

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -

Institut des Sciences et Techniques
des Activités Physiques et Sportives



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في ميدان علوم وتقنيات

النشاطات البدنية والرياضية

التخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

الموضوع:

أهمية الوظائف الإدارية في تسيير الأندية الرياضية

دراسة حالة ببعض إدارات أندية كرة القدم بولاية البويرة

إشراف الأستاذ:

إسماعيل أرزقي

إعداد الطالب:

* قدين نصر الدين

* شريف حنان

* رمضان مليكة

السنة الجامعية: 2019/2018

شكر وعرفان

قَالَ تَعَالَى: أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى
وَالِدِيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي
عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ (النمل ١٩) الآية 19

نحمد الله سبحانه وتعالى أولا وأخيرا على ما أعطانا من قوة ومثابرة لإنجاز

هذا العمل المتواضع وإخراجه في صورته الحالية.

ولا يسعنا فخرا وعرفانا بالجميل إلا أن نتقدم بخالص الشكر والامتنان والتقدير

لأستاذنا الفاضل "إسماعيل ارزقي" لقبوله الإشراف على هذا البحث، فقد كان مثالا

للمعلم الذي يعطينا بلا حدود، فأعطى الباحثين الكثير من علمه وخبرته وجهده ولن

تستطيع الكلمات أن توفيه حقه وإن كان وسيظل مثالا لنا نحتذي به في حياتنا العملية.

فله خالص الشكر والتقدير.

كما لا ننسى الدكتور الفاضل الذي قدم لنا يد المساعدة عندما احتجنا إليه "زريقي

سليم" ونتمنى من كل أعماق قلوبنا أن يوفقه الله لم يحبه ويرضاه

وأخيرا نشكر جزيل الشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من

بعيد.



إهداء

بسم الله و الصلاة والسلام على رسول الله و على آله وصحبه ومن ولاة وبعده:
الحمد لله الذي وفقني لهذا العمل، فلا هادي إلا الله ولا موفق سواه وبعده، أهدي
ثمرة جهدي هذا الى:

الذي كان دوماً إلى جانبي، صاحب الفضل ومصدر الرعاية، إلى الذي لا يسعني
إلا أن أقف أمامه وقفة احترام وعرفانا وحسب، إلى من كان سبباً في وصولي
معالي الوجود، وجاد علي بالموجود وتحدي لأجلي كل الصعاب "أبي الغالي .

إلى التي تحت أقدامها الجنان، ويرضاها يرضى خالق الأكوان، إلى ينبوع الحب و
الحنان، زهرة العطف ومصدر الاطمئنان إلى معنى الطهر والسمو إلى من رسمت
لي درب النجاح، إلى أغلى ما في الوجود "أمي الغالية" حفظها الله.

دون أن أنسى شمعة حياتي وصانع ابتسامتي في جميع أوقاتي إلى أخي
الغالي: «إسماعيل» وأخواتي وأبنائهم : « - ملاك - أية الرحمان - فريال - الدبوية
رماس»

إلى الصديقة والحبيرة و الزوجة المستقبلية H

إلى جميع الأصدقاء وإخوتي التي لم تدهم امي: «عبد الله - سفيان - مجيد - كريم
- طاهر - علاء الدين - نضال - محمد - ناصف - نعيم - جمال الحلاق - عبد
الحميد - سعود - عزا لدين - منير جبيري - أيمن . «

إلى كل الأصدقاء والأحباب، إلى كل من أدركه القلب ولم يدركه القلم، إلى من
أحبهم قلبي ولم يذكرهم اللسان، إلى طلبة وأساتذة قسم علوم وتقنيات النشاطات
البدنية والرياضية، إلى كل من يفتح هذه المذكرة من بعدي .

نصر الدين

إهداء

إلى المسـتـيقـظة فـجـراً.. المـصـلـية فـرضـاً.. التـالـية
ذـكـراً.. المـعـدـة فـطـوراً.. المـجـهـزة تـلـمـيـذاً.. المـرـتـبـة
بـيـتاً.. الحـانـيـة ظـهـراً.. الكـانـسـة أـرضـاً.. المـسـرـحـة
شـعـراً.. المـوضـبـة فـراشـاً.. المـعـدـة لـنـوم أولـاداً و
أزواجنا أـمـي الغـالـية ...
إلى أبي و الآباء الذين يـفـلـقون صـخـر الحـيـاة بـحـثاً
عن رـغـيف أبـنـائهم
إلى العمـال البـسـطاء.. كـانـسـي الطـرقات.. سـائـقي
السيارات.. حـارسـي البـنـاءات.. بـسـائـقي
الطـرقات.. الجـنود في الثـكنات الذين إذا غـابوا لم
يـفـتـقدوا إن حـضـروا لا يـأبه لهم
إلى الشـباب المـكـبـلين بأصـفـاد المـهـور الغـالـية
والوظائف المـفـقـودة.
إلى اللواتي تـأخـر زواجهن يـمـتن ألف مـرة شـوقاً
لطفـل وحبـيب.
إلى كل الأصدقاء والأحباب
إلى كل طـلـبة المـعـهد و الاساتذة الكرام
إلى الكثير ممن لم أذكرهم لأنني لم أراهم لا
تبتسوا يكفي أن الله يراكم.

حنان

إهداء

*إلى التي قالت لي ذات ليلة و أنا في سابعة من عمري
هل صليتي العشاء: فقلت لها كاذبا أجل
فنظرة إلى نظرة شك وقالت : قل ما شئت ولكنه قد رآك.
أفزعنتي قد رآك هذه وجعلتني أنهض لأصلي رغم دعائي الكذب إلى أُمي الغالية.

*إلى الذي قات لي يوماً: لا تكني مثلي لأفتخر بك.
فتعمدت أن أكون مثلها لأفتخر بها
إلى أبي العزيز

*إلى التي لا تسافر للإجازات.....إلى التي تنسى تاريخ ميلادها...إلى التي لا تعرف
صالونات التجميل ولا ورشات الحلاقة...إلى جدتي المرحومة.
إلى كل أساتذة المعهد الذين كونوني وصنعوني ارفع هذه الكلمات عربون و عرفان
ومحبة ووفاء وتقدير لهم

*إلى كل الأصدقاء:"

إلى كل من نساهم قلمي ولم ينسأهم قلبي

إلى كل من قرأ هذا الإهداء

محتوى البحث

الورقة	الموضوع
أ	- شكر وتقدير.
ب	- إهداء.
ت	- محتويات البحث.
ث	- قائمة الجداول.
ج	- قائمة الأشكال.
ح	- ملخص البحث.
م	- مقدمة.
مدخل عام: التعريف بالبحث.	
02	1- الإشكالية.
03	2- الفرضيات.
04	3- أسباب اختيار الموضوع.
04	4- أهمية البحث.
04	5- أهداف البحث.
06	6- الدراسات السابقة
07	7- تحديد المصطلحات والمفاهيم.
الفصل الأول: الوظائف الإدارية	
9	تمهيد
10	1 مفهوم التخطيط.
10	2: أهمية وفوائد التخطيط.
10	3- خصائص التخطيط.
10	4: مبادئ التخطيط و أشكاله (أنواعه).
11	4-1- مبادئ التخطيط:
11	4-2: أشكال التخطيط (أنواعه).
11	4-5- عناصر التخطيط و مراحلها.
12	6- مراحل التخطيط.



12	6-1: مرحلة الإعداد.
12	6-2: مرحلة الإقرار.
12	6-3: مرحلة التنفيذ .
13	6-4: مرحلة المتابعة.
13	7: التنظيم في الإدارة الرياضية.
13	7-1: مفهومه.
13	7-2: تعريف التنظيم.
13	7-3: خطوات التنظيم.
14	8: أهمية التنظيم.
14	9: مبادئ التنظيم:
14	9-1: التدرج الوظيفي.
15	9-2 وحدة القيادة.
15	9-3 نطاق التمكن المناسب.
15	9-4 اللامركزية.
15	9-5 التكامل.
15	9-6 توازن السلطة و المسؤولية.
15	9-7 التنسيق.
15	9-8 مرونة التنظيم و بساطته.
15	9-9 تحديد المسؤوليات بوضوح.
15	10-1- أهم الخرائط التنظيمية .
16	11- أنواع الخرائط.
18	12-1 مفهوم التوجيه.
19	13- الرقابة.
23	الخلاصة
الفصل الثاني: التسيير	
25	تمهيد .
26	1- مفهوم الإدارة العامة.
26	2- طبيعة الإدارة العامة.
26	2-1 الإدارة كعلم .



27	2-2 الإدارة كفن .
27	3- نظرية علم الإدارة.
28	4- الإدارة و العلوم الأخرى.
28	4-1 علم الإدارة و القانون الإداري.
28	4-2 علم الإدارة و علم السياسة.
28	4-3 علم الإدارة العامة و إدارة الأعمال.
29	4-5 علاقة علم بعلم التربية البدنية و الرياضة.
29	5_ مستويات الإدارة.
29	5-1- الإدارة العليا.
29	5-2- الإدارة الوسطى.
29	5-3- الإدارة الإشرافية.
30	6_ التطور التاريخي لعلم الإدارة العامة.
30	6-1- المدرسة الكلاسيكية.
31	7- مفهوم التسيير .
32	8- أهمية التسيير .
33	9-المهارات الإدارية للمسيرين.
34	الخلاصة.
الفصل الثالث: الأندية الرياضية	
36	تمهيد
37	1-تعريف النادي الرياضي.
37	1-2- مهام النوادي الرياضية.
37	1-3-كيفية تأسيس الأندية الرياضية.
37	4-مدا خيل النوادي الرياضية.
38	5 -تشكيلة النوادي الرياضية.
38	5-1- الأعضاء الناشطين .
38	5-2- أعضاء مؤسسين.
38	5-3- الأعضاء الشرفيين.
39	6- شروط العضوية في النادي.
39	7- هياكل النوادي الرياضية.
39	-7-1- الجمعية العامة.



39	أ- مكتب النادي.
39	ب- رئيس النادي .
39	ت- اللجان و الفروع المخصصة.
40	8- أقسام النوادي الرياضية في الجزائر.
40	8-2- النادي الرياضي شبه المحترف .
41	8-3- النادي الرياضي للهواة .
41	9- حقوق و واجبات أعضاء النادي.
42	8-3-2- الحقوق : يتمتع أعضاء النادي بالحقوق التالية .
42	9- إسقاط العضوية من النادي أو حله.
43	الخلاصة.
الفصل الرابع: منهجية البحث وإجراءاتها الميدانية	
46	تمهيد
47	1-1- الدراسة الإستطلاعية.
48	2-2- الدراسة الأساسية.
48	3-3- منهج الدراسة.
48	3-3- متغيرات البحث.
49	4-4- مجتمع البحث.
50	5-5- عينة البحث.
51	5-1-1- كيفية اختيار العينة.
51	5-2-2- مواصفات العينة وخصائصها.
51	6-6- مجالات البحث.
51	6-1-1- المجال البشري.
51	6-2-2- المجال المكاني.
52	6-3-3- المجال الزمني.
53	7- أدوات البحث.
54	8- الوسائل الإحصائية المستعملة:
55	8-1- اختبار كاي ² .
55	8-2- النسب المئوية.



56	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
58	تمهيد.
69	1-1- عرض وتحليل النتائج.
76	1-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات.
76	1-3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى.
76	1-4- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
77	4-5- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.
78	- الاستنتاج العام.
.	- خاتمة.
.	- اقتراحات وفروض مستقبلية.
.	- البيبليوغرافيا.
.	- الملاحق.
.	- الملحق رقم 01.
.	- الملحق رقم 02.
.	- الملحق 03.



قائمة الأشكال

الورقة	الجدول	الرقم
60	تمثيل بياني للجدول رقم:7	01
61	تمثيل بياني للجدول رقم:8	02
62	تمثيل بياني للجدول رقم:9	03
63	تمثيل بياني للجدول رقم:10	4
64	تمثيل بياني للجدول رقم:11	5
65	تمثيل بياني للجدول رقم:12	6
66	تمثيل بياني للجدول رقم:13	7
67	تمثيل بياني للجدول رقم:14	8
68	تمثيل بياني للجدول رقم:15	9
69	تمثيل بياني للجدول رقم:16	10
70	تمثيل بياني للجدول رقم:17	11
71	تمثيل بياني للجدول رقم:18	12
72	تمثيل بياني للجدول رقم:19	13
73	تمثيل بياني للجدول رقم:20	14
74	تمثيل بياني للجدول رقم:21	15
75	تمثيل بياني للجدول رقم:22	16
77	تمثيل بياني للجدول رقم:23	18



ملخص الدراسة

أهمية الوظائف الإدارية في تسيير الأندية الرياضية.

دراسة حالة ببعض إدارات النوادي الرياضية لكرة القدم لولاية البويرة

إشراف الأستاذ:

- إسماعيل ارزقي

إعداد الطلبة:

- قرين نصر الدين

- شريف حنان

-رمضاني مليكة

يهدف هذا البحث إلى محاولة التحقق من صحة الفرضية التي مفادها مدى إسهام الوظائف الإدارية في تسيير الأندية الرياضية واستعمل الباحثون المهج الوصفي لأنو أفضل المنهاج وأيسرها للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية، حيث أجري الباحثان دراستهم على عينة تم اختيارها بشكل عشوائي وتمثلت في 17 إدارياً موزعون على ثلاث نوادي رياضية بولاية البويرة، وتم توزيع عليهم استبيان، أما الطرق الإحصائية المستخدمة هي النسبة المئوية- كاي تربيع كا²، وللتحقق من صحة الفروض، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- للتخطيط أهمية في إدارة الأندية ، تحققت

- عملية الرقابة ضرورية لتحقيق الأهداف ، تحققت

- لوظيفة التوجيه أهمية كبيرة في العملية الإدارية ، تحققت

وكانت الاقتراحات كالتالي:

- اهتمام بعملية التوجيه لأن لها دور ايجابي في سير المخطط و لا يمكن الاستغناء عنها.

- للرقابة دور في جعل المخطط يسير بشكل جيد و لا يمكن الاستغناء عنها إطلاقا في أي عملية إدارية.

- رسم سياسات إدارية واضحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ، ورفع مستوى تسيير إدارة الأندية الرياضية.

- الوظائف الإدارية من تخطيط، توجيه، تنظيم، لها أهمية كبرى في بلوغ أهداف الأندية الرياضية.

الكلمات الدالة : الوظائف الإدارية، التسيير الإداري ،كرة القدم.

مقدمة:

لا نظن أن أحداً قد يعترض في أيامنا هذه على الأهمية القصوى التي يجب أن تحظى بها الوظائف الإدارية المنظمة باعتباره مفتاح التحكم في تسيير المؤسسات و إنما لكونها بالإضافة إلى ذلك الأداة المساعدة على مسك و قياس و ترصد كل القضايا الخاصة بحركية التسيير الإداري.

أن قدرتنا على التحكم في مؤسساتنا - هيئات، شركات، إدارات. - تكمن في قدرتنا على الإلمام بالمعطيات و توليد أفكار تلقيناها عبر حركات داخلية و خارجية و بدون التسيير والتخطيط المنظم تبقى المعطيات خرساء تستجدها فلا تلبى و تستطققها فلا تجيب.

و لعل هذا ما جعل الاهتمام بطريقة التسيير المنظم يتزايد في الأوساط المهنية وذلك بترسيخ الفعالية في المؤسسات و الإدارات على حد سواء كما تعكس أيضا و بجلاء تعدد الدراسات و اللقاءات المتمحورة حولها و ذلك لمحاولة ضبط أبعادها و تحديد طرق الاستفادة منها¹.

إن التطور السريع الذي حدث في السنوات الأخيرة إلى تحقيق نجاحات فعالة في مجالات التسيير الإداري حتى وصل الأمر إلى أن أصبح لإدارة الأفراد دور حيوي في الوقت الحاضر، نتيجة لنمو كبير في حجم المنظمات ، و تنوع أنشطتها و تعقدها مما يستدعي بالضرورة توفير الموارد البشرية المناسبة و المتوافقة و احتياجات و متطلبات العمل نشير هنا إلى أن إدارة الأفراد موجودة في كل المنظمات أي كان حجمها و لكن التفاوت يكمن فيمن يمارس هذه الوظيفة، ففي المنظمات الصغيرة قد تمارس بواسطة المدير، و بذلك تعتبر هذه الوظيفة جزء من مهام المدير، ومع كبر حجم المنظمة و تجاوز أعباء لطاقة المدير يبدأ في إسناد هذه الوظيفة إلى فرد أو أكثر، وبذلك نجد في المنظمات الكبيرة الحجم إدارة و وظيفة متخصصة لإدارة الأفراد.

و تبرز أهمية الإدارة في المنظمات الفعالة فهي وراء نجاح أو فشل المنظمة في حجر الأساس لبناء أي مجتمع و تقدمه و في دراستنا هذه سنحاول إبراز دور التسيير الإداري في الأندية الرياضية و سنسلط الضوء على أهمية الوظائف الإدارية و دورها في بلوغ أهداف الأندية الرياضية.

وقد طبق الباحثان هذه الدراسة على إدارات النوادي الرياضية لكرة القدم في ولاية البويرة وذلك خلال الموسم الرياضي (2018/2019)، حيث قام الباحثون باستهلال هذه الدراسة بمدخل عام خاص بالتعريف بالبحث حيث يتضمن إشكالية البحث من خلال طرح تساؤل ما مدى إسهام الوظائف الإدارية في تسيير الأندية الرياضية و بلوغها لأهدافها المعلنة ، بالإضافة إلى ثلاث تساؤلات جزئية والتي تمت الإجابة عليها مؤقتا من خلال تحديد فرضيات البحث، كما تم تحديد أسباب اختيار الموضوع، بالإضافة إلى أهداف وأهمية هذه الدراسة، وفي الأخير تم تقديم تعاريف اصطلاحية وإجرائية لأهم المفاهيم والمصطلحات.

¹ إبراهيم عبد المقصود / حسن أحمد الشافعي ، الموسوعة الإدارية للرياضة التخطيط في المجال الرياضي، ط 1، نشأة المعارف الإنكليزية ، 1999، ص 145

بعد ذلك قام الباحثون بتقسيم البحث إلى جانبين، جانب نظري (الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث) الذي بدوره قسم إلى فصلين أساسيين، حيث تناول الفصل الأول الخلفية النظرية للدراسة والتي احتوت على ثلاث مفاصول أساسية هي:

* الفصل الأول: الوظائف الإدارية.

* الفصل الثاني: التسيير الإداري.

* الفصل الثالث: الأندية الرياضية.

أما الجانب التطبيقي للدراسة فقد قسم أيضا إلى فصلين، ويشمل الفصل الأول منهجية البحث وإجراءاته الميدانية، حيث ضم الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع والذي يتلاءم وطبيعة البحث والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في البحث، ومجالات ومجتمع وعينة البحث، والطرق الإحصائية الخاصة بمعالجة البيانات. ويشمل الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من نتائج الاستبيان، أين تم عرض الجداول مرفقة بالتحليلات والمناقشات والدوائر النسبية.

ثم تم اختتام البحث بتقديم استنتاج عام للنتائج المتحصل عليها مع تقديم بعض الاقتراحات حول موضوع البحث ثم خاتمة عامة مع ترتيب في الأخير مراجع البحث تليها ملاحق البحث.

مدخل عام

التعريف بالبحث

الإشكالية :

تعد الإدارة الرياضية مجالاً من المجالات التي لم تحض باهتمام الكتاب و الباحثين إلا في العصر الحديث و لعل ما كتب فيها باختلاف ميول وجهات نظر الكتاب و جاء ليفسر حتمية تنوع و تباين روافد نظرية الإدارة في هذا المجال و ظهور مدارس للفكر الإداري الرياضي لدليل على أهمية الموضوع و للرقى بالمستوى الرياضي لآبد من اعتماد الأندية الرياضية على إدارة رياضية جيدة تقوم على مبادئ علمية متطورة، كون أن الإدارة هي الحجر الأساس لتحقيق أي هدف في الحياة سواء كان اقتصادياً، سياسياً، علمياً و حتى رياضياً.¹

إن اهتمام الباحثين في المجال الرياضي ، كان منصباً على دراسة النشاطات الرياضية وأساليب تدريبها وأثارها النفسية والاجتماعية وكذا أبعادها التربوية، غير أنهم لم يعطوا للإدارة الرياضية حقها بالرغم من أنها العامل الحاسم في الكثير من الأحيان لتحقيق الأهداف الرياضية والإدارة. وفي وقتنا الحالي تمارس وفقاً للأساليب والقواعد العلمية التي يطبقها المسيررون أو القادة من أجل تحقيق أهداف معينة ومن بين الأساليب والقواعد التي توصل إليها الباحثين في هذا المجال، إدراج مبادئ أو وظائف إدارية تضمن بنسبة عالية نجاح العمليات الإدارية من بينها وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه الرقابة من أهم الوظائف الإدارية الرياضية الناجحة الفاعلة، ويجب أن تسبق وظيفة التخطيط الوظائف الإدارية الأخرى، كالتنظيم والتوجيه، والإشراف، الرقابة.

وقد تطرق العديد من المهتمين في مجال الإدارة إلى تعريف التخطيط كل حسب المدرسة التي ينتمي إليها، فقد عرفه هنري فايول بقوله " التخطيط يشتمل في الواقع على اعتبارين هامين هما : التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل " كما عرفه أودنيل " بأنه اتخاذ القرار مسبق حول ماذا تعمل ؟ وكيف تعمل ؟ كما أن الرقابة في المجال الرياضي في التحقيق تسيير وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة كما تكشف عن مستوى الأداء الفعلي للأفراد لتمييز المجدين منهم وتدريب وإعادة تأهيل الأقل قدرة منهم.

ومن هذا المنطق يمكن أن نصوغ السؤال التالي:

ما أهمية الوظائف الإدارية في تسيير الأندية الرياضية ؟

وجاءت التساؤلات الفرعية كالتالي:

1. هل للتخطيط أهمية في إدارة الأندية ؟
2. هل لوظيفة التوجيه أهمية في العملية الإدارية ؟
3. هل عملية الرقابة ضرورية لتحقيق الأهداف ؟

2- الفرضيات:

من خلال الطرح الذي أوردناه في ما سبق توصلنا إلى مجموعة من الفروض جاءت على النحو التالي:

2-1 الفرضية العامة:

- للوظائف الإدارية أهمية في تسيير الأندية الرياضية

2-2 الفرضيات الجزئية:

- للتخطيط أهمية في إدارة الأندية.

1 خالد محمد عبد العزيز، التربية البدنية تنظيم إدارة ، ط. 2 مكتبة الهلال بيروت، 2001، ص 4

- لوظيفة التوجيه أهمية في العملية الإدارية.
- عملية الرقابة ضرورية لتحقيق الأهداف.

3- أسباب اختيار الموضوع:

يمثل البحث العلمي أهمية كبيرة في تحقيق التقدم الحضاري والرفي البشري في مجالات الحياة المختلفة في العصر الحديث، من المؤلف أن نلاحظ علاقة إيجابية واضحة بين البحث العملي والعصر الذي نعيشه. ومن هذا المنطلق نجد أنفسنا مضطرين للقيام بهذا البحث وذلك لأسباب الآتية:

3-1 أسباب ذاتية

- الميول والرغبة في دراسة الوظائف الإدارية.
- مساعدة الشركات و الإدارة التي نعمل فيها في تطوير تمويلها.
- هو محاولة معرفة الحثيات والمعلومات المتعلقة بهذا الموضوع والذي نراه جديرة بالدراسة.

3-2 أسباب موضوعية:

- معرفة الدور الذي يلعبه التسيير في الرفع من مستوى الوظائف الإدارية من الناحية الاقتصادية والاجتماعية.
- أهمية الجانب المالي للتسيير في المجال الرياضي.
- لفت الانتباه والتنويه لأهمية للوظائف الإدارية لتسيير شؤونها.

4- أهمية الدراسة:

الفائدة العلمية التي تحملها هذه الدراسة في مجال البحث العلمي هو تكميل وتعديل الدراسات والبحوث السابقة المتناولة لهذا الموضوع كما تلقي الضوء على التسيير الرياضي و معرفة المساهمة الكبيرة التي تلعبها الوظائف الإدارية في تسيير شؤون البطولات الرياضية.

5- أهداف البحث:

- يهدف هذا البحث إلى محاولة التحقق من صحة الفرضيات التي مفادها أهمية الوظائف الإدارية في تسيير الأندية الرياضية وهذا من خلال:
- التعرف على مساهمة الوظائف الإدارية الرسمي في تسيير الأندية الرياضية.
- التعرف على مساهمة تمويل الشركات الاقتصادية في تنظيم تسيير الأندية الرياضية.
- التعرف على عملية الرقابة ضرورية لتحقيق الأهداف.

6- الدراسات المرتبطة بالبحث:

الدراسة الأولى: دراسة افر وجن غنية لنيل لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير الرياضي تحت عنوان التسيير الإداري و علاقته بالأداء الرياضي النخبوي البعد القانوني التشريعي، حالة نوادي كرة القدم النخبوية في الجزائر سنة 2014،) تحت إشراف الدكتور بن عكي محند آكلي و هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على مدى تماشي التسيير الإداري الحالي النخبوي مع المتغيرات العالمية.

- إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء الرياضي.

- الكشف عن كيفية تأثير البعد القانوني التشريعي في التسيير الإداري الرياضي في الأوساط النخبوية لكرة القدم.

و قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للبحث عن مدى تأثير التسيير الإداري في تطوير الأداء الرياضي النخبوي وكذلك عن مدى تأثير البعد القانوني التشريعي في التسيير الإداري و تم ذلك بالاعتماد على استبيان و مقابلة ، الاستبيان مشكل من 28 سؤال موجهة ل 120 عينة و المقابلة موجهة ل 6 أشخاص فقط و اختيارها لعينة البحث كان غير عشوائي حيث اعتمدت على طريق عينة الصدفة فشملت العينة كل من : أولمبي العناصر، نصر حسين داي، شبيبة القبائل، اتحاد عنابه موجهة ل:6 مسئولين و 120 مدربين و أخصائيين و لقد أسفرت نتائج الدراسة إلى:

-التسيير الإداري الحالي للنادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية ساهم في تدني مستوى الأداء الرياضي.

- كما أن الجانب التشريعي القانوني الحالي له تأثير في سوء التسيير الإداري في الأوساط النخبوية لكرة الدراسة الثانية:

كذلك دراسة الطالب جعفر بعروزي لإعداد مذكرة ماجستير تحت عنوان " دور وأهمية المؤسسات الاقتصادية في دعم وتمويل الأندية الجزائرية لكرة القدم" في معهد التربية البدنية والرياضية بالجزائر سنة 2004 وقد اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يفسر الظواهر، حيث وصف ظاهرة عزوف الشركات والمؤسسات الاقتصادية عن تمويل الأندية الرياضية، ثم قام بتحليل نتائج الدراسة، وللتحقق من فرضيات البحث واختبار مدى صحتها قام الباحث باستخدام استبيانين، أحدهما وُزِعَ على المؤسسات الاقتصادية لمعرفة أهميتها ودورها في دعم وتمويل الأندية الرياضية لكرة القدم عن طريق القيام بمقاربة اقتصادية اجتماعية، أما الاستبيان الآخر فوجه إلى مسؤولي الأندية الرياضية بهدف معرفة حظ هذه المؤسسات من الدعم المالي المتاح من طرف المؤسسات الاقتصادية. لقد بينت نتائج الدراسة المحصل عليها عن طريق الاستبيان واختبار نتائجه أن تمويل الأندية الرياضية من طرف المؤسسات الاقتصادية يعطي نتائج إيجابية على مستوى المردود الرياضي وإشهار وتسويق منتجات المؤسسات المعنية بالتمويل، ووضّح أنه رغم ما وُفّر من إمكانيات إلا أن المستوى الرياضي حال دون نجاح النشاط المؤدي، وبهذا اتضح جليا أنه وللنهوض بمستوى الرياضة المدعومة من طرف المؤسسات الاقتصادية والتخلص من الأزمات وجب خلق جو ملائم للعمل عن طريق التسيير العلمي للموارد وتطبيق نظام الاحتراف بكل قواعد هو بالخصوص نظام خوصصة القطاع الرياضي وتحسين صورته للوجه العام وتكوين إطارات مختصة في مجال التسيير الرياضي.

الدراسة الثالث:

كذلك دراسة الطالب معلوم لخضر لإعداد مذكرة لنيل شهادة الليسانس في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تحت عنوان " أهمية الوظائف الأردية في إدارة الأندية الرياضية دراسة حالة الأندية لولاية "الجزائر العاصمة" وقد اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يفسر الظواهر، ، وللتحقق من فرضيات البحث واختبار مدى صحتها قام الباحث باستخدام استبيان، تم توزيعه على الإداريين. تم إجراء البحث في المكتبات

الجامعية لكل من جامعة بوزريعة، بن عكنون، سيدي عبد الله، بالإضافة إلى بعض مقرات الأندية الرياضية لكل من نادي مستقبل بن طلحة (نادي رياضي هاوي)، نادي براقي لكرة اليد، نادي اتحاد العاصمة لكرة القدم، نادي مولودية الجزائر لكرة السلة، نادي مولودية الجزائر لكرة الطائرة، نادي الحراش لرياضة الجيدو. لقد أسفرت نتائج الدراسة إلى:

- الوظائف الإدارية الحالي للنادي لكرة القدم الجزائرية ساهم في تنمية التسيير الرياضي.
- التسيير الإداري له علاقة وطيدة بالأندية الرياضية.
- إدارة الأندية بحاجة ماسة إلى التنظيم لأن أغلبها لا يعتمد عليه في بلوغ أهدافه.

❖ التعليق عن الدراسات:

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

❖ صعوبة البحث

لم يجد الباحث من خلال البحث أو الاتصالات التي قام بها سواء بشبكة الانترنت أو المكتبات الوطنية والجامعية أية دراسات فيما يتعلق بالوظائف الإدارية باستثناء المؤلفات والكتب التي اعتمدها في إنجاز هذا البحث العلمي.

7- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

7-1- الوظيفة الإدارية:

أ- اصطلاحا :

الأصل الغوي للكلمة هو لاتيني من كلمة **ADMINSTRATE** حيث المقطع **Ad=to** والمقطع

minstrate = save الكلمة التي تعني **to save** ومعناه تقديم خدمة (1).

أما المعنى اللفظي للكلمة فهو إدارة يدير **manage** تعني يخطط وينظم النشاطات أو أعمال الناس الذي تجمعهم مهمة معينة¹

2: التخطيط:

هو تحليل بيانات عن الماضي و اتخاذ قرارات في الحاضر لبناء شيء في المستقبل لذا فإن ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية في المستقبل و بالتالي بالقيمة التنبئية. و هو تقدير احتياجات المنظمة (النادي) من الموارد البشرية ذات المهارات و التخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة و اختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات.

1عصام بدوي موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية ط 1 دار الضفة العربي القاهرة. 1999ص 20

2حسن احمد الشافعي :التوجيه الإداري ، ط01 الطابع الفكري العربي . القاهرة . 2001. ص 22.

التنظيم:

كما يعرفه عبد الحميد شرف:

أنه أحد عناصر الإدارة يظهر فيه خطوط المسؤولية بوضوح كما أنه يحدد الواجبات المطلوب إنجازها لكل عضو من أعضاء التنظيم وجمعها في تناسق تام و توجيهها نحو الهدف المطلوب تحقيقه.¹

التوجيه:

هو توجيه الآخرين في تنفيذهم الأعمال و يتضمن إعطاء الأوامر و التوجيهات و الإرشادات بهدف الحصول على نتائج معينة و يمكن الاستفادة من التوجيه من خلال مشاركة جميع الجهود دف إيجاد ثقة بين القائمين بالتخطيط و التوجيه و التنفيذ و ذلك من أجل الاستمرارية.²

الرقابة:

هي عملية التقييم المستمر تقوم بالإدارة بنفسها أو بواسطة موظفيها للتأكد من أن العمل المنجز داخل المنظمة يتم وفقاً للخطة الموضوعة و السياسات المرسومة .

ب- إجرائيا:

هو علم التوجيه و التسيير وإدارة العمل آخرين بقصد تحقيق أهداف معينة.

7-2- التسيير الإداري:

أ- اصطلاحاً :

التخطيط يشمل التوقع لما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.³

أ- إجرائيا:

هو تنظيم وتوجيه وتخطيط يقوم به الميسيرين

7-3- الأندية الرياضية:

أ- لغةً:

هو مكان مهياً لجلوس القوم فيه، والغالب أن يتفقون في صناعة معينة أو رياضة.⁴

ب- اصطلاحاً:

و "هيئة تكونها جماعة من الأفراد تهدف تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من الناحية الاجتماعية و الصحية و النفسية و الفكرية و الروحية عن طريق نشر التربية الرياضية و الاجتماعية و بث روح القومية بين الأعضاء من الشباب و إتاحة الظروف المناسبة لتنمية مهارتهم و كذلك الهيئة الوسائل و تسيير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء.⁵

¹ عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية البدنية والرياضية، ط1، مركز الكتاب لنشر بالقاهرة، 1997، ص17

² عبد الحميد شرف، مرجع سابق، ص 125

³ حسن احمد الشافعي: التوجيه الإداري، ط1 الطابع الفكري العربي، القاهرة، 2001، ص 22

⁴ إبراهيم المصطفى و آخرون، معجم المعاني الجامع(معجم الوسيط،لسان العرب) ، مجمع اللغة العربية، ط.4، 2004، ص 417

⁵ حسن أحمد الشافعي التشريعات في التربية البدنية و الرياضية، دار الوفاء ج 1، ط 1 الإسكندرية 2004 ص 191

ب- الإجمالي:

هي هيئة عامة تتكون من عدد لا يقل عن خمسين عضوا من الأشخاص الطبيعيين الذين لا يستهدفون الكسب المادي.

الجانب النظري

النظري

الفصل الأول

الوظائف الإدارية

تمهيد :

الإدارة هي عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية و بدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن و الرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي اتخذت تتوسع و تتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها و يعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية المختلفة إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي.

إن نجاح المؤسسات و الهيئات و الأندية الرياضية و بالتالي نجاح الرياضة ككل مرهون بمدى استخدام أسس و مبادئ الإدارة على كافة المستويات إذ أضحت الأسس و المبادئ العامة للإدارة و التسيير الرياضي (الوظائف الإدارية) أكثر من حتمية لبلوغ الأهداف الموضوعية المسطرة مسبقا و تتلخص هذه المبادئ في أربعة وظائف أساسية و التي هي موضوع بحثنا في هذا الفصل تتخذ الترتيب الآتي:

التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، بحيث نخصص لكل وظيفة مبحث مستقل بها.

1- مفهوم التخطيط:

1-1 تعريفه: هناك آراء مختلفة لعديد من علماء الإدارة حول تعاريف التخطيط منها:

- يرى فايول: بأن التخطيط يشمل التوقع لما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل¹

- يقول bennett (بينيت) : أن التخطيط هو عملية تحديد أهداف المشروع و الطرق المناسبة لإرشاد الأفراد للقيام بعملهم لتحقيق هذه الأهداف.

- يرى سيد الهوارى: بأن التخطيط مرحلة التفكير بالمستقبل و التنبؤ بالمشكلات و الإمكانيات و الاحتياجات لهذا المستقبل.

- و يرى إبراهيم درويش: أن التخطيط نشاط يتعلق بالمستقبل و الافتراضات و القرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل و تطبق فيه و ذلك في إطار البدائل الممكنة التي يجب تقييمها لاختيار البديل و الوسيلة التي تحققه فالتخطيط عنصر أساسي من العناصر الإدارية و له أولوية على جميع العناصر الأخرى قبل عمل و التي تنتهي باتخاذ قرارات حول ما الذي يجب عمله ؟ و كيف و متى؟.

أما في مجال الرياضي فيقول كوكو شكين عن التنبؤ و التخطيط لتطوير التربية البدنية و الرياضية أنه تنبؤ مدروس لتطوير النتائج و هذا التطوير يقوم على أساس الإمكانيات الموضوعية و المتوفرة و لا يعتبر التنبؤ كشرط فقط أولي للتخطيط المثالي و لكنه أيضا واحد من أسس تنظيم الأنشطة الرياضية و تطويرها².

و يرى طلعت حسام الدين إن التخطيط في المجال الرياضي خاصة في المستويات الإدارية العليا يجب أن يكون تخطيطا استراتيجيا يستوفي ترتيب الأفكار و وضع الخطط و تحديد تفاصيل الإجراءات التنفيذية التي تمكن من إحداث تغيير إيجابي في كل مكونات المنظمة الرياضية حسب سياسة الدولة.

2: أهمية وفوائد التخطيط

يلعب التخطيط دورا مهما في العملية الإدارية وتتمثل هذه الأهمية و الفوائد في:

- يحدد التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تحديدا دقيقا بما يتماشى مع الإمكانيات والموارد المنظمة المتاحة والمتوقعة.

- يوضح المشكلات المتوقعة حدوثها و محاولة التنبؤ بما سيكون عليه حجم و خطورة هذه المشكلات و وضع تصور لحلها و اتخاذ قرار بشأن.

- تحديد الأهداف من خلال التخطيط يساعد على تخفيض التكاليف و الجهد و الوقت نظرا لأنه يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة .

¹ عصام بدوي موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية ط 1 دار الضفة العربي القاهرة 2001 ص 59

² إبراهيم عبد المقصود / حسن أحمد الشافعي، الموسوعة الإدارية للرياضة التخطيط في المجال الرياضي، ط 1 نشأة المعارف الإنكليزية

- تستطيع الإدارة من خلال التخطيط العلمي السليم أن ترى الصورة المتكاملة لنشاط المنظمة و للبيئة التي تتعامل معها مما يؤدي إلى إحداث التوازن الداخلي بين أنشطة المنظمة و الخارجي بين المنظمة و البيئة المحلية بما يضمن استمرار و ازدهار المنظمة.
- يؤدي إلى زيادة كفاءة و فعالية المنظمات كما يساعد التخطيط الفعال على إحداث نوع من التقارب بين المصالح المتعارضة لكل من أصحاب المنظمة و العاملين بها و البيئة التي تتعامل بها.¹

3- خصائص التخطيط:

- حتى يتمكن التخطيط من أن يأتي بثماره و يصبح فعالا يجب أن تتوفر في عدة خصائص أهمها:
 - أن يتسم بواقعية الأهداف التي يضعها النادي لنفسه.
 - أن تكون الأهداف ذات قيمة حيوية للنادي الرياضي.
 - أن يكون التخطيط شاملا لكافة أنشطة النادي الرياضي المزمع تنفيذها بمعنى شموله لكافة النقاط العامة.
 - كفاءة و دقة المعايير الموضوعية في التخطيط.
 - أن يخضع التخطيط لمبدأ التدرج في تحقيق الأهداف.
 - ضرورة وجود تنسيق بين اللجان المختلفة داخل النادي الرياضي و كذا التنسيق بين الخطوط المختلفة.
 - توافر العمق و الجوهرية في التخطيط و البعد عن السطحية.
 - أن يتسم التخطيط بالوضوح و البساطة قدر الإمكان.²

4: مبادئ التخطيط و أشكاله (أنواعه)

4-1- مبادئ التخطيط:

يعتمد التخطيط على مجموعة من المبادئ و العناصر المهمة التي تساهم في نجاح التخطيط و هي:

✓ المرونة:

يعتمد التخطيط بشكل مباشر على توقعات و تنبؤات مستقبلية ، أي يتعامل التخطيط مع ظروف و متغيرات متوقعة و ليست أكيدة و لذا يجب أن يكون هذا الأخير على درجة عالية من المرونة بحيث يمكن أن يتعامل مع الظروف الطارئة التي لم تكن في الحسبان و ذلك و ذلك من خلال الاعتماد على عدد من الأساليب تحسبا لما قد يطرأ من ظروف و مستجدات و التغلب على ما قد ينجم عنها من آثار سلبية قد تعوق عملية التخطيط .

✓ صحة الإحصاءات و البيانات المعتمدة:

يجب مراعاة الدقة في تقصي البيانات و المعلومات أو الاعتماد على الأسلوب الموضوعي في جمعها حتى يتم التخطيط على أسس موضوعية مقبولة نترجمها إلى واقع حقيقي.

¹ عبد العزيز محمد الحاج، التخطيط في إدارة الأندية الرياضية، دراسة متمحورة حول البعد التنظيمي ، حالة الأندية الرياضية صعدة اليمن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2008 ، ص 24

² مفتي إبراهيم احمد، تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999، ص 27

✓ المشاركة الجماعية في التخطيط:

و هذا يعني أن يشترك في عملية التخطيط أكبر عدد من المسؤولين من مستويات مختلفة بطريقة التخطيطية الشاملة.

✓ الاستغلال الأمثل للإمكانات المتوفرة:

قبل البدء في عملية التخطيط يجب على المسؤولين حصر جميع الإمكانيات المادية و البشرية التي يمكن من خلالها إرساء قواعد التخطيط على أسس واقعية مستقلة عن جميع تلك الإمكانيات استغلالا جيدا

✓ مراعاة التوازن لصالح جميع الأفراد:

يجب مراعاة التوازن لصالح كل فئات النادي الرياضي أثناء عملية التخطيط لتحقيق أكبر قدر من العدالة بين أفراد النادي (إداريين، مدربين، لاعبين مال، أطباء... الخ.¹

4-2: أشكال التخطيط (أنواعه) :

يرى الباحث أن أنواع التخطيط تتلخص فيما يلي :أنظر (الشكل1)

حسب المستوى	من حيث النشاط	من حيث الزمن
- قومي (على مستوى الدولة)	- تنظيمي	- طويل الأجل (15-20)سنة
- إداري (يتم على حسب الوحدة الإدارية)	- بشري	- متوسط الأجل (4-7) سنة
	- مالي	- قصير الأجل (الخطة السنوية)
	- تطوري	
	- رئيسي	
	- فرعي	

5- عناصر التخطيط و مراحلها: ²

أ . عناصره : لكي يحقق التخطيط الأهداف التي يسعى إليها لا بد له أن يراعي العناصر الآتية الذكر .

- تحديد الأهداف

:و يقصد به الأهداف و الأغراض و النتائج الرئيسية التي أنشئ المشروع من أجلها و الأهداف قد تكون بعيدة أو قصيرة المدى.

-السياسات : فإذا كان الهدف يمثل الرقابة المنشودة من العمل أو النشاط فالسياسات تمثل مجموعة من القواعد و النظم و التعليمات التي تحكم التصرفات و أوجه التصرفات و أوجه النشاط الموصل إلى الهدف.

¹ طلعت عماد الدين/د عدله عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1996، ص38

² عبد العزيز محمد الحاج، التخطيط في إدارة الأندية مرجع سابق، 2008 ص31

-الإمكانيات: تحديد العناصر كما و نوعا و الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف سواء كانت العناصر مادية أو بشرية و يعتبر هذا تحديد هام حتى يمكن الأخذ بالاعتبار كافة الإمكانيات المتاحة و الموجودة.
- الإجراءات : و هي الطريقة المحددة سلفا عن كيفية تنفيذ العمليات الأساس فيها التتابع الزمني للخطوات المطلوب تنفيذها.

- البرامج :و هي مركب من السياسات و الإجراءات معتمدة على ميزانية معينة مخططة بطريقة تؤدي إلى تنفيذ عمل معين أي أنه عبارة عن كشف يوضح العمليات المطلوب تنفيذها مبينا بصفة خاصة ميعاد الابتداء و الانتهاء لكل عملية تقرر تنفيذها.

6- مراحل التخطيط:

يتم التخطيط على أربعة مراحل تختلف دور الإدارة في كل منها و هي كالآتي:

6-1: مرحلة الإعداد:

تعد الهيئة المختصة بالتخطيط للتوجيهات الأساسية المراد تحقيقها و ترسلها إلى المنظمات المعنية و هي تقوم بدورها بإعداد مقترحاتها و المدى الزمني لتنفيذ المشروع في حدود الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة و في ضوء البيانات و الإحصاءات المتوفرة. و يأتي دور الإدارة هنا في التأكد من صحة البيانات و الإحصاءات و للمعلومات المتوفرة و الاستفادة من التجارب السابقة.

6-2: مرحلة الإقرار:

بعد إطلاع مختلف القطاعات على الأهداف و التوجيهات يرسل كل قطاع مشروعه إلى الجهة أو الهيئة المسؤولة تجمع مختلف المشروعات في صورة خطة شاملة محددة النطاق الزمني لهذه الخطة و أولويات التنفيذ ثم تعرض هذه الخطة على السلطة المختصة لاعتمادها ثم تبدأ هذه السلطة في البحث عن مدى مطابقة هذه الخطة مع الأهداف و التوجيهات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية للدولة.

و في حالة اعتمادها من السلطة ترسل إلى الجهات المختصة للبدء في عملية التنفيذ و في حالة عدم الموافقة على مضمونها تعاد إلى الجهات المسؤولة لإعادة البحث و الدراسة لتصحيح بعض أجزائها للوصول إلى تحقيق الأهداف.

6-3: مرحلة التنفيذ:

بعد اعتماد الخطة و إقرارها تتخذ الإجراءات لوضعها موضع التنفيذ و بالتعاون مع جهات التخطيط و الجهات المسؤولة على التنفيذ يتم التعرض لكل عامل بالخطوات التفصيلية للتنفيذ في كل مستوى حتى تساهم كل منها في تنفيذها بالطريقة السليمة و تقدم جهة التخطيط بمعاونة أجهزة لتنفيذ بتحديد و تصميم الدفاتر و السجلات الحاسوبية اللازمة لقيود مشروعات الخطة و قيد مات صرفه و ما تحقق من أهداف و على جهات التخطيط التعرف على جهات النظر لفئات المنفذين من الأوضاع و الظروف و المشكلات التي تستجد أولا بأول.

6-4: مرحلة المتابعة:

تقوم الأجهزة التنفيذية و الجهاز التخطيطي بمتابعة تنفيذ الخطة و تقييمها و التعرف على مدى التقدم في تنفيذ المشروع و إعداد التقارير الدورية عن حالة العمل و المراحل التي تمت و الصعوبات التي تصادف تنفيذ العمل و تعطيل التوقيت الزمني المحدد لكل مرحلة، فعن طريق عملية التقييم تظهر الحاجة إلى تعديل هذه الخطة أو الاستمرار فيها.

7: التنظيم في الإدارة الرياضية**7-1: مفهومه**

لا يختلف اثنان على أن الإدارة و التسيير في أي منشأة أو مؤسسة تحتاج إلى عدة وظائف هامة و إلى كفاءات خاصة و كفئة للوصول إلى الهدف المنشودة و لعل من أهم هذه الوظائف التنظيم، فهو يلعب دورا كبيرا في عمليات الإدارة و هناك مثل ألماني شهير يقول "رأس منظمة خير من رأس مملوءة"

7-2: تعريف التنظيم:

التنظيم هو: مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي أنه يعني بناء هيكل داخلي للأعمال و علاقاتها ببعضها البعض. كما تطلق كلمة التنظيم على الجهود التي تبذل بقصد: تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها و تقسيمها إلى مجموعات و يمكن أن يتولى كل منها شخص واحد.
-توزيع العمل على العمال بشكل منظم يضمن الشفافية و الديمقراطية في ذلك.
-توجيه كافة الجهود نحو أهداف محددة و التنظيم من وجهة نظر " فايول " يتضمن إمداد المشروع باحتياجاته الضرورية لتحقيق الأهداف من مواد و آلات و أموال و عاملين و تكون المهمة التنظيمية للمديرين التنسيق بين هذه العناصر بما يتفق و أهداف المشروع و الإمكانيات المتاحة له و كذلك العناية بدقة اختيار العاملين و تدريبهم.¹

7-3: خطوات التنظيم :

إذا أراد المسير أن يضع برنامجا تنظيميا فمن البديهي عليه أن يمر ببعض الخطط و الخطوات هذه الخطط تسمى خطوات التنظيم و هي:

- . بيان أهداف المؤسسة و نوع العملاء و المنطقة التي تخدمها.
- . تحديد أعمال و واجبات الهيئة أو المؤسسة و تصنيف الأعمال التي تقوم بها.
- . تحديد الإدارات و الأقسام التي تكون هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة و توضيح ذلك على خريطة تنظيمية.

- . تحديد اختصاصات هذه الإدارات و تحديد سلطاتها و مسؤولياتها و العلاقة بينها.
- . تحديد عدد الوظائف و الموظفين اللازمين لحاجة العمل بالمؤسسة و الشروط اللازم توفرها فيهم.
- . تحديد اختصاصات و سلطات و مسؤوليات هؤلاء الموظفين و توضيح العلاقة بينهم.
- . وضع لوائح العمل التنظيمية مثل لائحة الموظفين و المالية و المخازن و المشتريات... الخ.¹

¹ إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي الموسوعة العلمية للإدارة التنظيم في المجال الرياضي، الإسكندرية، 2002 ، ص9

. وضع النظم التي تحدد طرق و إجراءات العمل في الإدارات و الأقسام المختلفة بالمؤسسة
. وضع نظم المراقبة الداخلية و تحديد أنواع و محتويات التقارير الدورية الواجب تقديمه للمستويات الإدارية المختلفة.

.الدراسة المستمرة و مراقبة تنظيم المؤسسة و تعديله بما يكفل التقدم المستمر

8: أهمية التنظيم:

يرى الباحث أن للتنظيم فوائد جمة للهيئة الرياضية تتمثل في النقاط التالية:

- تجنب الارتجال و العشوائية في اتخاذ القرارات
- تحقيق الاتصال الفعال بين الأفراد و مستويات العمل في الأندية
- يؤدي التنظيم إلى وضوح العلاقة بين العاملين و المرؤوسين و رؤسائهم.
- تحقيق التنسيق بين مختلف المجهودات الجماعية و يضمن الاستخدام الأمثل للطاقات المادية و البشرية
- كما أنه يحقق الإشباع الأمثل للحاجات و الرغبات الإنسانية للإداريين و الموظفين و العمال في المشروع.
- يؤثر التنظيم في العاملين داخل النادي من 05 زوايا مختلفة:
- * يقسم العمل بين العاملين داخل النادي و يحدد اختصاصات و يركز اهتمام العامل و جهده على الدور المحدد له كما يحدث نشاطه في إطار هذا الدور .

*ينقل التنظيم القرارات إلى أجزاء المنظمة و يمد الموظفين بالمؤشرات التي تهديهم في أداء العمل .

*يحدد التنظيم نمط العمل بالاستناد على الإجراءات المفصلة و القواعد المحددة التي تحكم سير العمل .

*يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في الهيئة أو النادي الرياضي سواء كانت اتصالات رسمية أو غير رسمية بما يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين .

*يحقق التنظيم تنمية و تدريب العاملين فيه و ذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب و الوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل.²

9: مبادئ التنظيم:

كما و سبق أن تطرقنا إليه فكما تتضمن الإدارة عدة وظائف و مبادئ هي التنظيم و التخطيط و التوجيه... الخ فإن التنظيم بدوره يحتوي و يتضمن عدة مبادئ هامة جعلته وظيفة حساسة في عمليات الإدارة و التسيير أهمها:

9-1: التدرج الوظيفي: و يقوم على أساس توزيع السلطة من أسفل إلى أعلى الهرم حيث تتركز و تتجمع هذه السلطة في قمته.

¹إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص 10

² طلحة حسام الدين عدله عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1996، ص74

- 9-2 وحدة القيادة** : هو معناه أن يتعامل المرؤوس مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسؤولية الإداري و التسلسل القيادي في الأعلى إلى الأسفل و يزيد من فاعلية الفرد في عمله.
- 9-3 نطاق التمكّن المناسب** : و يقصد به المدى الذي يمكن الرئيس من تنسيق مرؤوسيه المباشرين خلال العمل و من نتائجه اتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة.
- 9-4 اللامركزية**: تنقسم إلى معنيين أو نوعين من الناحية الإدارية فهي تعني أولاً:
 - عدم تركيز السلطة و تفويضها و تحديد المسؤوليات مما يعطي حرية التصرف للمرؤوسين وبهذا تمنع تجمع العمال في نقطة معينة إرهاب الرئيس الأعلى للمنظمة.
 - التنظيم الميداني أي عدد الوحدات التي تعمل بعيدا عن المركز الرئيسي للمنظمة و اللامركزية بهذا المعنى لها ناحية جغرافية تتضمن نوع التكوين الميداني و علاقة الوحدات العاملة في الميدان بالمركز الرئيسي.
- 9-5 التكامل** : و هو عبارة عن تجميع الوظائف و الأعمال المتشابهة في وحدة واحدة و هذا يتطلب تجنب الازدواج و التداخل في المهام.
- 9-6 توازن السلطة و المسؤولية**: المسؤولية عن عمل ما يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل بمعنى المدير المسؤول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية للممارسة مهامه.
- 9-7 التنسيق** : و هو تنظيم الجهود بين مختلف الوحدات بالمنظمة و إنشاء علاقة بين هذه الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي لجهود الأفراد بصفة عامة
- 9-8 مرونة التنظيم و بساطته** : بحيث لا يكون مبالغاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً بل يجب أن يكون ديناميكياً أي يسمح بمقابلة التغيرات التي تحدث في المنشأة.
- 9-9 تحديد المسؤوليات بوضوح** : و تتطلب كتابة التعليمات و التوجيهات و الأوامر بطريقة مبسطة و واضحة لا غموض فيها و هذا يحقق هدفين:
 * تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.
- 10- أهم الخرائط التنظيمية و متطلبات التنظيم**
- 10-1 أهم الخرائط التنظيمية** : بعد الانتهاء من تحديد المسؤوليات و تسطير الأهداف يتطلب الأمر تصوير ذلك في تصاميم و رسوم يطلق عليها اسم الخرائط التنظيمية و هي إلى جانب ذلك تتضمن تحديد أوصاف الوظيفة الإداري لكل شاغل منصب معين و لهذه الخرائط أهمية بالغة تتمثل في أنها توضح ما يلي:
1. المناصب الإدارية المختلفة.
 2. السلم الإداري و التسلسل الرئاسي بمجرد النظر إليها يمكن معرفة رئيس كل إدارة و كل المرؤوسين لهذه الإدارة
 3. توضح ما إذا كان نطاق الإشراف لكل إداري في الحدود السليمة.
 4. ما إذا كان الشخص الواحد مرؤوساً لشخصين (و هذا مخالف لأصول التنظيم و مبادئه)
 5. عدد المستويات فإذا زادت عن الحدود السليمة و جب الأمر إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة.
 6. و توضح أيضاً ما إذا كان هناك تنسيقاً بين مختلف الأعمال في الوحدة الإدارية الواحدة و بين

تلك الوحدة و الوحدات الإدارية الأخرى في الهيكل التنظيمي¹.

11- أنواع الخرائط :

1. الخرائط التقليدية.

2. الخرائط من اليمين إلى الشمال أو العكس.

3. الخرائط المستديرة أو الدائرية.

12- التوجيه :

إن عملية التسيير الناجحة تقودنا حتما إلى تسليط الضوء على عملية التوجيه فضرورات العمل السليم تقتضي رجوع الموظف في عمله إلى رئيس واحد هذا الرئيس يشرف على عمل الموظف فيوجهه و يرشده و يعمل كحكم أو يفصل فيما يعرض عليه وعليه فالتوجيه يقوم على إعطاء الأوامر و التعليمات و التوجيهات و التي بدورها تحتاج إلى فنون

خاصة بالإضافة إلى القيام باتصالات و استخدام محفزات بشقيها المادي و المعنوي زيادة على تمتع الموجه بروح قيادية و كل هذا سيتم شرحه في المطالب التالية:

12-1 مفهوم التوجيه:

12-2- **تعريف التوجيه:** هو عملية من العمليات الأساسية و الهامة في الإدارة العامة و التي يمكن من خلال تحقيق الأهداف المرجوة و في هذا السياق وردت عدة تعريفات له من مختلف الباحثين في هذا المجال فنذكر منها مايلي:

فيرى كل من إبراهيم عصمت و أمينة أحمد حسن إلى أن التوجيه ينقسم إلى:

- توجيه الفني و يقوم به المديرين على اختلاف مستوياتهم.

- التوجيه الإداري و يقوم به كل من مدير و رئيس قسم بالنسبة لمؤوسيه في جميع المستويات و يتطلب ذلك من هؤلاء الرؤساء ، خلق الجو المناسب لأداء الأخصائيين لواجباتهم و إرشادهم لأحسن أسلوب للعمل و طريقة الأداء.

فالتوجيه الفني هو عبارة عن المجهود الذي يبذل لتنسيق و توجيه الأداء التنفيذي المستمر فرادى و جماعات و ذلك حتى يمكنهم الحصول على قسط وافر من التفهم الكامل و الإدراك السليم على كيفية الجذب نحو الأهداف المطلوب تحقيقها²

كما يعرفه نفس الباحثين (إبراهيم عصمت و أمينة أحمد حسن) هو الاتصال بالموظفين و المعلمين عن طريق رؤسائهم و ترشيدهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية و التعليمية العامة فالتوجيه إذا ليست تنفيذا للأعمال و إنما توجيه الآخرين في تنفيذ الأعمال³

و يعرفه كمال درويش و محمد الحماحي هو مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود/ حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص12

² إبراهيم عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة التوجيه، طبعة ، 1 2003، ص 72

³ إبراهيم عبد المقصود، مرجع سابق، ص72

أن يفهم نفسه و مشاكله و أن يستغل إمكانياته من مهارات و قدرات و استعدادات و ميول و أن يستغل إمكانيات بيئته فيحدد أهداف تتفق و إمكانياته من ناحية و إمكانيات هذه البيئة من ناحية أخرى نتيجة لفهمه لنفسه و بيئته و يختار الطرق المحققة لها بحكمة و تعقل فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولا عملية تؤدي إلى تكيفه مع نفسه و مع مجتمعه فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو و التكافؤ في شخصيته.

12-3- أهمية التوجيه يرى الباحث أن أهمية التوجيه تكمن أساسا في النقاط التالية:

* هو عملية من العمليات الأساسية كونه وظيفة تنفيذية لا يتوجب على الرؤساء و الإداريين و الفنيين على اختلاف مستوياتهم الاتصال بأجهزة التنفيذ و إصدار التعليمات إليهم و إرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال.

* التوجيه كونه عملية تنفيذية فهو المحرك الفعلي لكل الوظائف التي سبقتة فمدى نجاح الخطة أو بلوغ الهدف يتوقف على حسن أو سوء التوجيه.

* هو الوظيفة التي حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها.

* هو الأداة التي يمكن من خلالها حل المشكلات التي تواجه الموظف أثناء سير عمله فلا يمكن حل هذه المشكلات من خلال التخطيط أو التنظيم.

* التوجيه يقدم مجموعة من الخدمات التي تساعد الفرد فهم نفسه و إمكانياته و أهدافه فيستطيع بعدها تقويم نفسه.

12-4- طرق و أساليب التوجيه¹:

للتوجيه ثلاث طرق أو أساليب هي: الأسلوب المباشر، غير المباشر، أساليب و تقنيات داخل الإدارة: /1/ **الأسلوب المباشر** : و يسعى هذا الأسلوب إلى جمع المعلومات و تنظيمها و يركز الموجه أو المرشد على تقديم النصائح اللازمة للمتوجه و يساعده في اتخاذ القرار المناسب و يكون المستفيد في هذه الحالة المستفيد الأول و المستقبل للمعلومات هذا باعتبار أن الموجه يكون على دراية و معرفة لشخصية الفرد و خصائصها و يستفيد الموجه من مصادر عديدة تجمع المعلومات و نجد فيها المقننة و غير المقننة.

/2/ **الأسلوب غير المباشر** هذا رأي الباحث (و يركز هذا الأسلوب على المتوجه الذي يتم توجيهه ويشجعه على التحدث بحرية و التعبير عما يجول في خاطره بحيث يتقبل الموجه تلك الآراء و يترك له حرية اختيار الحلول المناسبة لمشكلته و ذلك بعد توجيه له أو تزويده بجملة من المعلومات بشكل عام و تتمثل في الوظائف المختصة من حيث الواجبات المحاطة بالوظيفة و الظروف المحيطة بالعمل و ذلك بتقديم وصف عام للأهداف المسطرة و المهام المطلوبة منه و واجباته و سلطاته و صلاحياته.

/3/ **أساليب و تقنيات داخل الإدارة** : يتم أداء وظيفة التوجيه بعد عدة أساليب طبقا لنوع القيادة و منه فإن أسلوب القائد في التوجيه سوف يتأثر بالحلول المسبقة التي يفرضها أو يؤمن 銜 عن السلوكات

¹ جمال حمادي، دور وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، السنة الجامعية، 2004/2005، ص57

الإنسانية و من المعتمد أن يعتمد المدير أسلوب الترغيب أو الترهيب في توجيهه و هذا ما تطرق إليه " و هي تقوم على فروض منها أن الإنسان X دوكلاس " و " ماكجر يجور " حيث أطلق عليه اسم وظيفة العادي يكره العمل بطبيعته و بالتالي يجب إجباره على العمل و مراقبته أو توجيهه أو إلهامه بالعباقرة لكي يعمل ثم يناقض " ماكجريجور " هذه النظرية إذ يقدم مجموعة أخرى من الفروض أطلق عليها اسم حيث جاء فيها أن بذل جهد عضلي في العمل هو أمر طبيعي بالنسبة للإنسان شأنه شأن Y نظرية اللعب أو الراحة.

فإنه سوف يمارس وظيفة التوجيه Y فإن توقفت نظرية المدير إلى السلوك الإنساني إلى ما تنادي به نظرية فالمدير الأول سوف ينفق جزء كبير من الوقت في X بشكل مختلف عن المدير الذي يؤمن بالأسلوب تحقيق أهداف المنشأة بحيث يعمل وفق مبدأ التكامل و بالتالي يجعل الأفراد يشعرون بأهمية يحققون سوف يكون قاضيا مرشدا أكثر منه قاضيا Y أهدافهم الذاتية بصورة أفضل أما المدير الذي يسير نظرية و منحنما

12-5- عناصر التوجيه أو ما يعرف بوسائله:

يعتمد الموجه أثناء تأديته لمهامه على عدة عناصر هي:
اتصالات ظن تحفيز، القيادة، الكفاءة، قويم أداء العاملين.

-الاتصال و دوره في تبادل المعلومات : يستعمل الاتصال في حياتنا اليومية و يمارس باعتباره سلوك يقوم به الإنسان بصفة طبيعية.

- تعريفه : يعرف ديفر الاتصال أ، ه عملية نقل و فهم المعلومات من شخص لآخر أما بينيس bennis فيعرفه أنه عملية تبادل و تدفق المعلومات و الأفكار من شخص لآخر و يشمل إرسال فكرة أو حقيقة أو معلومة من مرسل إلى مستقبل¹

تعتمد نسبة كبيرة من النشاطات و الأعمال الإدارية على الاتصال فيما بين الإدارة لذلك فإن نوعية الإتصال تؤثر بصفة مباشرة على الأداء فلنمو و نجاح التنظيم الإداري الرياضي يجب توفر نظم راقية في الإتصال.

- أنواعه :

-الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل) : هو الاتصال الذي يعتمد على التسلسل الهرمي في شكل أوامر ، توجيهات، تعليمات من الرئيس إلى مرؤوسيه كما هو الحال في الإدارة البيروقراطية كالإدارة الجزائرية.

-الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى) : تبدأ هذه الاتصالات من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا بواسطة هذا الاتصال يقوم المرؤوسين بإيصال المعلومات لرؤسائهم و نقل ملاحظاتهم عن العمل، ذلك على شكل شكاوي ، تقارير، لقاءات مباشرة اقتراحات¹

¹ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط، 1 دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص25

13- الرقابة:

مفهومها :

تعتمد عملية إدارة أو تسيير أي منشأة أو مؤسسة رياضية كانت أو اقتصادية أو سياسية إلى أربعة عناصر هامة تتمثل في التنظيم و التخطيط و التوجيه و إذا كانت هذه الأخيرة تتميز في طريقة انجازها بالكمال فلا شك أن الحاجة للعنصر الرابع تكون محدودة للغاية و لكن مثل هذه الأشياء من النادر جدا حدوثها خاصة في زماننا هذا حيث كثرت الانحرافات و الاختلاسات و مثل هذه الأسباب و الأمور تجعل وظيفة الرقابة و هي الجزء الرابع مهمة بل واجبة للغاية و تجعله ضرورة من الضروريات و الرقابة من وجهة نظر فايول هي " تتطوي الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة و أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها و هي تطبق على كل شيء الأشياء ، الناس، الأفعال....

1.تعريف الرقابة:

هي متابعة عمليات التنفيذ لتبيان مدى تحقق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد و تحديد مسؤوليات كل ذوي سلطة و الكشف عن مواطن العيب و الخلل حتى يتمكن تفاديها و الوصول بالإدارة إلى أكبر كفاية ممكنة.

-هي عملية قياس و تصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أهداف المنشأة و الخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها²

13-1- أهدافها و أغراضها :من خلال الدراسة التي قمنا بها يمكن أن نلخص أهداف الرقابة و هي كثيرة في

8 أو 9 أهداف رئيسية يمكن للرقابة تأثيرها و هي:

1.التأكد من أن القوانين منفذة و أن قرارات السلطة التشريعية و التنفيذية و القضائية محترمة و أن العمل التنفيذي يسير في إطار القانون.

2.الوقوف على المشكلات و العقبات و المعوقات التي تعترض العمل التنفيذي و تؤثر في مدى فاعليته.

3.التأكد من النواحي السياسية و المالية و يتم التصرف فيها وفقا للخطة المقررة و في الحدود المرسومة و أن الإعتمادات المالية تنقص فيما خصصت من أجله و بأمانة تامة.

4.اكتشاف الأخطاء و سوء التصرف و حالات الانحراف و التأكد من أن الموظفين لا يتمتعون بامتيازات لا حق لهم فيها و أن يتصرفون بالترهة و الأمانة.

5.التأكد من أن الحقوق المقررة للأفراد و العاملين محترمة و أنه لا يوجد تعسف في استعمال السلطة و أن الجميع سواسية أمام القانون.

6.التخفيف من تكاليف العمل الحكومي و الحد من الإسراف و ضغط الإنفاق في الإنفاق غير

الحيوية و تحقيق الإدارة الاقتصادية.

¹ محمد عودة ، محمد خيرى، أساليب الاتصال و التفكير الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، 1998 ، ص195

² عمر سعيد، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان، 2003 ، ص 25

7. التأكد من أن المسائل الفنية تؤدي على أكمل وجه وفقا للقواعد و الأصول المرعية.
8. ترشيد عملية اتخاذ القرارات و خاصة ما يتعلق منها بالسياسة العامة للعمل و بأهدافه.
9. التأكد من ارتباط أفراد الجهاز الحكومي بالأهداف العامة للدولة و من ولائهم لهذه الأهداف.

1-13- مفاهيم أخرى حول الرقابة¹:

- سنة 1989 م : أن الرقابة هي تلك العملية التي تتم بمقتضاها - **Samuel Certo** يذكر التأكد من أن الأداء و العمل الفعلي يتطابق مع ذلك المخطط ، حيث يتم اكتشاف مدى انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المتخصص و اتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية اللازمة لسد هذه الفجوة أو ذلك الانحراف.
- و يشير **الحماحي و كمال درويش سنة : 1993** أن الرقابة هي تلك العملية الإدارية التي يتم من خلالها متابعة عمليات تنفيذ الأعمال و قياس الأداء وفقا للمعايير الرقابية المحددة و ذلك لبيان مدى تحقيق الأهداف و قياس الأداء وفقا للمعايير الرقابية المحددة و ذلك بيان مدى تحقيق الأهداف المراد انجازها و الكشف عن السلبيات لتداركها و معالجتها للوصول بالإدارة إلى أعلى كفاية ممكنة.
- و يرى **المنيري و عصام بدوي سنة : 1991** أن الرقابة الإدارية هي مجموعة الأنشطة التي يقوم **المدير** للتحقق من أن التنفيذ يسير طبقا للخطة الموضوعة و هذا يعني أن وظيفة الرقابة تقتضي خطة تتضمن أهداف يراد تحقيقها و معايير تعبر عن مستوى الأداء المطلوب تحقيقه.
- و يوضح **علي شريف سنة : 1993** أن الرقابة في جوهرها عملية متابعة و إبلاغ أي متابعة مدى ملائمة الخطة لظروف التشغيل و الأداء من ناحية و مدى ملائمتها للظروف الخارجية من ناحية أخرى و عند حدوث أي تغيير في تلك الظروف و الخارجي يتم الإبلاغ عن ذلك كي يتسنى تعديل الخطة و أحيانا تغييرها بما يتناسب مع هذا التغيير.
- يرى **سعيد عبد الفتاح سنة : 1988** أن الرقابة هي وظيفة الإدارة التي توضح ما تم تحقيقه من الأهداف و هل تم بكفاية أم لا و في الوقت المناسب و بناء عليه يقوم الرئيس الإداري بقياس الجهود التي بذلها و يقارنها بالأهداف أو المستويات الموضوعة لكي يتأكد ما إذا تم تحقيق هذه الأهداف.
- بينما يرى **كل من عادل حسن و علي شريف و فريد الصمن سنة : 1988** على أن تعريف الرقابة على أنها ذلك الجزء من وظيفة المدير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة و التحقق مما تم تنفيذه بما يجب تنفيذه و اتخاذ من حالة اختلاف مسار الاثنيين
- و يتفق **ماجد الحلو و إبراهيم عبد المقصود سنة : 1989** على أن الرقابة الإدارية هي متابعة عمليات التنفيذ لتبيان مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد و تحديد مسؤولية كل نوي سلطة و الكشف عن مواطن العيب و الخلل حتى يمكن تفاديها و الوصول إلى الإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة.

¹ عمر سعيد، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط، 1 عمان، 2003 ، ص25

-و يعرف عبد الحميد شرف سنة : 1990 أن الرقابة هي متابعة التنفيذ لكل عنصر من عناصر الإدارة و التنبؤ بما قد يظهر من مشكلات و تجنبها و كذا تقويم الأداء فيه و تصحيح مساره نحو الهدف المقرر.

سنة : 1991 أن الرقابة هي تلك العملية التي توجه الأنشطة - Van Fleet David و يشير التنظيمية نحو الهدف المرغوب.

-و تعرف الرقابة على أنها عملية متابعة دائمة تقوم بها الجهة الرقابية للتعرف على كيفية سير العمل و تصحيح الأخطاء إن وجدت للتأكد أن ما تم انجازه هو فعلا مطابق لما هو مخططاته.

13-4- خطوات الرقابة:

و لتحقيق رقابة و متابعة فعالة يجب إتباع الخطوات التالية:

-وضع المعايير الرقابية.

-تقويم الأداء من خلال قياس ما تم انجازه هل هو فعال؟

-تحديد ما إذا كان هناك انحرافا و تحديد درجة و ذلك مقارنة النتائج بمعايير الأداء.

-تحديد أسباب الانحراف و تحليل هذه الأسباب.

-تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها و النتائج المتوقعة طبقا للخطة¹

إن الغاية الرئيسية من القيام بالعملية الرقابية هو التأكد من الاستخدام الأمثل لموارد المشروع لتحقيق

أهداف معينة و لذلك فالرقابة الفعلية عادة ما تصاحب الأداء الفعلي لاكتشاف أي اختلافات عن

المعايير الموضوعية مقدما عن طريق التنبؤ بنتائج معينة و قد لا تحقق تلك النتائج المتوقعة و ذلك لعدة

أسباب تعكس أهمية عملية الرقابة في التسيير الإداري.

كما أن الغرض الرئيسي في تطبيق عملية الرقابة في المؤسسات الرياضية ليس اكتشاف المخالفات في

حد ذاتها و لكن المهم هو رسم الطريق الصحيح للإصلاح و التوجيه و يكون ذلك عن طريق تقدير

المسؤولية و بيان كيفية تصحيح الأخطاء و ذلك للنهوض الأنشطة الرياضية بتلك المؤسسات

الرياضية.

13-3- المقومات الأساسية لنجاح الرقابة في المؤسسات الرياضية:

-يجب أن تكون خطة الرقابة متناسبة مع طبيعة النشاط و احتياجاته في المؤسسة الرياضية.

-مراعاة مرونة خطة الرقابة و ذلك على أن تجري في الوقت المناسب و المكان المناسب.

-ينبغي أن يكون النظام الرقابي مفهوما و أهدافه واضحة مع وضع معدلات رقابية يقاس على

أساسها الأداء و الأعمال.

-كما يجب تصويب الأخطاء و الاتجاه إلى الإصلاح و معالجة المشاكل التي قد تؤدي إلى الأخطاء

و يراعي أن تكون الرقابة موضوعية بعيدة عن الأهواء الذاتية.

¹ طلحة حسام الدين / عسلة عيسى مطر، مقدمة الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1996، ص125

-و يجب على النظام الرقابي أن يبلغ عن الانحرافات بسرعة و في الوقت المناسب و تطوير أساليب
و نظم الرقابة مع تطور أساليب و نظم العمل¹

13-4- خصائص الرقابة و أنواعها:

خصائص الرقابة:

تتميز الرقابة بخصائص عديدة هي:

1/ الدقة: يجب أن يكون عنصر الرقابة دقيق و سريع في تحديد الانحرافات قبل حدوثها قدر
الإمكان.

الوقائية: يجب أن تكون الرقابة وقائية و ليس علاجية.

الاقتصاد: يجب أن تكون الرقابة اقتصادية أي أن لا تكون مكلفة و العوائد أكثر من التكاليف.

الملائمة: أن يتلاءم نظام الرقابة مع حجم المؤسسة.

الوضوح: أن يكون النظام الرقابي واضح للجميع و أن يظهر كجهاز تجسسي.

المرونة: أي يكون النظام الرقابي قابل للتعديل و التغيير حسب الموقف و الطرف.

الفعالية: أي أن يحقق نظام الرقابة الغاية التي تم إيجاده من أجلها²

¹ موفق حديد محمد، الإدارة العامة، ط، 1 دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ، ص20

² عبد العزيز محمد الحاج، مرجع سابق، ص54

خلاصة:

إن نجاح المؤسسات و الهيئات و الأندية الرياضية و بالتالي نجاح الرياضة ككل مرهون بمدى استخدام أسس و مبادئ الإدارة على كافة المستويات إذ أضحت الأسس و المبادئ العامة للإدارة و التسيير الرياضي (الوظائف الإدارية) أكثر من حتمية لبلوغ الأهداف الموضوعية المسطرة مسبقا و تتلخص هذه المبادئ في أربعة وظائف أساسية و التي هي موضوع بحثنا في هذا الفصل تتخذ الترتيب الآتي : التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، بحيث نخصص لكل وظيفة مبحث مستقل بها.

الفصل الثاني

التفسير الإداري

تمهيد:

تعد الإدارة الرياضية من المجالات التي لم تحض باهتمام الكتاب والباحثين إلا في العصر الحديث ولعل ماكتب فيها باختلاف ميول وجهات نظر الكتاب وجاء ليفسر حتمية التنوع وتباين روافد نظرية الإدارة في هذا المجال وظهور مدارس للفكر الإداري الرياضي .

على أهمية الموضوع و لرقى بمستوى الرياضي لابد من اعتماد الأندية الرياضية على إدارة رياضية جيدة تقوم على مبادئ علمية متطورة, كون أن الإدارة هي حجر الأساس لتحقيق أي هدف في الحياة سواء كان اقتصاديا سياسيا علميا وحتى رياضيا.

وعليه سنتناول في هذا الفصل مفهوم كل من الإدارة والتسيير عموما بالإضافة إلى الإدارة الرياضية وعليه خصصنا لكل عنصر من هذه العناصر مبحث مستقل به.

-1- مفهوم الإدارة العامة:

الأصل الغوي للكلمة هو لاتيني من كلمة ADMINSTRATE حيث المقطع Ad=to والمقطع minstrate
 = save = الكلمة التي تعني to save ومعناه تقديم خدمة¹
 أما المعنى اللفظي للكلمة فهو إدارة يدير manage تعني يخطط وينظم النشاطات أو أعمال الناس الذي تجمعهم
 مهمة معينة.²

الإدارة هي management تعني الفن أو علم التوجيه و التسيير وإدارة العمل آخرين بقصد تحقيق أهداف
 معينة

تعدد المفاهيم التي تبين لنا مفهوم الإدارة من طرف العديد من الباحثين في هذا المجال فيعرفها فايول : أنها
 عملية تسعى إلى التنظيم والتوجيه و التنسيق والرقابة لأجل الوصول إلى هدف معين ماري باركر تقول إن
 الإدارة هي فن انجاز الأعمال بواسطة الناس.³
 الدكتور جمال الدين عويسات : يعرفها بأنها عبارة عن تنسيق الموارد مختلفة من خلال عمليات التخطيط
 والتوجيه والرقابة قصد الوصول إلى أهداف مرسومة .

عرفها عمار بوحوش: أنها الجهاز التنفيذي والمكلف بتطبيق قوانين الدولة وتقديم الخدمات الضرورية للمواطنين
 وذلك في إطار القوانين المرسومة والأهداف التي وضعتها القيادة السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

-2- طبيعة الإدارة العامة:

ثار التساؤل بين الدراسيين للإدارة العامة حول كونه علما أو فنا ويرجع سبب ذلك إلى أن الإدارة قد نشأت
 بادئ الأمر استنادا للمهارات الفردية و المهارات الخاصة في تسيير العملية الإدارية أكثر من اعتمادها على
 المبادئ العلمية والحقائق الموضوعية , وقبل أن نخوض في أوجه الاختلاف بين الإدارة كعلم والإدارة كفن لابد
 أن نحدد ماالذي يقصد بكليهما .

1-2 الإدارة كعلم :

يراد بالعلم نعت إدراك الشيء ويراد به اصطلاحا الدلالة على المعرفة وأيضا مجموعة المبادئ والقواعد التي
 تكتشف بالبحث والتجربة ولا تختلف قيمتها من مجال إلى آخر كما هو الحال بالنسبة

للعلوم الطبيعية والرياضية والكيميائية فالعلم كما يقول جون سيتوارت ميل يبحث عما هو كائن لا فيما ينبغي أن
 يكونوا يبحث في مسائل التي ترتبط ببعضها البعض عن طريق البحث والتجربة ولذلك فان العلم يستهدف
 وصف وتحليل الظواهر والتنبؤ بها .

1 موفق حديد محمد:الإدارة العامة، ط 01. دار الشروق للنشر و التوزيع ،عمان 2004 ص 17. إبراهيم عبد المقصود : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، ط02 ، دار الوفاء للطباعة والنشر

الإسكندرية 2003 ص 17.

2 حسن احمد الشافعي :التوجيه الإداري ، ط01 الطابع الفكري العربي .القاهرة .2001 ص 22.

3- موفق حديد محمد،الإدارة العامة، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان،2004: ص 44

2-2 الإدارة كفن :

ويراد به المهارة أو المقدرة على الإتقان في العمل معين والفن عكس العلم فهو يوحي دائما بما يجب ان يكون لا بما هو كائن ولذلك يعتمد الفن على المهارات الإنسانية وعلى الملكات والمواهب الذاتية والاستعدادات الشخصية .

غير انه يجب أن يلاحظ أن الفن فيه سابقا بالمبادئ العلمية غير أن الشاعر والرسام والموسيقي لا يستطيع أن يكون كذلك باكتساب الأسس العلمية مالم تسبقها استعدادات ومهارات شخصية وهنا مبعث الجدل.⁴

3- نظرية علم الادارة:

أ- الاتجاه الأول :

ذهب جمع من الدارسين إلى القول بان الإدارة فن إذ أنها تعتمد على المهارات الشخصية و المواهب الذاتية فهي على قول الباحث « جلادن gladen » إن الإدارة فن يولد مع الشخص ولا يكتسب , أو "أن الإداري يولد ولا يصنع " ويستند أنصار هذا القول إلى إن الإدارة العامة تبنى على قواعد غامضة وغير مؤكدة وهو ما يتنافى مع مفهومها كعلم كما استند أنصار هذا القول وذلك قصد تأكيد الجانب الفني للإدارة الى نجاح الإدارات العامة القديمة في مباشرة نشاطها وإنجاحها قبل ظهور علم الإدارة العامة وذلك مثل الإدارة الإسلامية أو الإدارات القديمة.

ب - الاتجاه الثاني :

وذهب نفر آخر الى القول بعملية الإدارة وذلك على أساس أنها تقوم على مجموعة من المبادئ و القواعد التي استمدت وجودها عن طريق الملاحظة والتجربة واستتبقت عن طريق الدراسة والبحث ويضيف أنصار هذا الاتجاه إلى إن وصف الإدارة بالفن قول غير سليم لما يتضمن من خطأ بين الدراسة والتطبيق فالإدارة العامة شأنها شأن العلوم الإنسانية الأخرى مبادئه وأساليب في الدراسة والبحث أما التطبيق فهو امرر اجر يعتمد على المهارات والقدرات الشخصية يتحلى بيها من يتولى المهمة الرادارية ويمارسها .

وقد ذهب مجموعة اخرى من الدارسين من انحصار هذا الاتجاه الى وصف الإدارة العامة البحتة فهو يعمل من اجل بعض المشكلات الاجتماعية بهدف ايجاد افضل الحلول لها.

من جانب اخر هذا الجانب التطبيقي هو الذي دفع بالكثيرين الى اعتبار الادارة فن يقوم على الموهبة و الذوق.¹

ج : الاتجاه الثالث :

يذهب أصحاب هذا الاتجاه للقول بان الإدارة العامة تجمع بين العلم والفن .

فلادارة تمارس في وقتنا الحالي وفق الأساليب و القواعد العلمية التي يطبقها المديرون او القادة في نطاق معين من اجل تحقيق اهداف معينة وذلك كقواعد المتعلقة بالتنظيم الإداري او القيادة الإدارية او الرقابة وعليه فان لعلم الإدارة مبادئه وأساليب العلمية كغيره من العلوم الاخرى.⁵

1- إبراهيم عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء للنشر، القاهرة، 2003 ص27

4- الإدارة و العلوم الأخرى:

يشكل علم الإدارة ركيزة أساسية بين العلوم، إذ تربطه علاقة جد معتبرة بالعلوم الاجتماعية و الإنسانية من بينها علم السياسة، القانون الإداري، إدارة الأعمال و علم التربية البدنية و الرياضية.

4-1 علم الإدارة و القانون الإداري:

يهتم كلا العلمين بدراسة المعلومات التي لها اتصال بتنظيم المرافق العامة من حيث تكوينها وهيأتها و الأشخاص القائمين بإدارتها...¹

- استقلالية علم الإدارة عن القانون الإداري، لأن الأول يعني بدراسة الأجهزة الإدارية دراسة علمية فنية فيما يتعلق بإنشائها و ظروفها و طبيعتها و تكوينها و أساليب العمل فيها، في حين القانون الإداري بوصفه قانونا يحكم الإدارة العامة فيما يتعلق بتكويناتها و تنظيماتها و النشاطات الصادرة عنها و الخصومات القضائية و الناشئة عن هذه الأنشطة.

- علم الإدارة يبحث في كل حالة محددة من الحل الأمثل و الأكثر ملائمة للمشكلة المعروضة، في حين أن القانون الإداري يتضمن مجموعة من القواعد القانونية التي تحكم و تنظم سير الإدارة العامة.

4-2 علم الإدارة و علم السياسة:

هناك تأثير متبادل بين السياسة العامة و الإدارة العامة بالرغم من استقلال علم الإدارة من علم السياسة، بحيث نجد أن الوزير هو رجل سياسة يتصف أيضا بصفة رجل الإدارة إذ أنه يوجد على قمة جهاز إداري هو الوزارة . و أن الإداريين ليسو بعيدين تماما عن محيط السياسة، فالإداري يشارك في صنع القرار السياسي عن طريق إبداء الرأي و تقديم المعلومات اللازمة لاتخاذها للسلطة.

4-3 علم الإدارة العامة و إدارة الأعمال:

هناك عدة عوامل من شأنها التقريب بين علم الإدارة العامة و علم الإدارة العامة و علم إدارة الأعمال ، و لكن ليس من شأنها المزج بين هذين العلمين في عام واحد فلكل منهما ذاتيته و استقلاله. فمن بين عوامل التقارب بينهما نجد:

- النظريات العلمية الإدارية مشتركة بينهما (من حيث التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة).
 - وجود فكرة المشروع في كل من العلمين و توافر مبادئ مشتركة لتنظيمه من ناحية الأفراد و الوسائل المادية.
 - استفادة كل منهما بالآخر من حيث الأنظمة المطبقة في العلمين.
- و من مظاهر استقلالية كل واحد منهما عن الآخر نجد:⁶

1 بوداود عبد اليمين، عمليات التخطيط والتنظيم الإداري في الدورات الدولية و الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2008/07، ص 26

2 مصطفى حسين باهي محمد، متولي عفيفي سيكولوجية الإدارة الرياضية مكتبة الحلو المصرية، ط 1، 2005، ص 20.

- اختلافهم في الأهداف، فالأول يسعى إلى تحقيق المصلحة العامة و الثاني يهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الاموال.
- اختلافهم من حيث النظام القانوني المطبق بالأول يطبق عليه القانون الإداري و الثاني تطبق عليه القوانين الخاصة.

4-5 علاقة علم بعلم التربية البدنية و الرياضة:

- يشترك هذان العلمان من ناحية أنهما يركزان على العنصر البشري في تحقيق الأهداف و لذلك إذا توافرت الإدارة العامة في التربية البدنية و الرياضية سوف يتحقق الهدف الأصيل لممارسة الأنشطة الرياضية و هو إعداد الإنسان تربويا بصفة شاملة و متكاملة.
 - و إذا كانت التربية البدنية أو الرياضية تتعامل مع السلوك الإنساني فإن الإدارة هي التي تخطط و تنظم و توجه و تنسق و تراقب و تقوم هذا السلوك من اجل الأهداف الموضوعة.
- 5_ مستويات الإدارة:

بعد دخول عهد الثورة الصناعية اتسعت المشروعات و تطورت المؤسسات، هذا ما زاد من عدد الإداريين، كما كان هذا سببا لترتيبهم في مستويات من الأعلى إلى الأسفل. هذه المستويات هي:

5-1- الإدارة العليا:

تقع الإدارة العليا في قمة الهرم التنظيمي، يتم على مستواها وضع سياسة المنظمة، ففيها مجموعة من الإداريين يقومون بوضع السياسة و الخطط العامة للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها، و تمثل الإدارة العليا عقل المؤسسة، فالمهارات الإدارية الذهنية فيها هي الأساس قبل المهارات الإنسانية و المهارات الفنية. فهي تقوم برسم السياسات العامة و القواعد و القوانين، مع وضع الأهداف، تحديد الخطط، الإشراف عليها و متابعة تنفيذها.¹

5-2- الإدارة الوسطى:

تعتبر الإدارة الوسطى همزة وصل بين الإدارة العليا و الإدارة الإشرافية المباشرة، و يشمل هذا المستوى رؤساء الأقسام، مديري المناطق و غالبا ما يكون عددهم أكبر من الإدارة العليا، فهي إدارة تتكفل بوضع برامج و خطط تفصيلية ، فذلك حسب الخطط و السياسات العامة التي وضعتها الإدارة العليا و التي تعمل الإدارة المباشرة على تطبيقها و تنفيذها باعتبارها المسؤولة على ذلك.⁷

5-3- الإدارة الإشرافية:

تمثل هذه الإدارة مختلف أفراد المؤسسة و الذين يستغلون وظائف التنفيذ و يقومون بالرقابة على الأداء أي يتعاملون مع المنفذ.

¹ سليمان الطماوي، مبادئ الادارة العامة، دار الفكر العربي ، القاهرة، 1998: ص33

6_ التطور التاريخي لعلم الإدارة العامة:

إن الفكر الإداري المعاصر لم يكن من صناعة شخص واحد بل هو نتيجة لإسهامات الكثير من المفكرين من بينهم من أثر بشكل لافت، ومن خلال دراستنا لعلم الإدارة يمكن التمييز بين اتجاهين فكريين أساسيتين أو مرحلتين أساسيتين مر بهما هذا العلم.

* المرحلة الأولى: المدرسة الكلاسيكية (حركة الإدارة العلمية).

* المرحلة الثانية: المدرسة السلوكية أو المدرسة الكلاسيكية الحديثة¹.

6-1- المدرسة الكلاسيكية: (حركة الإدارة العلمية)

" الإدارة كممارسة بدأت بوجود الإنسان في كوكب الأرض ، أما الإدارة كعلم فإنها لم تتبلور بشكل واضح إلا مع بداية القرن العشرين (20) "

ذكرنا سابقا أن الإدارة العامة كانت تعتمد قديما على المهارات الذاتية و الخبرات الشخصية لدى العاملين و لذلك رأينا اتجاه بعض كتاب الإدارة العامة صوب القول بفنية الإدارة دون علميتها، غير أن اعتبار الإدارة العامة علما بالمفهوم المصطلح عليه قد ينطبق على سائر العلوم قد ارتبط بظهور الدراسات التي قام بها بعض العلماء في نطاق المشاريع الخاصة أي في مجال إدارة العمال ، وهو في نفس توقيت ظهور حركة الإدارة العلمية. أو ما يعرف بحركة الإدارة العلمية و من أقطابها " فريدريك تايلور " ، حيث يمكن القول بأنها بدأت مع المبادئ التي عرضها تايلور عام 1911 و هو تاريخ شهادته أمام الكونغرس الأمريكي عن طريقته الجديدة في الإدارة خلافا للطريقة التقليدية ذلك بالرغم من أن شارس بابيدج قال عام 1930 أن " الإدارة مشكلة مميزة عن المشاكل الفنية"⁸

إن حركة الإدارة العلمية في مجملها ركزت على العمل، فالاهتمام كان منصبا على تخطيط العمل و ذلك بفضل عملية التنفيذ كما كان تايلور، و على قياس العمل و دراسة الزمن و الحركة ، كما يرى جلبرت، و تحفيز الأفراد ماديا لبلوغ تلك المعدلات النمطية و الاهتمام بالرقابة، أن التركيز كان على أن تتم الإدارة بناء على معرفة علمية دقيقة و ليس على أساس قواعد الخبرة التقليدية أي أن تكون الإدارة علمية لا تقليدية ولأهمية المعرفة المصنفة التي عرفها تايلور لا يتردد الباحثون في علم الإدارة و المؤرخون في أن يشيروا إليه إنه مؤسس علم " الإدارة " ، و إن كانت المبادئ التي طرحها تايلور قد أدخلت عليه تعديلات جوهرية، و يعتقد الكثيرون أن مفهوم " تايلور " للإدارة كان على مستوى إدارة الورشة، و عليه كان يركز على الطرق و الأساليب بالإضافة إلى " تايلور " في " الو.م.أ " شارك " هنري فايول " في فرنسا بجهد كبير في تقديم الكثير من المفاهيم المتطورة للنظرية العامة للإدارة ، فقد ساهم بشكل كبير في وضع مبادئ السمات القيادية التي تساعد على حسن اختيار القادة و قسم هذه السمات إلى:

* سمات طبيعية: تتمثل في الصحة الجيدة و قوة الشخصية.

* سمات ذهنية: تتمثل في القدرة على الفهم و التكيف مع المواقف المختلفة.

1- طلحة حسام الدين، و آخرون، مقدمة الإدارة الرياضية. ط1، مركز الكتاب لنشر، القاهرة، 1997، ص 45

*سمات شخصية: كروح المبادرة و تحمل المسؤولية.

* سمات متعلقة بالكفاءة الفنية: و تتمثل في تمكن القادة من أداء عملهم بكفاءة متناهية.¹

و يرى "فايول" أن تلك السمات يمكن اكتسابها بالعلم و تتميتها بالتدريب و الممارسة ، لذا لفت الانتباه إلى ضرورة إنشاء المعاهد التي تهتم بإعداد الإداريين و تدريبهم ، كما وضع الكثير من المبادئ التي يستعين بها الإداريون في أداء أعمالهم، و من أهمها مبدأ وحدة التوجيه و التي تهدف إلى عدم خضوع العاملين الأكثر من رئاسة واحدة حتى يرتبك العامل و العمل نتيجة للتضارب في إصدار الأوامر و التوجيهات.

و أشار أيضا إلى توجيهات مفيدة في تصريف الأمور و حسن تسيير الجهاز الإداري سيرا منتظما ، و من ذلك يتضح لنا أن "هنري فايول" قد استحدث كثيرا من المفاهيم الإدارية الحديثة مما جعل الكثيرين من الكتاب يعتبرونه الرائد الأول لحركة الإدارة العلمية إذ وضع نظرية متكاملة تفيد الباحثين في شتى الموضوعات الإدارية ، و كل ما وجه إليه من نقد يتمثل في الخلط بين بعض المبادئ و تكرار بعضها، غير أن ذلك لم يقلل من أهمية نظريته على الإطلاق.⁹

6-2- المدرسة السلوكية (المدرسة السلوكية الحديثة):

إن المدرسة السلوكية كمدرسة فكرية يمكن القول أنها بدأت فعلا مع ظهور نتائج تجارب " هرنون " في شكل " ووسترن إكتريك " الأمريكية في بداية الثمانينات، التي قام بها كل من "إيلتون مايو" و زميله "روتلز برجن". ترتكز المدرسة السلوكية في مجملها على الإنسان حيث أن الإهتمام ينصب على دراسة الفرد و سلوكه و دوافعه و حاجات، فالتنظيم ليس تصميم الهياكل و تحديد المسؤوليات و لكنه نظام للعلاقات بين الأفراد و الاهتمام أكثر بالعلاقات الشخصية و بالتنظيم غير الرسمي و تأثير الجماعات أو اللوبيات و الاهتمام بدوافع الفرد و كيفية تحضير الإنسان و الإهتمام بأنماط القيادة الفعالة و غير الفعالة، و نحن الآن أمام إدارة موقفية و المعنى أن المسألة مسألة مواقف و ظروف محيطة بالعملية الإدارية و لكل ظرف تصرف ملائم و بالتالي ليس هناك قواعد عامة للإدارة حسب رأي " سايمون".¹⁰

7- مفهوم التسيير:

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المشتقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة فهو باختصار عملية تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. حسب " ماتس " فإن التسيير هو النظام الذي يدخل الأهداف الشاملة و المصلحة الشخصية و هذا باختيار طرق التنظيم و أساليب التسيير التي تسمح بالتحام كل فرد من المؤسسة بالعمل.¹¹

1-طلحة حسام الدين عدله عيسى مطر، مقدمة الإدارة الرياضية، ط1 مركز الكتاب للنشر القاهرة، 1997 ص 27.

2_د سيد الهوارى، الإدارة والأصول العلمية، مكتبة عين شمس، بدون سنة، ص 35

3_ سليمان المطاوي، مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1980، ص 10

8- أهمية التسيير:

- حل المشاكل و العقبات التي تعترض سير المخطط قبل تأزمه.
- الاستغلال الأمثل للجهد و الوقت.
- الاستغلال الأمثل لتسيير الإمكانيات المادية و البشرية.
- نسبة بلوغ الأهداف تكون عالية جدا.
- تجنب الفوضى و العمل العشوائي في بلوغ الأهداف.
- **المسير (المدير):**

هو الفرد الذي يشعر بما يجب عمله و كيفية عمله في أي مستوى تنظيمي و أن يقوم بتنفيذ الجزء المسؤول عنه من البرامج بنشاط و كفاءة كبيرة. أما حسب "دروكر" فإن المسير هو هيكل المجتمع لا يتحدد بالأغلبية و لكن بالقيادات، إنما المسيريون هم فئة قليلة تسيير الأغلبية بحيث يساهمون في توفير الجو المناسب الذي يساعد على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مع التحديد المستمر الذي يؤدي إلى تحسين و تنظيم الإجراءات في عدة مجالات. يمتلك المديرون مهارات و قدرات خاصة في الإدارة و يتمتعون بسلطات رسمية و خاصة في تسيير عمل الآخرين . و من أمثلة المديرين او الإداريين في الهيئات الرياضية ما يلي:

المدير التنفيذي، المدير العام، مساعد المدير، المدير، رئيس قسم أو رئيس وحدة ، مراقب القسم ، المدير الرياضي (الإداري الفني)، المدرب الرياضي العام (المدير الفني) رغم تعدد التعاريف الخاصة بالمسير (المدير) نلاحظ أنها ليست متناقضة ، فكل من يقوم بعمليات التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة فهو مدير إدارة.¹²

- صفات المسير الناجح:

هناك صفات يجب توفرها في المسير حتى يكون و نذكر منها مايلي:

- القدرة على التجريب و التنظيم.
- النزاهة - الرأي السديد.
- أن يتمتع بقدرات عقلية و جسدية عالية.
- المثابرة و الاستمرار.
- الإحساس بشعور الآخرين.
- النضج.
- القدرة على التكيف و المواجهة.¹³

- طبيعة عمل المسير:

- إتباع حاجات الوسط الاجتماعي الخارجي و الداخلي.
- السير لتحقيق أهداف المشروع.

¹- فرجون غنية، التسيير الرياضي، وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي، مذكرة لنيل شهادة الماستر: 2008، ص 67

²- عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، ط1، دار الفكر العربي ، القاهرة، 2001:ص111

- التخطيط و تحديد السياسات و الإجراءات.
- التحصيل و الاتصال بالعاملين و القدرة على الاستيعاب و استخدام خبراته.
- التنسيق بين مختلف الأعمال و المهام.
- تفويض السلطة.
- إبلاغ رؤساء العمل من خلال تقارير.
- تحفيز العاملين و تشجيعهم لتنفيذ أعمالهم و ذلك بتسهيل عمليات التوجيه للمديرين و تحديد مسار جهود المرؤوسين نحو تحقيق أهداف الهيئة.

8-المهارات الإدارية للمسيرين:

للمسير ثلاث مهارات أساسية هي مهارات فنية، مهارات فكرية و إنسانية و هذا وفقا لرأي " كاتز ":

8-1- المهارات الفنية:

تشمل المعرفة و الإجراءات و الأساليب المرتبطة بنوع النشاط كأن يكون المدير الرياضي دارسا و ممارسا لأي نوع من النشاط الرياضي و إلى مستوى يسمح له بإمكانية استيعاب متطلبات العمل الإداري في هذا النشاط.

8-2- المهارات الفكرية: من بين المهارات الفكرية الخاصة بالمسيرين نذكر ما يلي:¹

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

8-3- مهارات العلاقات الإنسانية: يذكر "طريق شوقي" و "طلحة حسام الدين" أن مهارات العلاقات الإنسانية

الخاصة بالمسيرين كما يلي:

- قدرة التأثير في الناس.
- القيم الأخلاقية و الصدق.
- الشجاعة و القدرة على المراجعة.
- القدرة على إقناع مرؤوسيه بخطة العمل و الالتزام بالقواعد و النظم.

هذه المهارات هامة جدا لجميع المستويات الإدارية في المؤسسات أو المنظمات الرياضية ، فهي الأساس الذي من خلاله يقوم المديرون بوضع السياسات و تنفيذ الأعمال لتحقيق الأهداف الموضوعة.¹⁴

¹- حسن أحمد الشافعي، التوجيه الإداري، ط.1 ، طابع الفكري العربي، القاهرة، 2001: ص22

الخلاصة:

إن التنظيم في حد ذاته يحتاج إلى دعائم و تشريعات و قوانين تنظم حدود المسؤولية و السلطة حتى يمكن من خلال المشروع ضمان استمرارية الإدارة الرياضية في تحقيق ما تسعى إليه من الأهداف المنشودة و يتطلب هذا الفكر مساندة إعلامية و سائل تحقيقها و ارتباط ذلك بجدول زمني بأهداف مرحلية. أي أن الإدارة الرياضية الفاعلة هي المحور الأساسي من خلال النجاحات المرحلية و التي تكون هي الوسيلة لتقويم مدى نجاحها أو إخفاقها و ليس بطريق الإدارة بالفعل و رد الفعل الذي هو في الأساس الذي تتم عليه عملية التقويم و التغيير في الوقت الحاضر و الذي يتعارض مع أي أساس. علمي لعملية التقويم و يهدد أسس بناء أي عمل تخطيطي

الفصل الثالث

الأندية الرياضية

تمهيد:

إن الحركة الرياضية تمثل الآن جزءا مهما من اهتمامات الحكومات في ظل دول العالم المتقدم أصبحت الرياضة صناعة تعتمد على الأسلوب العلمي و التكنولوجيا الحديثة لبلوغ أسمى درجات الرقي و الازدهار لتطبيق هذه الصناعة لا بد من توفير مصنع ملائم يحتوي على كامل التجهيزات و بالتالي فمصنع الرياضة هو النادي الرياضي إذ هو الخلية الأولى المنشأة للرياضيين و لا بد على أي رياضي أن يمر على هذه الخلية في مشواره الرياضي وهذه الخلية هي محور دراستنا في هذا الفصل فسننظر لأهم النقاط المتعلقة بها ابتداء من تعريفها و إنشائها حتى إنهائها و حلها.

1- تعريف النادي الرياضي:

لغة: هو مكان مهياً لجلوس القوم فيه، والغالب أن يتفقون في صناعة معينة أو رياضة.¹
اصطلاحاً: هو "هيئة تكونها جماعة من الأفراد تهدف تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من الناحية الاجتماعية و الصحية و النفسية و الفكرية و الروحية عن طريق نشر التربية الرياضية و الاجتماعية و بث روح القومية بين الأعضاء من الشباب و إتاحة الظروف المناسبة لتنمية مهارتهم و كذلك الهيئة الوسائل و تسيير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء.²

- هو " هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة و تعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام، و يتكون من عدد لا يقل عن خمسين عضواً من الأشخاص الطبيعيين الذين لا يستهدفون الكسب المادي.³

1-2- مهام النوادي الرياضية:

- يعمل النادي على تحقيق أهداف و مهام الإتحاد الرياضي الوطني كما يلي:
- العمل على ترقية و تنمية اختصاص أو عدة اختصاصات رياضية.
- السهر على احترام التنظيمات الرياضية المسنة من طرف الاتحادية أو الاتحاديات المعنية.
- توفير الظروف المادية الضرورية للممارسة الرياضية.
- تسيير و صيانة أملاك النادي طبقاً للتنظيم الساري المفعول.
- مسك الإحصائيات المتعلقة هدفه و إرسال حصيلة دورية خاصة بنشاطه إلى الاتحادية ، الرابطة المعنية.
- إحداث لكل منشأة رياضية وفقاً للتنظيم الساري المفعول.
- السهر على حماية المنشآت و التجهيزات الرياضية الموضوعية تحت تصرفه.
- تنظيم نشاطات ذات طابع ثقافي و ترفيهي لفائدة أعضائه.
- تنظيم مظاهرات و منافسات رياضية و المشاركة في المنافسات الرياضية الوطنية و الاحتفالات الوطنية مع احترام الإجراءات التنظيمية السارية.
- المشاركة في البحث و اكتشاف و توجيه المواهب الرياضية الشابة.
- السهر على التربية المدنية و الأخلاقية للمنخرطين و المساهمة في نشر الحفاظ على الأخلاقيات الرياضية.
- ضمان التدريب و التكوين الرياضي للرياضيين و الممارسين.
- القيام بكل النشاطات الإشهارية و الدعم التي بإمكان المساهمة في تطوير موارده المالية، ينظم للرابطات و الاتحاديات الرياضية التي تسيير الرياضات التي يمارسها.

¹ إبراهيم المصطفى و آخرون، معجم المعاني الجامع (معجم الوسيط، لسان العرب) ، مجمع اللغة العربية، ط.4، 2004، ص 417

² عصام بدوي، مرجع سابق، ص 414

³ . حسن أحمد الشافعي التشريعات في التربية البدنية و الرياضية، دار الوفاء ج 1، ط 1 الإسكندرية 2004 ص 191

1-3 كيفية تأسيس الأندية الرياضية:

: يرى الباحث أن النادي الرياضي في تكوينه لا بد من مروره ب 4 مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى :

تحرير القانون الأساسي : بحيث يجتمع مجموعة من الأشخاص يسمون الأعضاء المؤسسين و يقومون بتحرير القانون الأساسي و الذي يتكون من مقر، اسم، هدف و المدة سواء كانت محدودة أو غير محدودة ، ثم يكونون ملف من أجل طلب الاعتماد بحيث تقوم الأعضاء بتدوين المعلومات السابقة على محضر مع إدراج اسم و لقب و مهنة و جنسية كل عضو و توقيعه الشخصي و تقدم لوزارة الداخلية لطلب الاعتماد ثم تقوم هذه الأخيرة ببحث تحقيقي حول شخصيات الأعضاء.

- يمكن لهذه المجموعة من الأشخاص الاجتماع لأكثر من مرة إذا اقتضت الضرورة لتعديل القانون الأساسي أو تكملة النقائص و لهم الحرية التامة في تحرير قانونهم الأساسي لكن مع مراعاة شروط 31 المؤرخ في 4 ديسمبر - النموذج المثالي و النظم القانونية السارية المفعول و هو قانون رقم 90 1990 المتعلق بالجمعيات .

المرحلة الثانية:

الجمعية العامة التكوينية: بعد الانتهاء من تحرير القانون الأساسي تجتمع الجمعية العامة المتكونة من جميع الأعضاء للمصادقة النهائية على هذا القانون كما تولى تنصيب مكتب تنفيذي الذي يتولى مهمة الإدارة القانوني لاعتماد الجمعية الرياضية كما تناقش كل القضايا الهامة التي تسهل سير الجمعية مستقبلا و سيتم شرح مهام و طرق اتخاذ القرار في الجمعية العامة و المكتب التنفيذي بإسهاب لاحقا.

1 المادة 3 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06 يونيو 1996 الذي يحدد نموذج القانون الأساسي للنادي

الرياضي

المرحلة الثالثة :

مرحلة التصريح الإعلان: يوضع التصريح التكويني للجمعية لدى المصالح الخاصة للولاية أين يوجد مقر الجمعية في أجل 8 أيام بعد انعقاد الجمعية العامة التكوينية هذا التصريح يرفق ب 3 : نسخ من القانون الأساسي و قائمة الأعضاء المؤسسين و الإداريين و كافة المعلومات الخاصة، محضر المداولات و أيضا دفتر المداولات، هذا التصريح يكون ممضي عليه من طرف رئيس الجمعية و الأمين العام بعد أداء تصريح الجمعية يسلم لصاحبه وصل يحمل تاريخ الأداء، المقر، و تعريف الرئيس هذا الوصل ينشر في جريدة وطنية و الأعباء تكون على عاتق الجمعية .

المرحلة الرابعة:

مرحلة الاعتماد: بعد القيام بمرحلة التصريح و النشر تصبح الجمعية معتمدة بعد استلامها شهادة اعتماد من المصالح المعنية المحددة قانونا حسب نشاطها فإذا كانت تنشط على مستوى الولاية فالولاية التي يقع دائرة اختصاصها مقر الجمعية هي التي تكون مختصة إقليميا باعتماد الجمعية أما إذا كانت الجمعية تنشط على المستوى الوطني فوزير الداخلية فهو المكلف بتقديم الاعتماد.

4- مدا خيل النوادي الرياضية: تصادق الجمعية العامة على ميزانية النادي فرعا بفرع حسب الاختصاصات

الرياضية الموجودة و الممارسة في النادي و تتكون الموارد المالية من:

- اشتراكات الأعضاء و المنخرطين و الأنصار.

- الهبات و الهدايا التي يقبلها النادي.

- قسط من ناتج التظاهرات و المنافسات الرياضية.

- الإعانات المحتملة من الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية و الخاصة.

- مدا خيل الأملاك الخاصة أو المتنازل عنها.

- مدا خيل الأعمال الإشهارية، أعمال الرعاية و الدعم و التقلات المحتملة للرياضيين.

- كل الموارد الأخرى المرخص لها من طرف الجهة الإدارية للنادي.

- المساهمات و الإعانات المحتملة الواردة من الدولة و الجماعات المحلية و الاتحاديات و الرابطات أو من كل

هيئات عمومية أو خاصة.¹¹

- 1- فتحة بوساق دور محكمة التحكيم الرياضي في تسوية نزاعات الحركة الرياضية الوطنية مذكرة لنيل شهادة

الماجستير 2007 ص 65

5 - تشكيلة النوادي الرياضية: يتألف النادي من مجموعة من الأعضاء المنتسبين له و تدرج العضوية في

النادي على الشكل التالي:

5-1 - الأعضاء الناشطين:

هم الأشخاص الذين يمارسون إحدى الألعاب الرياضية أو عدد منها بصورة فعلية و هم القائمين بالأعمال الإدارية و الفنية و الأعمال الأخرى التي تخدم النادي و الذي يجب أن يتوفر فيهم شروط الانتساب و الترشيح و الانتخاب بما لا يخالف أحكام النظام الأساسي للنادي. و لاكتساب صفة عضو ناشط في النادي يجب التوفر على إحدى الصفات التالية:

- ممارسة في النادي.

- رياضي في النادي.

- عضو في التأطير التقني.

- عضو في التأطير الإداري مكلف بمهام التسيير و التنظيم.

¹ فتحة بوساق، دور محكمة التحكيم الرياضي في تسوية نزاعات الحركة الرياضية الوطنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2007، ص 65

- عضو في التأطير الطبي -رياضي.

- كل منخرط يخضع لأحكام القانون الأساسي

-5-2- أعضاء مؤسسين: و هم الأشخاص الذين شاركوا في إنشاء الجمعية5- .

-5-3- الأعضاء الشرفيين: و هو كل عضو أدى خدمة مادية أو معنوية تستوجب منحه هذا اللقب من طرف مجلس إدارة النادي و ليس له حق الانتخاب و تكون مدة هذه العضوية سنة واحدة قابلة للتجديد، و يسدد العضو الشرفي اشتراكا أو رسما للالتحاق و يكون له الحق في الاستفادة من مرافق و أنشطة النادي.

6- شروط العضوية في النادي:

-أن يتمتع بجنسية البلد.

-أن لا يكون محروما من حقوقه السياسية أو المدنية و لم يسبق أن صدرت بحقه أحكام أو قرارات تأديبية.

-أن يكون حسن السيرة و السلوك و لم تصدر ضده أية أحكام نهائية في جناية أو بجنحة بعقوبة مقيدة للحرية.

-أن يلتزم بالنظام الداخلي للنادي و الإتحاد الرياضي العام.

-التزامه بدفع الاشتراك من صاحب الطلب.

المادة 10 من المرسوم السابق .

-أن لا يكون قد سبق فصله أو إسقاط عضويته من إحدى الهيئات الخاصة بالشباب و الرياضة ما لم يمض أربع سنوات.

-يصاغ كل انخراط كتابيا و يوقع من طرف صاحب الطلب و يقبله مكتب النادي.

-ممارس في النادي.

- عضو في التأطير التقني و الإداري المكلف بمهام التسيير و التنظيم.¹

7- هياكل النوادي الرياضية:

:تنص المادة 13 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 6 يونيو 1996 الذي يحدد النموذج الأساسي للنادي

الرياضي للهواة على ما يلي " يحتوي النادي على:

-الجمعية العامة.

-مكتب تنفيذي

-الرئيس

-الموظفين التقنيين الموضوعين تحت تصرف النادي طبقا للتنظيم

-عند الاقتضاء لجنة أو عدة لجان مختصة .

و عليه سيتم تناول هذه الهياكل باستثناء الموظفين التقنيين الموضوعين تحت تصرف النادي و يتم ذلك

دائما طبقا لنفس القرار في بابه الثالث المتعلق بالتنظيم و التسيير من المادة 13 إلى المادة 38

¹ فتيحة بوساق، مرجع سابق، ص 65

-7-1- الجمعية العامة :

هي الجهاز المداول للنادي الذي يجمع كل أعضائه و تشمل الجمعية العامة على الأعضاء التاليين:

-الأعضاء المؤسسين

-الأعضاء الشرفيين

-أعضاء المكتب الحالي للنادي

-أعضاء مكاتب الفروع الرياضية المتخصصة

-التأطير الإداري المكلف بمهام التنظيم و التسيير

-التأطير الطبي الرياضي

-الأعضاء المنتخبون للجنة الأنصار

-الممثلين المنتخبين للرياضيين البالغين لكل فرع رياضي

-المدير المنهجي للنادي

-المدير التقني للفرع الرياضي

-ممثلي المنخرطين المنتخبين من قبل زملائهم .كما تجتمع الجمعية العامة مرة واحدة في السنة على الأقل في

دورة عادية و تجتمع في دورات استثنائية

الأعضاء كلما اقتضت الحاجة لذلك بطلب من الرئيس أو بطلب ثلثي 3/2 أعضائها ، لا تصح مداولات الجمعية

العامة إلا بحضور 3/2 إلا بأعضائها و إذا لم يكتمل النصاب تستدعى الجمعية العامة مرة ثانية في أجل أقصاه

15أيوما و تصبح مداولاتها حينئذ مهما يكون عدد الأعضاء يرجح صوت الرئيس بموافقة الأغلبية و في حالة

تساوي الأعضاء يرجح صوت الرئيس .اختصاصات الجمعية العامة (16) تتكلف الجمعية العامة بما يلي:

-انتخاب الرئيس

-البت في التقرير الأدبي للنادي و حصائل أنشطته و سيره المالي

-الموافقة على البرامج التقنية لها من طرف مكتب النادي

-انتخاب أعضاء مكتب النادي و تجديده

-انتخاب لجنة قبول الترشيحات بمناسبة كل تجديد لأجهزة النادي

-المصادقة على حسابات السنة المالية المنصرمة و اعتماد الحالة التقديرية للإيرادات و النفقات.

-المصادقة على اقتناء الأملاك المنقولة و العقارية و بيعها.

-فحص و قبول الهبات و الوصايا عندما تكون مثقلة بالأعباء و الشروط بعد التحقق من ملاءمتها مع الأهداف

التي سطرها القانون الأساسي للنادي

-دراسة الطعون المقدمة

-البت في تقارير محافظ الحسابات

أ- مكتب النادي:

المادة 22 و ما يليها من نفس القرار: يدار و يسير النادي من طرف المكتب الذي يتكون من الرئيس و المدير المنهجي و الرؤساء المنتخبين للفروع الرياضية إضافة إلى يكون 05 إلى 08 أعضاء منتخبين من طرف الجمعية العامة ضمن أعضائها و يوزع الرئيس على أعضاء المكتب التالية:

- نائب الرئيس أو نواب الرئيس
- الأمين العام - أمين الخزينة " المال " و عند الاقتضاء : الكاتب و المساعدين مهامه : يكلف المكتب ب:
- ضمان احترام أحكام القانون الأساسي و النظام الداخلي و تطبيق قرارات الجمعية العامة
- تسيير أملاك النادي
- إعداد مشروع للنظام الداخلي
- اقتراح تعديلات للقانون الأساسي
- دراسة و اقتراح العقوبات التأديبية في حق أي عضو من النادي
- إعداد مشاريع برامج العمل السنوية أو متعددة السنوات داخل النادي
- ضم النادي لدى مختلف الرابطة و الاتحادات الرياضية و الوطنية سير عمله : ينتخب أعضاء المكتب بالأغلبية في دورة واحدة لمدة 4 سنوات قابلة للتجديد و يجتمع المكتب باستدعاء من الرئيس مرتين في الشهر على الأقل و بإمكانه أن يجتمع بطلب الأغلبية المطلقة لأعضائه و تتخذ قراراته بالأغلبية و في حالة تساوي الأعضاء يرجح صوت الرئيس.

ب- رئيس النادي :

- يقاضي لدى العدالة باسم النادي.
- يكتتب التأمين لضمان المخاطر التي قد تطرأ على النادي ومنخر طيه.
- يحدد صلاحيات كل من نائب الرئيس و مهام المساعدين
- يأمر بصرف نفقات النادي و يحدد مبلغ إدارة النفقات البسيطة.
- يستدعي الأجهزة و يرأس أعمالها و يسيرها
- يقترح جدول أعمال اجتماعات المكتب و دورات الجمعية العامة
- ينشط و ينسق أعمال جميع الأجهزة
- يعد دوريا الحصائل و الخلاصات حول حياة النادي
- يرسل كل المعلومات للسلطة المؤهلة لذلك
- يحضر التقرير المعنوي و المالي و يعرضه على الجمعية العامة التي تبث في تسييره
- تمثيل النادي لدى الهيئات الرياضية المحلية و الجهوية و الوطنية و الدولية

ت- اللجان و الفروع المخصصة :

هي عبارة عن لجان يستعينها النادي لضمان تطبيق برنامجه بحيث يحدد النظام الداخلي كليات تأسيسها و سير عملها و التي تتكفل عادة ب:

- تنظيم و تطوير الممارسات الرياضية في مختلف الفروع الرياضية المفتوحة في النادي
- تنظيم و تنسيق نشاطات المنخرطين
- و نجد من بين هذه اللجان ما يلي:
- اللجنة المالية و الرعاية
- اللجنة الطبية
- لجنة التوجيه و التقنين و التنمية الرياضية
- لجنة نشاطات الأتصار و الروح الرياضية و المبادرات الثقافية و الترفيه
- لجنة العلاقات الخارجية و الإعلام و الاتصال
- لجنة التأديب.

8- أقسام النوادي الرياضية في الجزائر:

تمارس الأندية الرياضية مهمة تربية و تكوين الشباب عن طريق تطوير برامج رياضية بمشاركة في ترقية الروح الرياضية و الوقاية من العنف و محاربهته و تقسم النوادي الرياضية حسب القانون رقم 10-04 المؤرخ في 14 أكتوبر 2004 المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية إلى:

8-1- النادي الرياضي المحترف :

و هو " جمعية ذات هدف تجاري بحث من وراء تنظيم تظاهرات و منافسات رياضية مؤجرة و تشغيل مؤطرين و رياضيين مقابل أجر و كذلك كل النشاطات الرياضية المرتبطة بهدفه و يمكن للنادي المحترف اتخاذ أشكال الشركات التجارية التالية:

-المؤسسة الوحيدة الشخص الرياضية ذات المسؤولية المحدودة

-الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة

-الشركة الرياضية ذات أسهم و تسير هذه الشركات وفق أحكام القانون التجاري ، كما يمكن لكل شخص طبيعي

أو اعتباري أن يؤسس أو يكون شريك في نادي رياضي محترف

8-2- النادي الرياضي شبه المحترف :

هو " جمعية رياضية يكون جزء من نشاطها ذو طابع تجاري لاسيما تنظيم التظاهرات الرياضية المؤجرة و دفع أجرة لرياضيها و مؤطريها تخصص الأرباح التي يجنيها النادي الرياضي شبه المحترف في مجملها إلى تشكيل صندوق للاحتياطات و يمكن له الاستفادة من استغلال المنشآت الرياضية المنجزة من طرف الدولة بالمساهمة المالية للدولة و الجماعات المحلية.

8-3- النادي الرياضي للهواة :

المتعلق بالجمعيات " - هو جمعية رياضية ذات نشاط غي مريح يسير وفق القانون رقم 90-30

10 والقانون رقم 04- المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية و كذا قانونه الأساسي.¹

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب و الرياضة، النشرة الرسمية السادسة الثاني، 2006، ص 93

9- حقوق و واجبات أعضاء النادي:

الواجبات: يلتزم أعضاء النادي ب:

-احترام نظام النادي و لوائحه

-المحافظة على عقارات النادي و منقولاته و ملاعبه

- استعمال مرافق النادي استعمالا حسنا و طبقا للنظم المقررة

- الوفاء بالالتزام المقرر .

9-3-2- الحقوق : يتمتع أعضاء النادي بالحقوق التالية:

- دخول النادي في المواعيد المقررة و المحددة.

- استعمال مرافق النادي و ملاعبه و مزاوله الأنشطة المتنوعة وفقا للنظم المعمول بها.

- اصطحاب الزوار بالشروط و الأوضاع المقررة.

10- إسقاط العضوية من النادي أو حله:

تسقط العضوية عن أعضاء النادي في الحالات التالية:

- الاستقالة أو الانسحاب المقدم كتابيا من طرف النادي أو بالوفاة أو الحل .

- عدم دفع الاشتراكات خلال مدة محددة في النظام الداخلي.

- الشطب لأسباب خطيرة بموجب الإجراءات و القوانين المحددة في النظام الداخلي .

- إذا فقد شرط من شروط العضوية.

و يتعين على مجلس إدارة النادي في جميع الحالات إصدار قرار بإسقاط العضوية و إخطار العضو كتابة بذلك

خلال خمسة عشر يوما من تاريخ صدور القرار و لا يجوز للعضو الذي أسقطت عضويته أو لورثته في حالة

الوفاة الحق في استرداد رسم الالتحاق أو التبرعات التي يكون قد قدمها للنادي أثناء عضويته.

من أعضاء الجمعية العامة، التدابير / أما بالنسبة لتغيير القوانين الأساسية" الحل" تقرر بأغلبية ثلثي 2 / 3

و القرارات المتعلقة ب - تغيير هذه القوانين الأساسية

- تحويل الطبيعة القانونية للنادي

- الإتحاد مع نادي آخر.¹

¹ فتحة بوساق، مرجع سابق، ص 71

الخلاصة:

تعتبر الأندية الرياضية الركيزة الأساسية والتي انتشرت في العالم، وليس هناك ما يستدعي الحديث عنها فأصبحت الأندية الرياضة تفرض نفسها على كافة الأصعدة ، بفضل ما خصص لها من إمكانيات كبيرة من طرف الدول، التي جعلتها في مقدمة الهياكل التي يجب تطويرها والنهوض بها للوصول إلى المستوى العالمي. وهذا لا يتسنى إلا إذا عرفنا متطلبات هذه الأندية ، والأکید أن أهم عضو في هذه الأندية هو المسير ، ولهذا يجب الاهتمام به ومعرفة الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر فيه ، كي يكون دوره إيجابيا في هذه المعادلة ، وإعطاء النتائج المرجوة منه.

الجاناب التنظيمي

الفصل الرابع

منهجية البحث و إجراءاتها الميدانية

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة ، فأخضاع الظواهر في التربية البدنية والرياضية والرياضة عموماً إلى القياس والتجريب ، واعتماد الأساليب الإحصائية سعياً إلى الوصول لفنر كبير من الدقة في النتائج المتوصل إليها في البحوث ، و كذلك إضفاء الموضوعية العلمية من حيث طرح المواضيع وكذلك معالجتها ، ولذلك يتم التركيز كثيراً على الجانب التطبيقي في البحوث العلمية وهذا قصد الإجابة على التساؤلات التي تطرح حول الموضوع المدروس وهذا بتوظيف التقنيات الإحصائية في التحليل والتفسير للتأكد من صحة الفرضيات المصاغة أو بطلانها، وهنا تتجلى أهمية اختيار الوسائل الصحيحة والمناسبة لجمع المعلومات والتقنيات المناسبة للترجمة المتعلقة بالبيانات.

ولذلك سوف نتناول في هذا الفصل المتعلق بمنهجية الدراسة الميدانية من حيث المنهج المناسب وشرح الأدوات والوسائل المستعملة لجمع المعلومات وتحليل ذلك ، مع إبراز علاقتها في الفرضيات والجانب النظري وكذا شرح التقنيات الإحصائية بشيء من التفصيل.

1- الدراسة الاستطلاعية:

قبل قيامنا بتوزيع استمارات الاستبيان ارتأينا أن نتصل ببعض بعض مسؤولي الأندية الرياضية لكرة القدم على مستوى ولاية البويرة ، وهذا بعد معرفتنا مسبقا بحالة النوادي الرياضية والوظائف الإدارية في تسيير الأندية الرياضية وهذا من أجل تحديد أسئلة الاستبيان وضبطها تسلسليا، ومن خلال مقابلتنا لهم لجأنا إلي شرح أهداف البحث وذلك لدعم صدق المعلومات التي نتحصل عليها من الإجابة على أسئلة الاستبيان النهائية ، وعلى ضوء كل هذا قمنا بإنشاء استبيان خاص بمسؤولي بعض الأندية الرياضية لكرة القدم، وذلك للكشف والوقوف على دور وأهمية الوظائف الإدارية في تنظيم الاندية الرياضية.

وبعد صياغتنا لأسئلة الاستبيان وقبل الشروع في توزيعه ارتأينا أن نعرضه لتحكيم الأساتذة المختصين من قسم الإدارة والتسيير الرياضي، حتى يمكننا الاستفادة من الأخطاء والقيام بتصحيحها، وبالتالي يكون واضح ومفهوم لكل أفراد عينة البحث، كما تساعد هذه الطريقة على الالتزام بالموضوعية والمصداقية.

2- المنهج المستخدم:

يرتبط استخدام الباحث لمنهج دون غيره بطبيعة الموضوع الذي يتطرق إليه، وفي دراستنا هذه ولطبيعة المشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الملائم لبحثنا، وهذا الاختيار نابع أساسا من كون هذا المنهج يساعد على الحصول على المعلومات الشاملة حول متغيرات المشكلة واستطلاع الموقف العلمي أو الميداني الذي تجري فيه قصد تحديدها وصياغتها صياغة علمية دقيقة.

((ويقوم المنهج الوصفي كغيره من المناهج الأخرى على عدة مراحل أهمها التعرف على مشكلة البحث وتحديدها، ووضع الفروض، واختيار الفئة المناسبة، واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها، ووضع قواعد لتصنيف البيانات، ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة، ومحاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلي تقدم المعرفة)).⁽¹⁾

أما بشير صالح الرشدي فيعرف المنهج الوصفي ((بأنه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أي الموضوع محل البحث)).⁽²⁾

3- ضبط متغيرات الدراسة:

إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على متغيرين أولهما متغير مستقل والآخر متغير تابع.
-**المتغير المستقل:** إن المتغير المستقل هو عبارة عن السبب في الدراسة وفي دراستنا المتغير المستقل هو "الوظائف الإدارية.

-**المتغير التابع:** هو نتيجة المتغير المستقل وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو "التسيير الأندية الرياضية".

¹ - ديولد فان دالين: ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرون: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط2، القاهرة، مصر، 1984، ص313.

² - بشير صالح الرشدي: مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص59.

4- عينة البحث وكيفية اختيارها:

عينة البحث هي مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تأخذ مجموعة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع ككل (الأصلي). من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة البحث بطريقة عشوائية، وقد شملت كل رؤساء الأندية الرياضية لكرة القدم لولاية البويرة وعددهم 60 مسير، وقد اخترنا وكان حجم العينة (17) إداريا.

_ أعضاء نادي حمزاوية عين بسام

_ أداريين نادي برج حمزة في ولاية البويرة

_ النجم الرياضي بئر غبالو

5- كيفية اختيار العينة :

في دراستنا هذه أردنا معرفة أهمية الوظائف الإدارية في تسيير الأندية الرياضية وفي ضوء أهداف البحث وطبيعة الدراسة ولأجل اختبار فرضيات الدراسة استعملنا عينة تتكون من 15 إداريا.

5-2- مواصفات العينة وخصائصها:

جدول رقم 1: يوضح الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكور	15	%100

الجدول رقم 2: يوضح الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
ماجستير	11	%83.33
ليسانس	4	%16.67
المجموع	15	%100

جدول رقم 3: يوضح السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 25 إلى 35	5	%58.34
من 36 إلى 46	5	%29.20

من 46 فما فوق	5	12.46%
المجموع	15	100%

جدول رقم 4: يوضح سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 1 إلى 3 سنوات	5	58.34%
من 3 إلى 6 سنوات	7	20.83%
أكثر من 6 سنوات	3	20.83%
المجموع	15	100%

6- أدوات الدراسة:

الاستبيان: هو وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلم إلى أشخاص يتم اختيارهم من أجل القيام بدراسة موضوع معين، فيقومون بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة ويتم إعادتها ثانية إلى الباحث.

كما يعرف على أنه ((وسيلة من وسائل البحث الشائع، وهو يطرح مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات ترتبط بموضوع البحث وفوائده كونه اقتصادي في الوقت والتكيف، حتى من إجابيات الاستبيان يكمن في تكميم المعلومات المناسبة للبحث والتي تساعد الباحث في بحثه وتمهله للخروج بمفهوم لدى الجميع، أما العيوب تكمن في فقدان الإيصال الشخصي بأفراد العينة وأيضا في صعوبة التأكد من المعلومات، إذ تبقى المتوصل إليها نسبيا.))⁽¹⁾

فهي تعد أهم أدوات البحث التي اعتمدنا عليها، حيث تم إعداد أسئلة الاستمارة التي حاولنا أن تكون شاملة لجميع ما جاء في الجزء النظري وقد راعينا عند صياغة الأسئلة في الاستمارة التالية:

- صياغة الأسئلة بطريقة واضحة وسهلة.
- ربط الأسئلة بالأهداف المراد الحصول عليها.
- صياغة الأسئلة باللغة العربية مع مراعاة المستوى الثقافي والعلمي لكل مدرب.
- احتواء هذه الاستمارة على أسئلة مغلقة يجيب عليها أفراد العينة ب: نعم أو لا، وأسئلة شبه مفتوحة تتحدد لها إجابات يختار المستقضي منه إحداها وأسئلة مفتوحة لاقتراح الحلول المناسبة.

¹ - أحمد شلبي : منهجية البحث العلمي، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 25.

الصدق الظاهري للاستبيان:

قبل توزيع الاستبيان قمنا بعرضه على مجموعة من المصححين المشهود لهم بالكفاءة والمستوى العلمي في مجال الرياضة وذلك بغية معرفة مدى صدقه.

جدول رقم 1: يوضح توزيع الأساتذة المحكمين.

المحكمين	الدرجة العلمية	الجامعة	القبول
1-	أستاذ محاضر أ	جامعة آكلي محند أو لحاج البويرة	مقبول مع تعديل
2-	أستاذ محاضر أ	جامعة آكلي محند أو لحاج البويرة	مقبول مع تعديل
3-	أستاذ محاضر أ	جامعة آكلي محند أو لحاج البويرة	مقبول مع تعديل

ملاحظة: للاطلاع على أسماء المحكمين أنظر ملحق رقم 4

7- إجراءات التطبيق الميداني:

قمنا بتصميم أسئلة الاستبيان حسب (التساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة) وهذا انطلاقا ما تعرضنا إليه في الجانب النظري بعد ذلك قمنا بكتابة هذه الأسئلة وطبعها في (15) نسخ حسب عدد العينة المختارة و تم توزيع هذه الاستمارات على جميع أداريين و أعضاء أندية كرة القدم لولاية "البويرة" والمقدر عددهم (15) أدارياً، وعند إعطاء كل نسخة لكل فرد نقوم بشرح ما نود أن نتوصل إليه، وبعد 15 يوما قمنا بجمع استمارات الاستبيان الموزعة على الإداريين وتم قراءة إجاباتهم، ثم تطرقنا إلى عملية جمع و فرز الإجابات وتحليل نتائج الأسئلة التي طرحناها في هذه الاستمارة، بحيث قمنا بوضع جدول لكل سؤال والتي يتضمن العدد والنسبة، والهدف من كل سؤال وتوضيح ذلك بدائرة نسبية. وفي الأخير نقوم بعرض الاستنتاج والذي نوضح فيه مدى وصدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

7-1- حدود الدراسة: قمنا بدراستنا على مستوى الأندية الرياضية لكرة القدم لولاية البويرة، وقد كانت الفكرة لاختيار هذا الموضوع هو النقص الكبير لعملية الوظائف الإدارية في التسيير الأندية الرياضية لكرة القدم الذي تعاني منه معظم المؤسسات، كما تعتبر المشاكل والعراقيل التي تتخبط فيها أندية كرة القدم على المستوى الوطني بسبب التسيير لا كافي.

وانطلاقا من إيماننا القوي بموضوع بحثنا، ارتأينا أن نناقش فكرة الوظائف الإدارية و التسيير، ولاستحالة قيامنا بالدراسة الميدانية على مستوى جميع أندية الوطن نظرا لقدراتنا المتواضعة ماديا ومعنويا، ارتأينا أن تكون عينة بحثنا تشمل ما نستطيع أن نصل إليه (ولاية البويرة) وهي على غرار مثيلاتها في الوطن تعاني من نفس المشاكل، بحيث أنه يمكن اعتبار النتائج المتحصل عليها نظريا وميدانيا يمكن تسليطه وإسقاطه على باقي أندية الوطن.

7-2- المجال المكاني والزمني:

- المجال المكاني: شملت بعض الأندية الرياضية لولاية (البويرة).

- المجال الزمني: دامت مدة الدراسة من 2- جانفي- 2019 إلى غاية 30- أفريل- للسنة الجامعية 2019/2018.

المجال البشري: شملت دراستنا إداريا و أعضاء أندية كرة القدم لولاية (البويرة).

8- الوسائل الإحصائية المستعملة:

استجابة لطبيعة البحث استعنا في هذه الدراسة بوسيلة إحصائية واحدة لحساب نسب التكرارات في الإجابات وهذا من أجل تحويل المعلومات الكيفية إلى معلومات كمية لتصبح أكثر دقة ومصداقية وهذه الوسيلة هي:

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

ولمطابقة النتائج مع الجانب النظري نقوم بحساب χ^2 بعد ذلك نجد χ^2 المجدولة بعد تحديد مستوى الدلالة (0.05) ودرجات الحرية.

حساب اختبار كاف تريبيج، ويسمى هذا الاختبار حسن المطابقة أو اختبار التطابق النسبي وهو من أهم الطرق التي تستخدم عند مقارنة مجموعة من النتائج المشاهدة أو التي يتم الحصول عليها من تجربة حقيقية بمجموعة أخرى من البيانات الفرضية التي وضعت على أساس النظرية الفرضية التي يراد اختبارها.

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

8-1- اختبار χ^2 :

يسمح لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المحصل عليها من خلال الاستبيان، ويتكون هذا القانون من:

التكرارات المشاهدة: وهي التكرارات التي نتحصل عليها بعد توزيع الاستبيان.

التكرارات المتوقعة: وهو مجموع التكرارات يقسم على عدد الإجابات المقترحة (الاختيارات).

جدول χ^2 يحتوي هذا الجدول على:

χ^2 المجدولة: وهي قيمة ثابتة نقارنها مع χ^2 المحسوبة لاتخاذ القرار الإحصائي.

درجة الحرية: وقانونها هو [ن - 1]، حيث هي عدد الإجابات المقترحة.

مستوى الدلالة: نقوم بمقارنة النتائج عندها وأغلب الباحثين يستعملون مستوى دلالة 0.05 أو 0.01

8-2- الاستنتاج الإحصائي:

. بعد الحصول على نتائج χ^2 المحسوبة نقوم بمقارنتها ب χ^2 الجدولة فإذا:

- كانت χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولة فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تقول بأن الفرق في النتائج يعود للفرق بين الفئتين أي توجد دلالة إحصائية، وإذا كانت χ^2 المحسوبة أقل من χ^2 الجدولة فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تقول بأنه لا توجد فروق بين النتائج وإنما يعود ذلك إلى عامل الصدفة.

* الجدول رقم (2): نموذج تطبيقي لكيفية حساب χ^2 :

- مثال لكيفية حساب " χ^2 ":

الحساب الإجابات	ت ح	ت ن	ت ح - ت ن	$(ت ح - ت ن)^2$	$\frac{(ت ح - ت ن)^2}{ت ن}$
نعم	20	13.5	6.5	42.25	3.12
لا	7	13.5	-6.5	42.25	3.12
المجموع	27				6.25

الجدول رقم 2

- شرح المثال:

- التكرارات المشاهدة: 20، 07.

- التكرارات المتوقعة: 13.5.

- χ^2 الجدولة: 3.84.

- χ^2 المحسوبة: 6.25.

- درجة الحرية: [ن - 1]، 1=1-2.

- مستوى الدلالة: 0.05.

- الاستنتاج الإحصائي: دال.

خلاصة:

شمل هذا الفصل منهجية البحث و إجراءاته الميدانية حيث 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، منها متغيرات البحث، المنهج المتبع، أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، العمليات الإحصائية... الخ، من العناصر التي يعتمد عليها أي باحث في الجانب التطبيقي لدراسته.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

-تمهيد:

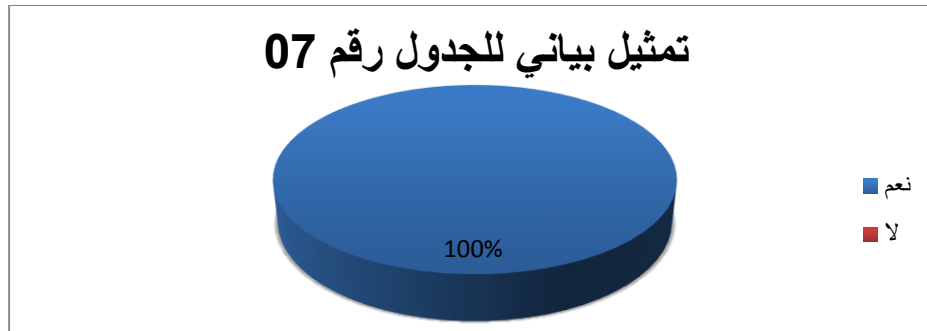
بعد دراستنا للجانب النظري الذي تناولنا فيه رصيد معرفي ينتمي إلى موضوع بحثنا والذي ضم أربعة فصول، سنحاول الانتقال إلى الجانب التطبيقي (الميداني) لدراسة الموضوع دراسة ميدانية حتى نعطي منهجيته العلمية، كذلك التحقق من المعلومات النظرية التي تناولناها في الفصول السابقة.

يعتبر هذا الفصل العمود الفقري لتصميم وبناء بحث علمي، سنقوم في هذا الجانب بالقيام بدراسة ميدانية وذلك عن طريق توزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة المختارة والتي تقوم أساساً حول الفرضيات التي قمنا بوضعها ثم تقديم مناقشة وتحليل الأسئلة التي طرحناها في هذه الاستمارة وبعد ذلك نقوم بعملية تفريغ الإجابات، بحيث نقوم بوضع جدول لكل سؤال والتي تتضمن عدد الإجابات بالنسب المئوية الموافقة لها، وفي الأخير نقوم بعرض الاستنتاج، والذي نوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها بحثنا.

- عرض و تحليل النتائج :
- عرض و تحليل نتائج الاستبيان الخاص بالمسؤولين:
- هناك ثلاث محاور يتمحور عليها بحثنا و هي:
- المحور الأول مساهمة التمويل الرياضي في تنظيم التظاهرات الرياضية.
- السؤال رقم 01: هل لديكم فكرة عن التمويل الرسمي (تمويل الدولة) ؟
- الغرض منها: معرفة إذ كان لدى أفراد العينة فكرة عن تمويل الدولة.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الدلالة الإحصائية
نعم	15	100%	15	3.84	0.05	1	دال
لا	00	00%					
المجموع	15	100%					

الجدول رقم 7: يوضح توزيع إجابات المبحوثين إذا كان لأفراد العينة فكرة عن التمويل الدولة



-تحليل و مناقشة النتائج: من خلال الجدول رقم 07 نلاحظ أن مسؤولي نادي أي ما يعادل 100 % من مجمل الإجابات لديهم فكرة عن تمويل الرسمي و من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 7 نجد أن هناك تباين في نسبة الإجابات.

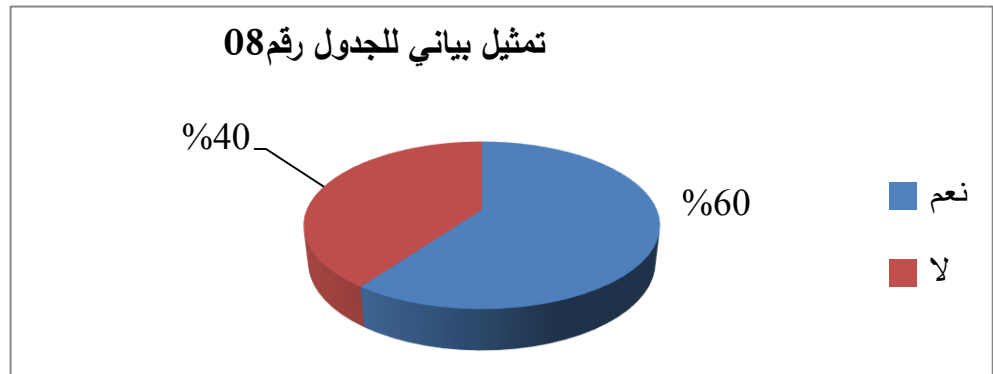
وهذا ما يتضح في التمثيل البياني بنسبة 100%، وهو ما يؤكد مقدار كا² عند مستوى الدلالة 0.05، ودرجة الحرية 1 حيث ان قيمة كا² المحسوبة التي تقدر ب15، اكبر من قيمة كا² الجدولة والتي = 3.84 وهذا يعني إن الدلة ذات فروق إحصائية ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

-الاستنتاج : من خلال ما سبق نستنتج أن جميع المسؤولين لديهم فكرة كافية عن التمويل الرسمي الذي يمثل جميع القرارات التي تتخذها الدولة لجعل استخدام الأموال استخداما اقتصاديا بما في ذلك الاستخدامات البديلة ودراسة تكلفة المصادر المتاحة والنظر إلى القضايا المالية على أنها غير منفصلة عن الأعمال الأخرى كالإنتاج.

السؤال رقم 02: هل يعتمد ناديكم بالدرجة الأولى على التمويل الرسمي ؟
الغرض منها: معرفة ما إذا كانت النوادي الرياضية تعتمد بشكل كبير على التمويل الرسمي .

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الدلالة الإحصائية
نعم	9	60%	1.66	3.84	0.05	1	غير دال
لا	6	40%					
المجموع	15	100%					

الجدول رقم 08: يوضح توزيع إجابات المبحوثين إذا كانت النوادي الرياضية تعتمد بشكل كبير على التمويل الرسمي



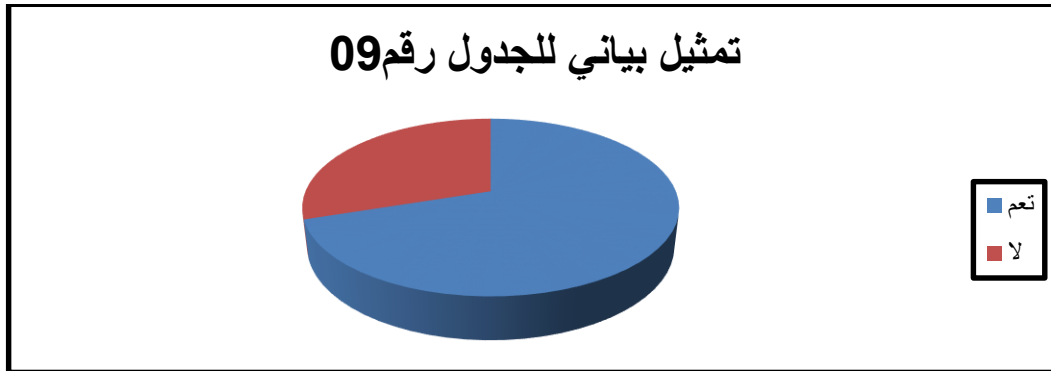
-تحليل ومناقشة النتائج: من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 8 نلاحظ أن من أجابوا أن معرفة ما إذا كانت النوادي الرياضية تعتمد بشكل كبير على التمويل الرسمي كانوا 9 بنسبة مئوية بلغت 60%، في حين من أجابوا ما إذا كانت النوادي الرياضية لا تعتمد بشكل كبير على التمويل الرسمي كانوا 6 بنسبة مئوية بلغت 40%، و كانت كا² المحسوبة: 1.66 والتي هي أصغر من كا² الجدولة 3.84 بما يفسر عدم وجود دلالة إحصائية، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب مسؤولي النوادي أكدوا أن النوادي الرياضية تعتمد بشكل كبير على التمويل الرسمي في تنظيم وتسيير التظاهرات الرياضية ومنه نقول لا يكفي التمويل الرسمي وحده بل يجب الاعتماد على مصادر أخرى .

السؤال رقم 03: هل ترى أن التمويل الرسمي كافي لتنظيم التظاهرات الرياضية ؟
الغرض منها : معرفة مدى كفاية الميزانية المقدمة من طرف الدولة في التظاهرات الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الدلالة الإحصائية
نعم	10	70%	1,66	3.84	0.05	1	غيردال
لا	5	30%					
المجموع	15	100%					

الجدول رقم 09: يوضح توزيع إجابات الباحثين على كفاية الميزانية المقدمة من طرف الدولة في التظاهرات الرياضية



-تحليل ومناقشة النتائج:

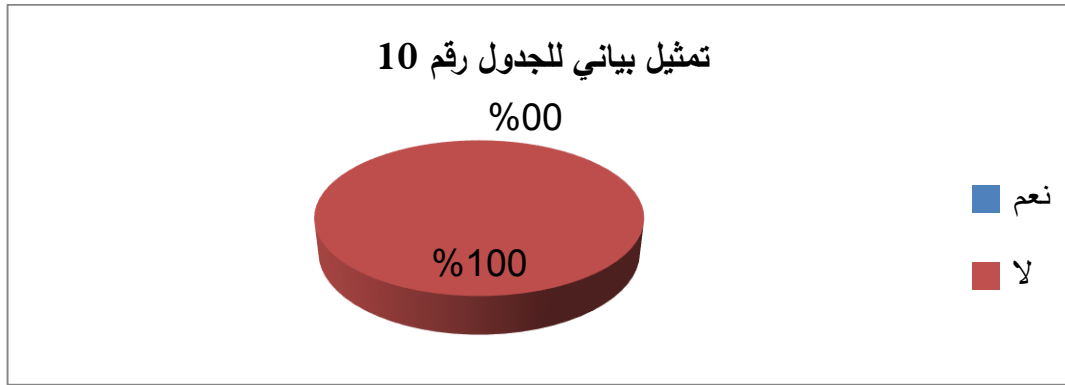
من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 9 نلاحظ أن من أجابوا أن : بنعم لمعرفة مدى كفاية الميزانية المقدمة من طرف الدولة كانوا 10 بنسبة مئوية بلغت 70 %، في حين من أجابوا عدم معرفة مدى كفاية الميزانية المقدمة من طرف الدولة في التظاهرات الرياضية كانوا 5 بنسبة مئوية بلغت 30 % وكانت كا² المحسوبة: 1.66 والتي هي أصغر من كا² الجدولة 3.84 بما يفسر عدم وجود دلالة إحصائية، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب مسؤولي النوادي أكدوا أن التمويل الرسمي كاف في تنظيم وتسيير التظاهرات الرياضية.

السؤال رقم 04: هل بوجود التمويل الرسمي يتعرض النادي إلى مشاكل مالية خلال الموسم الرياضي؟
الغرض منها: معرفة ما إذا ما كان النادي يتعرض لمشاكل مالية بوجود التمويل الرسمي.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الدلالة الإحصائية
نعم	00	%00	15	3.84	0.05	1	دال
لا	15	%100					
المجموع	15	%100					

الجدول رقم 10: توضح توزيع إجابات المبحوثين إذا ما كان النادي يتعرض لمشاكل مالية بوجود التمويل الرسمي.



-تحليل ومناقشة النتائج:

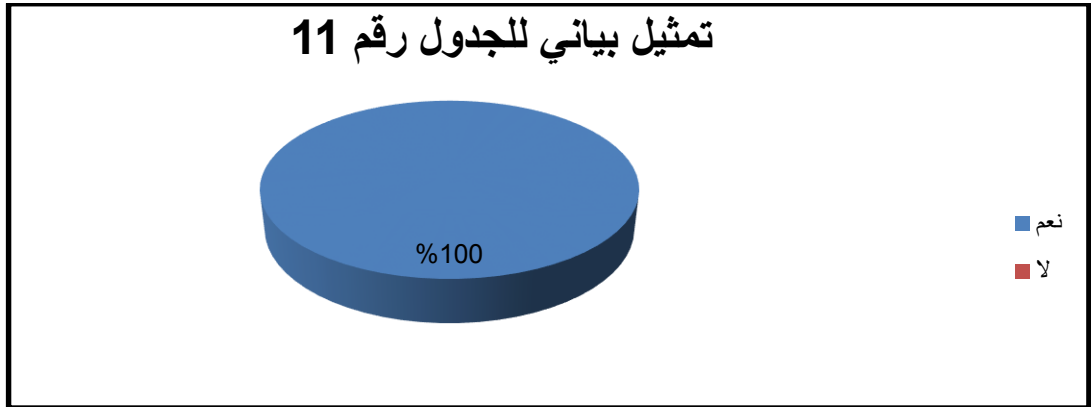
من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 10 نلاحظ أن من أجابوا أن : بنعم أن النادي يتعرض لمشاكل مالية بوجود التمويل الرسمي كانوا 8 بنسبة مئوية بلغت 55 %، في حين من أجابوا بعدم معرفة ما إذا ما كان النادي يتعرض لمشاكل مالية بوجود التمويل الرسمي كانوا 7 بنسبة مئوية بلغت 45 % وكانت كا² المحسوبة: 0.06 والتي هي أصغر من كا² الجدولة 3.84 بما يفسر وجود دلالة إحصائية، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب مسؤولي النوادي أكدوا أن النادي لا يتعرض إلى مشاكل مالية بوجود التمويل الرسمي خلال الموسم الرياضي وبالتالي يؤثر ذلك إيجاباً على مردود النادي.

السؤال رقم 05: هل يعتمد مسؤولي التسيير المالي لناديكم على خطة مالية لتسيير احتياجات النادي؟
الغرض منها: معرفة ما إذا كان نتائج النادي لها علاقة بطريقة التسيير النادي.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الدلالة الإحصائية
نعم	15	%100	15	3.84	0.05	1	دال
لا	0	%00					
المجموع	04	%100					

الجدول رقم 11: يوضح توزيع إجابات المبحوثين إذا كان نتائج النادي لها علاقة بطريقة التسيير النادي



-تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 11 نلاحظ أن من أجابوا أن : : معرفة ما إذا كان مسؤولي التسيير المال النادي يعتمدون على خطة مالية لتسيير احتياجات النادي كانوا 15 بنسبة مئوية بلغت 100 %، في حين من أجابوا لا يعتمدون مسؤولي التسيير المال النادي خطة مالية لتسيير احتياجات النادي كانت منعدمة بنسبة مئوية بلغت 00 % كما لدينا كا² المحسوبة: 15 والتي هي أكبر من كا² الجدولة 3.84 بما يفسر وجود دلالة إحصائية، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

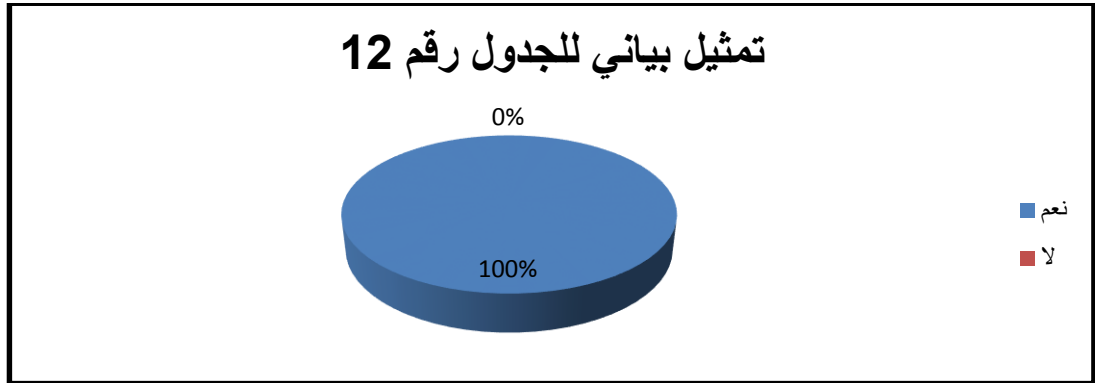
الاستنتاج: خلال النتائج المتحصل عليها نرى أن النوادي تعتمد على خطة مسبقة وموضوعة من طرف الجهة الممولة بناء على متابعتها للتقارير المالية والأدبية تأثير إيجابي على نفسية الرياضيين مما يؤثر إيجاباً على نتائج النادي الرياضي.

السؤال رقم 06: حسب رأيك هل يكفي التمويل الرسمي على تغطية كل احتياجات المالية خلال التظاهرات الرياضية؟

الغرض منها: معرفة إن كان التمويل الرسمي يكفي في تغطية التظاهرات الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الدلالة الإحصائية
نعم	15	100%	15	3.84	0.05	1	دال
لا	0	00%					
المجموع	15	100%					

الجدول رقم 12: يوضح توزيع إجابات المبحوثين إن كان التمويل الرسمي يكفي في تغطية التظاهرات الرياضية.



-تحليل ومناقشة النتائج:

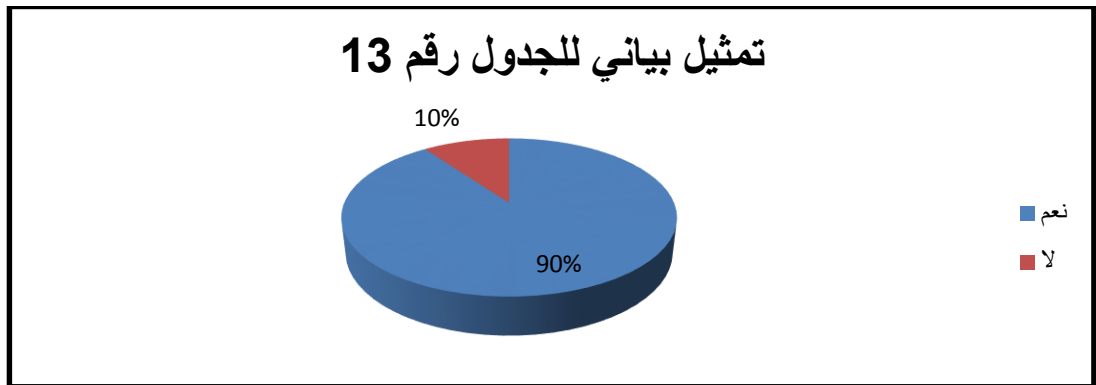
من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 12 نلاحظ أن من أجابوا أن: بنعم لمعرفة ما إذا كان التمويل الرسمي يكفي في تغطية التظاهرات الرياضية. كانت 15 بنسبة مئوية بلغت 100 %، في حين من أجابوا لا يكفي التمويل الرسمي في تغطية التظاهرات الرياضية.. كانت منعدمة بنسبة مئوية بلغت 00% كما لدينا كا² المحسوبة 15 والتي هي أكبر من كا² الجدولة 3.84 بما يفسر وجود دلالة إحصائية، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الاستنتاج: نستنتج أن جميع مسؤولي النوادي أكدوا أن من خلال عرض النتائج المتحصل عليها أجمعت على أن التدعيمات المقدمة للأندية من طرف الدولة كافية لإقامة التظاهرات.

السؤال رقم 07: هل ترى أن تحسن الوضع المالي للنادي مرتبط بوجود التمويل الرسمي؟
الغرض منها: معرفة ما إذا كان تحسن الوضع المالي للنادي مرتبط بوجود التمويل الرسمي .

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الدلالة الإحصائية
نعم	13	90%	8.06	3.84	0.05	1	دال
لا	2	10%					
المجموع	15	100%					

الجدول رقم 13: يوضح توزيع إجابات المبحوثين إذا كان تحسن الوضع المالي للنادي مرتبط بوجود التمويل الرسمي .



-تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 13 نلاحظ أن من أجابوا أن : بنعم لمعرفة ما إذا كان تحسن الوضع المالي للنادي مرتبط بوجود التمويل الرسمي. كانوا 11 بنسبة مئوية بلغت 70 %، في حين من أجابوا أنه لا يمكن تحسن الوضع المالي للنادي بوجود التمويل الرسمي. كانوا 4 بنسبة مئوية بلغت 30% كما لدينا كا² المحسوبة: 8.06 والتي هي أصغر من كا² الجدولة 3.84 بما يفسر وجود دلالة إحصائية، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

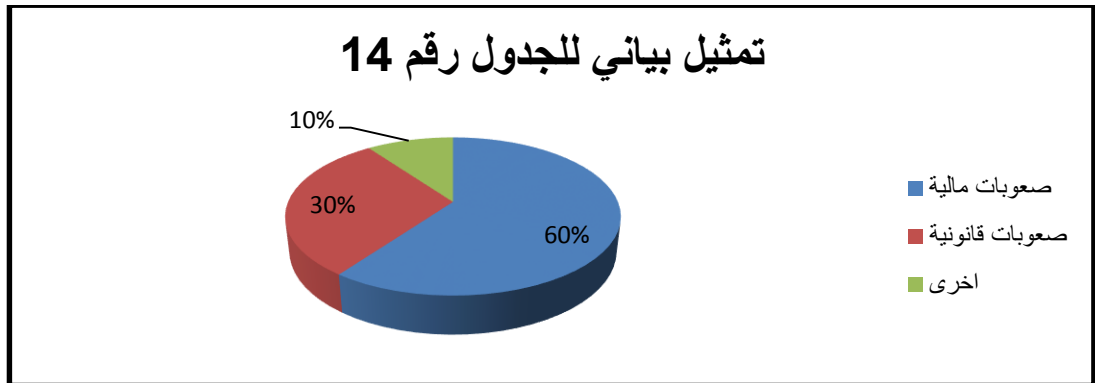
الاستنتاج: نستنتج أن أغلب مسؤولي النوادي أكدوا أن يمكن تحسن الوضع المالي للنادي بوجود التمويل الرسمي ، ومنه نقول يجب أيضا تحسين التمويل الذاتي و تطوير الأداء الرياضي.

السؤال رقم 08: ما هي الصعوبات التي تواجه النادي في ظل المساهمة التمويلية الرسمية في تنظيم التظاهرات الرياضية؟

الغرض منها: معرفة ما إذا كان هناك صعوبات تواجه النادي في ظل المساهمة التمويلية الرسمية في تنظيم التظاهرات الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الدالة الإحصائية
صعوبات مالية	11	70%	3.88	3.84	0.05	1	دال
صعوبات قانونية	3	20%					
اخرى	1	10%					
المجموع	15	100%					

الجدول رقم 14: يوضح توزيع إجابات المبحوثين ما إذا كان هناك صعوبات تواجه النادي في ظل المساهمة التمويلية الرسمية في تنظيم التظاهرات الرياضية.



-تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 14 نلاحظ أن من أجابوا أن: معرفة ما إذا كان هناك صعوبات تواجه النادي في ظل المساهمة التمويلية الرسمية في تنظيم التظاهرات الرياضية كانوا 11 من قالوا بسبب الصعوبات المالية بنسبة مئوية بلغت 70%، في حين من أجابوا بصعوبات قانونية. كانوا 3 بنسبة مئوية بلغت 30% أما من أجابوا بأخرى كانوا 1 بنسبة مئوية بلغت 10% و كانت كا² المحسوبة: 3.88 والتي هي أكبر من كا² الجدولة 3.84 بما يفسر وجود دلالة إحصائية، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الاستنتاج: نستنتج أن هناك صعوبات تواجه النادي رغم المساهمات التمويلية في تنظيم التظاهرات الرياضية سواء كانت صعوبات مالية أو قانونية أو في تنظيم وتخطيط بين الأعضاء.

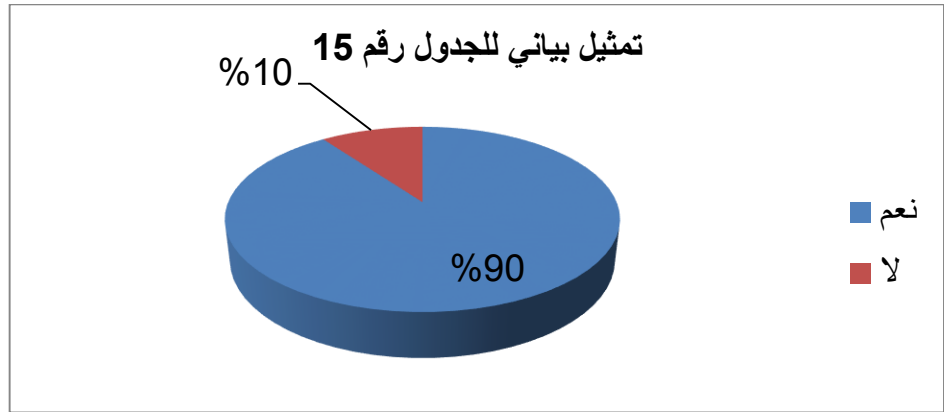
المحور الثاني: مساهمة تمويل الشركات الاقتصادية في تنظيم التظاهرات الرياضية.

السؤال رقم 9: هل يوجد لديكم فكرة حول مساهمة الشركات الاقتصادية في تنظيم التظاهرات الرياضية؟

الغرض منها: معرفة ما إذا كان هناك دعم من الشركات الاقتصادية في تنظيم التظاهرات الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الدلالة الإحصائية
نعم	13	90%	8.06	3.84	0.05	1	دال
لا	2	10%					
المجموع	15	100%					

الجدول رقم 15: يوضح توزيع إجابات المبحوثين إذا كان هناك دعم من الشركات الاقتصادية في تنظيم التظاهرات الرياضية.



-تحليل ومناقشة النتائج:

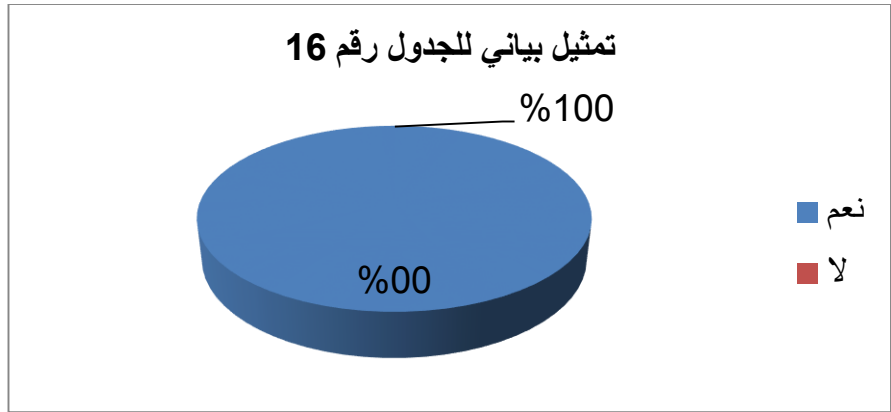
من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 15 نلاحظ أن من أجابوا أن معرفة ما إذا كان هناك دعم من الشركات الاقتصادية في تنظيم التظاهرات الرياضية كانوا 11 بنسبة مئوية بلغت 70%، في حين من أجابوا لا يوجد دعم من الشركات الاقتصادية في تنظيم التظاهرات الرياضية كانوا 4 بنسبة مئوية بلغت 30% و كانت كا² المحسوبة: 3.26 والتي هي أصغر من كا² الجدولة 3.84 بما يفسر وجود دلالة إحصائية، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب المسؤولين أكدوا أن المؤسسات الاقتصادية تعتبر دعم الرياضة واجب.

السؤال رقم 10: هل تمويل الشركات الاقتصادية المعتمدة من طرف الأندية كافي في تنظيم التظاهرات الرياضية.
الغرض من السؤال: معرفة ما إذ كان تمويل الشركات الاقتصادية المعتمدة من طرف الأندية كافي في تنظيم التظاهرات الرياضية .

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الدلالة الإحصائية
نعم	15	%100	15	3.84	0.05	1	دال
لا	00	%00					
المجموع	15	%100					

الجدول رقم 16: يوضح توزيع إجابات المبحوثين معرفة ما إذ كان تمويل الشركات الاقتصادية المعتمدة من طرف الأندية كافي في تنظيم التظاهرات الرياضية .



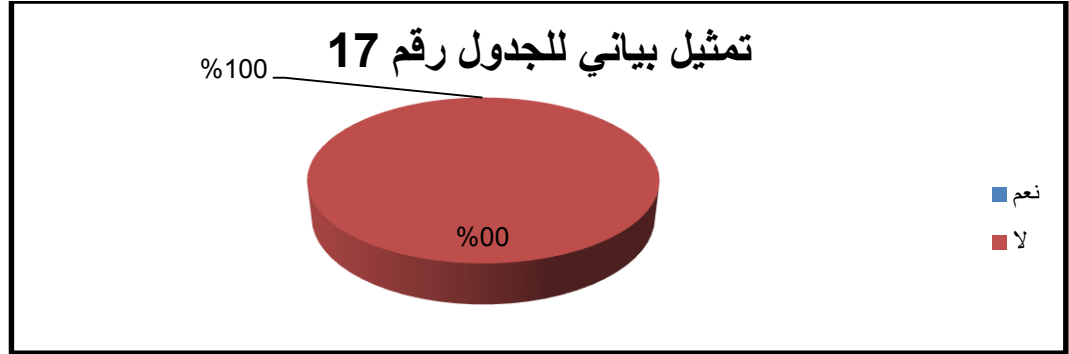
-تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 16 نلاحظ أن من أجابوا بنعم لمعرفة إذ كان تمويل الشركات الاقتصادية المعتمدة من طرف الأندية كافي في تنظيم التظاهرات الرياضية كانوا 15 بنسبة مئوية بلغت 60 %، في حين من أجابوا لا يمكن للتمويل الشركات الاقتصادية المعتمدة من طرف الأندية كافي في تنظيم التظاهرات الرياضية كانت منعدمة بنسبة مئوية بلغت %00 كما لدينا كا² المحسوبة: 15 والتي هي أكبر من كا² الجدولة 3.84 بما يفسر وجود دلالة إحصائية، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.
الاستنتاج: نستنتج أن جميع المؤسسات الاقتصادية له دور فعال في تنظيم التظاهرات الرياضية تعتبر دعم الرياضة واجب وهذا هذا راجع الربح الذي تحققه الشركات الاقتصادية عن طريق التمويل الذاتي.

السؤال رقم 11: هل توجد آليات فعالة لدى الشركات الاقتصادية المعتمدة في الأندية لاستقطاب المستثمرين التي من شأنها تساهم في تنظيم التظاهرات الرياضية ؟
الغرض منها: معرفة ما إذا كانت المساهمة التي تلعبه الشركات الاقتصادية لاستقطاب المستثمرين في تنظيم التظاهرات الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الدالة الإحصائية
نعم	15	00%	15	3.84	0.05	1	دال
لا	00	100%					
المجموع	15	100%					

الجدول رقم 17: ما إذا كانت المساهمة التي تلعبه الشركات الاقتصادية لاستقطاب المستثمرين في تنظيم التظاهرات الرياضية.



-تحليل ومناقشة النتائج:

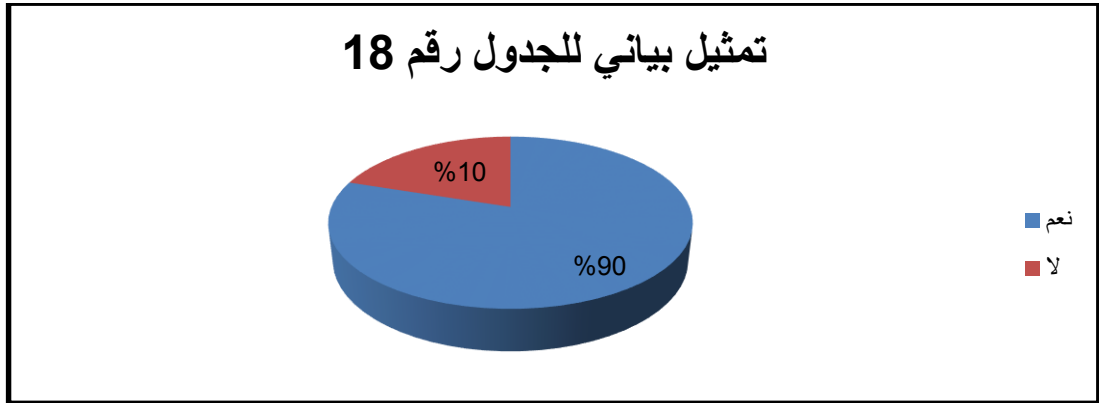
من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 17 نلاحظ أن من أجابوا أن المساهمة التي تلعبه الشركات الاقتصادية لاستقطاب المستثمرين في تنظيم التظاهرات الرياضية كانت بنسبة مئوية بلغت 100 %، في حين من أجابوا لا يمكن الشركات الاقتصادية استقطاب المستثمرين في تنظيم التظاهرات الرياضية كانت معدومة بنسبة مئوية بلغت 00% كما لدينا كا² المحسوبة: 15 والتي هي أكبر من كا² الجدولة 3.84 بما يفسر وجود دلالة إحصائية، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.
الاستنتاج: نستنتج أنه ل يمكن للمؤسسات الاقتصادية استقطاب المستثمرين في تنظيم التظاهرات الرياضية لأنها تعتمد في تمويلها على مصادر مختلفة.

السؤال 12: ألا ترون أن المؤسسات الاقتصادية الخاصة واجب عليها دعم الأندية.

الغرض منها: معرف إذا كانت المؤسسات الاقتصادية واجب عليها دعم الأندية الرياضية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الدلالة الإحصائية
نعم	12	%80	5.4	3.84	0.05	1	دال
لا	03	%20					
المجموع	15	%100					

الجدول رقم 18: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول معرف إذا كانت المؤسسات الاقتصادية واجب عليها دعم الأندية الرياضية



-تحليل ومناقشة النتائج:

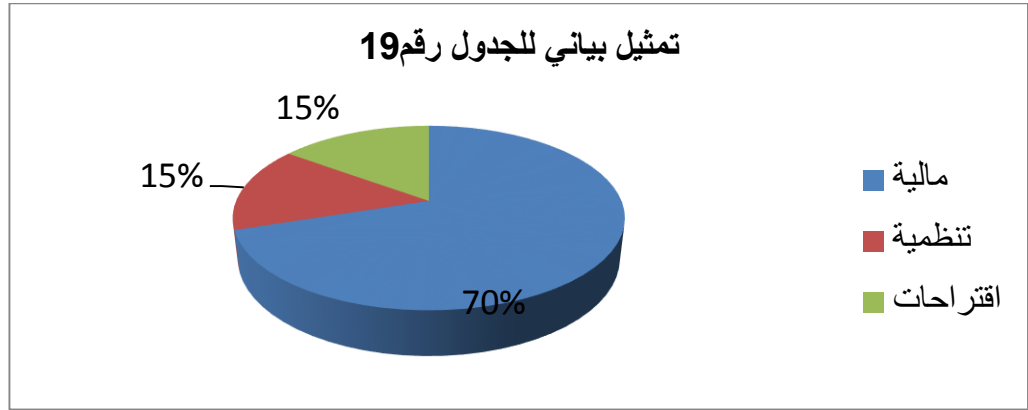
من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 18 نلاحظ أن من أجابوا أن المؤسسات الاقتصادية واجب عليها دعم الأندية الرياضية كانوا 12 بنسبة مئوية بلغت 80 %، في حين من أجابوا لا يجب على المؤسسات الاقتصادية دعم الأندية الرياضية كانوا 3 بنسبة مئوية بلغت 0% وكانت كا² المحسوبة: 5.4 والتي هي أكبر من كا² الجدولة 3.84 بما يفسر وجود دلالة إحصائية، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الاستنتاج: نستنتج أنه يمكن للمؤسسات الاقتصادية الخاصة دعم النوادي الرياضية .

السؤال رقم 13: ما هي أسباب عزوف المؤسسات الاقتصادية عن النوادي الرياضية؟
الغرض منها: معرفة سبب عزوف الشركات الاقتصادية من النوادي الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الدلالة الإحصائية
مالية	11	70%	3.26	3.84	0.05	1	غير دال
تنظيمية	02	15%					
اقتراحات	02	15%					
المجموع	15	100%					

الجدول رقم 19: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول معرفة سبب عزوف الشركات الاقتصادية من النوادي الرياضية.



-تحليل ومناقشة النتائج:

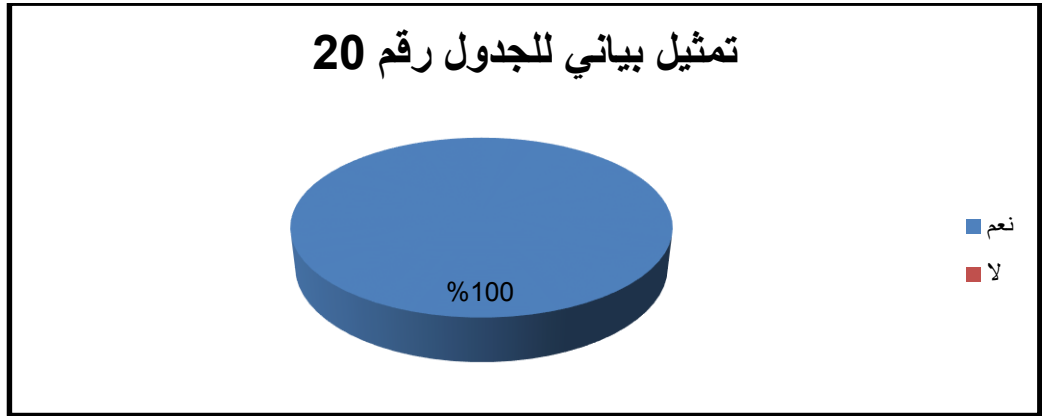
من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 18 نلاحظ أن من أجابوا أن : سبب عزوف الشركات الاقتصادية من النوادي الرياضية كانوا 11 من قالوا سبب العزوف مالي بنسبة مئوية بلغت 70%، في حين من أجابوا بأن سبب العزوف تنظيمي كانوا 2 بنسبة مئوية بلغت 15% أما من قدموا اقتراحات كانوا 2 بنسبة مئوية بلغت 15% كما لدينا كا² المحسوبة: 3.26 والتي هي أصغر من كا² الجدولة 3.84 بما يفسر وجود دلالة إحصائية، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب المسؤولين يؤكدون أن سبب عزوف الشركات الاقتصادية من النوادي الرياضية بسبب المال لأن الأندية الرياضية تعاني ضعف المنشآت والهيكل ما ينعكس سلبا على أدائها الرياضي.

السؤال رقم 14: هل يتم استغلال تنظيم التظاهرات الرياضية في المنشآت من أجل جلب ممولين جدد؟
الغرض منها: معرفة إذا كان النادي الرياضي يجلب ممولين جدد من خلال إقامة التظاهرات الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الدلالة الإحصائية
نعم	15	%100	15	3.84	0.05	1	دال
لا	00	%00					
المجموع	04	%100					

الجدول رقم 20: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول معرفة إذا كان النادي الرياضي يجلب ممولين جدد من خلال إقامة التظاهرات الرياضية.



-تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 18 نلاحظ أن من أجابوا أن تنظيم التظاهرات الرياضية من أجل جلب ممولين جدد كانوا 15 بنسبة مئوية بلغت 100 %، في حين من أجابوا لا يمكن للتظاهرات الرياضية جلب ممولين جدد كانت معدومة بنسبة مئوية بلغت %00 كانت كا² المحسوبة: 15 والتي هي أكبر من كا² الجدولة 3.84 بما يفسر وجود دلالة إحصائية، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.
الاستنتاج: نستنتج أن جميع المسؤولين أكدوا أنهم ينظمون التظاهرات الرياضية من أجل جلب ممولين جدد.

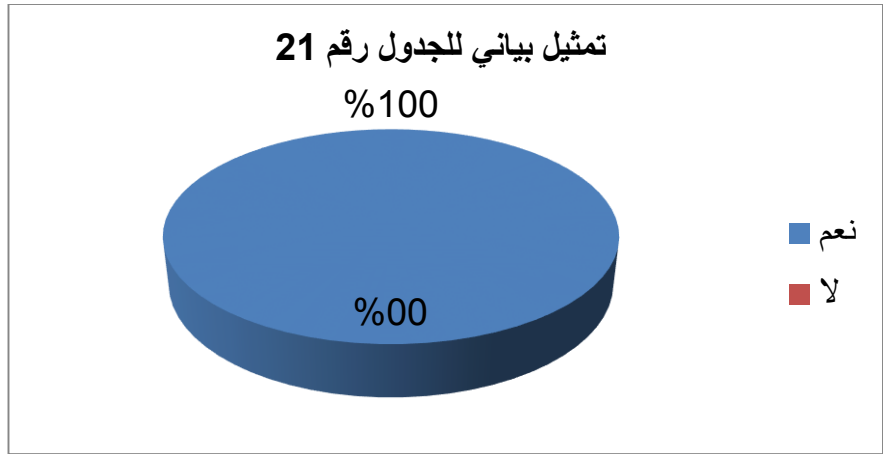
المحور الثالث: اعتماد الرابطات الرياضية عن التمويل الذاتي

السؤال رقم 15: هل لديكم فكرة عن التمويل الذاتي؟

العرض من السؤال: معرفة إذا كانت لديهم كرة أو مفهوم واضح عن التمويل الذاتي.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الدلالة الإحصائية
نعم	15	100%	4	3.84	0.05	1	دال
لا	00	00%					
المجموع	15	100%					

الجدول رقم 21: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول معرفة إذا كانت لديهم كرة أو مفهوم واضح عن التمويل الذاتي



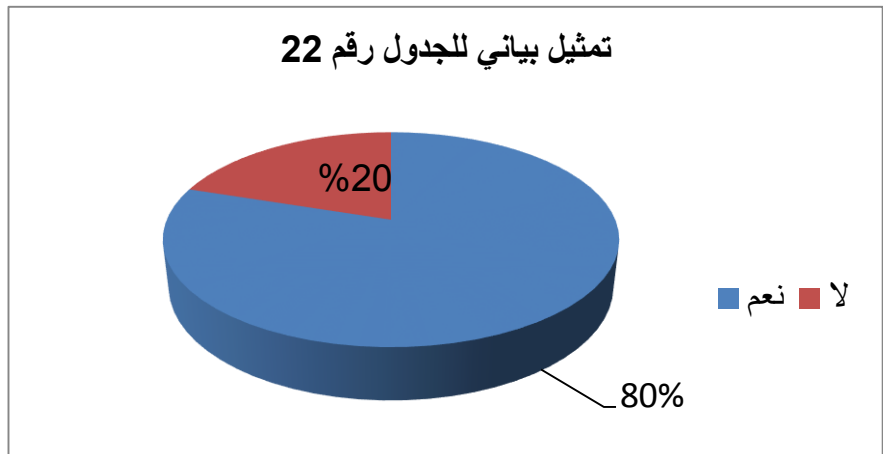
-تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 19 نلاحظ أن من أجابوا أن لديهم كرة أو مفهوم واضح عن التمويل الذاتي كانوا 15 بنسبة مئوية بلغت 100 %، في حين من أجابوا ليس لديهم كرة أو مفهوم واضح عن التمويل الذاتي كانت معدومة بنسبة مئوية بلغت 00% كانت كا² المحسوبة: 15 والتي هي أكبر من كا² الجدولة 3.84 بما يفسر وجود دلالة إحصائية، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. الاستنتاج: نستنتج أن جميع المسؤولين أكدوا أنهم لديهم فكرة عن التمويل الذاتي.

السؤال رقم 16: هل تظن أن التمويل الذاتي أهمية في تنظيم التظاهرات الرياضية؟
الغرض منها: معرفة إذا كان التمويل الذاتي ذو أهمية في تنظيم التظاهرات الرياضية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الدلالة الإحصائية
نعم	12	80%	5.4	3.84	0.05	1	دال
لا	3	20%					
المجموع	15	100%					

الجدول رقم 22: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول معرفة إذا كان التمويل الذاتي ذو أهمية في تنظيم التظاهرات الرياضية



-تحليل ومناقشة النتائج:

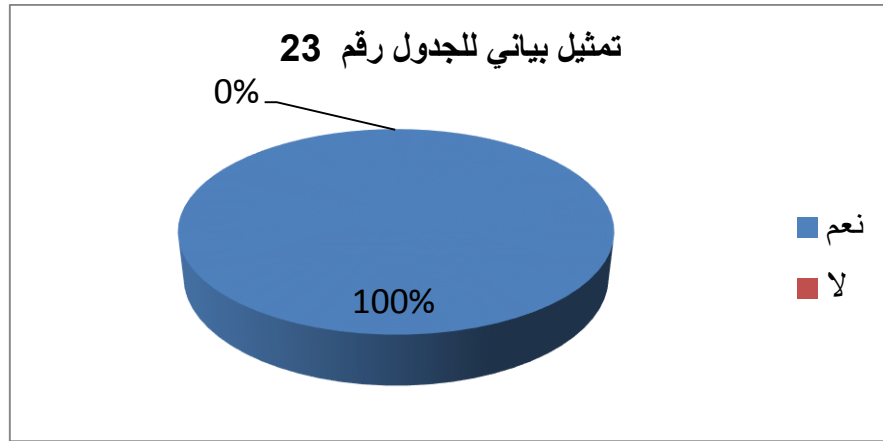
من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 20 نلاحظ أن من أجابوا أن التمويل الذاتي ذو أهمية في تنظيم التظاهرات الرياضية كانوا 13 بنسبة مئوية بلغت 80 %، في حين من أجابوا أن ليس للتمويل الذاتي ذو أهمية في تنظيم التظاهرات الرياضية كانوا 3 بنسبة مئوية بلغت 20% وكانت كا² المحسوبة: 5.4 والتي هي أكبر من كا² الجدولة 3.84 بما يفسر وجود دلالة إحصائية، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب المسؤولين أكدوا التمويل الذاتي ذو أهمية في تنظيم التظاهرات الرياضية وهذا راجع إلى رفع رأس المال، وذلك بإدماج الاحتياطات المجمعمة بما فيها علاوة الإصدار، والأرباح التي لم يتم تخصيصها بعد.

السؤال رقم 17: هل يكفي التمويل الذاتي في تغطية الاحتياجات المالية للنادي ؟
الغرض منها: معرفة إذا كان التمويل الذاتي يكفي في تغطية الاحتياجات المالية للنادي.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الدلالة الإحصائية
نعم	15	100%	15	3.84	0.05	1	دال
لا	00	00%					
المجموع	15	100%					

الجدول رقم 23: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول معرفة إذا كان التمويل الذاتي يكفي في تغطية الاحتياجات المالية للنادي.



-تحليل ومناقشة النتائج:

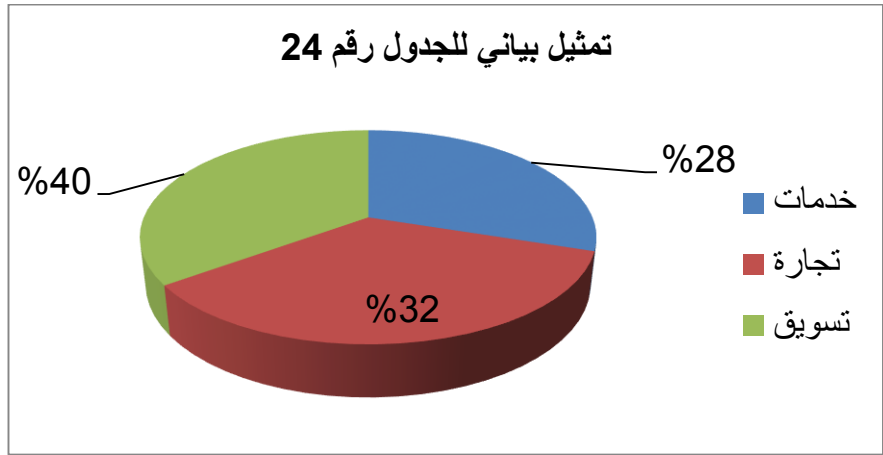
من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 21 نلاحظ أن من أجابوا أن التمويل الذاتي يكفي في تغطية الاحتياجات المالية للنادي كانوا 15 بنسبة مئوية بلغت 100 %، في حين من أجابوا لا يمكن أن يكفي التمويل الذاتي في تغطية الاحتياجات المالية للنادي كانت معدومة بنسبة مئوية بلغت 00% كانت كا² المحسوبة: 15 والتي هي أكبر من كا² الجدولة 3.84 بما يفسر وجود دلالة إحصائية، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الاستنتاج: نستنتج أن جميع المسؤولين أكدوا أنهم التمويل الذاتي يكفي في تغطية الاحتياجات المالية للنادي وهذا راجع للتشجيع من قبل الشركات الاقتصادية في تخفيض الجبائي، حتى لا يكلف للمنشأة أعباء مالية.

السؤال رقم 18: ما هي المصادر الهامة التي يعتمد عليها التمويل ؟
الغرض منها: معرفة المصادر الرئيسية التي يعتمد عليها التمويل.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الدلالة الإحصائية
خدمات	4	%28	3.88	3.84	0.05	1	دال
تجارة	5	%32					
تسويق	6	%40					
المجموع	15	%100					

الجدول رقم 24: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول معرفة المصادر الرئيسية التي يعتمد عليها التمويل.



-تحليل ومناقشة النتائج:

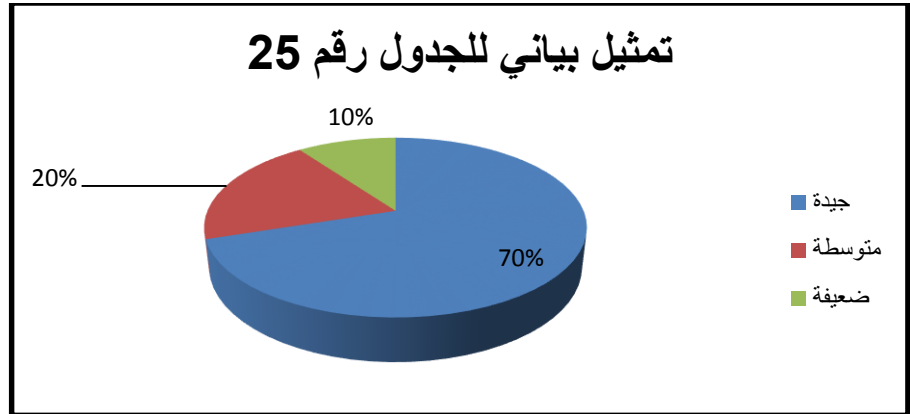
من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 22 نلاحظ أن من أجابوا أن : المصادر الرئيسية التي يعتمد عليها التمويل كانت الإجابات متقاربة بين المصادر المذكورة حيث من قالوا خدمات كانوا 4 بنسبة مئوية بلغت %28، في حين من أجابوا بأنه مصادر تجارية كانوا 5 بنسبة مئوية بلغت %32 أما من قالوا مصادر تسويقية كانوا 6 بنسبة مئوية بلغت %40 و كانت كا² المحسوبة: 3.26 والتي هي أصغر من كا² الجدولة 3.84 بما يفسر وجود دلالة إحصائية، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

الاستنتاج: نستنتج أن جميع المسؤولين يؤكدون أن مصادر التمويل الذاتي تتمحور في ثلاث مصادر تجارية تسويقية و خدماتية.

السؤال رقم 19: ما تقييمك للوضع المادي للنادي في ظل مساهمة التمويل الذاتي ؟
الغرض منها: معرفة إذا كان التمويل الذاتي يحسن الأوضاع المادية للنادي

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الدلالة الإحصائية
جيدة	10	70%	1.66	3.84	0.05	1	غير دال
متوسطة	3	20%					
ضعيفة	2	10%					
المجموع	15	100%					

الجدول رقم 25: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول معرفة إذا كان التمويل الذاتي يحسن الأوضاع المادية للنادي



تحليل ومناقشة النتائج:

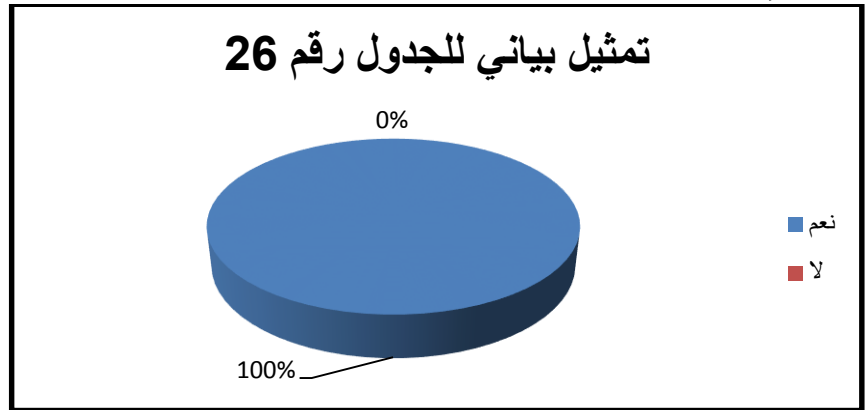
من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 23 نلاحظ أن من أجابوا أن : التمويل الذاتي جيد في تحسين الأوضاع المادية للنادي حيث من قالوا جيد كانوا 10 بنسبة مئوية بلغت 70%، في حين من أجابوا بأن التمويل الذاتي متوسط في تحسين الأوضاع النادي كانوا 3 بنسبة مئوية بلغت 20% أما من قالوا أن التمويل الذاتي ضعيف في تحسين الأوضاع للنادي كانوا 2 بنسبة مئوية بلغت 10% و كانت كا² المحسوبة: 3.26 والتي هي أصغر من كا² الجدولة 3.84 بما يفسر وجود دلالة إحصائية، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب المسؤولين يؤكدون أن التمويل الذاتي الجيد يساعد في تحسين أوضاع بالنادي .

السؤال رقم 20: هل العقارات التي يملكها النادي تساهم في زيادة التمويل الذاتي و إنجاز التظاهرات الرياضية ؟
الغرض منها: معرفة ما إذا كان للعقارات النادي دور في زيادة التمويل الذاتي وإقامة التظاهرات الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الدلالة الإحصائية
نعم	15	100%	15	3.84	0.05	1	دال
لا	00	00%					
المجموع	15	100%					

الجدول رقم 26: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول معرفة ما اذا كان للعقارات النادي دور في زيادة التمويل الذاتي وإقامة التظاهرات الرياضية



-تحليل ومناقشة النتائج:

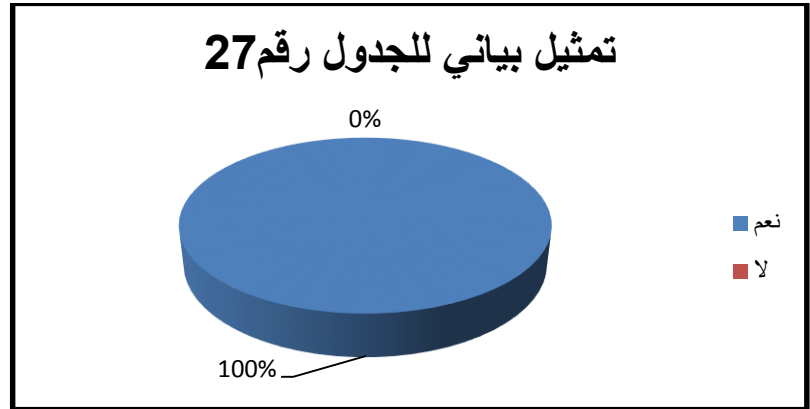
من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 24 نلاحظ أن من أجابوا أن اذا كان للعقارات النادي دور في زيادة التمويل الذاتي وإقامة التظاهرات الرياضية كانوا 15 بنسبة مئوية بلغت 100 %، في حين من أجابوا ليس للعقارات النادي دور في زيادة التمويل الذاتي وإقامة التظاهرات الرياضية كانت معدومة بنسبة مئوية بلغت 00% كانت كا² المحسوبة: 15 والتي هي أكبر من كا² الجدولة 3.84 بما يفسر وجود دلالة إحصائية، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الاستنتاج: نستنتج أن جميع المسؤولين أكدوا أن للعقارات النادي دور في زيادة التمويل الذاتي وإقامة التظاهرات الرياضية.

السؤال رقم 21: هل تلجؤون خلال التظاهرات الرياضية إلى تمويلات أخرى مع وجود التمويل الذاتي ؟
الغرض منها: معرفة ما إذا كانت النوادي الرياضية تلجأ إلى تمويلات موسمية أو صرفية خاصة بتظاهرات رياضية محددة.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الدلالة الإحصائية
نعم	13	%80	5.4	3.84	0.05	1	دال
لا	02	%20					
المجموع	15	%100					

الجدول رقم 27: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول معرفة ما إذا كانت النوادي الرياضية تلجأ إلى تمويلات موسمية أو صرفية خاصة بتظاهرات رياضية محددة.



-تحليل ومناقشة النتائج:

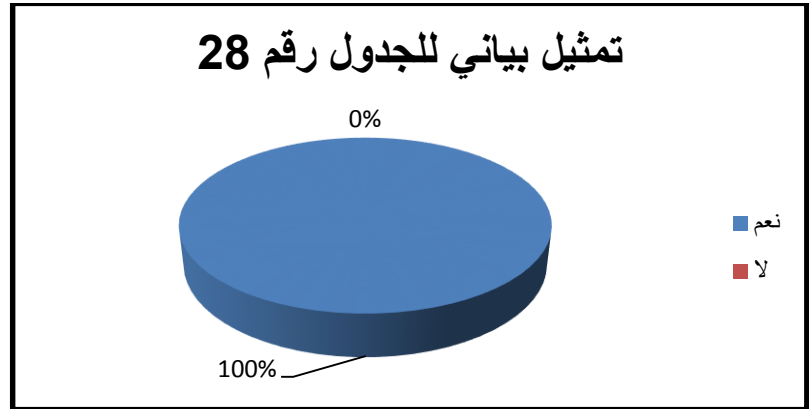
من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 25 نلاحظ أن من أجابوا أن اذا كانت النوادي الرياضية تلجأ إلى تمويلات موسمية أو صرفية خاصة بتظاهرات رياضية محددة. كانوا 13 بنسبة مئوية بلغت 80 %، في حين من أجابوا ليس على النوادي الرياضية أن تلجأ إلى تمويلات موسمية أو صرفية خاصة بتظاهرات رياضية محددة. كانوا 2 بنسبة مئوية بلغت 20% كانت كا² المحسوبة: 5.4 والتي هي أكبر من كا² الجدولة 3.84 بما يفسر وجود دلالة إحصائية، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب المسؤولين أكدوا أن النوادي الرياضية تلجأ إلى تمويلات موسمية أو صرفية خاصة بتظاهرات الرياضية.

السؤال رقم 22: هل يحقق ناديكم الرياضي نتائج مالية سنوية كافية لزيادة في طاقة التمويل الذاتي؟
الغرض منها: معرفة إذا ما كانت الأرباح التي تحققها النوادي الرياضية كافية لزيادة معتبرة في طاقة التمويل الذاتي.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الدلالة الإحصائية
نعم	15	100%	15	3.84	0.05	1	دال
لا	00	00%					
المجموع	15	100%					

الجدول رقم 28: يوضح توزيع إجابات الباحثين حول معرفة إذا ما كانت الأرباح التي تحققها النوادي الرياضية كافية لزيادة معتبرة في طاقة التمويل الذاتي.



-تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 26 نلاحظ أن من أجابوا بنعم أن إذا ما كانت الأرباح التي تحققها النوادي الرياضية كافية لزيادة معتبرة في طاقة التمويل الذاتي كانوا 15 بنسبة مئوية بلغت 100%، في حين من أجابوا ليست الأرباح التي تحققها النوادي الرياضية كافية لزيادة معتبرة في طاقة التمويل الذاتي. كانت معدومة بنسبة مئوية بلغت 00% كانت كا² المحسوبة: 15 والتي هي أصغر من كا² الجدولة 3.84 بما يفسر وجود دلالة إحصائية، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

الاستنتاج: نستنتج أن جميع المسؤولين أكدوا أن الربح الذي تحققه المنشأة الرياضية يزيد في طاقة التمويل الذاتي.

-5-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات:

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

الفرضية الأولى: مساهمة التمويل الرسمي في تنظيم التظاهرات الرياضية.

من خلال الأجوبة التي تحصلنا عليها في جداول المحور الأول نجد أن مساهمة التمويل الرسمي في تنظيم التظاهرات الرياضية يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف النادي ونجد أغلب مسؤولي النوادي أكدوا أن النوادي الرياضية تعتمد بشكل كبير على التمويل الرسمي في تنظيم وتسيير التظاهرات الرياضية وهذا راجع أهمية التمويل الدولة في الادخار الداخلي و الخارجي المسجل بواسطة نشاط المؤسسة الذي يخصص لتمويل الجهاز الإنتاجي، لهذا تحرص الدولة على تخفيض النفقات المتعلقة بالإنتاج إلى أكبر قدر ممكن. أو تسعى للحصول على أكبر هامش ربح ممكن ما يمكنها من تحقيق فوائض نقدية تجعل النوادي الرياضية في وضعية أكثر استقراراً، كما أكدوا لنا أفراد العينة أن التمويل الرسمي والميزانية التي تقدمها الدولة للنوادي كاف في تنظيم وتسيير التظاهرات الرياضية كما أن النوادي لا تتعرض إلى مشاكل مالية بوجود التمويل الرسمي خلال الموسم الرياضي وبالتالي يؤثر التمويل الرسمي على الفريق بشكل ايجابي على مردود النادي والفريق و عليها أجمع أفراد العينة علي أن التدعيمات المقدمة للأندية من طرف الدولة كافية. وبالتالي فالتظاهرات الرياضية بحاجة إلى مصادر تمويل الرسمي الذي يسعدها على تغطية مختلف تكاليفها لتنظيم البطولات ومنه يمكن القول أن الفرضية الأولى تحققت.

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

الفرضية الثانية: مساهمة الشركات الاقتصادية في تنظيم التظاهرات الرياضية.

من خلال الأجوبة التي تحصلنا عليها في جداول المحور الثاني نجد أن مساهمة الشركات الاقتصادية في تنظيم التظاهرات الرياضية يلعب دور فعال ونستنتج أن أغلب المسؤولين أكدوا أن التمويل الشركات الاقتصادية ذو أهمية في تنظيم التظاهرات الرياضية وهذا راجع إلى رفع رأس المال، وذلك بإدماج الاحتياطات المجمعة بما فيها علاوة الإصدار، والأرباح التي لم يتم تخصيصها بعد، كما أكدوا أفراد العينة أن التمويل الشركات الاقتصادية يكفي في تغطية الاحتياجات المالية للنادي وهذا راجع للتشجيع من قبل الشركات بواسطة التخفيض الجبائي، حتى لا يكلف النوادي أعباء مالية كما تقوم المؤسسات الاقتصادية استقطاب المستثمرين في تنظيم التظاهرات الرياضية لأنها تعتمد في تمويلها على مصادر مختلفة يساعدها على جلب ممولي كما يؤكد أفراد العينة أن أغلب المؤسسات الاقتصادية له دور فعال في تنظيم التظاهرات الرياضية وتعتبر دعم الرياضة واجب وهذا راجع الريح الذي تحققه الشركات الاقتصادية عن طريق تنظيم التظاهرات الرياضية من خلال التسويق والتجارة والخدمات ومنه يمكن القول أن الفرضية الثانية تحققت.

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

الفرضية الثالثة:

من خلال الأجابة التي تحصلنا عليها في جداول المحور الثالث نجد أن الرباطات الرياضية تعتمد بشكل كبير على التمويل الذاتي ونستنتج أن أغلب المسؤولين أكدوا أن التمويل الذاتي ذو أهمية في تنظيم التظاهرات الرياضية وهذا راجع إلى رفع رأس المال، وذلك بإدماج الاحتياطات المجمعمة بما فيها علاوة الإصدار، والأرباح التي لم يتم تخصيصها بعد، كما أكدوا أفراد العينة أن التمويل الذاتي يكفي في تغطية الاحتياجات المالية للنادي وهذا راجع للتشجيع من قبل الشركات بواسطة التخفيض الجبائي، حتى لا يكلف للنادي أعباء مالية كما يؤكد أفراد العينة أن أغلب المسؤولين يؤكدون أن للعقارات النادي دور في زيادة التمويل الذاتي وإقامة التظاهرات الرياضية و أن التمويل الذاتي الجيد يساعد في تحسين أوضاع النادي و أن الربح الذي تحققه المنشأة الرياضية يزيد في طاقة التمويل الذاتي. ومنه يمكن القول أن الفرضية الثالثة تحققت. ومنه يمكن القول أن الفرضية الثانية تحققت.

الاستنتاج العام:

من خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري وعرض و تحليل أهم النتائج في الجانب التطبيقي، أصبح بإمكاننا استخلاص مضمون هذه الدراسة خاصة من خلال الدراسة التطبيقية التي إزالة الغموض عن هذا العمل، حيث عمد الباحثان إلى التعرف على دور التمويل الرياضي في تنظيم التظاهرات الرياضية ، وهذا ما تم التأكد منه من خلال تحليل أهم النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي، حيث استطعنا الكشف عن الدور الذي يلعبه التمويل الرسمي والذاتي في تنظيم البطولات والتظاهرات الرياضية، من خلال تحليل نتائج الاستبيان المطبقة على عينة الدراسة، فتم التوصل إلى بعض النتائج التي تتمثل في:

- الفرضية الأولى المتمثلة في مساهمة التمويل الرسمي في تنظيم التظاهرات الرياضية تحققت.
- الفرضية الثانية المتمثلة في مساهمة الشركات الاقتصادية في تنظيم التظاهرات الرياضية تحققت.
- الفرضية الثالثة المتمثلة في اعتماد الرابطات الرياضية عن التمويل الذاتي تحققت.

ومن خلال هذه النتائج يرى الباحثان أن مساهمة التمويل الرسمي والذاتي يلعبان دور في تنظيم التظاهرات الرياضية.

خاتمة:

لا يختلف اثنان على الدور الذي تلعبه الإدارة في ترقية مختلف قطاعات العمل و الرقي بها إلى أسى درجات التطور لذا كان لعلم الإدارة مكانة بين كل العلوم السياسية منها و الاجتماعية و حتى الدقيقة ، الأمر الذي جعل الباحثين ميدان الرياضة الاهتمام هذا العلم و جعله محورا رئيسيا في برامج أعماله كونه المحرك الرئيسي و المنسق الأساسي بين مختلف الجهود .

إن البحث في الميدان الإداري كان و لا يزال في تطور نستمر و من أهم ما توصل إليه البحث في هذا المجال هو إدراج وظائف إدارية تسهل العمل و تضمن بنسبة كبيرة بلوغ الأهداف في أي مجال من مجالات العمل .

و عليه انطلق بحثنا من هذه النقطة أي الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط ، التنظيم ، التوجيه الرقابة و محور أساسا حول القيمة التي تلعبها هذه الوظائف في بلوغ أهداف الأندية الرياضية وقمنا بدراسة كل وظيفة على حدى فعرفناها و ذكرنا شروطها و مبادئها و تطرقنا إلى واقعها في الأندية الرياضية و استفسرنا حول القيمة التي تلعبها في بلوغ أهداف الأندية الرياضية في نظر القائمين على الإدارة الرياضية .

فتوصلنا إلى أن هذه الوظائف قيمة كبرى عند اغلب الإداريين و الاعتماد عليها يؤدي حتما إلى بلوغ الأهداف. وفي الأخير نقول بأن كل الأعمال مهما اكتملت فهي ناقصة ، ومهما أنجزنا وحرصنا على خلوها من الثغرات والعيوب فهي في النهاية تبدو خلاف ذلك ، وهكذا طبيعة البحوث لأن العلم يتطور والرؤى تختلف والمفاهيم تتشعب.

و ما علينا إلا أن نقول أننا وبحمد الله عرضنا رأينا المتواضع وأدلينا بفكرتنا البسيطة في موضعنا هذا لعل الله قد يكون وفق قلمنا في تقديم فكرنا والتعبير عنه وفي النهاية ما نحن إلى بشر والبشر قد يخطئون وقد يصيبون، فنرجو من الله أن نجد في سعة صدركم مغفرة أخطائنا.

الاقتراحات والفروض المستقبلية:

ما يليه واجب البحث العلمي علينا كباحثين ، أن نقدم جملة من التوصيات و الاقتراحات في ضوء النتائج المتوصل إليها على المستويين النظري و التطبيقي ، تقوم هذه التوصيات و الاقتراحات أساسا على استغلال نقاط القوة التي تتمتع بها الوظائف الإدارية في تسيير الأندية الرياضية تتص على ما يلي :

- 1- اهتمام بعملية التوجيه لأن لها دور ايجابي في سير المخطط و لا يمكن الاستغناء عنها.
- 2- يجب مراقبة مختلف النوادي لأن أغلب الأندية الرياضية تمتلك جهاز رقابة إلا أنه لا يقوم بمهامه على أكمل وجه.
- 3- للرقابة دور في جعل المخطط يسير بشكل جيد و لا يمكن الاستغناء عنها إطلاقا في أي عملية إدارية.
- 4- الوظائف الإدارية من تخطيط، توجيه، تنظيم، رقابة لها أهمية كبرى في بلوغ أهداف الأندية الرياضية.
- 5- برمجة حصص تلفزيونية لنشر الثقافة التسيير الإداري .
- 6- لا يمكن الاستغناء عن التنظيم أثناء عملية التسيير الإداري.

الفروض المستقبلية:

- 1- الوظائف الإدارية وعلاقتها بالمنشأة الرياضية.
- 2- دور التسيير الإداري في تنظيم وتوجيه المؤسسات الاقتصادية.

السيلو غرافيا

قائمة المصادر والمراجع

المصادر
1- القرآن الكريم سورة النمل الآية 19.
المراجع باللغة العربية
إبراهيم أحمد عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، منشأ المعرف الإسكندرية 1999
إبراهيم المصطفى و آخرون، معجم المعاني الجامع(معجم الوسيط،لسان العرب) ، مجمع اللغة العربية، ط.4، 2004
إبراهيم عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ط 2، دار الوفاء، الإسكندرية 2003
إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، نظريات الإدارة وتطبيقاتها، ط 1، الإسكندرية 2003
أحمد شلبي : منهجية البحث العلمي، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992
أمين أنور الخولي:" الرياضة والمجتمع"، بدون طبعة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1996
بشير صالح الرشيد: مناهج البحث التربوي،دار الكتاب الحديث،الكويت، 2000
جمال الدين عوينات، مبادئ الإدارة، دار هو للنشر والتوزيع الجزائر 2003
حسن أحمد الشافعي التشريعات في التربية البدنية و الرياضية، دار الوفاء ج 1، ط 1 الإسكندرية 2004
حسن أحمد الشافعي، التوجيه الإداري ط 1، الطابع الفكري العربي القاهرة 2001
حسين عثمان محمد عثمان أصول علم الإدارة العامة ط 1 منشورات حلبي الحقوقية بيروت 2007.
حنفي محمود مختار: "التطبيق العلمي في تدريب كرة القدم، دار الفكر العربي"، القاهرة، مصر، ط.1 . 1997
خالد محمد عبد العزيز، التربية البدنية، تنظيم إدارة، ط 2، مكتبة الهلال بيروت 2001
د. مفتي ابراهيم محمد : تطبيقات في الإدارة الرياضية مركز الكتاب للنشر 1999
الدكتور خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، الجمهورية الجزائرية ط 1، 2008
ديولد فان دالين: ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرون: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط2، القاهرة، مصر، 1984
رشيد فرحات وآخرون : "موسوعة كنوز المعرفة الرياضية" ، ط 1 ،دار النظير عبور، عمان ، 1999
سليمان الطماوي، مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي القاهرة 1980
طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية ط 1، مركز الكتاب للنشر القاهرة 1997
عبد السلام أبو حفص، محاضرات في السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للنشر بيروت 2001
عبدلرحمان عيساوي : "سيكولوجية النمو"، دار النهضة العربية، بدون طبعة، بيروت، 1980

عصام بدوي موسوعة التنظيم الإداري في ت، ب، ر، ط 1، دار الفكر العربي للقاهرة 2001
علي خليفة العنشري وآخرون: "كرة القدم، الجماهيرية العربية الليبية"، بدون طبعة، 1987
علي عياصرة، محمد العودة، الفاضل الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات . التريوية ط 1 دار حامد للنشر و التوزيع عمان 2006
عمر سعيد مبادئ الإدارة الحديثة دار الثقافة للنشر و التوزيع ط 1 عمان 2003
عمر سعيد مبادئ الإدارة الحديثة دار الثقافة للنشر و التوزيع ط 1 عمان 2003
محمد رقيق الطيب ، مدخل لتسيير وظائف و تقنيات ، ج 1، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1992
موفق حديد محمد، الإدارة العامة، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع كان 2004
مذكرات تخرج
افر وحن غنية ، التسيير الإداري و علاقته بالأداء الرياضي النخبوي مذكرة لنيل شهادة ماجستير 2008
بوداود عبد اليمين ، عمليات التخطيط و التنظيم الإداري في الدورات الدولية الرياضية ،مذكرة لنيل شهادة . الماجستير 2007
بوداود عبد اليمين ، عمليات التخطيط و التنظيم الإداري في الدورات الدولية الرياضية ،مذكرة لنيل شهادة 2008/الماجستير 2007
فتيحة بوساق دور محكمة التحكيم الرياضي في تسويق نزاعات الحركة الرياضية الوطنية مذكرة لنيل شهادة الماجستير 2007
فتحة بوساق، دور محكمة التحكيم الرياضي في تسوية نزاعات الحركة الرياضية الوطنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2007، ، ص 65

الأملاحق

الملحق رقم 01

استبيان

ملحق 1

* الفرضية الأولى : للتخطيط أهمية في إدارة الأندية

1- هل أهداف النادي واضحة و مبرمجة عند بداية كل موسم رياضي؟ نعم لا

كيف ذلك.....

2- هل هناك تخطيط مسبق في ناديك عند بداية كل موسم؟ نعم لا

3- في رأيك هل الأندية بحاجة إلى تخطيط عند كل موسم؟

نعم لا لا أدري

4- هل التخطيط في ناديك يتماشى مع إمكانياتكم المادية و البشرية؟

نعم لا

5 - هل ترى أنه بإمكانكم الوصول إلى أهدافكم بدون تخطيط؟ نعم لا

6 - هل هناك تنظيم محكم بين كل المشاركين في تحقيق الأهداف؟

نعم لا لا أدري

* الفرضية الثانية: لوظيفة التوجيه أهمية كبيرة في العملية الإدارية

7- هل يتم التنسيق و التشاور بين الموظفين أثناء تأدية المهام؟

نعم لا أحيانا

8- ما هي طبيعة التنظيم السائدة في إدارتكم؟

عشوائي سائد مدروس

9- هل أنت راض على طبيعة التوجيه المتبعة في إدارتكم؟

نعم لا

10- هل تتلقون تعليمات من قبل المسؤولين؟

نعم لا . كيف ذلك.....

11 - في رأيك هل يمكن الاستغناء عن عملية التوجيه؟

نعم لا كيف ذلك.....

12- في رأيك ما هو نمط التوجيه الأنسب لبلوغ الأهداف ؟

غير موجه تسلطي ديمقراطي

* الفرضية الثالثة : عملية الرقابة ضرورية لتحقيق الأهداف

13- هل يقوم جهاز الرقابة بدوره على الإدارة ؟

نعم لا

14- هل يقوم جهاز الرقابة بمتابعة الذي يعمل و الذي لا يعمل؟

نعم لا

15- هل للرقابة دور في جعل المخطط يسير بشكل جيد؟

نعم لا

كيف ذلك.....

16- في رأيك هل يمكن الاستغناء عن عملية الرقابة؟

نعم لا

17- هل هناك جهاز مكلف بالرقابة في منشآتكم؟

نعم لا

الملحق رقم 02



إلى السيد (ة): **السيد الرابطة الرياضية**

..... **لكرة القدم لولاية البويرة**

الموضوع: تسهيل مهمة.

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

- الطالب (ة): **قورين نصر المدين**... رقم التسجيل: 16.15.0.038. تاريخ ومكان الميلاد: 1995/11/08. عين دسام

- الطالب (ة): **رجحان بن ملبكة**... رقم التسجيل: 16.16.31.009/08. تاريخ ومكان الميلاد: 1996/11/07. عين دسام

- الطالب (ة): **قوريف جمال**... رقم التسجيل: 16.16.37.009/08. تاريخ ومكان الميلاد: 1996/08/16. عين دسام

من أجل القيام بانجاز مذكرة التخرج لنهاية التكوين خلال الموسم الجامعي 2018 / 2019 الذي يندرج ضمن التحضير لنيل شهادة الليسانس في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.



مدير المؤسسة المستقبلة



رئيس القسم



DT Bouira de Football W Bouira
Le Secrétaire Général P / I
S. HAMLAOUI



رئيس قسم الإدارة والتسيير الرياضي والتشجيع الرياضي
بالتبليغ
أ. برج رضوان



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



قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

عنوان المذكرة: أهمية الوظائف الإدارية في تسيير الأندية الرياضية

الإمضاء	الملاحظات	الدرجة العلمية	الاسم واللقب
	مقبول	أستاذ محاضر	فيل فهوريا
	مقبول مع إضافة بعض المقدمات	أستاذ محاضر	س. س. س.
	مقبول	أستاذ محاضر	علو عازفينا

* إشراف الدكتور:

- أرزقي اسماعيل

* إعداد الطلبة:

- قرين نصر الدين

- رمضاني مليكة

- شريف حنان

السنة الجامعية: 2019/2018

الملحق رقم 03

Study Summary

The importance of administrative functions in the management of sports clubs.

Case study of some departments of sports clubs for the football of the state of Bouira

Preparation of students:

- Ismail Arzeki

Supervising Professor:

- Kareen Nasr El Din

- Sherif Hanan

-Ramdani Malika

The aim of this research is to try to verify the hypothesis of the extent to which administrative functions contribute to the management of sports clubs. The descriptive researchers used descriptive and best approach to achieve the objective objectives. The researchers conducted a random sample of 17 administrators divided into three And the statistical methods used are the percentage - Kay squared Ka 2, and to verify the validity of hypotheses, the study reached a series of results, the most important of which are:

- Planning for importance in club management, achieved
- The control process is necessary to achieve the goals, achieved
- The orientation function is very important in the management process, has been achieved

The proposals were as follows:

- Attention in the guidance process because it has a positive role in the process of the scheme and can not be dispensed with.
- The control role in making the scheme is going well and can not be dispensed with at all in any administrative process.
- Drawing clear administrative policies in order to achieve the goals set, and raise the level of management of sports clubs.
- The administrative functions of planning, directing, organizing, are of great importance in achieving the goals of sports clubs.

Keywords: administrative functions, management, football.