الدراسة، والتحقق من مدى صلاحية الأدوات المستعملة لجمع المعلومات، وأيضا معرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها.
- **نتائج الدراسة:**

- خلصنا لمجموعة من الاستنتاجات كانت بمثابة الموجه لعملية تحضير فرضيات الدراسة.

- تحديد المجتمع الإحصائي للدراسة.

- أخذ نظرة عن العينة التي ستجرى عليها الدراسة.

#### ❖ الدراسة الاستطلاعية الثانية:

- **المجال الزمني:** من 2019/01/27 الى 2019/01/30.
- **المجال المكاني:** ولاية البويرة.
- **الغرض منها:** القيام بالإجراءات التنظيمية وإعداد الوثائق الإدارية لأخذ موافقة المركبات والمنشآت الرياضية المختارة فيما يخص إجراء الدراسة الميدانية.
- **محتوى (خطة) الدراسة:** بعد أخذ تسهيل المهمة المعدة من طرف إدارة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية

والرياضية (I.STAPS)، تم التوجه مباشرة إلى المنشآت الرياضية محل الدراسة، وعقد جلسة مع مدراءها لأخذ الموافقة حول إمكانية إجراء الدراسة الميدانية.

• نتائج الدراسة:

- تم أخذ موافقة مدراء المنشآت المختارة للدراسة فيما يخص القيام بتوزيع الاستبيان على عمال المنشآت.
- تم الاتفاق على المواعيد والأوقات التي تسمح بالقيام بتوزيع الاستبيان في كامل المنشآت المختارة.

4-2/ الدراسة الأساسية:

4-2-1/ منهج البحث:

إن التعامل بالمنهج العلمي في مجال التربية البدنية والرياضية قد حقق قفزة هائلة في دول العالم التي وصلت إلى مستويات رفيعة، حيث يقصد بالبحث العلمي مجموع القواعد والمعطيات الخاصة التي تسمح بالحصول على المعرفة السليمة في طريقة البحث عن الحقيقة لعلم من العلوم. ويعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه.<sup>1</sup>

وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي ينير الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث.<sup>2</sup>

ففي مجال البحث العلمي يعتمد اختيار المنهج السليم والصحيح لكل مشكلة بحث على طبيعة المشكلة، وبما أن موضوع بحثنا هذا يتعلق بدور الإدارة الرياضية في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية، من هنى نرى بأن هاته الدراسة تقتضي إتباع المنهج الوصفي.

4-2-2/ متغيرات البحث: بناء على الفرضيات السابقة الذكر يمكن ضبط المتغيرات التالية وتحديدتها من أجل الوصول إلى نتائج أكثر علمية وموضوعية.

أ- المتغير المستقل: وهو السبب في علاقة السبب والنتيجة أي العامل الذي نريد من خلاله قياس النتائج.<sup>3</sup>

وفي دراستنا هذه يتمثل المتغير المستقل في: الإدارة الرياضية.

ب- المتغير التابع: يعرف بأنه متغير يؤثر فيه المتغير المستقل وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر على المتغير التابع.

ويمكن تعريفه أيضا بأنه المتغير الذي يوضح الناتج أو الجوانب لأنه يحدد الظاهرة التي نحن بصدد محاولة شرحها وهي تلك العوامل أو الظواهر التي يسعى الباحث إلى قياسها وهي تتأثر بالمتغير المستقل.

في دراستنا المتغير التابع تتمثل في الأداء الوظيفي.

وهذه المتغيرات هي التي توضح النتائج والجوانب لأنها تحدد الظاهرة التي نود شرحها.

<sup>1</sup> - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، 2002، ص119.

<sup>2</sup> - Jean claude combessiM: la méthode en sociologie ( serie approches) ed: casbah, Alger, la decouverte, paris, 1996 p 09.

<sup>3</sup> - deslandes neve: l'introduction a la recherche, edition, paris, 1976, p20.

## 4-2-3/ تحديد مجتمع وعينة البحث:

## أ- مجتمع البحث:

إن القصد من مجتمع البحث في هذه النقطة هو كما عرفه الباحثون: مجموع محدود أو غير محدود من المفردات (عناصر الوحدات)، حيث تنصب الملاحظات، ويعرفه آخرون على أنه: "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث".<sup>1</sup>

وهو إجراء يستهدف تمثيل المجتمع الأصلي بصفة أو مقدار محدود من المفردات التي عن طريقها تؤخذ القياسات أو البيانات المتعلقة بالدراسة أو البحث وذلك بغرض تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها من العينة على المجتمع الأصلي المسحوب منه.<sup>2</sup>

من الناحية الاصطلاحية (هو تلك المجموعة الأصلية التي تؤخذ منها العينة وقد تكون هذه المجموعة مدارس فرق أساتذة، أو أي وحدات أخرى)، ويمكن تحديده على أنه كل الأشياء التي تمتلك الخصائص أو السمات القابلة للملاحظة، القياس، والتحليل الإحصائي، ولذا فقد ارتأينا أن يكون مجتمع البحث خاص بدراستنا هو عمال المنشآت الرياضية لولاية البويرة، حيث اشتمل المجتمع الإحصائي المقدم من طرف مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة على 150 اداري.

## ب- عينة البحث:

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى انه تؤخذ مجموعة من افراد المجتمع على ان تكون ممثلة لمجتمع البحث الأصلي تمثيلا دقيقا.<sup>3</sup> إن الهدف من اختيار العينة هو الحصول على معلومات من مجتمع الأصلي للبحث، فالعينة إذن هي انتقاء عدد من الأفراد لدراسة ممثلين لمجتمع الدراسة، فالاختيار الجيد للعينة يجعل النتائج قابلة لتعميم على المجتمع، حيث تكون نتائجها صادقة بالنسبة له، ولقد حاولنا أن نحدد عينة لهذه الدراسة تكون أكثر تمثيلا للمجتمع الأصلي، هذا ما يخول لنا الحصول على نتائج يمكن تعميمها ولو بصورة نسبية، ومن ثم الخروج بنتائج تلازم الحقيقة وتعطي صورة واقعية للميدان المدروس.

إشتملت هذه الدراسة على 30 موظف اداري كعينة للدراسة.

وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة عن طريق القرعة، فكانت المركبات الرياضية المختارة كالتالي: المسبح النصف ألمبي لبلدية قاديوية، والمسبح النصف ألمبي لبلدية الاخضرية، والمركب الرياضي الجواربي الجديد لبلدية عمر محطة.

<sup>1</sup>- احمد بن مرسللي: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2005، ص 166.

<sup>2</sup>- محمد نصر الدين رضوان: الاحصاء الاستدلالي في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 2003، ص 20.

<sup>3</sup>- رشيد زواتي: مناهج وادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 1، الجزائر، 2007، ص 334.

## 4-2-4/ مجالات الدراسة:

أ- **المجال البشري:** أجريت الدراسة على موظفي بعض المنشآت الرياضية لولاية البويرة: المسبح النصف أولمبي لبلدية قاديونية، والمسبح النصف أولمبي لبلدية الاخضرية، والمركب الرياضي الجوّاري لبلدية عمر محطة.

ب- **المجال المكاني:** وقد قسم إلى جانبين وهما:

❖ **الجانب النظري:** لقد قمنا ببحثنا هذا في مختلف المكتبات منها مكتبة المعهد (علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المكتبة المركزية في جامعة البويرة).

❖ **الجانب التطبيقي:** تم توزيع الاستبيان على موظفي المسبح النصف أولمبي لبلدية قاديونية، والمسبح النصف أولمبي لبلدية الاخضرية، والمركب الرياضي الجوّاري لبلدية عمر محطة.

ج- **المجال الزمني:** قد قسم إلى جانبين وهما:

الجانب النظري لقد انطلقنا في بحثنا هذا ابتداء من شهر نوفمبر 2018 بعد الحصول على موافقة الأستاذ المشرف إلى غاية نهاية شهر جانفي 2019.

❖ **الجانب التطبيقي:** أما الجانب التطبيقي فقد قمنا بتوزيع الاستبيان على موظفي المركبات الرياضية كالتالي:

يوم 21 أبريل 2019 وزعنا الاستبيان على موظفي المسبح النصف أولمبي لبلدية قاديونية.

يوم 22 أبريل 2019 وزعنا الاستبيان على موظفي المسبح النصف أولمبي لبلدية الاخضرية.

يوم 24 أبريل 2019 وزعنا الاستبيان على موظفي المركب الرياضي الجوّاري لبلدية عمر محطة.

## 4-2-5/ أدوات البحث:

قصد الوصول إلى حلول إشكالية البحث المطروحة وللتحقق من صحة فرضيات هذا البحث لزم إتباع أفضل الأدوات في مجال البحث، حيث تم استخدام الأدوات التالية:

أ - **الدراسة النظرية:**

هي التي يصطلح عليها بـ "الببليوغرافيا"، حيث تتمثل في الاستعانة بالمصادر والمراجع من كتب، مذكرات، مجلات، الخ، التي يدور محتواها حول موضوع دراستنا وكذلك مختلف العناصر المشابهة التي تخدم الموضوع، سواء كانت مصادر عربية أو أجنبية، أو دراسات ذات صلة بالموضوع.

ب- **الدراسة التطبيقية:**

وقع اختيارنا في هذا البحث على التقنية السائدة والشائعة وهي الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وجدناها أنجع طريقة للتحقق من إشكالتنا 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 المبحوثين بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم."

**الاستبيان:** 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 21 سؤال وتتمثل هذه الأسئلة في الأسئلة المغلقة.

- الأسئلة المغلقة: وهي الأسئلة المقيدة بنعم أو لا بدون إبداء أي رأي والغرض منها تقصي الحقائق مباشرة.
- الأسئلة المفتوحة: في هذه الأسئلة أعطيت الحرية الكاملة للمستجوبين في إبداء آرائهم 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 برأيهم الخاص.<sup>1</sup>

#### 4-2-6/ الطريقة الإحصائية:

تساعد هذه الطريقة على تحويل البيانات والنتائج من حالتها الكمية إلى نسب مئوية وقد اعتمدنا في تحليلنا للمعطيات العددية للاستبيانات علي القاعدة الثلاثية وذلك لاستخراج والحصول على نسب لمعطيات كل سؤال وفيما يلي قانون القاعدة الثلاثية:  $n = س . 100 / ت$

ن: النسبة المئوية

س: العدد

ت: المجموع التكرار

واعتمدنا كذلك على نفس الطريقة (الطريقة الثلاثية) وهذا لتحويل النسبة المئوية إلى دوائر نسبية لنتائج المحصل عليها

#### اختبار كا<sup>2</sup>:

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 منطقيا إلى اختلافات صدفة في اختيار العينات، كما يمكن استخدامه في اختبار الفرضيات المتعلقة باستقلال الصفتين المقاستين عن بعضهما البعض.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- خير الدين علة عويس: مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>2</sup>- زغبوش بن عيسى، الإحصاء الاستدلالي- معالجة المعطيات وتحليلها، جامعة سيدس محمد بن عبد الله، كلية الأدب والعلوم الانسانية، الصفحة 66.

## خلاصة:

يعتبر هذا الفصل بمثابة الفصل التمهيدي للمرحلة التطبيقية حيث شمل منهجية البحث وإجراءاته الميدانية فمن خلاله وضع الباحث مشكلة الدراسة بشكل مباشر وهذا بفضل الدراسة الاستطلاعية للمشكلة التي كانت قاعدة أساسية لكي نبين أن الظاهرة موجودة فعلا، ويعتبر بمثابة الدليل أو المرشد الذي ساعدنا على تخطي كل الصعوبات، وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف البحث بسهولة كبيرة.

كما تناولنا فيه أهم العناصر التي تخدم دراستنا بشكل مباشر، ووضعنا في مستهله المنهج العلمي المتبع في الدراسة، بالإضافة مجتمع وعينة الدراسة وكذا حدود الدراسة المكانية والزمنية، ووصفنا الأدوات والتقنيات المستعملة في جمع المعلومات والبيانات، والوسائل الإحصائية وكذا المعالجة الجيدة للمعطيات... الخ، من العناصر التي يعتمد عليها أي باحث في الجانب التطبيقي، كل هذه الأمور تدخل تحت إطار الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية التي تعتبر الأساس العلمي الذي يركز عليه الباحث لإعطاء بحثه مصداقية منهجية، ويكون عمله منظم بطريقة مقنعة ومنطقية، وتخدم مجالات البحث العلم، فأى عمل يخلوا من هذا المجال يفقد قيمته العلمية، ولا يمكن الاستفادة منه كدراسة علمية في جميع المجالات، لهذا لا بد للباحث أن يخصص أغلب وقته في تحديد هذه العناصر تحديدا يليق بمستوى الدراسة حتى تعكس الصورة الحقيقية له، إن كان منهجي في عمله أو أنه يتميز بالفوضى والعشوائية، وبهذا نكون قد أزلنا اللبس عن بعض العناصر التي قد تعترض القارئ في هذا الفصل.

**تمهيد:**

إن متطلبات البحث العلمي تقتضي عرض وتحليل ومناقشة النتائج التي كشفت عنها الدراسة الميدانية وعلى أساس العلاقة الوظيفية بينها وبين الإطار النظري.

فبعد التقيد بالخطوات المنهجية للبحث يأتي هذا الفصل الذي نقوم فيه بعملية جمع النتائج وعرضها وهي من الخطوات التي يجب على الباحث القيام بها من أجل التحقق من صحة الفرضيات أو عدم صحتها، ولكن العرض وحده غير كافي للخروج بنتيجة ذات دلالة علمية، وإنما يجب على الباحث أن يقوم بعملية تحليل ومناقشة هذه النتائج حتى تصبح لها قيمة علمية وتعود بالفائدة على البحث بصفة عامة، ومن خلال هذا الفصل سنقوم بعرض وتحليل ومناقشة النتائج التي تم جمعها والتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على بعض المنشآت الرياضية في ولاية البويرة، من خلال عرض نتائج الاستبيان في جداول خاصة وتمثيلها بيانياً، ومحاولة تفسير النتائج المتحصل عليها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية لغرض التوصل إلى النتائج النهائية، وتوضيح تلك النتائج استناداً إلى نتائج البحوث السابقة ومن ثم مقارنة هذه النتائج بفرضيات البحث، ولغرض اختبار فرضيات البحث استخدم الباحث اختبارات (ك<sup>2</sup>).

والهدف الرئيسي لهذا الفصل هو تحويل النتائج الميدانية إلى نتائج ذات قيمة علمية وعملية يمكن الاعتماد عليها وفي الأخير نختم الفصل بالنتائج العامة المتوصل إليها.

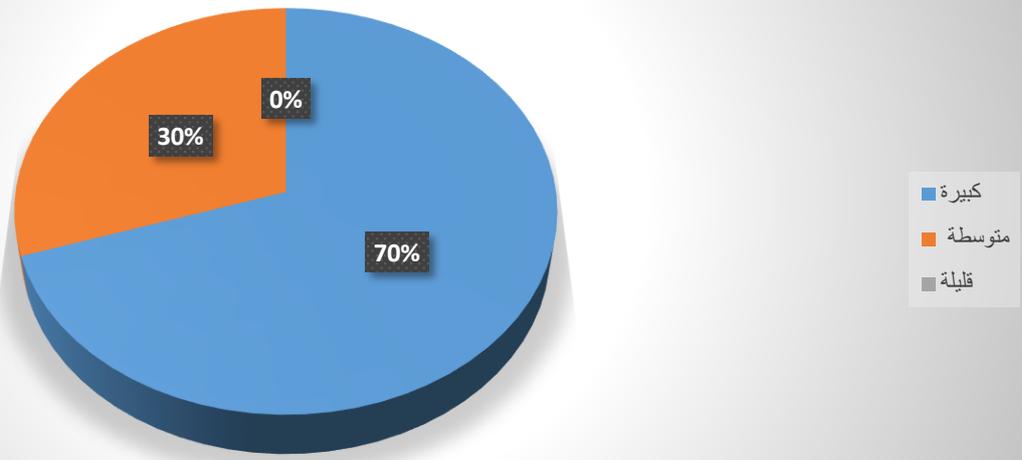
5-1/ عرض وتحليل النتائج:

- ❖ المحور الأول: التخطيط ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.
- السؤال الأول: ما مدى أهمية التخطيط في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية؟
- الغرض من السؤال: معرفة أهمية التخطيط في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> جدولة	ك <sup>2</sup> محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	22.2	70	21	كبيرة
					30	09	متوسطة
					00	00	قليلة
					%100	30	المجموع

جدول رقم 01: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.

الشكل رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول من (م 01)



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 بـ 30% يعتبرون التخطيط ذو أهمية متوسطة داخل المنشأة. ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 22.2 أكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=2$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين.

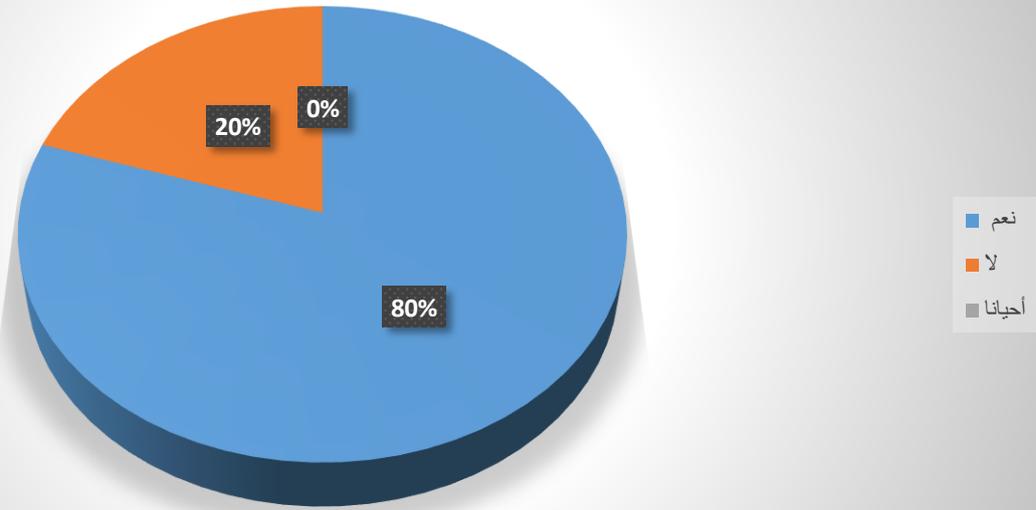
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتخطيط أهمية كبيرة في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية وله دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

**السؤال الثاني:** هل التخطيط الجيد يساعد على تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة ان كان التخطيط الجيد يساعد على تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية أم لا.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> جدولة	ك <sup>2</sup> محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	31.2	80	24	نعم
					20	06	لا
					00	00	أحيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 02: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.

الشكل رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني من (م01).



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

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 31.2 أكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=2$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين.

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

**السؤال الثالث:** هل يساهم المستوى العلمي والمعرفي للعنصر البشري في وضع خطط لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية؟

**الغرض من السؤال:** مدى مساهم المستوى العلمي والمعرفي للعنصر البشري في وضع خطط لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> مجدولة	ك <sup>2</sup> محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	12.6	63.33	19	نعم
					23.33	07	لا
					13.33	04	أحيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.

الشكل رقم 05: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث من (م 01).



**عرض وتحليل النتائج:** يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 63.33% من الإداريين يعتبرون أن المستوى العلمي والمعرفي للعنصر البشري يساهم في وضع خطط لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية أما النسبة الثانية المقدرة بـ 23.33% لا يعتبرون أن المستوى العلمي والمعرفي للعنصر البشري يساهم في وضع خطط لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 13.33% يعتبرون أن المستوى العلمي والمعرفي للعنصر البشري يساهم أحيانا في وضع خطط لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 12.6 أكبر من كاف تربيع المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=2$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين.

**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

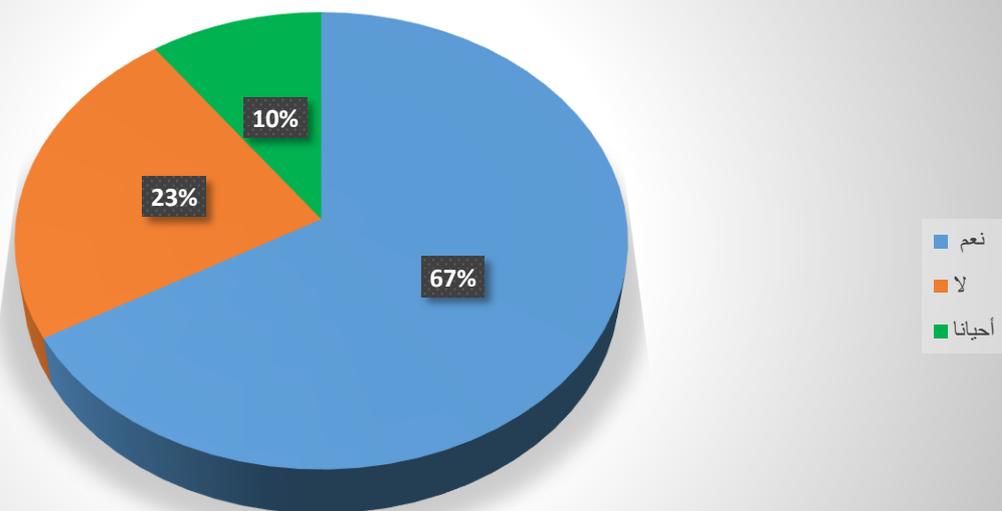
السؤال الرابع: هل للتخطيط الجيد دور في تحقيق أهداف المنشأة؟

الغرض من السؤال: معرفة دورالتخطيط في تحقيق أهداف المنشأة.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> جدولة	ك <sup>2</sup> محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	15.3	66.66	20	نعم
					23.33	07	لا
					10.00	03	أحيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.

الشكل رقم 06: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع من (م 01).



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 67% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 23% يعتبرون التخطيط ليس له دور في تحقيق أهداف المنشأة، أما النسبة الثالثة المقدرة بـ 10% يعتبرون ان التخطيط أحيانا له دور في تحقيق أهداف المنشأة.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 15.3 أكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=2$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين.

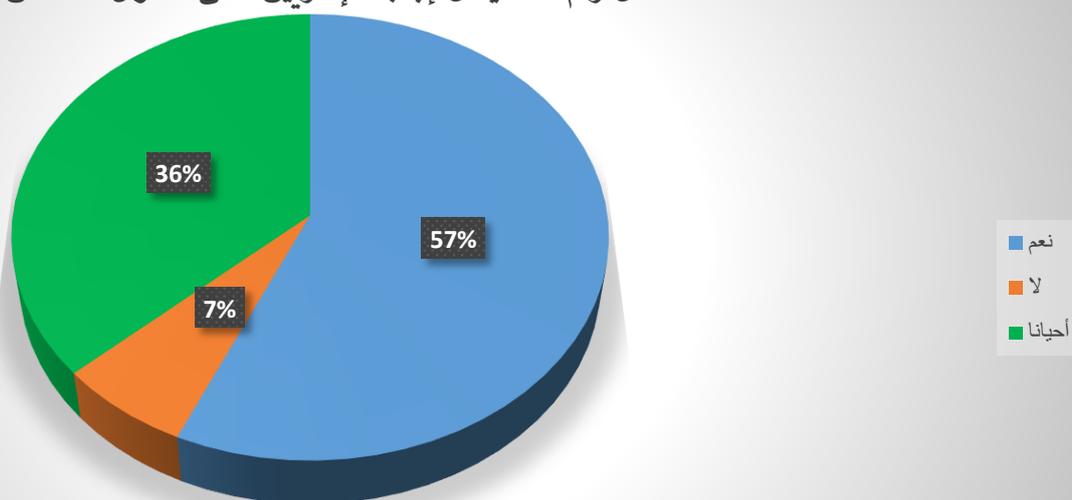
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة.

**السؤال الخامس:** هل تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي في المنشأة؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة البرامج المؤدية إلى تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشأة.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> مجدولة	ك <sup>2</sup> محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	11.4	56.68	17	نعم
					6.66	02	لا
					36.66	11	أحيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 05: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.

الشكل رقم 07: يمثل إجابة الإداريين على السؤال الخامس من (م01)



**عرض وتحليل النتائج:** يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 56.68% من الإداريين يعتبرون أن تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 6.66% يعتبرون أن تحديد البرامج لا يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي في المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 36.66% يعتبرون أن تحديد البرامج يؤدي أحيانا إلى تحسين الأداء الوظيفي في المنشأة.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 11.4 أكبر من كاف تربيع المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=2$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين.

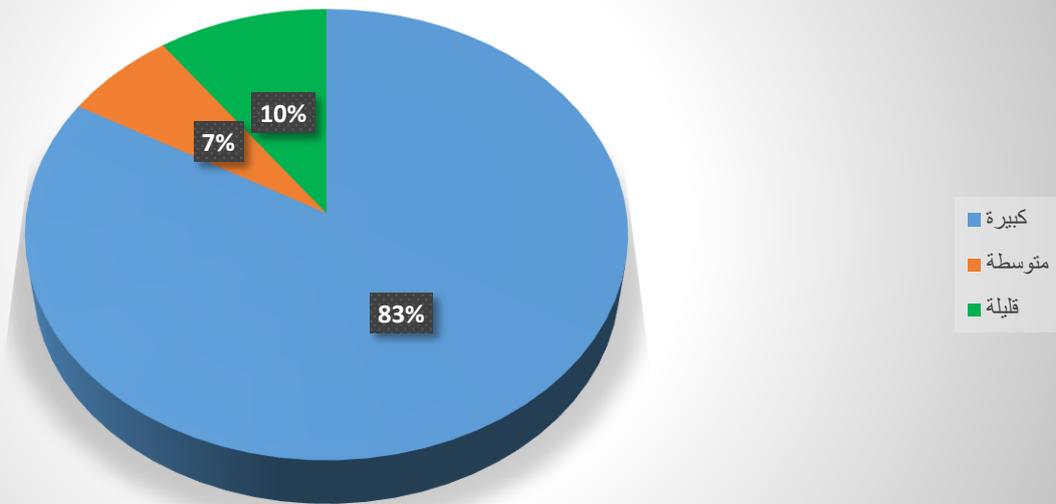
**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن تحديد البرامج يعد أمرا مهما في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشأة.

❖ المحور الثاني: التنظيم ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.  
السؤال الأول: ما مدى أهمية التنظيم في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية؟  
الغرض من السؤال: مدى أهمية التنظيم في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> جدولة	ك <sup>2</sup> محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	33.8	83.33	25	كبيرة
					6.66	02	متوسطة
					10.00	03	قليلة
					%100	30	المجموع

جدول رقم 06: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.

الشكل رقم 08: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول من (م 02).



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 83.33% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم له أهمية كبيرة داخل المنشأة، أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 6.66% يعتبرون التخطيط ذو أهمية متوسطة داخل المنشأة الرياضية، أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 10% يعتبرون التخطيط ذو أهمية قليلة داخل المنشأة الرياضية.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 33.8 أكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=2$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين.

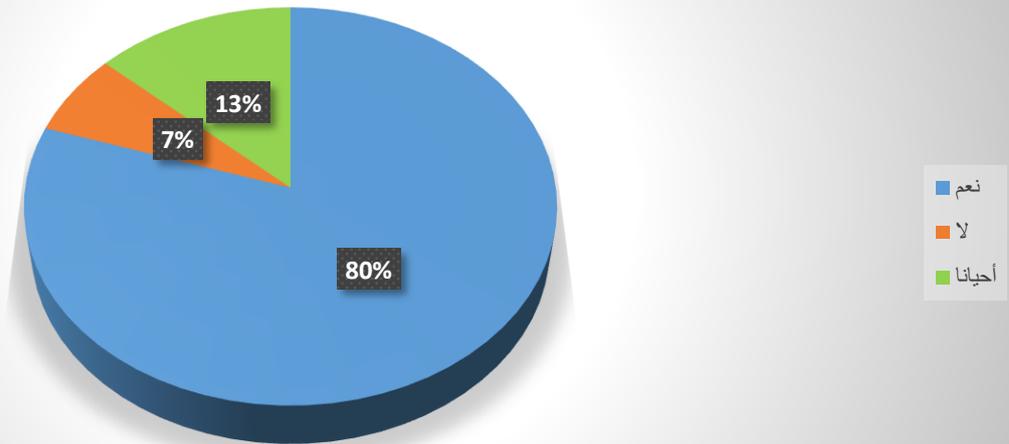
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتنظيم أهمية كبيرة في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

السؤال الثاني: هل التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف؟  
الغرض من السؤال: معرفة إن كان التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف أم لا.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> مجدولة	ك <sup>2</sup> محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	29.6	80.00	24	نعم
					6.66	02	لا
					13.33	04	أحيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 07: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.

الشكل رقم 09: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني من (م 02).



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعه، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 6.66% يعتبرون أن التنظيم لا يساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعه، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 13.33% يعتبرون أن التنظيم يساعد أحيانا على احترام الخطط والأهداف الموضوعه.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 29.6 أكبر من كاف تربيع المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ودرجة الحرية  $df=2$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين.

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

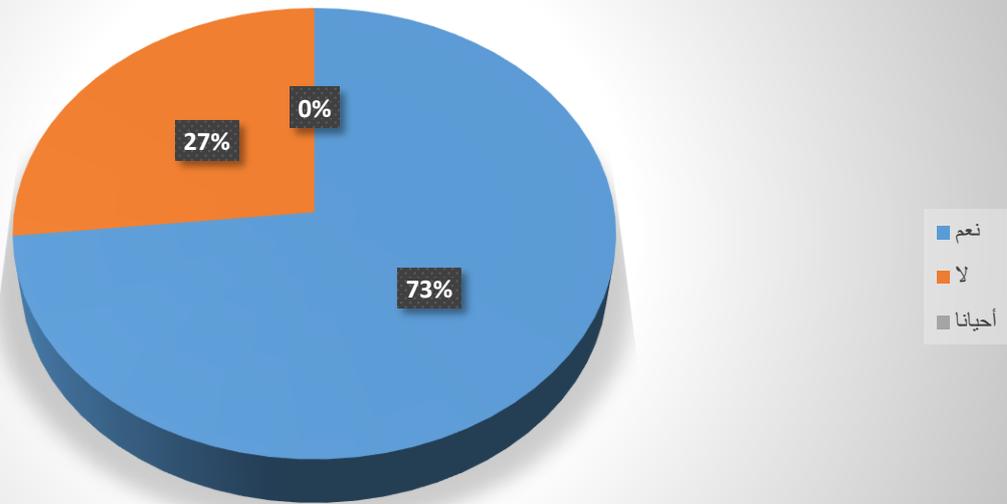
السؤال الثالث: هل التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها؟

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

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> جدولة	ك <sup>2</sup> محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	24.8	73.33	22	نعم
					26.66	08	لا
					00.00	00	أحيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 08: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.

الشكل رقم 10: يمثل إجابة الإداريين على السؤال الثالث من (م 02).



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.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 24.8 أكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=2$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين.

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

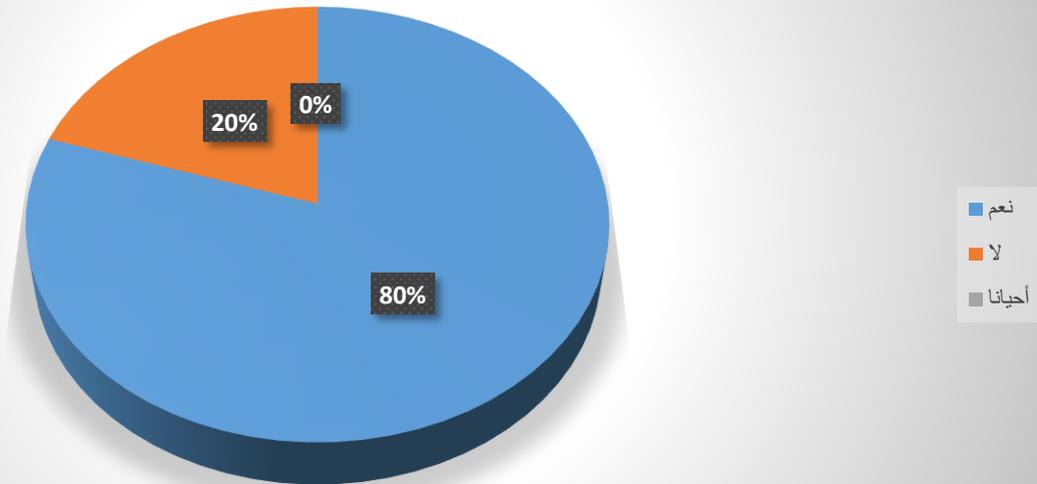
السؤال الرابع: هل التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة؟

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

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> جدولة	ك <sup>2</sup> محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	31.2	80.00	24	نعم
					20.00	06	لا
					00.00	00	أحيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 09: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.

الشكل رقم 11: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع من (م 02).



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.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 31.2 أكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=2$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين.

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

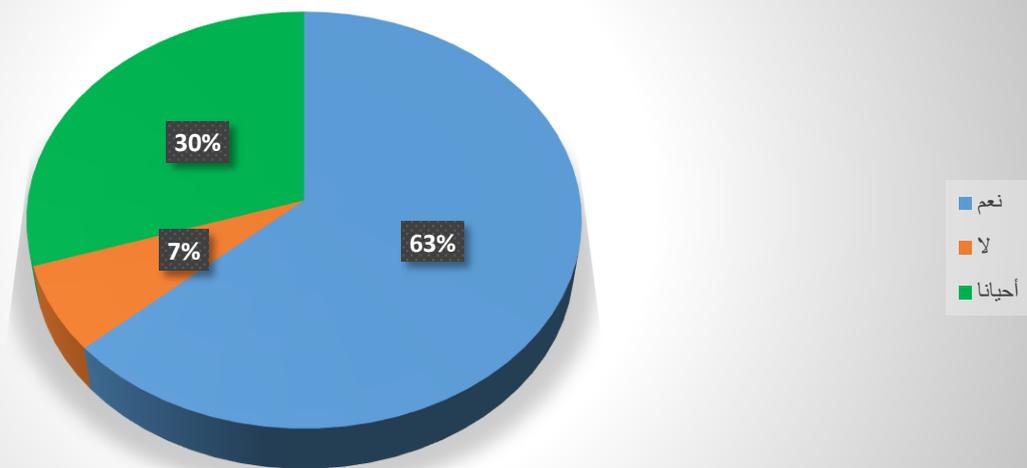
السؤال الخامس: هل كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد؟

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

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> جدولة	ك <sup>2</sup> محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	14.6	63.33	19	نعم
					6.66	02	لا
					30.00	09	أحيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 10: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.

الشكل رقم 12: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس من (م 02)



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 6.66% يعتبرون أن كتابة التقارير لا تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل المنشأة، أما النسبة الثالثة المقدره بـ 30% يعتبرون أن كتابة التقارير تعد أحيانا طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل المنشأة.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 14.6 أكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=2$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين.

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: الرقابة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

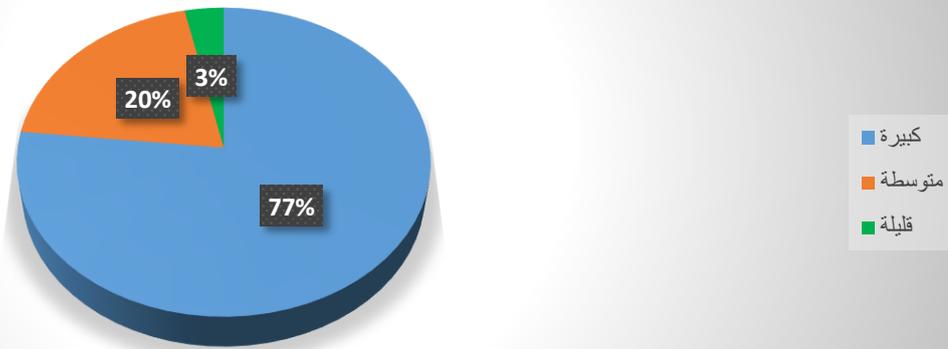
السؤال الأول: ما مدى أهمية الرقابة في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى أهمية الرقابة في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> جدولة	ك <sup>2</sup> محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	26.6	76.66	23	كبيرة
					20.00	06	متوسطة
					3.33	01	قليلة
					%100	30	المجموع

جدول رقم 11: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.

الشكل رقم 13: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول من (م 03).



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 3.33% يعتبرون أن الرقابة لا أهمية لها في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 14.6 أكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=2$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يعتبرون أن الرقابة لها أهمية كبيرة في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية.

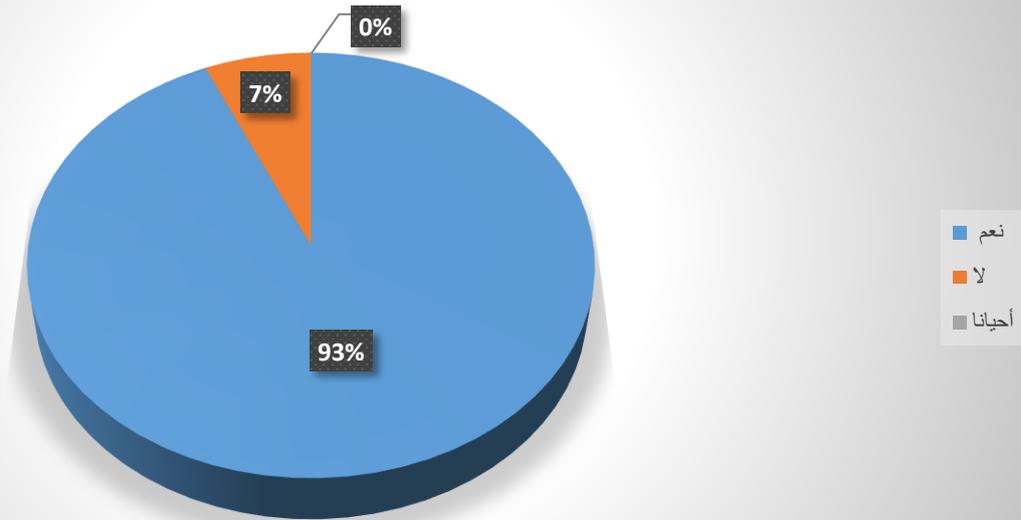
السؤال الثاني: هل مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال؟

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

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> جدولة	ك <sup>2</sup> محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	48.8	93.33	28	نعم
					6.66	02	لا
					00.00	00	أحيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 12: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.

الشكل رقم 14: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني من (م 03).



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 المقدر بـ 6.66% يعتبرون أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 48.8 أكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=2$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين.

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

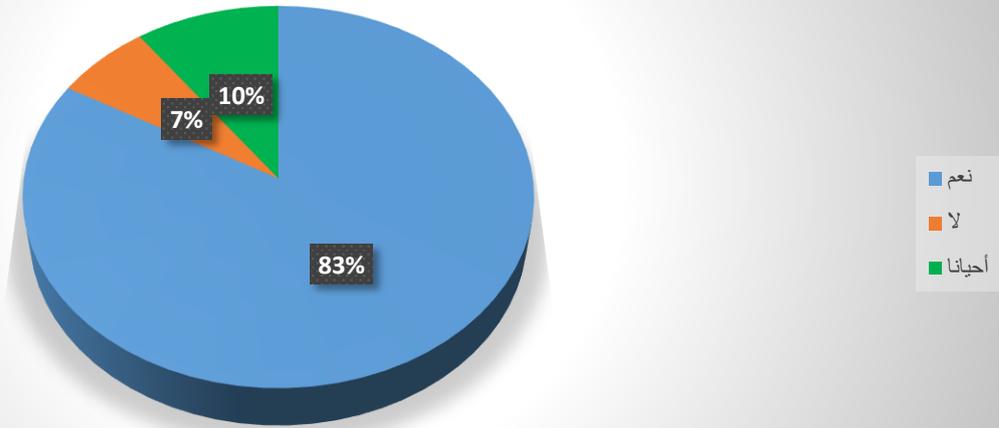
السؤال الثالث: هل الرقابة تعمل على توجيه العمل وفق أهداف المنشأة؟

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

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> جدولة	ك <sup>2</sup> محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	33.8	83.33	25	نعم
					6.66	02	لا
					10	03	أحيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 13: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.

الشكل رقم 15: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث من (م 03).



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 83.33% من الإداريين يعتبرون أن الرقابة تعمل على توجيه العمل وفق أهداف المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 6.66% يعتبرون الرقابة تعمل على توجيه العمل وفق أهداف المنشأة، أما النسبة الثالثة المقدرة بـ 10% يعتبرون الرقابة تعمل على توجيه العمل وفق أهداف المنشأة.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 33.8 أكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=2$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين.

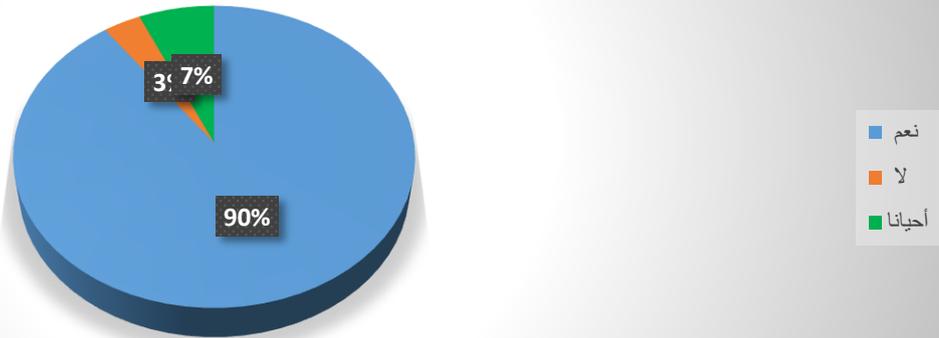
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة.

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

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> مجدولة	ك <sup>2</sup> محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	43.4	90	27	نعم
					3.33	01	لا
					6.66	02	أحيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 14: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.

الشكل رقم 16: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع من (م 03).



**عرض وتحليل النتائج:** يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدرة بـ 90% من الإداريين يعتبرون أن تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين الأداء الوظيفي للمنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 3.33% يعتبرون تحديد المسؤولية للكشف عن الخلل له دور في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية أما النسبة الثانية المقدرة بـ 6.66% يعتبرون تحديد المسؤولية للكشف عن الخلل له دور في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 43.4 أكبر من كاف تربيع المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=2$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين.

**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.

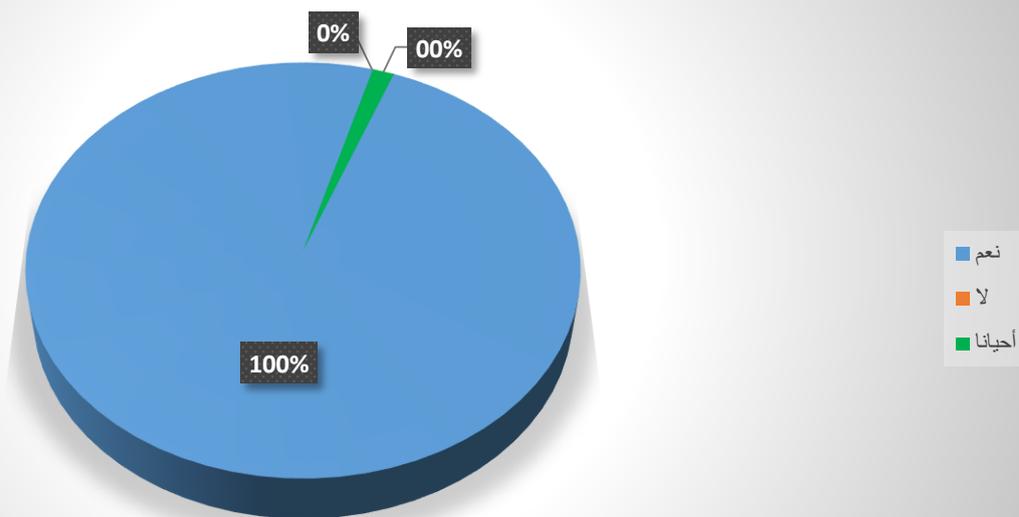
السؤال الخامس: هل مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة أم لا.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> جدولة	ك <sup>2</sup> محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	60	100	30	نعم
					00.00	00	لا
					00.00	00	أحيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 15: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.

الشكل رقم 17: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس من (م 03)



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.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 60 أكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=2$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين.

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

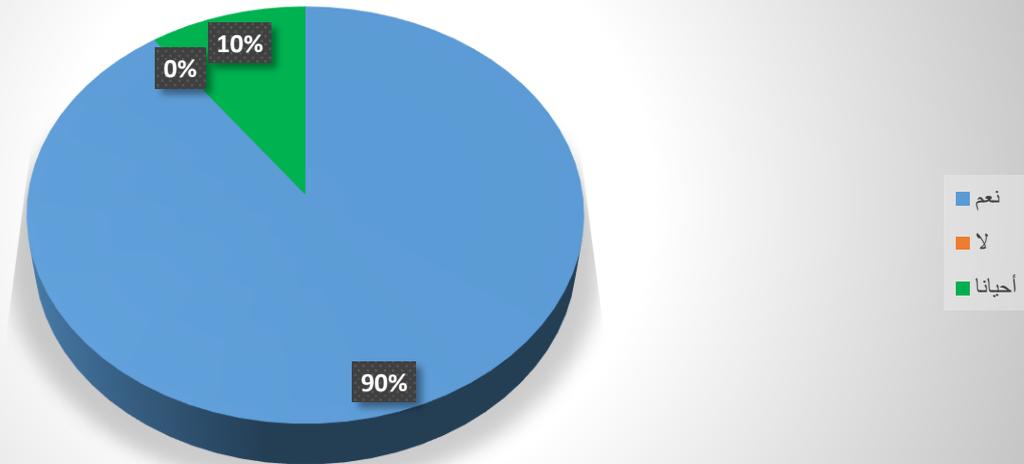
السؤال السادس: هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ؟

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

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> جدولة	ك <sup>2</sup> محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	43.8	90	27	نعم
					00.00	00	لا
					10	03	أحيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 16: يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس.

الشكل رقم 18: يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس من (م 03)



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 أحيانا على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 43.8 أكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=2$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين.

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

❖ المحور الرابع: الإدارة الرياضية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

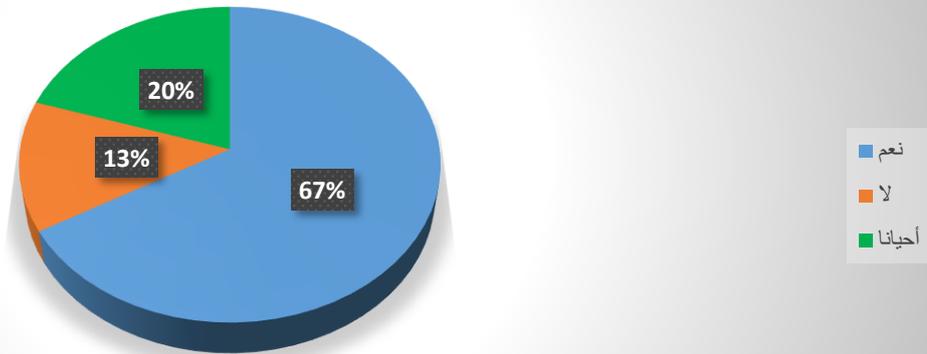
السؤال الأول: هل مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية يسمح بزيادة كفاءة الأداء الوظيفي؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية يسمح بزيادة كفاءة الأداء الوظيفي.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> مجدولة	ك <sup>2</sup> محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	15.2	66.66	20	كبيرة
					13.33	04	متوسطة
					20	06	قليلة
					%100	30	المجموع

جدول رقم 17: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.

الشكل رقم 19: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول من (م 04).



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 66.66% من الإداريين يعتبرون أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية يسمح بزيادة كفاءة الأداء الوظيفي، أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 13.33% يعتبرون أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية لا يسمح بزيادة كفاءة الأداء الوظيفي، أما بالنسبة الثالثة المقدرة بـ 20% يعتبرون أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية يسمح أحياناً بزيادة كفاءة الأداء الوظيفي.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 15.2 أكبر من كاف تربيع المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=2$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية يسمح بزيادة كفاءة الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

**السؤال الثاني:** هل ترى أن التفاعل بين الإدارة والموظفين (من حيث نمط القيادة) يسهم في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي؟

**الغرض من السؤال:** معرفة ان كان التفاعل بين الإدارة والموظفين (من حيث نمط القيادة) يسهم في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي أم لا.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> مجدولة	ك <sup>2</sup> محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	29.6	80	24	نعم
					6.66	02	لا
					13.33	04	أحيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 18: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.

الشكل رقم 20: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني من (م 04).



**عرض وتحليل النتائج:** يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن التفاعل بين الإدارة والموظفين (من حيث نمط القيادة) يسهم في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، أما النسبة الثانية المقدره بـ 6.66% يعتبرون أن التفاعل بين الإدارة والموظفين (من حيث نمط القيادة) يسهم في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، أما النسبة الثالثة المقدره بـ 13.33% يعتبرون أن التفاعل بين الإدارة والموظفين (من حيث نمط القيادة) يسهم أحيانا في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 29.6 أكبر من كاف تربيع المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=2$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين.

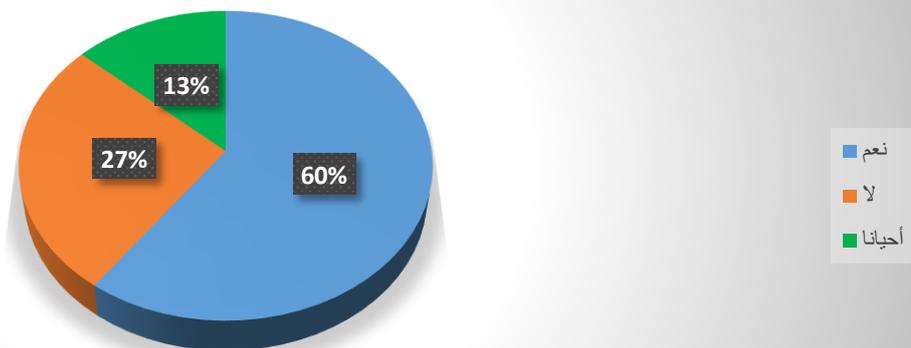
**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التفاعل بين الإدارة والموظفين (من حيث نمط القيادة) يسهم في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

1- السؤال الثالث: هل طريقة التواصل السائدة داخل المنشأة بين الإدارة والموظفين يساعد على رفع الأداء الوظيفي؟  
 الغرض من السؤال: مدى مساهم المستوى العلمي والمعرفي للعنصر البشري في وضع خطط لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> مجدولة	ك <sup>2</sup> محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	10.4	60	18	نعم
					26.66	8	لا
					13.33	04	أحيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 19: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.

الشكل رقم 21: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث من (م 04).



عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 60% من الإداريين يعتبرون أن المستوى العلمي والمعرفي للعنصر البشري يساهم في وضع خطط لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 26.66% لا يعتبرون أن المستوى العلمي والمعرفي للعنصر البشري يساهم في وضع خطط لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية، أما النسبة الثالثة المقدرة بـ 13.33% يعتبرون أن المستوى العلمي والمعرفي للعنصر البشري يساهم أحيانا في وضع خطط لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 10.4 أكبر من كاف تربيع المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=2$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين.

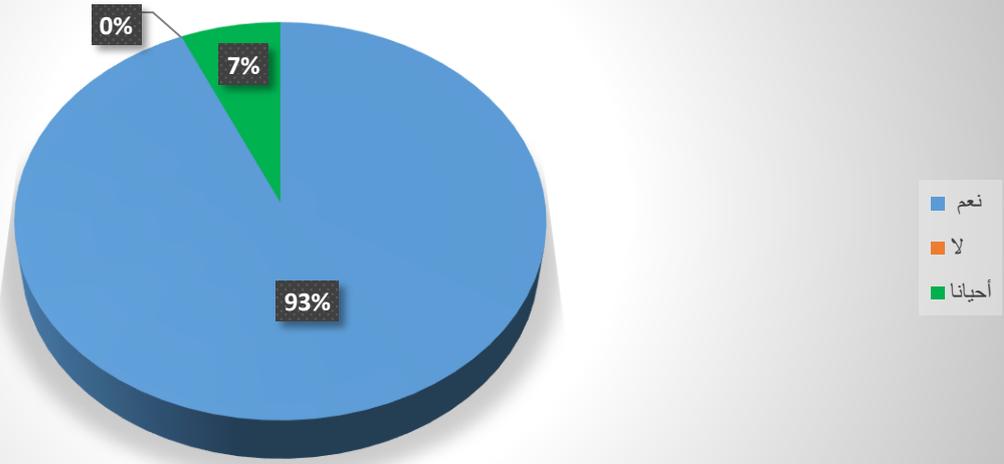
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن المستوى العلمي والمعرفي للعنصر البشري يساهم في وضع خطط لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

**السؤال الرابع:** هل تطبيق نظام الترقيات في المنشأة يساعد تحفيز الموظفين والرفع من أدائهم الوظيفي؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة ان كان تطبيق نظام الترقيات في المنشأة يساعد تحفيز الموظفين والرفع من أدائهم الوظيفي.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> جدولة	ك <sup>2</sup> محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	48.8	93.33	28	نعم
					00.00	00	لا
					6.66	02	أحيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 20: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.

الشكل رقم 22: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع من (م 04).



**عرض وتحليل النتائج:** يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 93.33% من الإداريين يعتبرون أن تطبيق نظام الترقيات في المنشأة يساعد تحفيز الموظفين والرفع من أدائهم الوظيفي، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 6.66% يعتبرون ان تطبيق نظام الترقيات في المنشأة، يساعد أحيانا في تحفيز الموظفين والرفع من أدائهم الوظيفي.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 48.8 أكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=2$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين.

**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن تطبيق نظام الترقيات في المنشأة يساعد تحفيز الموظفين والرفع من أدائهم الوظيفي.

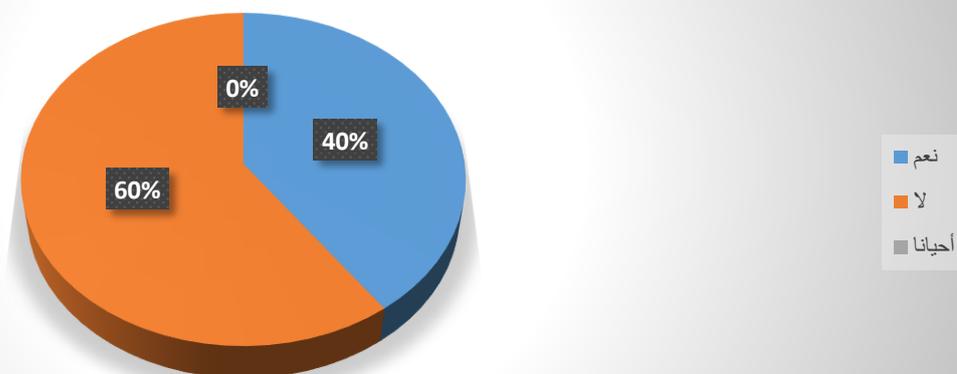
**السؤال الخامس:** هل ترى أن برنامج الحوافز ونظام المكافآت المطبق يحفز على تحسين الأداء الوظيفي للمنشأة الرياضية؟

**الغرض من السؤال:** معرفة إذا ما كان برنامج الحوافز ونظام المكافآت المطبق يحفز على تحسين الأداء الوظيفي للمنشأة الرياضية.

دلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> جدولة	ك <sup>2</sup> محسوبة	التكرارات		الإجابات
					%	ت	
دال	2	0.05	5.99	16.8	40	12	نعم
					60	18	لا
					00.00	00	أحيانا
					%100	30	المجموع

جدول رقم 21: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.

الشكل رقم 23: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس من (م 04)



**عرض وتحليل النتائج:** يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 40% من الإداريين يعتبرون أن برنامج الحوافز ونظام المكافآت المطبق يحفز على تحسين الأداء الوظيفي للمنشأة الرياضية، أما النسبة الثانية المقدره بـ 60% يعتبرون أن برنامج الحوافز ونظام المكافآت المطبق يحفز على تحسين الأداء الوظيفي للمنشأة الرياضية.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 16.8 أكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=2$  وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين.

**الاستنتاج:** نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن تحديد البرامج يعد أمرا مهما في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشأة.

## 5-2/ مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

❖ **مناقشة الفرضية الأولى:** بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداريي بعض المنشآت الرياضية في ولاية البويرة 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 الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

ومن خلال الجداول في المحور الأول للتخطيط (1، 2، 3، 4، 5) تبين لنا فعلاً أن التخطيط يلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت 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.

- فعالية وكفاءة التخطيط. وهذا ما يخدم لنا الفرضية الأولى.

❖ **مناقشة الفرضية الثانية:** بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداريي بعض المركبات الرياضية لولاية البويرة وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقاً من الفرضية الثانية "التنظيم ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية، ومن خلال الجداول في المحور الثاني للتنظيم (6، 7، 8، 9، 10) تبين لنا فعلاً أن التنظيم يلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية، وهذا ما يتفق عليه في وظيفة التنظيم في المجال الرياضي في الجانب النظري الذي يعتبر التنظيم في عملية الإدارية هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيماً ملائماً.

كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية للبرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل والرغبات الإنسانية للأفراد وهذا ما يخدم فرضيتنا الثانية.

❖ **مناقشة الفرضية الثالثة:** بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري بعض المركبات الرياضية لولاية البويرة تم الوصول إلى أغلبية الحقائق الثالثة "الرقابة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية، ومن خلال الجداول في المحور الثالث (11، 12، 13، 14، 15، 16) تبين لنا فعلا أن الرقابة تلعب دورا مهما في الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية، وهذا ما يتفق عليه في الجانب النظري في الرقابة حسب المستويات الإدارية والتي تشمل:

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

- الرقابة على مستوى العمليات.

- الرقابة على مستوى الأفراد.

**والرقابة حسب مستوى توقيت القيام بها والتي تشمل:**

- الرقابة الوقائية.

- الرقابة التاريخية.

- الرقابة المتزامنة. وهذا يخدم لنا الفرضية الثالثة.

❖ **مناقشة الفرضية الرابعة:** بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري بعض المنشآت الرياضية في ولاية البويرة وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقا من الفرضية الرابعة في بحثنا التي تقول: للإدارة الرياضية أثر إيجابي على الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

ومن خلال الجداول في المحور الأول للتخطيط (17، 18، 19، 20، 21) تبين لنا فعلا أن للإدارة الرياضية تأثيرا إيجابيا على الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

## خلاصة:

لقد رأينا من خلال دراستنا الميدانية، وباعتمادنا على المنهج الوصفي أي باستخدام الاستبيان وتحليل النتائج وإظهار دور الإدارة الرياضية في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية، واستنادا للفرضيات المختلفة التي وظيفناها في هذا المجال وبعد مناقشة وتحليل الاستبيان يتبين لنا من خلال الفرضية الأولى توصلنا فعلا إلى أن التخطيط يلعب دورا مهما في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المقترحة والمطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري إذ يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى من الوظائف الأخرى لهذا فهو أساس تحديد الأهداف، ومن خلال الفرضية الثانية توصلنا فعلا إلى أن التنظيم يلعب دورا مهما في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب 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 دورا مهما في تحسين المنشآت وذلك 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، ومن خلال الفرضية الرابعة توصلنا إلى أن الإدارة الرياضية لها دور إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي لمنشآت وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان.

## الاستنتاج العام:

بعد دراسة معمقة شملت مختلف الجداول التي جاءت في الجانب التطبيقي، والتي تحتوي على مختلف المعلومات الإحصائية الخاصة بمتغيرات فرضيات دراستنا، المتمحورة حول دور الإدارة الرياضية في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية، وبعد عملية تحليل نتائج الدراسة عن طريق إتباع سبل علمية في عرض وتحليل نتائج الاستبيان وكذا مناقشتها، تم التوصل إلى جملة من النتائج العامة أبرزها:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا ومن خلال الجداول في المحور الأول للتخطيط (1، 2، 3، 4، 5) تبين لنا فعلا أن التخطيط يلعب دورا مهما في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط المذكورة في الجانب نظري.

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري بعض المركبات الرياضية لولاية البويرة وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقا من الفرضية الثانية "التنظيم ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية، ومن خلال الجداول في المحور الثاني للتنظيم (6، 7، 8، 9، 10) تبين لنا فعلا أن التنظيم يلعب دورا مهما في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية، وهذا ما يتفق عليه في وظيفة التنظيم في المجال الرياضي في الجانب النظري الذي يعتبر التنظيم في عملية الإدارية هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري بعض المركبات الرياضية لولاية البويرة تم الوصول إلى أغلبية الحقائق الثالثة "الرقابة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية، ومن خلال الجداول في المحور الثالث (11، 12، 13، 14، 15، 16) تبين لنا فعلا أن الرقابة تلعب دورا مهما في الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية، وهذا ما يتفق مع ما جاء في الجانب النظري

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري بعض المنشآت الرياضية في ولاية البويرة وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقا من الفرضية الرابعة في بحثنا التي تقول: للإدارة الرياضية أثر إيجابي على الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية، ومن خلال الجداول في المحور الأول للتخطيط (17، 18، 19، 20، 21) تبين لنا فعلا أن للإدارة الرياضية تأثيرا إيجابيا على الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

الاستنتاجات السابقة هي نتيجة دراسة وصفية سعت للتأكد من دور الإدارة الرياضية في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية لولاية البويرة، ومن خلال الفرضيات الجزئية المطروحة والتي تم التحقق منها استطعنا إثبات الفرضية العامة والتي تنص على ان للإدارة الرياضية دور في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

**الخاتمة:**

عملنا في هذا البحث على إبراز أهم الأدوار التي تلعبها الإدارة الرياضية 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 تحسين الأداء الوظيفي 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:

**أولاً:** انعدام المؤهلات الكافية لدى المسيرين والنقص الملحوظ في الإطارات الرياضية من إداريين ومسيرين في هذا المجال مما أدى إلى اللجوء إلى إداريين ومسيرين يفنقرون إلى التأهيل والتأطير العلمي والأساليب الحديثة في مجال الإدارة مما أدى بذلك إلى استعمال طرق بدائية لا يمكن أن تصنع شيء في التقدم وتحسن الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

**ثانياً:** انعدام وجود استراتيجية العمل من خلال تخطيط التنظيم رقابة توجيهية، ويرجع ذلك عادة إلى كون المسير قليل الفكرة وبعيدين عن التأهيل العلمي فلا يلجأ إلى استخدام أساليب علمية حديثة لأنه لا يدرك أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة في المجال العلمي والعملية وطرق التسيير الإداري الحديثة.

وللخروج من هذا المستوى الرديء والغير مشرف في جوانب التسيير الفني والإداري، ولتحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية لابد من الإسراع في:

- وضع مخططات تسييرية سنوية من اجل تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.
- التنظيم الجيد والمحكم داخل المنشآت الرياضية.
- وضع أفضل الوسائل، الرقابة لعمل العنصر البشري داخل المنشآت الرياضية.

وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا، كان واسعا جدا وإن كل ما بذلناه من جهد وكل مساهمتنا فيه بدت ضئيلة ولكن هذا لا يمنعنا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى إجابات عن الأسئلة المقترحة في دور الإدارة الرياضية في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

اقتراحات وفروض مستقبلية:

يتوقف مردود المنشآت الرياضية، سواء كان ذلك تربويا أو رياضيا على نوع الإدارة الرياضية إذ تعتبر الإدارة الرياضية ووظائفها هي السبب الأول والأخير في نجاح أو فشل تسيير هاته المنشآت الرياضية وعليه خلصنا من خلال دراستنا هذه إلى بعض الاقتراحات والتي نأمل أن تساعد في تحسين العمل الإداري والأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

- ✓ أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة.
- ✓ على المدير انتهاج السبل الأمثل من أجل تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.
- ✓ وضع إدارة رياضية تهتم بتكوين الإطار من أجل تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.
- ✓ تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين أداء الوظيفي للمنشآت الرياضية وعلى كافة المستويات.
- ✓ تسطير برامج عمل يضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منهجية علمية بحتة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوائق والمسببات التي تعيق تحسن الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.
- ✓ وضع خطط طويلة المدى على أن تقسم هذه الخطط إلى مراحل زمنية "سنوية" بهدف تأهيل وصقل المسيرين الإداريين بما يتماشى مع مستوى المنشآت الرياضية الحديثة.
- ✓ زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت الرياضية.
- ✓ وضع بعض الحوافز لتحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

### ❖ قائمة المصادر:

القرآن الكريم:

سورة النمل: الآية ﴿19﴾.

سورة الاسراء: الآية ﴿23﴾

### ❖ قائمة المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
2. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003.
3. أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام، ط5، مصر، 1995.
4. أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، 1997.
5. أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001-2002.
6. الدكتور السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
7. السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أتراك لنشر والتوزيع، 2001.
8. إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
9. بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، جامعة وهران، ط1، 1999.
10. الدكتور جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
11. حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة والتربية الرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1995.
12. حسن مصطفى: العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية، رسالة علمية، 2000.
13. حليم المنبري، عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة 1991.
14. خير الدين علا عويس: دليل البحث العلمي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1997.
15. الدكتور طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1999.
16. عادل حسن، ع المنعم فوزي: الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية 1964.
17. عايدة خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي 1985.
18. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993.
19. عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر 2000.
20. عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998.

21. الدكتور علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مد يولي، القاهرة، 1997.
22. محمد أزهر السماك وآخرون: الأصول في البحث العلمي، دار الحكمة والطباعة للنشر، الموصل، 1980.
23. محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
24. محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير ووظائف وتقنيات، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
25. محمد علي محمد: علم الاجتماع منهج علمي، ط1، دار المعارف الجامعية، القاهرة، 1986.
26. الدكتور محمد فركوس، الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995،
27. محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 – 2000
28. الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002.
29. الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002
30. مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
31. الدكتور مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعيات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب لنشر القاهرة 1999
32. موسى اللوزي: تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000.
33. محمد رفيق الطيب: مدخل إلى التسيير، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995

### ❖ قائمة المذكرات:

1. خيتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999.
2. دحماني مراد وآخرون: تسيير قصر بوسعادة، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2001.
3. لبنى عابي وآخرون: دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003.
4. نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دفعة 2003.

5. يوسف قليلي وآخرون: فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002.

### ❖ الجرائد والمراسيم:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، حرر في 19/10/2005، العدد 71.
2. المرسوم التنفيذي رقم (91-416) المؤرخ في 2-11-1991. الجزائر.
3. يوسف يصدق: القيادة والتسيير، التباين التكامل، جريدة النبا، الجزائر العدد 271.
4. بوداود ع اليمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية محمد بوضياف المسيلة 2006.

### ❖ قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. Jean claude combessiM: la méthode en sociologie ( serie approches) ed: casbah, Alger, la decouverte, paris.
2. deslandes neve: lintroduction a la recherche, edition, paris.
3. Revu Règlementation de sport, ministère de la Jeunesse et de sport



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البويرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية

والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي



الموضوع: استمارة استبيان لتحضير مذكرة ليسانس بعنوان:

الإدارة الرياضية ودورها في تحسين

الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية

- دراسة ميدانية أجريت على بعض المنشآت الرياضية في ولاية البويرة.

- تحت إشراف الأستاذ:

\* زريفي

- إعداد الطالبين:

\* جبري منير

\* تعزيب محمد

السنة الجامعية: 2019/2018



جامعة أكلي محند أولحاج البويرة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم: الإدارة والتسيير الرياضي.



## قائمة المحكمين الاستبيان

عنوان المذكرة: "الإدارة الرياضية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

الرقم	المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	الإمضاء
01				
02				
03				
04				

تحت إشراف:

- د. زريفي سليم

- إعداد الطلبة:

- جبري منير

- تعزيب محمد

## استمارة استبيان:

قصد معرفة بعض الوظائف الإدارية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية يطلب منك عزيزي الإداري الإجابة بكل موضوعية وصراحة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تراها مناسبة وصائبة حسب رأيك من أجل التوصل إلى نتائج دقيقة تفيد دراستنا.

وشكرا

## معلومات شخصية:

• السن: .....

• الجنس:

نكر  أنثى

• المستوى التعليمي:

تقني سامي في الرياضة  تعليم ثانوي

جامعي  دراسات عليا

## المحور الأول: التخطيط ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

1- ما مدى أهمية التخطيط في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية؟

كبيرة  متوسطة  قليلة

2- هل التخطيط الجيد يساعد على تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت؟

نعم  لا  احيانا

3- هل يساهم المستوى العلمي والمعرفي للعنصر البشري في وضع خطط، لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي

المنشآت الرياضية؟

نعم  لا  احيانا

4- هل التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة؟

نعم  لا  احيانا

5- هل تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي؟

نعم  لا  احيانا

## المحور الثاني: التنظيم ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

1- ما مدى أهمية التنظيم في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية؟

كبيرة  متوسطة  قليلة

2- هل التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف

نعم  لا  احيانا

3- هل التنظيم يساعد على تطوير مستويات العلاقات وتحسينها؟

نعم  لا  احيانا

4- هل التنظيم الجدي يعمل على سير العمل بصورة فعالة؟

نعم  لا  احيانا

5- هل كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد

نعم  لا  احيانا

### المحور الثالث: الرقابة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

- 1- ما مدى أهمية الرقابة في تحسين الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية؟  
كبيرة  متوسطة  قليلة
- 2- هل مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال؟  
نعم  لا  احيانا
- 3- هل الرقابة تعمل على توجيه العمل وفق أهداف المنشأة؟  
نعم  لا  احيانا
- 4- هل تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين الأداء الوظيفي للمنشأة؟  
نعم  لا  احيانا
- 5- هل مراقبة ومتابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟  
نعم  لا  احيانا
- 6- هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ؟  
نعم  لا  احيانا

### المحور الرابع: الإدارة الرياضية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للمنشآت الرياضية.

- 1- هل مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية يسمح بزيادة كفاءة الأداء الوظيفي؟  
نعم  لا  احيانا
- 2- هل ترى أن التفاعل بين الإدارة والموظفين (من حيث نمط القيادة) يسهم في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي؟  
نعم  لا  احيانا
- 3- هل طريقة التواصل السائدة داخل المنشأة بين الإدارة والموظفين يساعد على رفع الأداء الوظيفي؟  
نعم  لا  احيانا
- 4- هل تطبيق نظام الترقيات في المنشأة يساعد تحفيز الموظفين والرفع من أدائهم الوظيفي؟  
نعم  لا  احيانا
- 5- هل ترى أن برنامج الحوافز ونظام المكافآت المطبق يحفز على تحسين الأداء الوظيفي للمنشأة الرياضية؟  
نعم  لا  احيانا

## Summary of the study

---

### Summary of the study

- ❖ The sport's administration and its role in the amelioration of the reel practice of sport's constructions.
  - ❖ A study has been made in some sport's constructions by:

Students:  
Mr, DJEBRI Mounir

Promotor Manager:  
Mr, ZARIFI Salim

Mr, TAZIBT Mohammed

The title of the memoir is: The sport's administration and its role in the amelioration of the reel practice of the sport's constructions, our purpose from this study was to know the relationship between the sport's administration, and we have noticed some remarks that we sum-up in these four questions:

- 1- Has the sport's administration a role in the amelioration of the reel practice of the sport's construction?
- 2- Has planning a role in the amelioration of the reel practice of the sport's constructions?
- 3- Has the organization a role in the amelioration of the reel practice of the sport's constructions?
- 4- Has supervision a role in the amelioration of the reel practice of the sport's constructions?

The four questions have made us know that:

The sport's administration has a bi grole in the amelioration of the reel practice of the sport's constructions.

So, we have chosen a model in our memoir and we have visited some sport's constructions in Bouira and we have met and have interviewed their wor hers (managers or directors), we have also visited the mini olympique swimming pool in Lakhdaria our visits of study was from April 21<sup>st</sup> to April 24<sup>th</sup> 2019.

Each study needs the use of a specific program, the program we have used in our memoir is the describing program since we have used people to gather our notes and this technic was succfful.

To know the results, we have followed the census step or registration that has included the percentage and we have chosen

At the end of our study, we can say that the obtained results prove or demonstrate the role of the sport's administration in the amelioration of the reel practice of the sport's constructions and we can say that they are okey or acceptable although some bad sides such as : absence of a role from the roles of the sport's administration has its effects in the practice of the reel role of the sport's constructions, so , these results can be considered as beginning of large studies where we can aim to more elements that can be used to make the role of the sport's constructions better .