

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

معهد للتربية البدنية والرياضية

قسم النشاط الحركي المكيف

بحث مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية

مساهمة بعض الوظائف الإدارية في تسيير المركبات والمنشآت الرياضية

دراسة ميدانية لبعض المركبات والمنشآت الرياضية لمدينة وهران

إشراف البروفسور: بن برنو عثمان

من إعداد الطالبان:

- بحري يوسف

- مداحي يوسف

الموسم الجامعي: 2016-2017

الاهداءات

مداحي يوسف

أهدي ثمرة هذا الجهد الى:

رمز الوفاء ،متبع الحنان الذي لا ينفذ، الى التي تحت أقدامها

الجنان وبرضاها يرضى خالق الأكوان إلى ينبوع الحب

والحنان زهرة العطف ومصدر الاطمئنان إلى أعلى ما في

الوجود الوالدة العزيزة أطال الله في عمرها

الى روح ابي الغالي تغمده الله برحمته ومغفرته وندعوا أن

يسكنه الله فسيح جناته

إلى الذين قدموا لنا يد المساعدة في انجاز هذا العمل من قريب

أو بعيد ، إلى العائلة الكريمة عائلة مداحي ولا ننسى رفقاء

الدرب وطلبة السنة الثانية ماستر

الاهداءات

بحري يوسف

أهدي ثمرة هذا الجهد الى:

رمز الوفاء ،منبع الحنان الذي لا ينفذ، الى التي تحت أقدامها الجنان
وبرضاها يرضى خالق الأكوان إلى ينبوع الحب والحنان زهرة
العطف ومصدر الاطمئنان إلى أعلى ما في الوجود الوالدة العزيزة
أطال الله في عمرها

إلى الذي كان دوما إلى جانبي صاحب الفضل ومصدر الرعاية،
إلى الذي لا يسعني إلا أن أقف أمامه احتراما و عرفانا وطاعة إلى
من أخلصت له دعواتي والذي الغالي

أطال الله عمره وأمدده الصحة والعافية .

تشكرات

يارب شكرك واجب محتتم ها أنا ذا بالشكر أتكلم

عد الحسا بعرض السما مقدارها يرضيك أني بعد شكرك مسلم

مالي أرى نعم الإله تحيطني من كل جنب ثم لا أتكلم

دعني أحدث بالنعيم فإنني ممن يقر ولست ممن يتكلم

نحمد الله تعالى ونشكره الذي وفقنا وأعانا بالعلم وأحاطنا بالتوفيق

في سبيل إنجاز هذا العمل .

نتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور المشرف

" بن برنو عثمان " الذي إستقبلنا وقدم لنا المساعدة والتوجيهات القيمة لإنجاز

هذا العمل .

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى طاقم وأعضاء معهد التربية البدنية والرياضية بجامعة

مستغانم

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كل من أعاننا من الأساتذة والطلبة

ولو بكلمة طيبة ونصيحة قيمة

بحري يوسف
مداحي يوسف

الملخص: مساهمة بعض الوظائف الإدارية في تسيير المركبات والمنشآت الرياضية.

مشكلة الدراسة: مامدى مساهمة بعض الوظائف الإدارية في تسيير المركبات والمنشآت الرياضية ؟

* للوظائف الادارية دور في تسيير المركبات والمنشآت الرياضية.

جاءت دراستنا و التي نهدف من ورائها الى الكشف عن الحقيقة النظرية للإدارة كمفهوم علمي والكشف عن مدى إدارة المنشآت بحقيقة الوظائف الادارية ومدى مساهمتها في تحقيق نجاح العمل الاداري الرياضي

العينة وكيفية إختيارها: تم أخذ العينة من ثلاثين موظف وسبعة مدراء من مختلف المنشآت والمركبات الرياضية لمدينة وهران وتم الإعتماد على العينة العشوائية من المجتمع الأصلي وقد بلغت نسبتها 30% من عينة الموظفين بينما تم أخذ عينة المدراء ككل واعتمد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات وبإجراء هذه الدراسة تم الخروج بالإستنتاج التالي:- الإعتماد على أفضل الأنماط الإدارية وهو النمط الديمقراطي والذي يعطي فيه الفرصة للموظفين والعمال بالاجتماع مع القادة لتوضيح الأهداف ورسم الخطط للسير الحسن للمؤسسة حتى يكون أكثر فهما وأحسن أداء

ومن خلال نتائج بحثنا نقتح أن يتم العمل على تطبيق التقنيات الحديثة من أجل تطوير ونجاح الإدارة بأتم معنى الكلمة وذلك بواسطة التعرف على مختلف الوظائف الإدارية وكيفية تطبيقها

الكلمات المفتاحية :

الإدارة الرياضية

الإدارة

الوظائف الادارية

Résumé: La contribution de certaines fonctions administratives à la réussite du travail administratif de sport

Problème d'étude: Dans quelle mesure la contribution de certaines fonctions administratives à la réussite du travail administratif de sport?

* Les éléments administratifs de contrôle mènent au succès du travail administratif de sport

Notre étude, qui est venue de derrière, nous cherchons à découvrir la vérité de la théorie du concept de gestion scientifique et l'étendue de la divulgation du fait que les fonctions de gestion des installations administratives et leur contribution à la réussite du travail administratif de sport

L'échantillon et comment choisi: L'échantillonnage de trente employés et sept gestionnaires de divers équipements et véhicules sport pour la ville d'Oran comptait sur au hasard de l'échantillon communautaire d'origine a été augmentation de 30% de l'échantillon du personnel tandis que les gestionnaires prenant comme échantillon ensemble et comptaient sur le questionnaire comme un outil pour recueillir des données et les rendre Aldrasth il était à la conclusion suivante: - appuyer sur le meilleur style de gestion, un style démocratique qui donne la possibilité aux salariés et aux travailleurs de rencontrer les dirigeants afin de clarifier les objectifs et d'en tirer des plans pour la conduite de l'institution afin que Hasan soit une meilleure compréhension et une meilleure performance

A travers les résultats de nos recherches, nous suggérons que les travaux sur l'application des technologies modernes pour le développement et le succès de la gestion du plein sens du mot au moyen d'identifier les différentes fonctions administratives et la façon d'appliquer

Mots-clés: Les fonctions administratives / administration / gestion des sports

Abstract: The contribution of some administrative functions to the success of administrative administrative work

The problem of the study: What is the contribution of some administrative functions in the success of administrative administrative work?

* Control of administrative elements leads to successful administrative administrative work

Our study aims to uncover the theoretical truth of management as a scientific concept and to reveal the extent of the administrative facilities by the administrative tasks and the extent of their contribution to the success of administrative administrative work

The sample was taken from thirty employees and seven managers from different sports institutions and compounds in Oran. The sample was based on a random sample of 30% of the sample. The sample of managers was used as a data collection tool and to conduct this study. The following conclusion was reached: - Adopting the best management style, the democratic model, where employees and workers are given the opportunity to meet with leaders to clarify goals and develop plans for good corporate behavior to be more understanding and improving performance.

The results of our research indicate that work on the application of modern technologies to develop and manage the meaning of the word by determining the various administrative functions and how to apply them

Key words :

Administrative regulation/administration/ management jobs

قائمة الجداول

- 58 جدول رقم 01: يبين توزيع الباحثين حسب الفئات السنوية
- 59 جدول رقم 02: يبين توزيع الباحثين حسب المستويات الدراسية.
- 60 جدول رقم 03: يبين توزيع الباحثين حسب الجنس
- 61 جدول رقم 04: يبين توزيع الباحثين حسب أرائهم حول دور الإدارة في نجاح النشاطات الرياضية
- 62 جدول رقم 05: يبين توزيع عينة الباحثين حول اطلاعهم على المؤسسة.
- 63 جدول رقم 06: يبين دور التخطيط في نجاح العمل الإداري
- 64 جدول رقم 07: معرفة إذا كان هناك تخطيط في المؤسسة
- 65 جدول رقم 08: يبين دور التخطيط في توسيع قاعدة الممارسين
- 66 جدول رقم 09: يبين سيرورة العمل وفق البرنامج المخطط.
- 67 جدول رقم 10: توضيح مدى إستشارة الإدارة للموظفين.
- 68 جدول رقم 11: مساهمة الموظفين في وضع الخطط المساهمة في تطوير المؤسسة
- 69 جدول رقم 12: يبين معرفة دور التنظيم في نجاح العمل الإداري الرياضي
- 70 جدول رقم 13: يبين توزيع عينة الموظفين حسب نوعية علاقتهم مع المسؤولين
- 71 جدول رقم 14: يبين توزيع عتبة الباحثين ، كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض (الموظفين)
- 72 جدول رقم 15: يبين إختلاف الباحثين في القرارات الإدارية.
- 73 جدول رقم 16: يبين دور الرقابة في نجاح العمل الإداري الرياضي.

- 74 جدول رقم 17: يبين معرفة مساهمة الرقابة لعملية التنفيذ في تحقيق الأهداف المسطرة
- 75 جدول رقم 18: يبين تأثير التوجيهات الادارية على نجاح العمل الاداري.
- 76 جدول رقم 19: يبين مدى وضوح قرارات المشرف (المدير) بالنسبة للمبحوثين (الموظفين)
- 77 جدول رقم 20: يوضح تحديد نوع السياسة الرقابية للمدير
- 78 جدول رقم 21: يبين مدى أهمية العناصر في نجاح العمل الإداري.
- 80 جدول رقم 22: يبين توزيع المبحوثين (المدرء) حسب الفئات النسبية
- 81 جدول رقم 23: يبين معرفة المستوى الدراسي لدى المدرء
- 82 جدول رقم 24: يبين التعرف على الجنس الذي يشغل منصب المدير
- 83 جدول رقم 25: يبين توزيع المبحوثين (المدرء) حسب آرائهم حول الإدارة في نجاح النشاطات الرياضية
- 84 جدول رقم 26: يوضح دور التخطيط في نجاح العمل الإداري الرياضي
- 85 جدول رقم 27: يبين توضيح طريقة برمجة الخطط في المؤسسة
- 86 جدول رقم 28: يبين معرفة اذا كانت هناك مشاكل في التخطيط .
- 87 جدول رقم 29: توضيح النظرة المستقبلية لدى المبحوثين (المدرء) لبرامج المؤسسة
- 88 جدول رقم 30: معرفة إذا كان العمل يسير وفق البرنامج المخطط له.
- 89 جدول رقم 31: يبين البرامج المسطرة وكيفية تعديلها
- 90 جدول رقم 32: معرفة دور التنظيم في نجاح العمل الاداري الرياضي.
- 91 جدول رقم 33: يبين إذا كان التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهدا
92. جدول رقم 34: يبين مدى وضوح قرارات المشرف (المدير) بالنسبة للمبحوثين (الموظفين)

- 93 جدول رقم 35: يبين إذا كان للرقابة دور في تحقيق الأهداف المسطرة.
- 94 جدول رقم 36: يبين فعالية الرقابة في تحسين مردود العمال.
- 95 جدول رقم 37: يبين السياسة الرقابية المطبقة من طرف المدير
- 96 جدول رقم 38: يبين دور التوجيه في نجاح العمل الإداري الرياضي
- 97 جدول رقم 39: يوضح علاقة المدير مع موظفين
- 98 جدول رقم 40: يبين توفر الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف .
- 99 جدول رقم 41: يبين العنصر الأهم في نجاح عمل المدير .

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
ج	إهداء
د	شكر
	ملخص البحث بالعربية/ الفرنسية/ الانجليزية
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
	قائمة المحتويات
	التعريف بالبحث
2	المقدمة
3	1- الإشكالية
4	2- الأهداف
4	3- الفرضيات
5	4- أهمية البحث
5	5- مصطلحات البحث
6	6- الدراسات المشابهة
12	
17	
18	

الفصل الأول : الإدارة

11	تمهيد
12	1.طبيعة الإدارة
12	1-1- ماهية الإدارة
12	1-1-1- التعريف بماهية الإدارة
13	1-1-2- المفهوم العلمي للإدارة
13	2- أهمية الإدارة
14	3- تطور الفكر الإداري
14	3-1- مدارس الفكر الإداري
14	3-1-1- الفكر الإداري الكلاسيكي
14	أولاً- الإدارة العلمية
15	ثانياً- الإدارة البيروقراطية
15	3-2- خصائص البيروقراطية المثالية
16	3-3- الفكر الإداري السلوكي
16	*مدرسة النظام التعاوني
16	*مدرسة الدافعية
17	3-4- المداخل الجزئية في الفكر الإداري
17	*مدرسة اتخاذ القرارات
18	* المدرسة الكمية في الإدارة

18	*المدرسة التجريبية
19	4- المستويات الإدارية
19	4-1- الإدارة العليا
19	4-2- الإدارة الوسطى
20	4-3 - الإدارة الدنيا والإشرافية
20	5- النماذج الحديثة للإدارة
20	5-1- إدارة بالأهداف
21	5-2- ماهية الإدارة بالأهداف
22	5-3- أسس ومبادئ الإدارة بالأهداف
23	5-3-3 خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف
23	5-4- مهارات الإدارة بالأهداف
24	6- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى
25	علم الاقتصاد / علم النفس / علوم الرياضيات / القانون / علم السياسة
26	خلاصة

الفصل الثاني : الإدارة الرياضية

28	تمهيد
29	1 - طبيعة الإدارة الرياضية
29	1- تعريف الإدارة الرياضية
30	أهمية الإدارة الرياضية
31	3- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي

32	4- وظائف الإدارة الرياضية
32	1- وظيفة التخطيط
32	1-1- أهمية ومزايا التخطيط
33	1-2- مراحل التخطيط
34	2- وظيفة التنظيم
34	1-2- تعريف التنظيم
34	2-2- أهمية التنظيم
36	2-3- أنواع التنظيم
37	3- وظيفة التوجيه
37	1-3- تعريف التوجيه
38	2-3- مبادئ التوجيه
38	3-3- الأبعاد الرئيسية لعملية التوجيه
38	3-4- أغراض التوجيه وأهدافه
38	3-5- أنواع التوجيه: يوجد نوعان من التوجيه
39	4- وظيفة الرقابة
39	1-4- تعريف الرقابة
39	2-4- أهمية الرقابة
40	3-4- فوائد الرقابة
40	4-4- فوائد الرقابة للإدارة الرياضية
40	4-5- خطوات الرقابة
41	4-6- خصائص النظام الرقابي الفعال
42	4-7- كيف تتم الرقابة
43	5- النماذج الحديثة للإدارة الرياضية

43	5-1- الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي
44	5_2 مبادئ الإدارة بالأهداف
45	5-3- أهمية الأهداف الكمية والغير الكمية
45	5-4- عناصر الإدارة بالأهداف
45	5-4-1- الأهداف الرئيسية والفرعية
46	5-4-2- مزايا الإدارة بالأهداف
46	6- إدارة الوقت في المجال الرياضي
47	6-1- نصائح إدارة الوقت بفاعلية
48	7- الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية
48	7-1- تعريف الجودة الشاملة
48	7-2- كيف نحقق الجودة الشاملة
49	7-3- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
49	7-4- المبادئ الأساسية لمفاهيم الجودة في المؤسسات الرياضية
50	خلاصة

الباب الثاني : الجانب التطبيقي

الفصل الأول : الطرق المنهجية المتبعة في البحث

1- الطرق المنهجية العلمية المتبعة في البحث

- _ مجتمع وعينة البحث
- _ متغيرات البحث
- _ مجالات البحث
- _ أدوات البحث
- _ الأسس العلمية للإختبارات
- _ صعوبات البحث

الفصل الثاني: عرض و تحليل النتائج

- _ عرض وتحليل النتائج
- _ الإستنتاج العام
- _ استنتاجات
- _ مناقشة الفرضيات
- _ اقتراحات
- _ خلاصة عامة
- _ المصادر والمراجع
- _ الملاحق

البياب الأولى

الجانب النظري

الفصل التمهيدي

المقدمة

1- الإشكالية

2- أهداف الدراسة

3- الفرضيات

4- أهمية البحث

4- مصطلحات البحث

5- الدراسات المشابهة

مقدمة:

إن إحدى سمات الحياة الحديثة الموجودة في كافة ثقافات العالم هي الأهمية المتزايدة للمنظمات والمنشآت والمؤسسات وإذا ما أردنا للرياضة أن تزدهر وتتقدم فلا بد من أن تتخذ العلم طريقا والإدارة هي أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة الدول المتقدمة ومنشآتها ومؤسساتها في النهوض بالرياضة وإن عالم الرياضة لا يختلف عن ذلك في هذا الصدد والمردود الرياضي يتغير باستمرار نتيجة لتغيير المنظمات والمنشآت.

يتم تشكيل منشأة ما عندما تقوم مجموعة من الأفراد سويا بإنجازات معينة من المهام والمقاصد ويتم تشكيل المجموعات نظرا لأن المهام والمقاصد المراد إنجازها تفوق قدرات الفرد، وكأي فريق منظم فإن أي منظمة يمكنها إنجاز قدر أكبر بكثير من إنجاز الفرد، وتنتج المنشآت والمنظمات خدمة ذات جودة لا تستطيع جهود الفرد وحده إنتاج مثيلاتها، وتبرز فعالية المنشآت عندما تعمل القيادة المعروفة بالإدارة بصورة سليمة وعلى هذا فإن الإدارة تبرز أهميتها الكبيرة في المنظمات الفعالة.

تعرف الإدارة بأنها توجيهه للأنشطة الضرورية للمنظمة لضمان عملها بصورة فعالة وتهدف الإدارة الرياضية إلى ضمان عمل المنظمات أو المؤسسات الرياضية بصورة فعالة، وكذلك أيضا هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة، ومن التعريف السابق نلاحظ شموله على مكونات العملية الإدارية واستخدام الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية والأهداف التي حددتها المؤسسة.

تهتم الإدارة اهتماما كبيرا بتوجيه طريقة تصرف الأفراد (السلوك الإنساني) في محاولة لإنجاز هدف أو مقصد ما للمجموعة، وإن التركيز لا ينصب على نوع المنظمة أو المنشأة التي تعمل في مجال الرياضة وإنما الجانب الهام في الإدارة يتركز في توجيه طريقة عمل الأفراد لإنجاز هدف عام ويحظى توجيهه

الموارد الإنسانية بالأولوية للمدربين في منظمة التربية البدنية والرياضية فإن المهام الأساسية للمدير سواء كان مدير مشروع أو مدرب تكون في قيادة وتوجيه وإرشاد ومراقبة الأفراد الذين يعدون جزء من المجموعة، وعلاوة على ذلك فإنه يجب أن يحقق الأهداف والغايات التي أنشأت من أجلها المنشآت.

ويتضمن التوجيه إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والإرشادات وهو ليس بالمهمة السهلة ويتطلب لنجاحه مهارات خاصة، فالذي يرجى من الأمر الحصول على نتائج معينة ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للرئيس والمرؤوس حتى يفهم الأخير ما يقصده الأول وما يهدف إليه، وحتى ينفذ بدقة . وللتوضيح جعلنا نختار موضوع دراستنا تحت عنوان " مساهمة بعض الوظائف الإدارية في تسيير المركبات والمنشآت الرياضية" ، وفي دراستنا لهذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي ، يبدأ الفصل النظري الأول بتوضيح مفاهيم الإدارة وطبيعتها ، باعتبارها أنشطة تحقق أهداف المنظمة من خلال الآخرين، وكما يحتوي الفصل على وظائف الإدارة كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أما الفصل الثاني فقد تكلمنا فيه عن الإدارة الرياضية ووظائفها حيث تم فيه توضيح مفاهيم الإدارة الرياضية وطبيعتها وعلاقتها العلوم الأخرى كما جاء فيه دراسة لبعض الوظائف الإدارية كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أما في الفصل التطبيقي فقد قمنا فيه بالتحديد أكثر من خلال دراستنا لبعض المنشآت الرياضية ، وفي الأخير نأمل أن يكون بحثنا مفيدا لكل طالب علم يأخذه كنقطة بداية لبحثه

2- الإشكالية:

إن المتتبع لمراحل التطور والنمو التي مرت بها المؤسسات الرياضية منذ الاستقلال إلي يومنا هذا ، يدرك أنها كانت تتخبط في العديد من المشاكل والمعوقات التي لازمتها على امتداد هذه الفترة كنفص التأطير والخبرة وانتشار مظاهر الإهمال والتسيب وسوء استعمال الموارد الاقتصادية خاصة البشرية منها، حيث بنيت مختلف الدراسات والأبحاث أن أهم ما يعرقل عجلة التنمية نحو الأهداف المسطرة هو نقص

الكفاءات البشرية الموجهة توجيهها سليماً لرفع مردود المنشآت الرياضية. كل هذه المعوقات وغيرها أدت إلي تدني مستوى المنشآت الرياضية وهذا ما هو إلا تعبير عن ضعف السياسة الإدارية، ومع اشتداد المنافسة وزوال بعض المنشآت وبقاء الأصلح إدارياً زاد اهتمام المختصين بالبحث عن الطرق والأساليب التي تمكن من رفع مردود المنشآت الرياضية وأهمها العنصر البشري الذي يعتبر العنصر المركزي في علم الإدارة.

وإن التسيير في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشآت الرياضية إلى التكامل والارتفاع بقدراتهم وإكسابهم الخبرات في مجال التسيير الإداري وتعمل على تحقيق أهدافها المنشودة حيث ركزت على عدة عناصر منها التنظيم، التخطيط، الرقابة في مجال التسيير والتي تعمل لصالحها ومن خلال هذه الدراسة ارتأينا إلى طرح التساؤل التالي: ما مدى مساهمة بعض الوظائف الإدارية في تسيير المركبات والمنشآت الرياضية؟

التساؤلات الجزئية

- هل للتخطيط دور في تسيير المركبات والمنشآت الرياضية؟
- ما مدى تأثير التنظيم على تسيير المركبات والمنشآت الرياضية؟
- هل الرقابة تؤثر على سير المركبات والمنشآت الرياضية؟

3- أهداف الدراسة

- إبراز حقيقة الإدارة الحديثة وطرق تسييرها وكذا العلاقة التسيير الجيد وما يقابله من نجاحات والتسيير السيئ وما ينتج عنه كذلك.
- إبراز أسباب نجاح وفشل هذه المنشآت الرياضية وإعطاء صورة حقيقية عن التسيير ودوره في تحقيق الأهداف.
- الوقوف على أهمية الوظائف الإدارية ودورها في تنظيم وإدارة المنشآت الرياضية.
- إبراز ما يمكن أن تقتضيه وتحتاجه المنشآت الرياضية أثناء عملية التسيير.
- معرفة الأسس النظرية للوظائف الإدارية بالإضافة إلى كيفية مساهمتها

ودورها في نجاح العمل الإداري الرياضي

- كشف الحقيقة النظرية للإدارة كمفهوم علمي يساهم في تطور المجتمعات
- إجراء استطلاع ميداني يكون بمثابة إطلالة على الواقع العملي للمنشأة كعينة مختارة تكون دليلاً بسيطاً عن مجتمع المنشآت الرياضية الجزائرية.
- معرفة إذا كانت طريقة التطبيق للمنشآت للوظائف الإدارية تساهم حقيقة بتحقيق نجاح العمل الإداري الرياضي.

4-الفرضيات:

- الفرضية العامة: للوظائف الإدارية دور في تسيير المركبات والمنشآت الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- للتخطيط دور في تسيير المركبات والمنشآت الرياضية.
- للتنظيم تأثير على تسيير المركبات والمنشآت الرياضية.
- الرقابة تؤثر على سير المركبات والمنشآت الرياضية.

4-1- أهمية البحث:

إن أهمية اختيار الموضوع فرضه واقع الملاحظة الميدانية التي يجسدها إداريو المنشآت الرياضية أثناء العملية الإدارية وهته الأخيرة التي تحظى بالاهتمام خاصة في عصرنا الحالي كونها تعتبر سبل التقدم والتطور وبما أن الإدارة جزء لا يتجزأ من هذه العملية فلا يمكننا عزلها كونها محور العملية وعمودها وقد نقف جلياً عند أهم الوظائف الإدارية والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي لا يقل دورها عن باقي الأعمال الإدارية الأخرى، فهي تحدد النتائج وصيغتها.

5- مصطلحات البحث: إن المصطلحات التي يجب التطرق إليها هي كالتالي:

* الإدارة: الإدارة المشتقة من الكلمة اللاتينية – ADMINISTRATION – والتي تعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين.

* الوظائف الإدارية: (1)

- التخطيط: ويعني تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها وقد يتطلب

- أحمد ماهر، جلال الهجرسي وآخرون: الإدارة و المبادئ والمهارات – الدار الجامعية ط1-الاسكندرية- مصر- ص 16. (1)

- الأمر التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد لمواجهته
- التنظيم: ويعني تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف في وحدات إدارية وإنشاء العلاقات التنظيمية بينها وإمدادها بالوسائل المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الهدف
- التوجيه: وتعني تعبئة وتوجيه جهود جميع العاملين بالمنظمة تجاه الهدف الرئيسي للمنظمة من خلال القيادة والحوافز والاتصالات
- الرقابة: وتعني التأكد من مدى التزام التنفيذ بالخطط الموضوعة ومدى الكفاءة في تحقيق الأهداف

-الإدارة الرياضية: هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات الأفراد في المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد وتحقيق الأهداف المحددة. (2)

6- الدراسات السابقة:

لأن طبيعة الموضوع صعبة نوعا ما إلا أننا وجدنا بعض المواضيع المشابهة لموضوع مذكرتنا هذه والتي يعالج أغلبها الإدارة الرياضية بصفة عامة ونذكر منها:

-دراسة الأولى:

بوزيد النمى حدباوي أحمد دراسة بعنوان "مكانة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية" مذكرة لنيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية قسم الادارة والتسيير الاداري جامعة مسيلة 2007/2006 وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

إلى أي مدى يمكن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مكانة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية من خلال إبراز دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير الفكر الإداري، وتوسيع قاعدة الممارسين للرياضة، وإمكانية تطبيقه في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

- طلحة حسام، عدلة عيسى مطر: مقدمة في الإدارة ارياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر - مصر الجديدة-القاهرة - ص 8. (2)

وجاء فرض الدراسة كمايلي:يمكن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

و أستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي ومن الأدوات استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وطبقت على عينة مقدارها 07 مشرفين تم الإعتماد على العينة العمدية ودامت الدراسة شهر أبريل 2007 .

وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية، وأهميته لتطوير الفكر الإداري لدى المسيرين، وأهميته في توسيع قاعدة الممارسين لنشاط الرياضي.

وأوصت الدراسة بتشجيع الطلبة والباحثين للقيام بإثراء الموضوع بصورة جيدة وأكثر دقة، وضرورة الاهتمام بكل من توسيع قاعدة الممارسين لنشاط الرياضي، ووضع أسس علمية لاختيار اللجان المسيرة، وضرورة توضيح اللوائح والقواعد التي تنظم أنشطة المركب للمشرفين، المدربين، والممارسين.

دراسة الثانية :

الأستاذ عمر نصر الله قشطة عنوان "التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة" رقم الإبداع 2004/8343 بجامعة الإسكندرية كانت الإشكالية كمايلي : هل قامت الإتحادات الرياضية الفلسطينية موضوع الدراسة بتطبيق التخطيط وعناصره لتحقيق أهدافها الخاصة بقطاع البطولة ؟

أما النتائج المتوصل إليها هي : وجود أهداف محددة لنشاط الإتحادات في قطاع البطولة وعدم قابليتها للتعديل كل فترة حتى تتماشى متغيرات المجتمع الفلسطيني

-يمكن توسيع قاعدة الممارسين للعبة حتى يمكن إختيار المستويات العليا .

-الإعتماد على المؤهلين عمليا لإدارة النشاط بالإتحاد عن المؤهلين علميا

-عدم مسؤولية وزارة الشباب والرياضة الفلسطينية واللجنة الأولمبية الفلسطينية

في وضع تصور لحظة نشاط .

-الإتحاد الرياضي وعدم مراعاة مقترحات المدرسين في التخطيط لنشاط الإتحاد

- عدم وجود ملاعب مفتوحة ومنشآت رياضية وحملات مغطاة كافية مخصصة لنشاط الإتحاديات الرياضية الفلسطينية .

أما العينة المختارة فكانت العينة العمدية وقد إشتملت على :رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الإتحادات الرياضية الفلسطينية المتواجدين داخل أراضي فلسطين حجمها (50عضو) عدد الإتحادات 4 إتحادات رياضية فلسطينية .

التعليق على الدراسات:

لقد جاءت الدراسات السابقة لتدرس التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية فالألى تهتم بتطبيق التخطيط على مستوى المؤسسات ومعرفة دوره في تطوير النشاط الرياضي وتحقيق الأهداف،أما الدراسة الثانية تحت عنوان التخطيط الاستراتيجي للإتحديات الرياضية الفلسطينية والهدف معرفة مدى تطبيق التخطيط لتحقيق الأهداف والدراسات كانت مهتمة بالتخطيطوهو من الوظائف الادارية والتي جاءت بها دراستنا.

2-نقد الدراسات:

لقد استفدنا من الدراسات السابقة من العديد من التفسيرات التي ساعدتنا على تحديد مشكلة البحث ، تحديد متغيرات البحث و هدف البحث بالإضافة الى تحديد المنهج المناسب و العدد المناسب للعينة و اختيار احسن الوسائل و الادوات لاستخدامها في البحث و التعرف على كيفية عرض النتائج، و بعد مناقشة النقاط الهامة التي تتوافق مع دراستنا تم وضع استراتيجية عمل و كانت الركيزة التي اعتمدنا عليها مستندين على أهم النظريات التي تتوافق و تدعم بحثنا .

الفصل الأول الإدارة

تمهيد

1- طبيعة الإدارة

2- أهمية الإدارة

3- تطور الفكر الإداري

4- المستويات الإدارية

5- النماذج الحديثة للإدارة

6- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

خلاصة

تمهيد

إن أي عمل ناجح لا بد أن سبقه وبيوافقه ويختمه نشاط ناجح، وكذا شأن أي العمل ناجح هادف ينبغي على الإنسان إنجاز وتزداد الحاجة، إلى مثل هذا النشاط الذي نسميه الإدارة عندما يكون العمل جماعيا لتحديد هدف نشاط المجموعة، ودور كل فرد فيها في تحقيق ذلك الهدف، وهنا تبرز الصفات الشخصية المميزة لمن يتولون قيادة المجموعة البشرية.

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

ومن هنا نجد أن نتائج الدراسات الحديثة أكدت أن سوء الإدارة وقصورها هو السبب الرئيسي وراء انخفاض المستوى الأداء للمؤسسات، وبالعكس بمعنى أن التأثير الإيجابي للمؤسسات جاء بفعل الإدارة الفاعلة الواعدة صاحبة الرؤية، الكافية التي خططت على مدى من منطق موضوعي ونظمت فأضنت التنظيم ووضحت النظام المناسب، لظروفها وإمكاناتها، وحرصت على توفر قادة ومدار لديهم القدرة والخبرة والرغبة في أداء عملهم، فكانت توجهاتهم خير زاد لمرؤوسهم، وإشرافهم على العمل، نموذج للإشراف الفعال علاوة على حرصهم إحداث المتابعة والرقابة على العمل المبنية على فلسفة لإقتناص فرص ومجالات التفوق على الآخرين، وكفاءاتهم ومحاسبتهم عليها.

1- طبيعة الإدارة

1-1 ماهية الإدارة

الإدارة هي نشاط إنساني، يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام امثل لكافة المواد المتاحة للمنشأة، في ظل المتغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها، ولتحقيق هذا النشاط فان الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية، بدا بتحديد الأهداف المراد بلوغها، ومرورا بالتخطيط والتنظيم والتنسيق وتكوين، وتنمية الكفاءات والتوجيه والقيادة والإشراف، وانتهاء بالرقابة وتقييم الأداء (النجار، الإدارة وأصولها واتجاهتها المعاصرة ، 1993م).

1-1-1 التعريف بماهية الإدارة

-التعريف التقليدي : عرفت الإدارة حتى وقت قريب، بأنها مجموعة الأنشطة الإنسانية التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف، من خلال الآخرين (أي بمشاركة الآخرين)، إلا أن هذه التعاريف تضمنت: أن من له الحق في الإدارة (المدير) تكون له سلطة التوجيه للآخرين بنية تحقيق الأهداف، وأن هذا الحق يستمد من المركز الإداري الرسمي الذي يشغله المدير على الهيكل التنظيمي عن الأنشطة الإدارية تمارس داخل إطار وحدود المنظمة دون النظر إلى البيئة المحيطة بها.

-التعريف الحديث للإدارة: تطور تعريف الإدارة نتيجة لظهور نظريتين حديثتين أثرتا في الفكر الإداري أثرا جوهريا هما:

* نظرية القيادة: والتي تنادي بان التوجيه الفعال لجهود الآخرين لا يتوقف على ما يتمتع به الفرد من سلطات مكتسبة، من مركزه في التنظيم، ولكن على ما يتمتع به القائد الإداري كفرد من قوة التأثير تجعل الآخرين يقبلونه كموجه لجهودهم، ومحفز يدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة التي من خلالها تتحقق أهدافهم الشخصية.

* نظرية النظم: والتي تنظر إلى المنشآت كنظام مفتوح، يتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة المحيطة، يأخذ مدخلات عملياته الإنتاجية منها، ويحولها إلى مخرجات

مقبولة من البيئة ومطلوبة من أفراد المجتمع، وجماعته.

1-2 المفهوم العلمي للإدارة: هنا العديد من التعاريف للمفهوم العلمي للإدارة ولكن رغم تعددها فإننا نقدم هذا التعريف الذي يضمن أهم عناصر وخصائص الإدارة . هي مجموعة من الأنشطة التي تمكن من انجاز الأعمال من خلال الآخرين، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، ومن هذا التعريف يمكن استنباط الخصائص الآتية للإدارة:

- أنها نشاط عام يوجد في جميع المنظمات بغض النظر عن أشكالها وأنواعها وأحجامها.

- أنها نشاط رسمي، أي دورها معلن رسمياً.

- أنها نشاط هام يقوم على تحقيق الأهداف.

- أنها وسيلة وليست غاية في ذاتها.

- إن هذا المفهوم ينظر إلى الإدارة في إطار مفهوم النظم، وسوف نناقش هذه الخاصية بشيء من التفصيل فيما بعد.

أنها تسعى لتحقيق الكفاءة في استغلال الموارد والفاعلية من تحقيق النتائج والأهداف.

- مفهوم الإدارة في ضوء نظرية النظم.

ينظر الاتجاه الحديث للإدارة على أنها نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في البيئة التي يوجد فيها (أحمد ماهر وآخرون، 2001-2002م).

2- أهمية الإدارة

تظهر أهمية النشاط الإداري متى كانت هناك جهود إنسانية جماعية موجهة، إلى تحقيق هدف مشترك أو مصلحة مشتركة، تتحقق من خلالها الأهداف الشخصية لأفراد الجماعة، وقد تبلورت هذه الأهمية نتيجة العديد من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، التي تعرض لها المجتمع الإنساني أهمها:

- ظهور المنظمات وكبر حجمها وزيادة الاتجاه إلى التخصص والبعث عن العمومية.
- انفصال الملكية عن الإدارة في المنظمات التي يتعدد فيها الملاك.
- التطورات التكنولوجية في فنون إنتاج السلع والخدمات.
- زيادة حدة المنافسة بين المنتجين في الأسواق.
- الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية مما أدى إلى ضرورة البحث عن وسائل أكثر كفاية وفعالية لاستغلالها واستخدامها في الإنتاج.
- النظرة إلى الإدارة كعلم وفن ومهنة متخصصة .
- اختفاء أهمية الجهود الفردية، وتفوق الجهود الجماعية، التي تحتاج إلى قيادة وتواجهها ناحية الهدف لمشارك (المصري، 1999م).

3- تطور الفكر الإداري

3-1 مدارس الفكر الإداري

3-1-1- الفكر الإداري الكلاسيكي:

ويطلق عليه اسم المدرسة الكلاسيكية، لأنها المدرسة الأولى التي تميزت بوضع الأسس والقواعد والتقاليد العريقة، في الإدارة والتي لم تكن معروفة من قبل، وتضم هذه المدرسة الاتجاهين الفكريين التاليين (العتيبي، 2002م).

أولاً- الإدارة العلمية : قامت المدرسة العلمية على المرتكزات التالية:

- أ- وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية
- ب- البحث العلمي
- ج- تقسيم العمل
- د- وضع قواعد وأصول علمية للقيام بإدارة المنظمة والعناية بإنتاجها
- هـ- تطبيق الأسلوب العلمي في عملية اختيار المدراء والموظفين والعاملين ضمن مبدأ تقسيم العمل والتخصص واعتماد التدريب
- و- التركيز على أهمية التوجيه والتقييد والاعتماد الكلي، على العلاقات الرسمية في

المنظمة ومحاربة أي علاقة خارج هذا الإطار

ثانيا- الإدارة البيروقراطية:

تتكون البيروقراطية من مقطعين هما Bureau وتعني مكتب أو الأعمال والأنشطة التي يتضمنها المكتب وCraty تعني سلطة أو حكم وبالتالي يصبح معنى Bureaucraty سلطة المكتب أو حكم المكتب أو نفوذ وأسلوب العمل المكتبي، ويعود إنشاء هذه المدرسة في الإدارة إلى جهود العالم الألماني ماكس فيبر (Max weber) (1864-1920) وهو عالم اجتماع واقتصاد عايش الجدل القائم بين أنصار المدرسة العلمية في الإدارة ومدرسة العلاقات الإنسانية، وكعالم اجتماع كان على دارية واسعة بدور الفرد في المجتمع وتأثير المجموعة عليه وأثره في المجموعة كما كان عالم اقتصاد مهتما بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين إلى زيادتها والتقيد بمواصفات الإنتاج لذا فقد وضع أسسا علمية في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية لتحقيق الحد الأعلى من الكفاءة الإدارية والإنتاجية سميت بالبيروقراطية (العتيبي، 2002م).

3-2- خصائص البيروقراطية المثالية التي دعا إليها ماكس فيبر.

أ- التحديد الدقيق لأهداف وسياسات وإجراءات العمل عبر قوانين وأنظمة وتعليمات

تصدر في لوائح يتقيد ويلتزم بها من يقوم بأداء العمل

ب- الخدمة العامة

ج- تطبيق مبدأ تقسيم الأعمال لتشجيع التخصص

د- تنميط الأنشطة الخاصة بالعمل: وكذلك سياستها وإجراءاتها لتسهيل عملية

مراقبة وتقسيم الأعمال وتحقيق مبدأ

هـ- تدرج الوظائف في مستويات السلطة

و- تسخير المؤهلات والخبرات للوظيفة

- ز- الاعتماد على التوثيق لضبط المعاملات والرجوع إليها مستقبلا عند الحاجة
 ح- وضع نظام خدمة للعاملين في المنظمة
 ط- السرية والالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات
 ك- مركزية السلطة في اتخاذ القرارات أو تعديلها للمساهمة في عملية صنع القرار
 (العتيبي، 2002م).

3-3 الفكر الإداري السلوكي

لا شك أن المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يجعل سلوك العاملين معه يتطابق مع السلوك الذي يريده سواء أكان في مجال التعامل مع الآخرين وللوصول إلى ذلك لابد من دراسة ومعرفة سلوك العاملين معه حتى يمكن من التعامل معهم بنجاح وهذا ما دعت إليه مدارس الفكر الإداري السلوكي الذي نستعرضهما فيما يلي:

* مدرسة النظام التعاوني: صاحب هذه المدرسة ورائدها عالم الاجتماع الأمريكي تشتر برنارد 1886-1961 ركز برنارد على آليات المجموعة البرية المنظمة وذكر أن المجموعة لها خصوصياتها التي تتميز بها الأفراد الأعضاء فيها ومهمة المدير فهم مجموعة ومعرفة مدى تأثيرها على سلوك الأفراد الذين يشكلون هذه المجموعة
 *مدرسة الدافعية

يرى Rudolf.sterner وهو فيلسوف اجتماعي نمساوي 1861-1935 وموجد علم Antheoposphy وهو علم أشبه بنظام ديني يركز على تطوير الإنسان وتحفيزه على البناء والتقدم.

ويرتبط بهذا المفهوم ثلاثة مفاهيم هي الحوافز والدوافع والحاجات الإنسانية وفيما يلي تحديد موجز لهذه المفاهيم التي يركز عليها مفهوم الدافعية:

- الحافز - الحاجة

3-4- المداخل الجزئية في الفكر الإداري

وتتميز هذه المداخل بتركيزها على نشاط في الإدارة أو ظاهرة فيها معتبرة إياها محور اهتمام الإدارة العليا والذي سيمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتعزيز مركزها في البيئة التي تعمل فيها ومن أهم هذه المداخل فيما يلي
*مدرسة اتخاذ القرارات:

تركز هذه المدرسة على عملية صنع واتخاذ وتطبيق القرار الناجح الذي يخدم ويحقق هدف هذه المنظمة وتعتبر عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية ومهمة المدير الأولى التي تحدد نجاحه وفشله من خلال اتخاذ القرارات التي يتخذها أو يطبقها ويعتبر المفكرون في هذا المجال ومعظمهم من أصول ثقافية وعلمية اقتصادية أن نظريو القارات هي تفسير بكافة إبعاد الفكر الإداري حيث يرون أن كل نشاط إداري هو نوع من صناعة القرار من معظم إتباع هذه النظرية لهم توجد النظم ومن ابرز مفكري هذه المدرسة ودعاتها "هاربرت سيموت" الذي بين أن عملية صنع القرار الناجح تنطلق من اعتبارين هما :

- الجدوى الاقتصادية للقرار بالنسبة للمنظمة كإدارة عليا وكأصحاب مشروع وقد أطلق على المدير الذي يهتم بهذه الناحية بالرجل الاقتصادي
- الجدوى النفسية والمعنوية للقرار وهي تعس مدى الارتياح النفسي والروح المعنوية ودرجة تجاوب العاملين مع هذا القرار .

وقد أطلق "سيمون" على المدير الذي يركز على هذا الجانب "بالرجل الإداري" وأشار "سيمون" إلى ضرورة الموازنة بين هذين الاعتبارين في صنع القرار واتخاذها وهو من رواد مدرسة علم الاجتماع في الإدارة التي تهتم بسلوك المجموعة العلمية الهادفة وعلاقتها التبادلية مع الإدارة حيث أراد من المدير أن يجعل مثل هذه المجموعات المصدر الأول لاهتمام المدير عند اتخاذها للقرار ليكون الرجل الاقتصادي و الإداري في أن واحد.

* المدرسة الكمية في الإدارة:

من المتعارف عليه عمليا أن هناك مدخلين في الإدارة لحل المشاكل وتجاوز العقبات التي تعترض نشاط المنظمة وقد تقف في وجه تحقيق أهدافها . فهنا المدخل الكيفي حيث يستخدم المدير إلهامه ورأيه الشخصي في مواجهة المشاكل والعقبات ويعتمد على خبرته في اتخاذ القرار أو القرارات لحل أو لمواجهة مايعترض سبيله ويتم اللجوء إلى مثل هذا الأسلوب الكيفي في الحالات التالية:

- عندما تكون الأمور أو المواضيع المراد اتخاذ القرار بشأنها بسيطة وغير معقدة.

- عندما تكون الأمور أو المواضيع المراد اتخاذ قرار بشأنها مألوفة ومتعارف عليها.
- عندما تكون تأليف حل المشاكل أو تجاوز العقبات والقرارات التي تتخذ قليلة التكاليف نسبيا.

* المدرسة التجريبية: يعتبر Ernestdale رائد لهذه المدرسة التي تركز على دراسة التجارب المميزة لبعض المدراء الناجحين أو محاولة استنباط سلوكية وممارسات إدارية يمكن تعميمها على منظمات (العتيبي، 2002م)، مشابهة وحالات مماثلة وذلك اختصارا للجهد والنفقات والوقت وتتميز هذه المدرسة بأنها كالإدارة العلمية تزود المدراء بثقافات إدارية تساعدهم في معالجة ما يصادفهم من أمور نتيجة تجارب واقعية حدثت ليس مجرد فكر نظري، ولكن تطبيق القواعد العامة المستخلصة من تجارب الآخرين تتطلب قدرة تقديرية عالية فيما إذا كانت الظروف والحالات والموكلة مطابقة للمشكلة والظروف والحالات التي استتبطت منها هذه القاعدة غير أن هذه المدرسة تساهم في توثيق النشاط الإداري الناجح وأسباب نجاحه والظروف والحالات التي رافقت ذلك النشاط .

4- المستويات الإدارية

عندما تكون المنظمة صغيرة الحجم فمن الممكن أن يقوم بالعمل الإداري فرد واحد أو عدد محدود من الأفراد، لكن عندما يكبر حجم المنظمة فإن الأمر يقتضي ظهور مستويات إدارية جديدة لضمان الكفاءة في الأداء الإداري، وفي المنظمات الكبيرة الحجم يمكن ملاحظة وجود عدد كبير من المستويات الإدارية وكلما ارتفع المستوى الإداري زاد معه نطاق المسؤولية الإدارية وزادت السلطات والصلاحيات الممنوحة لهذا المستوى، بينما كلما هبط المستوى الإداري ضاق نطاق السلطة وقلت السلطات والصلاحيات لهذا المستوى. وبوجه عام يمكن تمييز بين ثلاثة مستويات إدارية تظهر في الشكل (1) ويلي شرحه (أحمد ماهر وآخرون، 2001-2002م).

4-1- الإدارة العليا:

وتمثل مجموعة المديرين على قمة الجهاز الإداري الذين يتخذون القرارات التي تؤثر على المنظمة ككل ويرأس هذه المجموعة المدير العام للمنظمة وتتميز غالبية القرارات التي يتخذها مستوى الإدارة العليا بسميات عديدة من أهمها:

- الكلية: بمعنى أنها تؤثر في المنظمة ككل بوجه عام.
- الأجل الطويل: وهذا يعني أن قراراتهم يكون تأثيرها على المنظمة مستمرا لسنوات عديدة في المستقبل.
- الشمولية: بمعنى أن قراراتهم غالبا ما تشتمل على جوانب متعددة مالية وإنسانية واجتماعية.

فعلى سبيل المثال حينما قررت جامعة الكويت تحويل كلية التجارة إلى كلية العلوم الإدارية لتواجه التطورات الحديثة في دراسة الإدارة والاقتصاد والمحاسبة يمثل قرارا من قرارات الإدارة العليا .

4-2- الإدارة الوسطى:

وهذا المستوى الإداري يعتبر مسئولا عن تنفيذ قرارات الإدارة العليا كما

يتخذون القرارات المرتبطة بإدارة الوظائف الرئيسية بالمنظمة أو القطاعات الأساسية بها فعلى سبيل المثال يمكن اعتبار مديري الأفراد والتمويل والإنتاج والتسويق من مديري الإدارة الوسطى كذلك فإن عمداء الكليات يمكن اعتبارهم إدارة وسطى على مدى مستوى الجامعة.

3-4 - الإدارة الدنيا والإشرافية: وهؤلاء يتولون الإشراف على العمال التنفيذية بالمنظمة ويقومون بتنفيذ توجهات وسياسات وقرارات الإدارة الوسطى في مجال إشرافهم، كما يتخذون قرارات دورية روتينية لسير العمل اليومي في الوحدات الإدارية التي يشرفون عليها (أحمد ماهر وآخرون، 2001-2002م).

5- النماذج الحديثة للإدارة

5-1- إدارة بالأهداف

- نشأة الإدارة بالأهداف: من المعروف أن مشكلة تقويم الإدارة كانت ومازالت تشغل بال المديرين حيث أن كل مدير يريد أن يتأكد أن :

أ- العمل قد تم كما يجب طبقاً للمعايير الموضوعية.

ب- العامل قد اخذ حقه من التقدير المناسب والعائد الملائم.

* كانت ومازالت هناك طرق عديدة لتقويم أداء العاملين ولكن معظمها كان تقليدياً وإما يفترق إلى الموضوعية أو لا يعطي الصورة الحقيقية لانجازات العاملين، كما أن كل طرق تقويم الأداء تنصب على الماضي، فهي تنظر إلى أن ينتهي أداء العامل وتبدأ عملية التقويم.

* فكر جماعة من الباحثين بطريقة مختلفة :

- لماذا لا نبدأ من نقطة النهاية؟

- لماذا لا تكن بداية التقويم هي النتائج؟

* وهنا ظهرت طريقة جديدة تعرف باسم تخطيط ومراجعة العمل وهي أن :

- يتم تحديد الأهداف التي يراد من المرؤوس بلوغها.

- يتم وضع الخطة الآمنة لبلوغ هذه الأهداف.

- يتم صياغة المعايير التي تقاس بها النتائج.
- * كما أنها في السنوات الأخيرة بدأت تتطور وتستفيد من المستجدات الحديثة في الإدارة وتضيف أساليب متنوعة تلائم التغيرات الجارية وخاصة في التسعينات واستعداد لدخول القرن الجديد.
- ويمكن تقسيم نشأة وتطور الإدارة بالأهداف إلى أربعة مراحل : (وشركائه، 1999)
- المرحلة الأولى: وفيها نشأة الإدارة بالأهداف كطريقة لتقويم الأداء وتحسين الإنتاجية
- المرحلة الثانية: أصبحت أداة للتخطيط والرقابة، يقوم الرؤساء والمرؤوسون فيها بتحديد الأهداف والمعايير.
- المرحلة الثالثة: تبلورت في شكل عملية إدارية كلية تشمل وظائف الإدارة جميعا.
- المرحلة الرابعة: بدأت الإدارة بالأهداف تتطور وتستفيد من النظريات والنماذج الإدارية الحديثة الابتكار ونظرية المروج ورجل الأعمال المشاركة وتمكين العاملين والإدارة بالحاسبات المفتوحة.

5-2- ماهية الإدارة بالأهداف: وتسمى أحيانا:

- الإدارة بالأهداف والنتائج.
- الإدارة بالأهداف والأولويات.
- الإدارة بالاتفاق.
- الإدارة بالالتزام.
- الإدارة بالإنتاجية.
- الإدارة بالجهد الجماعي.
- الإدارة بالعقود.

* وهي عملية تتعرف بموجبها المديرون ورؤسائهم على الأهداف العامة للمنظمة، وأهداف كل وحدة ومجالات نتائجها الرئيسية واستخدام المعايير

الموضوعية كدليل للعمل وقياس النتائج.

* هي عملية إدارية يتم من خلالها تشخيص وتنفيذ أهداف المنظمة بواسطة المرؤوسين ورؤسائهم الذين يتحمون في تحديد الأهداف والاتفاق عليها ووضع خطة زمنية لبلوغها مع قياس التقدم ونتائج المحصلة طبقا للمعايير الموضوعية (سعيد ياسر عامر وشركائه، 1999)

* ويعرفها الدكتور علي محمد عبد الوهاب بأنها :

" أسلوب شامل للتطوير وطريقة جديدة للتفكير ومنهج عضوي متحرك بجميع وظائف الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة، ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة البشرية والمادية والنفسية والمعنوية والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة وتحقيق النتائج بناء على معايير موضوعية".

5-3- أسس ومبادئ الإدارة بالأهداف:

تقوم الإدارة بالأهداف على مجموعة من الأسس والمبادئ لازمة لنجاحها وترابطها فلسفة إدارية تختلف اختلافا جذريا عن الفلسفة الإدارية الفكرية.

- تأييد الإدارة العليا.

- وضوح السياسات.

- أهمية العنصر الإنساني.

- التطوير المستمر.

- الوصف الوظيفي الجديد.

- ديناميكية التخطيط.

- اتفاق المصالح.

- تنوع الأساليب.

- المشاركة الايجابية.

- الاتصالات.
- النمط الإداري.
- النمط القيادي.

5-3- خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف: في ما يلي الخطوات الفعالة لتطبيق الإدارة

بالأهداف:

- تحديد الأدوار والمهام.
 - تحديد مجالات النتائج الرئيسية.
 - وضع مؤشرات الأداء.
 - الاتفاق على الأهداف.
 - تصميم خطة عمل.
 - المراجعة والرقابة.
- ### 5-4- مهارات الإدارة بالأهداف:
- المهارات القيادية.
 - المهارات السلوكية.
 - المهارات النمطية.
 - مهارات حل المشكلات.
 - مهارات التغيير والتطوير (سعيد ياسر عامر وشركائه، 1999).

<ul style="list-style-type: none"> - استغلال ثروات المجتمع - جودة السلع والخدمات - تحقيق أهداف المجتمع 	<ul style="list-style-type: none"> - تحسين الأساليب - تنمية الموارد - زيادة الإنتاجية - حل المشكلات - فاعلية تقويم الأداء 	<ul style="list-style-type: none"> - المشـاركة والحوار - تحفيز العاملين - تعميق الروابط - تنمية الأفراد - الرقابة الذاتية - التفكير الإبداعي 	<ul style="list-style-type: none"> - تحسين التخطيط - كفاءة الرقابة - فعاـليـة الاتصالات - زيادة التنسيق - تماسك النظم
---	--	--	--

جدول (أ) مزايا الإدارة بالأهداف

6- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

يمكن القول أن العلم اليوم وحدة واحدة أو بناء متكامل يتكون من عدة أجزاء متداخلة تتأثر ببعضها البعض وتؤثر في بعضها وهو أيضا يشبه المجتمع الكبير الذي يتألف من وحدات صغيرة تتراكم مع بعضها وتعتمد الوحدات على الأخرى وتفترض من بعض المفاهيم والقيم وتتبادل المعلومات والخبرات وتستشير بالأخذ والعطاء والتأثير والمثال على ذلك استعانة علم النفس بالعلوم الطبية والحاسب الآلي بالعلوم الرياضية والنماذج الهندسية توجد ضوابط وثيقة بين علم الإدارة والتاريخ والاقتصاد وعلم النفس والاجتماع وكذلك ارتباط الرياضة من العلوم الطبية والنفسية والاجتماعية (أحمد ماهر وآخرون ، 2001-2002م).

وعلم الإدارة وثيقة صلة بالعلوم الأخرى حيث أن كل علم أو معرفة تساهم في تكوين شخصية المدير ونجاحه وممارسته لعمله في الإدارة ومن الصعب حصر جميع العلوم ذات الصلة بالإدارة ولكن يمكن الإشارة إلى أهم الوظائف التي لها صلة قوية بها وذلك فيما يلي:

علم الاقتصاد:

يساهم علم الاقتصاد في زيادة إحساس المدير بأهمية العائد والتكلفة سواء على المستوى القومي أو على مستوى المنظمة وأهمية ذلك في اتخاذ القرارات الإدارية .
علم النفس:

يساعد المدير في فهم الشخصية الإنسانية وأنجح السبل في التعامل مع العنصر البشري باعتباره أهم عناصر العملية الإنتاجية .
علوم الرياضيات:

يساعد المدير بالاستفادة من تطبيقات المدخل الكمي للإدارة بنجاح ومدى الاستفادة من ذلك في عملية اتخاذ القرار وهكذا يمكن أن نتكلم عن علم القانون والتاريخ والسياسة والجغرافيا والحاسب الآلي وغيرها فهل يستطيع المدير أن يلم بجميع المعارف والمعلومات؟ من غير الممكن أن يكون المدير عالما متخصصا في جميع العلوم والمعارف لأن ذلك فوق طاقة البشر لذلك أن يلم المدير إماما عاما بالمعلومات والمعارف التي تمكنه من النجاح في ممارسة الإدارة أما بالنسبة للمعلومات التخصصية فيمكن للمدير أن يحصل عليها من المستشارين المتخصصين على أن يكون المدير قادر على استخدام هذه المهارات والاستفادة بنجاح ممارسة العملية الإدارية (أحمد ماهر وآخرون ، 2001-2002م)

القانون: وهو مجموعة قواعد التي تحكم شؤون الإنسان والمجتمع والتي تطبقها الدولة من خلال محاكم المختلفة فيها والتي تهدف إلى حماية حقوق وواجبات أفراد المجتمع والعاملين فيه فالإداري في حاجة ماسة إلى معرفة الأساليب المشروعة للمحافظة على حقوقه والالتزام بواجباته أثناء قيامه بوظائفه المختلفة والتقيد بالطرق القانونية في الميدان الثقافي ومن يعملون تحت إمرته .
علم السياسة:

إن العلوم السياسية تعني بشكل عام في دراسة خطوات ومبادئ وهيكل الحكومة ومؤسساتها السياسية وسلوكها السياسي وكذلك عقائدية النظام الحاكم ومنهجيته في إدارة أمور الدولة وهذه أمور بيئية هامة لأي منظمة وللقائمين عليها يجب فهمها ومتابعتها وحسن التعامل معها إذا أرادوا إنجاز منظماتهم. (العتيبي، 2002م)

خلاصة

تم في هذا الفصل تحديد طبيعة الوظائف الإدارية ومفهوم الإدارة وتطور الفكر الإداري عبر التاريخ بالإضافة إلى التعرف إلى مستويات الإدارة . كما تطرقنا في هذا الفصل إلى الوظائف الإدارية واحد بواحدة بدأ من وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه ثم الرقابة وأخيرا تناولنا النماذج الحديثة للإدارة ويشار هنا إلى أنه تم تقديم مدخل الإدارة بصفة عامة حيث يمكن إسقاطها على المجال الرياضي وذلك ما يعرف بالإدارة الرياضية .

فالإدارة الرياضية تعريف ووظائف ونماذج حديثة وهذا هو موضوع الفصل الثاني .

- فما طبيعة الإدارة الرياضية ؟.

- ماهي الوظائف الإدارية الرياضية ؟.

- ماهي أهم النماذج الحديثة للإدارة الرياضية ؟.

هذا ما سنحاول الإجابة عليه في الفصل الثاني .

الفصل الثاني الإدارة الرياضية

تمهيد

1- طبيعة الإدارة الرياضية

2- أهمية الإدارة الرياضية

3- تطور الفكر الإداري الرياضي

4- وظائف الإدارة الرياضية

5- النماذج الحديثة للإدارة الرياضية

6- إدارة الوقت في المجال الرياضي

7- الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية

خلاصة

تمهيد

وجدت الإدارة في المجال الرياضي منذ مدة طويلة إقامة الألعاب الأولمبية القديمة والحديثة لدليل قاطع على أنه كانت هناك جهود متفرقة من أفراد وجماعات نسقت الإدارة فيما بينها لتحقيق الهدف وهو تنظيم وإقامة الأوراق الأولمبية الحديثة التي بدأت عام 1997 واستمرت حتى الآن مرة كل أربع سنوات والإدارة الرياضية هي تنسيق العمل بين الأفراد ولتحقيق هدف معين كما أن وجود المنظمين والمروجين والإداريين والمدربين في هذه الدورات هو دليل أيضا على وجود مفهوم الإدارة الرياضية

ولذلك نجد أن الإدارة الرياضية كانت تمارس قديما دون وجود نظريات أو قواعد علمية إلا أن الأمر اختلف تماما الآن فأصبح من يريد العمل في مجال الإدارة الرياضة عليه أن يدرس نظريات وفنون العمل والإدارة والتخطيط وغيرها من الوظائف الأخرى في المجال الرياضي والإمكانات في القطاعات الرياضية والاتصال الإداري بالقوانين واللوائح التنظيمية والإدارية في المجال الرياضي والسلوك الشخصي والإشراف والتوجيه والتقييم والمتابعة في الإدارة الرياضية .

إن المؤسسة الرياضية وإدارة الأعمال في المجال الرياضي وإدارة تنظيم وتحكيم البطولات والمسابقات الرياضية والإعلام في المجال الرياضي والنقد الرياضي والإعداد المهني للإداري الرياضي والتنظيمات الرياضية المحلية والدولية والأولمبية وغيرها من الموضوعات التي تتصل بعمل الإداري الرياضي في أي موقع.

1- طبيعة الإدارة الرياضية

1- تعريف الإدارة الرياضية

(الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة) (طلحة حسام الدين، 1997).

(الإدارة الرياضية تعني الخدمة وإن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي الخدمة عن طريق الإدارة إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم) (معوض).

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

عرف كل من (De Sens Kelley, Blanten, And Beitel (1990) الإدارة

الرياضية على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويجية. وقد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة سوف نرى منها:

ماري باركر: فن انجاز الأعمال بواسطة الناس.

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

فريدريك تايلور: فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، رؤيتك أي ملاحظاتك ومباشرتك إياهم وهم يعلمونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا (بدوي).

2- أهمية الإدارة الرياضية:

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

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوى العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة النشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة ويتميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى انه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذين يعيشون فيه (طلحة حسام الدين، 1997) .

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

العاملون بمقتضاها من التخطيط والتنظيم، وصولاً لتحقيق الأهداف.

3- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي (طلحة حسام الدين، 1997):

ظهرت الحاجة للإدارة منذ نشأة الإدارة وازداد الاهتمام بها منذ عرف الإنسان ضرورة وأهمية التخطيط للأنشطة وتنظيمها والرقابة عليها منذ آلاف السنين ويرجع البعض نشأة الإدارة إلى ثلاثة وأربعة آلاف سنة ماضية ولقد تعرض الفكر الإداري إلى تطور ملموس في شكل كتابات الموثقة والعلمية وذلك خلال القرن العشرين. على الرغم من أن الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على تطور الفكر الإداري بشكل عام، لكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطتها وتباين مستويات العمل الإداري فيها هذا بالإضافة لارتباطها أصلاً بالعمل في الأداء البشري الذي ينخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن هذه الملاحظات أن من أهم روافد علم الإدارة والعلاقات الاجتماعية وتمثل هذه العلاقات انعكاسات للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه.

فأصحاب مدارس الفكر الإداري هم أشبه ما يكون بأصحاب النظريات في علوم النفس، والاجتماع إذا يتناولون الإدارة من وجهة نظر صحيحة، في كل حالة وبينون تصنيفاتهم وتقسيماتهم ومبادئهم على أسس منطقية. والإدارة كعلم عام اسبق من أن يكون علماً تطبيقياً في مجالات الحياة المختلفة، بمعنى إن معدلات الانجاز المختلفة، التي حققها علم الإدارة، تفوق بكثير ما يمكن أن يكون قد حققه أي مجال تطبيقي، وإذا ما قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي نجد أنه لم يحظى بالاهتمام الكافي من علماء

الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم، وأنه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية، والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة.

4- وظائف الإدارة الرياضية :

4-1- وظيفة التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط، وهو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر لبناء شيء في المستقبل، لذا فإن أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل، وبالتالي بالقيمة التنموية وقد يفسر ذلك عدم لجوء الكثير من العاملين في المجال الرياضي لمختلف قطاعاته إلى التخطيط في أعمالهم خوفا من المخاطرة في اتخاذ القرارات، والاختيار من بين البدائل المتاحة ما يرتبط بشيء غير معلوم (الشافعي، 2003م).

ويعرفه فايول بقوله: "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

ويعرفه إبراهيم سعد الدين: "هو مجموعة النشاط و الترتيبات و العمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى، وان التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي اختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين "

ويعرف السلمي التخطيط "هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذاً للاعتبار الإمكانيات و القيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع" (غنيم، 1999م).

يعرف التخطيط كمفهوم عام بأنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة وبجهد ومال.

4-1-1- أهمية ومزايا التخطيط:

التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مساره وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو للعمل العشوائي غير الهادف ومن أهم مزايا

التخطيط :

- أ- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها .
- ب- يبين مقدما جميع الموارد اللزوم استخدامها كما ونوعا وبذلك يمكن الاستعداد لكل الضرر والاحتمالات.
- ج- يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تفاديها قبل حدوثها مما يزيد الشعور بالأمن والاستقرار
- د- يمكن بواسطة التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والمواد
- هـ- يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشآت إلى أدنى حد.
- و- يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم عن طريق التنسيق الأول الذي يتم بين الخطط.
- ز- يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلا أن الأمور التي تهمهم قد حسب حسابها واعدت عدتها.

4-1-2- مراحل التخطيط:

- تحديد الهدف بوضوح.
 - جميع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع.
 - تبويب المعلومات في أبواب متجانسة.
 - تحليل هذه المعلومات
 - وضع عدد من الخطط البديلة.
 - وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف.
 - دراسة الخطط واختيار الأصلح منها.
- وضع برامج التنفيذ وفق للأولويات في التنفيذ والترتيب الزمني (الشافعي، 2003م)

4-2-2- وظيفة التنظيم :

4-2-1- تعريف التنظيم:

هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين ،أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المنظم (بدوي) هو عملية تجميع وتحديد العمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف (الجواد، 1984)

ويعرفه هنري فايول "أن التنظيم هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال والمستخدمين وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء ببعضها البعض "

ويعرفه شيلدون "أن التنظيم عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الأفراد أو المجموعات القيام به مع الإمكانيات أو القدرات اللازمة لتنفيذه من أجل أن نعطي الواجبات بهذا الشكل ،أحسن الطرق للتطبيق الايجابي الكفاء المتناسق المنظم.

4-2-2 أهمية التنظيم:

التنظيم هو تحديد للمسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق الأهداف المحددة ويتم التنظيم الوظيفي على مرحلتين :

أ - تصميم الهيكل الوظيفي.

ب- الجمع بين المناصب الإدارية وبين الأشخاص الملائمين بها وتظهر أهمية

التنظيم في خمس زوايا رئيسية هي:

- التنظيم يقسم العمل بين العاملين.

- التنظيم ينقل القرارات إلى أجزاء منظمة سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى
- التنظيم يحدد أسلوباً نمطياً في العمل.
- التنظيم يوفر نظاماً ومعلومات للاتصالات.
- التنظيم يوفر ويحقق التنمية وتدريب العاملين.
- كما أن هناك عدة مبادئ هامة تزيد من أهمية وفاعلية التنظيم هي:
- * مبدأ ضرورة التنظيم: إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن واحد وجب تقسيم الواجبات والمسؤوليات وإعطاء السلطات المناسبة.
- * مبدأ هدف التنظيم: صهر المجهودان الجماعية في قالب واحد للوصول إلى الأهداف الكلية دون تضارب.
- * مبدأ التخصيص في العمل: تخصيص وتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسن أدائه.
- * مبدأ الوظيفة: هو أن يقوم المشروع على أساس وظائف وليس حول الأشخاص.
- * مبدأ وحدة الهدف: اتفاق الأهداف القومية مع أساسيات المشروع .
- * مبدأ التجانس في العمل: تقسيم أوجه النشاط المتشابهة في العمل تجنباً للتضارب.
- * مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية:
- * مبدأ نطاق الإشراف: ويشرف كل إداري على عدد معين من المرؤوسين حتى تتحقق الفاعلية في الإشراف
- * مبدأ تفويض السلطة: تفويض السلطة في المستويات الإدارية الأقل بقدر الإمكان حتى يتم تنفيذ الأعمال بسرعة وعلى خير وجه.
- * مبدأ إمكانية إدارة المشروع: إعطاء الاستقلال الإداري إلى حد كبير للوحدات الإدارية إذا زادت الأعمال في المشروع بشكل يصعب إدارته.
- * مبدأ مرونة التقسيم: يجب أن يكون التنظيم مرناً أي يسمح بمقابلة التغيرات التي

تحدث داخل المشروع وخارجه دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية في الهيكل التنظيمي .

4-2-3- أنواع التنظيم (الشافعي، 2003م) :

- التنظيم الرسمي.

- التنظيم غير الرسمي.

أ- التنظيم الرسمي: وهو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو مظهرها الهندسي وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أراد لها المشروع أو المخطط أو كما وردت في الوثيقة الرسمية للمؤسسة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل الأجزاء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المؤسسة ويقضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج لأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصانع وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها .

ب- التنظيم غير الرسمي: وهو الذي يهتم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمؤسسة وسلوكهم ، والتنظيم غير الرسمي ينشأ نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة وهذا التنظيم غير الرسمي يرتب أنماط سلوك غير رسمية وطريقة معينة يتبعها الأفراد في الواقع في تصرفاتهم . ومن ثم فالتنظيم غير الرسمي قد لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي وهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن لا كما يجب أن يكون رسمياً والجماعة الصغيرة هي احد عناصر التنظيم غير الرسمي الهامة ،ومن الملاحظ أن الأعضاء في الجماعة

الصغيرة قد تنمو لديهم مشاعر انتماء قوية إليها بما لا يتوافق بالنسبة للمؤسسة الكبيرة التي يعملون بها، والتنظيم غير الرسمي لا يأخذ قوانينه وقواعده الغير الرسمية من الأعلى إلى الأسفل في صورة أمرة أو تعسفية بقدر ما تنمو خلال التجربة العلمية والاحتكاك والتفاعل المستمر الحادث في المؤسسة من أسفل لأعلى (الشافعي، 2003م).

4-3- وظيفة التوجيه:

يعد التوجه احد الأركان الأساسية للعملية الإدارية، ومثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيد الارتباط ما بكل العمليات الإدارية وخاصة بالقيادة والاتصال. فالتوجيه يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية فالتوجيه ليس إلا عملية اتصال وأسلوب القيادة ويرتبط التوجيه أيضا بوجود الدوافع والحوافز أو عدم وجودها.

4-3-1 تعريف التوجيه:

ويعرفه إبراهيم عصمت وأمينة محمد بأنه: "الاتصال بالموظفين والمعلمين عن طريق رؤسائهم وتريدهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة." ويعرفه على الشرقاوي وعمر غنايم بأنه: "العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسيهم لإرشادهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف." ويعرفه إبراهيم الغمر بأنه: " العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم فأغلب الأعمال يتم تنفيذها تتطلب تضافر الجهود من الأفراد ويتم ذلك تحت قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال مع الأفراد وذلك بتحفيزهم بالأسلوب الملائم لحاجتهم البشرية" ويعرفه سيد الهواري التوجيه بأنه: "الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف، وبذلك يحل التوجيه إلى عنصرين مترابطين (طلحة حسام الدين، 1997):

- الاتصال بالمرؤوسين من قبل الرئيس (لإعطاء التعليمات والحصول على المعلومات).
- القيادة وتنمية التعاون الاختياري.
- 4-3-2 مبادئ التوجيه:**
- إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر ويعمله وبإحاطته الشاملة بالموقف وقدرة على مواجهته.
- تنمية الإخلاص للرئيس.
- إشعار المرؤوسين بالثقة بهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم.
- أن يكون التوجيه واضحا ومفهوما وفي اختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته على التنفيذ.
- 4-3-3 الأبعاد الرئيسية لعملية التوجيه:**
- انه عمل ديمقراطي يسيره التفاهم والتعاون عن طريق النصح والإرشاد بدلا من إصداره.
- انه يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم .
- انه يعطي الموجه قيمته من حيث قوة أفكاره ومهاراته ومعلوماته المتجددة وخبراته المتطورة وليست من حيث مكانته وسلطته.
- انه برنامج متكامل ومحدد وهادف نحو تحسين العملية الإدارية مستخدما أساليب الاتصال المتنوعة.
- انه لا يعتبر التقييم هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتحسين الأداء والارتفاع بمستواه.
- 4-3-4- أغراض التوجيه وأهدافه:**
- تحسين الأداء.
- تقييم عمل المؤسسات وتقديم المقترحات لتحسينها.
- تطوير النمو المهني والفني للعاملين وتحسين مستوياتهم وأدائهم.
- تحسين استغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية.

4-3-5 أنواع التوجيه: يوجد نوعان من التوجيه:

- التوجيه الفني.
- التوجيه الإداري (طلحة حسام الدين، 1997).

4-4 وظيفة الرقابة:

تمثل الرقابة الحلقة الأخيرة في سلسلة العمليات الإدارية وهي تشمل التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حينها.

4-4-1 تعريف الرقابة: وهي التأكد من أن ما تم عمله يتمشى مع ما تم التخطيط له مسبقاً.

وتعني أيضاً "التحقق من أن فعاليات العمل تسير وفقاً للخطط المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعة وفي ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها"، وهي أيضاً تقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الانجاز ومن ثم التعرف على أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضرورياً.

4-4-2 أهمية الرقابة:

يرى فايول: "أن مهمة الرقابة في أي منشأة هو التحقيق من كل شيء يحدث وفقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة، كما وتهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء حتى تعمل المنشآت على تلاقي وقوعها أو تمنع من حدوثها مرة أخرى."

ونجد أن عملية المتابعة تتيح إمكانية التعديل والتبديل والتغيير في معظم العناصر التي تسبقها، فمن نتائج المتابعة يمن التعديل في التنفيذ والقرار والتخطيط والتحليل والتنبيه إلا أن ذلك لن يتم إلا إذا توافرت المصادر السليمة للمعلومات وكذل وسائل الاتصال الصحيحة، فالمعروف أن وظيفة المتابعة تتضمن أوجه النشاط التي تعمل على أن تتمشى الحوادث والتصرفات مع الخطط المرسومة، ومعنى ذلك أن

يتعرف المدير على الانحرافات المختلفة عن الخطط المرسومة وأن يحدد الأشخاص المسؤولين عن حدوث هذه الانحرافات عن معايير العمل، وأن يتخذ اللازم نحو تصحيح الأوضاع بالشكل الذي يعمل على استمرار تحقيق أهداف المنشأة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، وتتوقف فاعلية المتابعة على جودة وسرعة البيانات التي تصل للمسؤول، فإذا لم تصل البيانات والمعلومات الكافية والصحيحة عن الانحرافات المختلفة إلى المسؤولين عن المتابعة في الوقت المناسب وبأسرع ما يمكن حتى يستطيعوا اتخاذ اللازم نحو علاج الموقف وتصحيح الأخطاء، فإن أداة المتابعة سلبية لا وسيلة أو أداة متابعة جيدة.

4-4-3- فوائد الرقابة :

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

- أ- تحقيق الوقاية: حيث تعمل على حماية الهيئة الرياضية من الأخطاء التي قد تتعرض لها من العاملين فيها
- ب- تحقيق التنمية الكافية: حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات و النظم الإدارية الموضوعية والخطط قيد التنفيذ تسير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكفاءة .

4-4-4- فوائد الرقابة للإدارة الرياضية:

- تسهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر وفي زمن أقل.
- حث وتشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم.
- تحلل أسباب الخطأ والإخفاق وتتعرف على وسائل التصحيح والعلاج (بدوي)

- تكشف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع بعلاجها.

- التعرف على معوقات العمل والمشكلات التي تعترض العمليات الإدارية.

4-4-5 خطوات الرقابة:

- وضع المعايير الرقابية.

- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم انجازه فعلا.
- تحديد ما إذا كان هناك انحرافا وتحديد درجته وذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير الأداء.
- تحديد أسباب الانحراف وتحليل هذه الأسباب.
- تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها والنتائج المتوقعة طبقا للخطة.

4-4-6 خصائص النظام الرقابي الفعال:

- كي يكون للنظام الرقابي فعالية يجب أن يتوفر فيه عدد من الخصائص منها ما يلي:
 - أ- الموضوعية: وذلك حتى يستوعب المخطأ خطئه و يسعى لتصحيحه
 - ب- المرونة: وتعني التواءم مع الواقع في حالة حدوث بعض التغيرات ولكن لا بد للمرونة من حدود وضوابط بمعنى أن لا يكون ذلك على حساب دقة العمل وملائمته.
 - ج- التحديد الدقيق للعناصر الرقابية: مثل المطلوب رقابته ومعايير القياس.
 - د- الابتعاد عن تصيد الأخطاء: استخدام التشجيع بدلا من التصيد والبحث عن العمل الجيد.
 - هـ- مراعاة البعد الإنساني: بث أجواء التعاون والمودة بدلا من إظهار صورة التفنيش وتولد الضغوط.
 - و- الاستمرارية: من المهم أن تكون الرقابة على فترات متقاربة.

4-4-7 كيف تتم الرقابة:

فيما يلي نحدد خطوات الرقابة:

- تحديد معايير الرقابة
- قياس الأداء الفعلي
- أ- المعايير الرقابية: يجب أن تتناسب المعايير الرقابية من العملية الرقابية بما يحقق سرعة ودقة قياس الأداء حتى تحقيق أهداف الرقابة بأكبر درجة كافية ممكنة،

وهناك أنواع الرقابة كما يلي:

*الأهداف كمعيار رقابي: الهدف هو الأساس الأول لقيام الهيئة الرياضية وتحقيق الهدف من وجودها هو معيار نجاحها وتوسع الرقابة هنا إلى تقييم درجات تحقيق الأهداف

* اللوائح والنظم والإجراءات والسياسات كمعيار رقابي: اللوائح والنظم والإجراءات والسياسات لها وسائل لتحقيق أهداف الهيئة أو المشروع الرياضي أو الالتزام بتنفيذها عس بقدر كبير مدى النجاح في تحقيق الأهداف.

*الزمن كمعيار رقابي: المشروعات غالبا ما يتم تقسيمها إلى مراحل زمنية يعتبر ل

منها مرحلة وبيان ما تم انجازه في نهاية كل مرحلة يجعل من الزمن معيارا رقابيا
ب- قياس الأداء وأساليبه: بعد الانتهاء من تحديد المعايير الرقابية تأتي مرحلة قياس الأداء والتي يتم في ضوءها وفي ما لي نقدم أساليب قياس الأداء:

*القياس الفعلي باستخدام التقارير: هذا الأسلوب هام جدا خاصة في حالة تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمشروع أو الهيئة الرياضية وذل برفع التقارير الرقابية.

بنود التقرير: تتضمن بنود التقرير ما يلي:

- الهدف من العملية الرقابية.
- النتائج المتوقع تحقيقها.
- ما تم تحقيقه فعلا من النتائج.
- تحديد مدى الانحراف عن النتائج المتوقعة والأداء الفعلي.

أشكال التقرير: هناك شكلان رئيسيا للتقارير هما:

- التقارير التحريرية .
- التقارير الشفوية.

ج- القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية: وتعني أن يقوم المراقب بالاطلاع بنفسه على الأداء ثم تسجيل الملاحظات في ضوء المعايير المحددة فيما يلي نحدد مزايا

وعيوب الرقابة بالملاحظة الشخصية.

* مزايا القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية:

- سرعة اكتشاف وتصحيح الانحراف عن النتائج المتوقعة والأداء الفعلي
- سهولة اكتشاف الانحراف
- اختصار الوقت

* عيوب القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية:

- غير صالحة لكافة الأغراض.
- تعتبر مصدر إزعاج للقائمين على تنفيذ الأعمال.
- تحتاج إلى مهارات عالية لانجاز المهمة الرقابية (بدوي).

5- النماذج الحديثة للإدارة الرياضية :

5-1- الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي:

الإدارة بالأهداف هي أسلوب علمي يجمع مختلف أساليب الإدارة التي تثبت فاعلتها ويستخدمها لتحقيق أهداف المنشأة من خلال تحقيق كل مستوى إداري لأهدافه والتي تسهم بدورها في الوصول لأهداف عليا للتنظيم ذلك أن هذا النظام إذا طبق بالأسلوب الصحيح يشكل أساسا فعالا للتطوير والتنمية الإدارية حيث يرشد الإدارة لترجمة أهدافها إلى خطة عمل متكاملة وفق ظروف الوحدات الإنتاجية ثم التطبيق الواقعي لهذه الخطة، وصولا إلى الأهداف المخططة ويرجع اغلب المتخصصين في الإدارة بالأهداف إلى بيتر دروكر.

الذي أشار إلى أن الإدارة بالأهداف قد وجدت منذ المبكرة للتعاون بين بني الإنسان، وقد ادمج دروكر بعض

العناصر لنخرج منها الفلسفة المعروفة بالإدارة بالأهداف، حددها في النقاط الآتية:

- إرساء أهداف واضحة وموجزة ومفهومة
- أن يشارك في عملية تحديد الأهداف كل من ينتظر منهم أن يعملوا في ظل الهيئة
- أن يكون تقييم الأداء على أساس النتائج

- ويقول الدكتور السيد في كتابه بأن الإدارة بالأهداف من خلال إدراك:
- إن احتمالات تكامل الجهود الإدارية تزداد لحد كبير في أي مشروع إذا ما اتجهت هذه الجهود نحو تحقيق هدف واحد واضح ومحدد ومتفق عليه
 - انه كلما ازداد التركيز على النتائج التي تعود ينبغي على الفرد أو التنظيم الوصول إليها في خلال فترة زمنية معينة.
 - انه كلما ازداد درجة المشاركة في تحديد هذه النتائج وخطة العمل للوصول إليها من القائمين بالتنفيذ ازدادت حوافزهم لتحقيق هذه النتائج.

5-2- مبادئ الإدارة بالأهداف:

لا يزال هناك جدل حول أسلوب ممارسة الإدارة بالأهداف، فلن تظهر بعد مجموعة مبادئ متفق عليها في هذا الصدد، وقد نرى بعض التداخل في المبادئ سنتعرض لها كذلك فإنها ليست جامعة أو شاملة وهذه المبادئ هي:

أ- التمييز بين الغايات والوسائل :

ويتضمن ذلك التعهد بفرض عام شامل لتحقيقه ثم تحديد مجموعة من الوسائل لانجاز هذا الفرض واخذ كل من هذه الوسائل باعتباره غرضاً فرعياً منفصلاً وبذلك تصبح كل من الغايات والوسائل أكثر عملية وتفصيلاً وقابلة للحكم (بدوي).

ب- وضوح الهدف النهائي:

إن وضوح الهدف النهائي مهم للغاية ومن المحتمل أن يكون لكل تغيير في الظروف بعض التأثير على طبيعة الهدف لدى بعض المستويات وبذلك فإن الفوضى قد تصيب بعض الأهداف الفرعية وتؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء.

ج- المساندة التنظيمية:

يجب أن يظهر التماسك داخل المشروع ولاسيما التي تظهر ظهوراً واضحاً في أوقات وان تكون مشاركة الإدارة العليا ظاهرة لباقي التنظيم بشكل واضح.

د- المرونة في تطوير الأهداف الأساسية:

وتتضح هذه الظاهرة عندما يحاول مشروع ما أن يبقى على وجوده مؤسسة بعد

أن ينجز مهمته الأصلية فقد يأتي وقت في حياة كل مشروع فيفكر في تغيير أهدافه كلية ولا يجب على نظام الإدارة بالأهداف أن يكون عديم الحساسية لهذه الغاية إذا ما اضطرت الظروف لظهورها.

5-3- أهمية الأهداف الكمية وغير الكمية:

عادة ما تكون الأهداف المخططة قابلة للتغير الكمي ولن هناك بعض العوامل المؤثرة على الأداء وهي:

أ- المشاركة: لا اختلاف على أن التأثيرات الايجابية لعملية المارة في وضع الأهداف هو احد أحجار زاوية نظام الإدارة بالأهداف

ب- أفكار من داخل التنظيم : الاستجابة بدرجة كافية للاقتراحات والمبادرات التي قد تنشأ من أي مكان داخل التنظيم

ج- الاهتمام بالفرد: لما كان تعامل الفرد مع المشروع هو منهج الإدارة الحديثة فيجب أن يكون ذلك مبدءا أساسيا في الإدارة بالأهداف تشمل أسسه العلمية الاهتمام بالعمل البشري وتشجيعه وتطوره ونموه وبالتخطيط المناسب للقوى العاملة

5-4- عناصر الإدارة بالأهداف:

يمكن تلخيص العناصر الأساسية التالية والتي تعتبر ضرورية لتطبيق ناجح للإدارة بالأهداف في الآتي:

5-4-1- الأهداف الرئيسية والفرعية: ويحدد فيها بوضوح ما الذي يجب عمله وكيفية قياسه وفي خلال أي فترة زمنية.

*الخطة: سلسلة الأنشطة التي عندما يتم استكمالها بنجاح فإنها تؤدي انجاز الأهداف الأساسية.

*الأداء: ما الذي يجب على الفرد أن يعمل له للوصول إلى هدفه؟

*أحوال العمل: الظروف المحيطة في منطقة العمل.

*معايير الأداء: العوامل التي يقاس الأداء بموجبها.

*قياس الأداء: قياس ما يتم انجازه بناء على المعايير المتفق عليها والتي توضح ما

إذا كان التنفيذ نتيجة لتحقيق الأهداف من عدمها.

*التقييم: مراجعة الانجاز النهائي للأهداف وتحديد مدى النجاح في إحرازها ومراجعة أسباب الأداء. الجيد واتخاذ القرارات الجديدة للتغيير في ضبط الأداء في المستقبل (الشافعي، 2003م).

5-4-2- مزايا الإدارة بالأهداف:

- توجيه اهتمامنا لأداء العاملين في المستقبل وتؤدي إلى تغيير في سلوك العاملين.
- تنمي القدرة التخطيطية لكل المديرين المرؤوسين فهي ترفع من وعي المديرين بأهداف المؤسسة.
- تجعل مهمة الإشراف والتوجيه سهلة عند إتباع منهج الإدارة بالأهداف.
- تساعد على التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية أو مستقبلية.
- يعتبر منهج الإدارة بالأهداف ذو قيمة تعليمية لأنه يرشد المديرين إلى مهارات.
- المرؤوسين وطاقتهم والى طرق توجيهها واستثمارها.
- تقوم بتقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين ونشر المعلومات بين الطرفين.
- تساعد على وضع مقاييس موضوعية لأداء العمل.

6- إدارة الوقت في المجال الرياضي:

إن النظرة الحديثة لإدارة الوقت تركز على إدارة وقت المدير أو من يعمل في مجال الإدارة الرياضية باعتباره صاحب سلطة يؤثر على من يليه في الهرم الإداري إلى أن يصل هذا التأثير إلى العامل فإدارة الوقت بالنسبة للعامل حسب النظرة الحديثة

لإدارة الوقت هي مشكل رقابية يمكن التحكم فيها بسهولة من خلال وضع معايير محددة لوقت العمل وزمن ابتدائي وانتهائي وفق ما ورد في الخطة والتنظيم أما إدارة الوقت بالنسبة للمدير هي أكثر تعقيدا نظرا لطبيعة ونشاطاته وعلاقاته برؤسائه ومرؤوسيه ومن يتعامل معهم من الزبائن وغيرهم في بيئة العمل الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة الرياضية.

مهما كانت وظيفتك ومهما كان موقعك في السلم الوظيفي سواء كنت موظفا رسميا أو متطوعا في إحدى الهيئات الرياضية فإن عنصر الوقت يشكل موردا أساسيات ومهما لا بد أن نتعامل معه بحكمة ومقدرة عالية، فقد أصبح الوقت يقاس بالثانية والدقيقة بعد أن كان يقاس باليوم وحسن استخدام أي من العاملين للوقت وبصفة خاصة أي من المشرفين والمديرين أصبح هو الفيصل للضمان تحقق الأهداف الكاملة

فلماذا لا نجيد استخدام الوقت في عملياتنا الإدارية؟ وبكل بساطة فإننا لا نخصص الوقت الكافي ولا الطاقة الكافية للتخطيط للاستفادة المثلى من احد المصادر الرئيسة المتاحة لنا وهو الوقت (بدوي)

6-1- نصائح إدارة الوقت بفاعلية:

- حدد أهدافك أولا ثم اكتبها وبعد ذلك ضع الأولويات.
- ركز على الأهداف وليس على الأنشطة.
- حدد هدفا واحدا على الأقل يوميا وحاول تحقيقه.
- سجل وقتك بصفة دورية حتى تستطيع تحليل كيفية استخدامك لوقتك.
- حل كل شيء تقوم به نحو تحقيق أهدافك.
- خطط وقتك وضع خطة لكل أسبوع وما تتمنى تحقيقه.
- اكتب قائمة أعمال يومية ولا تعتمد على النمط الارتجالي.
- تأكد أن الساعة الأولى من عملك اليومي هي أكثر الأوقات إنتاجا.

- لا تهدر أوقاتك في الأشياء ذات الأهمية البسيطة.

7- الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية (الشافعي، 2003م)

7-1- تعريف الجودة الشاملة:

"هي كل أنشطة ووظائف الإدارة التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها ومسؤولياتهم وتطبيقها بواسطة تخطيط الجودة وضبط الجودة وتوكيد الجودة وتحسين الجودة بداخل النظام" (حماد) ونعرفها أيضا" هو ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التعاون والمشاركة من كافة العاملين للهيئة الرياضية بهدف تحسين الخدمات والأنشطة بمهامها ،مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة وتحقيق أهداف الهيئة ذاتها"

7-2- كيف نحقق الجودة الشاملة: يمكن أن يحقق أسلوب الجودة الشاملة في الهيئة

الرياضية وأن يحقق أهدافه من خلال توافر عدد من المقومات وهي كما يلي:

أ- الأداء الصحيح: وهو يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد لانجازه .

ب- استخدام نظم المعلومات في حل المشكلات: وهو ما يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد لانجازه

ج- التركيز على كل المعلومات والنتائج معا: وهو ما يعني الاهتمام بأسلوب العمل وطريقة تنفيذه والتدقيق في استمرار تطويره بجانب العمل على تحقيق الأهداف المرجوة وهو ما يعني الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها

د- تنمية الموارد البشرية: وهو ما يعني العمل على رقي أداء الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وذلك من خلال دورات تدريبه للإحاطة بكل ما هو جديد ومتطور في مجال التخصص الوظيفي وكذلك تحسين الظروف المحيطة بالعمل والتأكيد على انتماء العاملين للهيئة الرياضية.

7-3- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية (الشافعي ، 2003م) :

تتطلب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية التزام كل من:

- الإدارة العليا بالمؤسسة الرياضية والإدارة الوسطى والتنفيذية.
- إتباع السلوك الصحيح للجودة من العاملين بالمؤسسة الرياضية.
- توفر الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو بشرية مع سلامة وصحة السجلات.

- التحكم والسيطرة على العملات لجميع الأنشطة بالمؤسسة.

- استخدام النظم الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

7-4- المبادئ الأساسية لمفاهيم الجودة في المؤسسات الرياضية (الشافعي ، 2003م):

-دمج العاملين وتعليمهم لتطوير وحدة الغرض الخاص بنشاط رياضي معين أو إدارة أي جهاز إداري بمؤسسة.

-التحسن المستمر للعمليات والنظم الخاصة بالأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.

-وضع المستفيد في المقام الأول لإهتمام الإدارة في المؤسسات الرياضية .

خلاصة

تم التعرف في هذا الفصل على طبيعة الإدارة الرياضية تعريف وأهمية تم تطور الفكر الإداري الرياضي وتبعاً لذلك تطرق الفصل إلى وظائف الإدارة الرياضية وبيان كل منها على حدى وبشكل مفصل وترتيب حسب الأهمية ، التخطيط أولاً والتنظيم ثانياً ثم التوجه ثم الرقابة.

وأخيراً تم إدراج أهم النماذج الحديثة للإدارة الرياضية فمنها الإدارة بالأهداف وأهميتها في المجال الرياضي ثم إدارة الوقت ثم الجودة الشاملة في المجال الرياضي.

وبعد الإطلاع على الإدارة بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة يتم الانطلاق إلى الفصل الثالث حيث تخضع الإدارة الرياضية للدراسة الميدانية.

عن تصحيح الأخطاء التي يمارسها المدير المريض الغير فقال ومن هنا تصعيد تبين أن الإدارة ينظر إليها باعتبارها ركيزة من ركائز المؤسسة في مختلف مستوياتها التخطيطية بما وجب الإهتمام بها والعناية بأبعادها والتدقيق في مراحل تطبيق وظائفها الإدارية.

البياب الثاني

الفصل الأول الطرق المنهجية للبحث

المنهج المستخدم: إن مناهج البحث عديدة ومتنوعة ومتباينة تباين الموضوعات و الإشكاليات ولا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة و تشخيص الإشكالية التي يتناولها بحثنا (ذو الوظيفة) الوصفية إذ يعتمد على اتصال الباحث للميدان ودراسة ماهو قائم فيه بالفعل لذا أستخدم المنهج الوصفي الذي يعتبر الانسب لطبيعة دراستنا.

مجتمع وعينة البحث: بما أنه كان من الصعب علينا أن نتصل بعدد كبير من المعنيين بدراستنا فانه لا مفر من الالتجاء إلى أسلوب أخذ العينة التي تمثل المجتمع الأصلي حتى نستطيع أن نأخذ صورة مصغرة عن التفكير العام و اختيار العينة مر بعدة مراحل أساسية نذكرها :

المجتمع الأصلي للدراسة: رؤساء المنشآت والمركبات الرياضية ورؤساء الرابطات

الولائية بالإضافة للمسيرين والموظفين الاداريين

إعداد قائمة بأفراد المجموعات المحددة

تحديد حجم العينة :بلغ حجم العينة 7 رؤساء ومدراء المركبات والمنشآت الرياضية

أما بالنسبة للإداريين بلغ مجتمع البحث حوالي 99 إداري

-اختيار عينة تمثل الجميع :لقد تم أخذ عينة الرؤساء والمدراء ككل بإعتبار العينة صغيرة

-أما بالنسبة للإداريين تم أخذ 30% من المجتمع الأصلي البالغ 99 موظف إداري

ضبط متغيرات الدراسة

المتغير المستقل:

في دراستنا هذه فإنه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة

وهو مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي. المتغير

المستقل= الوظائف الإدارية

المتغير التابع :

ومن خلال موضوع الدراسة فإنه تم تحديد المتغير التابع = نجاح العمل

الإداري الرياضي

مجالات البحث:

البشري: عدد أفراد البحث بالتدقيق

المكاني: لقد تم اختيار مديرية الشباب والرياضة لولاية وهران والمركب المتعدد الرياضات 19 جوان وقصر الرياضة حمو بوتليليس, والرابطات الولائية لكل من "كرة القدم، كرة اليد، كرة الطائرة، كرة السلة، السباحة وتم توزيع 30 استمارة لمختلف الموظفين لمنشآت المذكورة و 7 استمارات لمدراء المنشآت والهيئات الرياضية المذكورة .

الزماني: من المعروف منهجيا أن يحدد الباحث الفترة الزمنية التي نزل فيها إلى الميدان وفي الدراسة الحالية قامت مجموعة البحث بدراسة استطلاعية لمديرية الشباب والرياضة لولاية وهران والمركب المتعدد الرياضات 19 جوان وقصر الرياضة حمو بوتليليس، وزيارة دار الرابطات والتوجه لمكاتب الرابطة الولائية لكل من "كرة القدم، كرة اليد، كرة الطائرة، كرة السلة، السباحة وتم من خلالها التعرف على بعض الحقائق حيث تم توزيع الاستمارات بتاريخ 11 ماي 2017 بالنسبة لمديرية الشباب والرياضة لولاية وهران والمركب المتعدد الرياضات 19 جوان وقصر الرياضة حمو بوتليليس وجمعت نهائيا يوم 14 ماي 2017 وبالنسبة للرابطات الولائية لكل من "كرة القدم، كرة اليد، كرة الطائرة، كرة السلة، السباحة يوم 14 ماي 2017 وجمعت نهائيا يوم 17 ماي 2017 وبهذا تكون مدة ملاء الاستمارات يومين بالنسبة للمديرية الشباب والرياضة ويومين بالنسبة للمركب المتعدد الرياضات ويومين لقصر الرياضة ويومين للرابطات الولائية وقد تم تفريقها ابتداء من 17 ماي 2017

وعموما فإن زمن بداية الدراسة كان من شهر جانفي 2017 أي من اختيار الموضوع والمصادقة عليه من طرف اللجنة العلمية المتمثلة في الأستاذ المشرف إلى غاية شهر 25 ماي 2017 .

أدوات البحث

من أجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان

الشروط العلمية للأداة

1-2- أدوات البحث

من أجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبياً من الأشخاص

3- المعالجة الإحصائية

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علمياً استخدمنا طريقة الإحصائية لبحثنا لكون الإحصاء هو الوسيلة و الأداة الحقيقية التي نعالج بها النتائج على أساس فعلي يستند عليها في البحث و الاستقصاء وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي :

النسبة المئوية : بما أن البحث كان مختصراً على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجد أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها هو استخدام النسبة المئوية .

طريقة حسابها النسب المئوية تساوي : عدد التكرارات $\times 100$ / العينة

$$\leftarrow \text{ع} \quad 100\%$$

$$\leftarrow \text{ت} \quad \text{س} = \text{س} \times 100 / \text{ع}$$

ع: عدد العينة

ت: عدد التكرارات

س: النسبة المئوية

متوسط الحساب المرجح : $\bar{x} = \frac{\sum ni \times i}{\sum ni}$ $\times i$ هو المشاهدة (الرتبة في هذه الحالة)

ni هو تكرار المشاهدة (التكرار)

3-1- صعوبة البحث

إن القيام بأي بحث يعتبر عملية صعبة تتطلب التحكم في جميع الظروف المحيطة به بطريقة علمية والصعوبات والعراقيل كثيرة في كل البحوث ونحن على العموم لم تواجهنا صعوبات كثيرة إلا البعض نذكر منها :

- قلة الدراسات السابقة لهذا الموضوع باعتباره موضوع يهتم بالادارة الرياضية

- قلة المراجع الخاصة لهذا الموضوع

- صعوبة الاتصال برؤساء المنشآت و المسيرين الاداريين نظرا لارتبطاتهم

الآخري

4- حدود الدراسة

مما لاحظناه عند تقديمنا للاستبيان لأفراد العينة أو المبحوثين فإنه لا يمكن تعميم نتائج الدراسة على باقي المؤسسات الرياضية الأخرى والأخذ بها وذلك راجع لتردد المبحوثين عند اختيارهم الإجابة المناسبة والملائمة لملء الاستمارة.

الفصل الثاني

عرض وتحليل النتائج

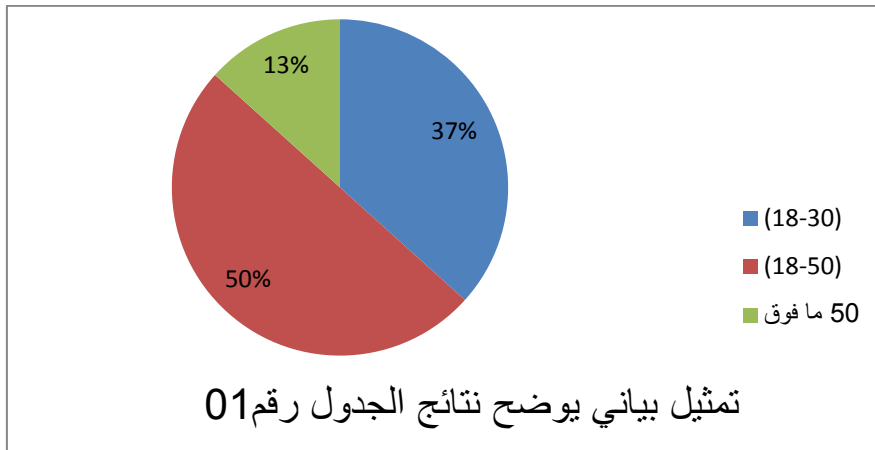
تحليل نتائج الإستبيان الخاص بالموظفين:

السؤال رقم (01) : حول السن

الجدول رقم (01) : توزيع المبحوثين حسب الفئات السنوية

النسبة المئوية	عدد تكرارات	الاقتراح(السن)
36.66%	11	(30-18)
50%	15	(50-18)
13.33%	4	50 ما فوق
100%	30	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم (01)



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (01)

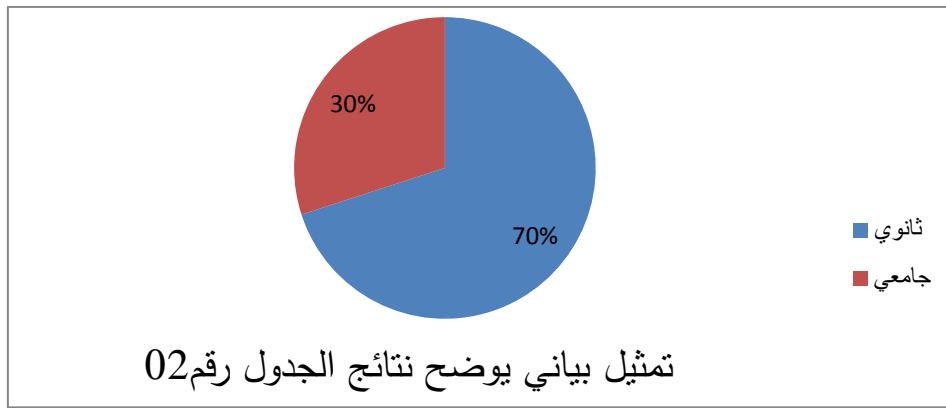
يلاحظ من خلال النسب الواردة في الجدول السابق أن 50 % عينة الموظفين يتراوح سنهم ما بين 30 و 50 سنة وإذا ما لاحظنا النسبة التي قبلها نجد أن 86.66% أي 36.66 % + 50 % يتراوح سنهم بين 18 و 50 سنة وهي مرحلة العطاء التي يمكن لهذه المنشآت الرياضية إستغلالها كما يجب, وبالإشارة إلى أن النسبة الأضعف 13.33 % هي الفئة النسبية الأكبر من 50 سنة وهي كذلك مؤشرا إيجابيا من جانبين أولا انخفاض نسبة المسنين وثانيا أن الدراسات في علم الاجتماع الإداري قد أثبت أن الأفراد كبار السن لهم القدرة على المحافظة على تماسك جماعات العمل من خلال المكانة الاجتماعية للمسنين .

السؤال رقم (02): حول المستوى الدراسي

الجدول رقم (02): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب المستويات الدراسية.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
%0	0	ابتدائي
%0	0	متوسط
%70	21	ثانوي
%30	9	جامعي
%100	30	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم (02)



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (02)

قبل التحليل في نتائج الجدول السابق نود أن نذكر أن المستوى التعليمي للموظفين ذو علاقة وارتباط وطيد بالقدرة الإدارية وليست بالقدرة القيادية وبالتالي فالغرض من السؤال هو معرفة المستويات السابقة (السن والقدرة القيادية) فتبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن أغلب عينة الموظفين (70 %) متحصلون على المستوى التعليمي الثانوي ومن خلال ملاحظتنا وتداولنا مع هذه العينة علمنا أن البعض من هذه الأغلبية متحصلون على شهادات من معاهد التكوين المختلفة إلا أن هذه النسبة تبدو غير كافية جدا ولها أثرها السلبي على المؤسسات الرياضية على المدى الاستراتيجي خاصة وإذا علمنا أن كل هذه العينة من طبقة الإداريين فهل يعقل أن يقود مؤسساتنا الرياضية 70 % من ذوي المستوى التعليمي الثانوي؟

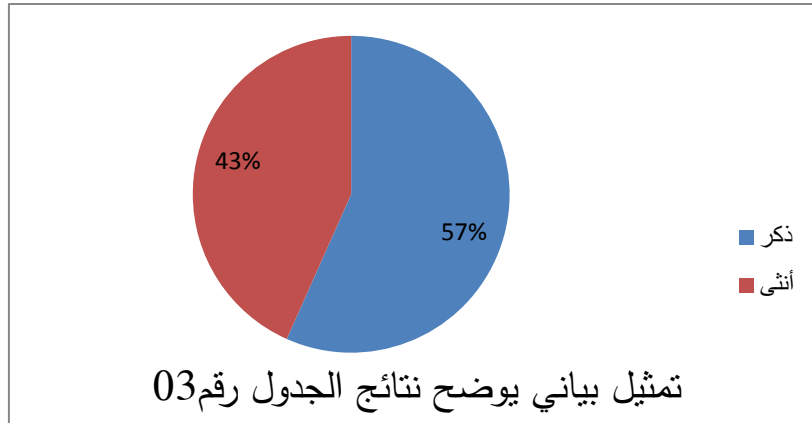
ونلاحظ من خلال الجدول السابق أن من عينة الموظفين أي بما يمثل 30 % هم ذوي المستوى التعليمي الجامعي وهذا ما يعطينا إشارة مسبقة على بعض المشاكل الإدارية التي سنجيب عنها من خلال التحليل الموضوعي للأسئلة الموضوع اللاحقة .

السؤال رقم (03) : حول الجنس

الجدول رقم (03) توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب الجنس

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
56.66%	17	ذكر
43.33%	13	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم (3)



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (03)

يفترض بكل مؤسسة رياضية احتواءها على نسبة جيدة من الإداريات كون العمل الإداري لا يختلف باختلاف الجنس وهذا ما يمكن ملاحظته من الجدول أعلاه هو المشاركة الجيدة للإناث في الإدارة الرياضية وهذا راجع أساسا إلى التحدي الذي تقوم به المرأة للخروج للعمل ومواجهة المجتمع الراض نسبيًا للإدارة النسوية وبالتالي فإن النسبة الجيدة للمشاركة النسوية في الإدارة المسجلة في الجدول والتي بلغت 43.33 % لها مبرراتها الاجتماعية وهذا يدل

على تفوق المرأة واثباتها لدورها القيادي للإدارة الرياضية وكان واضحا خلال زيارتنا الميدانية للمنشآت الرياضية.

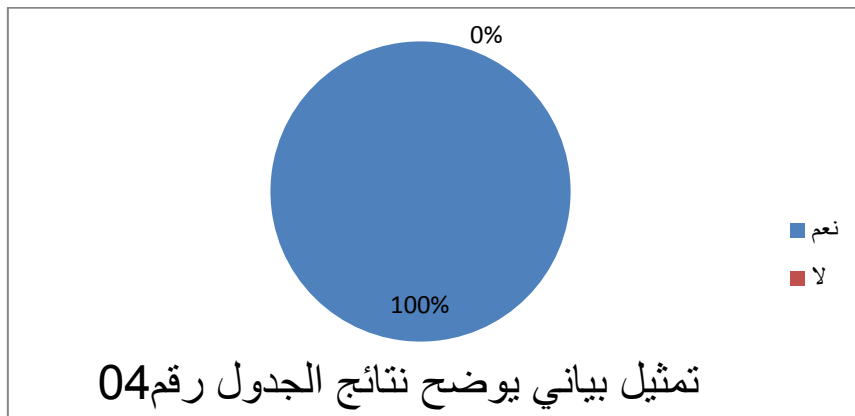
ونلاحظ من خلال الجدول السابق أن عينة الموظفين الذكور يمثل 56.66% وهذا من البديهيات إذ لا يخفى علينا اهتمام الذكور بالمجال الرياضي بشكل عام والادارة الرياضية بشكل خاص لما لها من دور في نجاح وتطوير الرياضة.

السؤال رقم (04): هل تعتقد أن للإدارة دور في نجاح النشاطات الرياضية؟

الجدول رقم (04): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم حول دور الإدارة في نجاح النشاطات الرياضية .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
100%	30	نعم
00%	0	لا
100%	30	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 4 .



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (04)

إن الغرض الأساسي من وضع السؤال هو الانطلاق من فرضية سليمة بين الباحث والمبحوث وهو إبراز دور الإدارة عموما في نجاح النشاطات الرياضية ويكون هذا السؤال

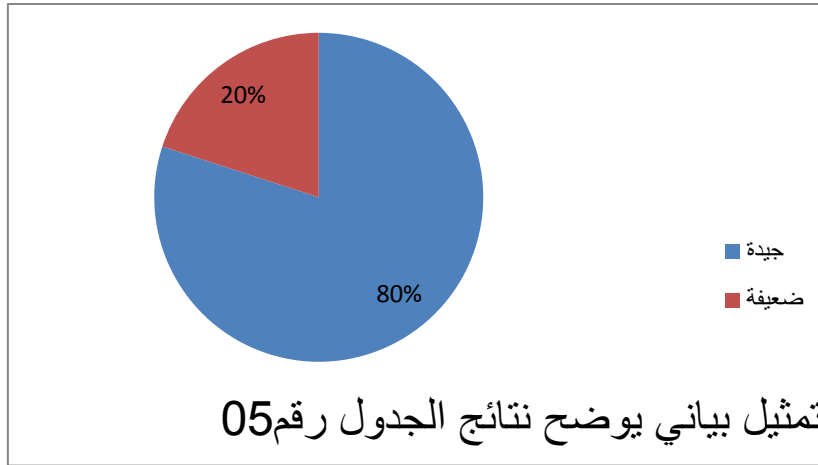
المبدئي كأساس للأسئلة الموضوعية الموائية وهو ما يبرر أن 100 % من عينة الموظفين المبحوثين يعتقدون كبدئية أن للإدارة دور هام في نجاح النشاطات الرياضية

السؤال رقم (05) : ما مدى إطلاعك على المؤسسة الرياضية ؟

الجدول رقم (05) : يوضح توزيع عينة المبحوثين (الموظفين) حول اطلاعهم على المؤسسة .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
80%	24	جيدة
20%	6	ضعيفة
100%	30	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 5 :



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (05) :

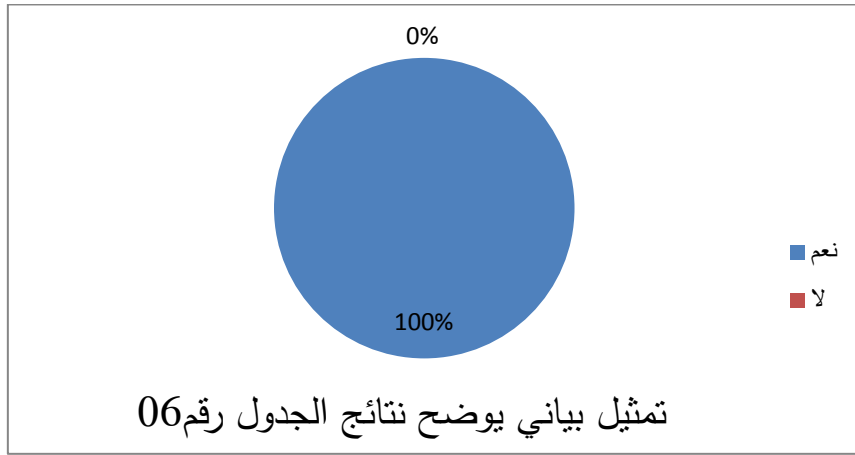
يلاحظ من الجدول أعلاه أن 80 % لديهم اطلاع جيد بالمؤسسة في حين أن 20% اطلاعهم على مؤسساتهم ضعيف فنستنتج من هذه النسبتين أن مدى اطلاع العينة الموظفين على مؤسساتهم مقبول إلى حد كبير وهو ما دعم ثقتنا بالبيانات التي سيدلون بها في الإجابات عن الأسئلة اللاحقة وهو ما يعطي مصداقية أكبر للاستبيان ككل.

السؤال رقم (06): هل للتخطيط دور في نجاح العمل الإداري الرياضي؟

الجدول رقم (06) : يوضح دور التخطيط في نجاح العمل الإداري الرياضي.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
100%	30	نعم
00%	00	لا
100%	30	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 6 :



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (06)

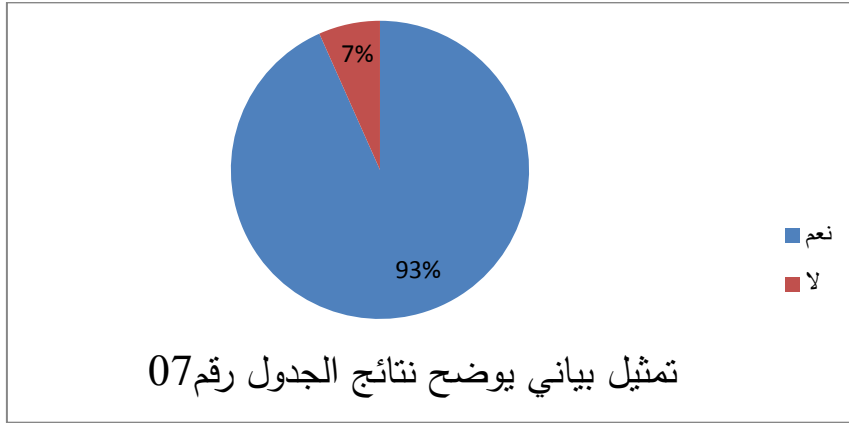
ونلاحظ من خلال الجدول السابق أن عينة الموظفين والتي تقدر ب 100% يؤكدون على أن للتخطيط دور في نجاح العمل الإداري الرياضي فبطبيعة التخطيط كمنطلق للبرامج والمشاريع وهو من أهم الوظائف الإدارية والذي يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة.

السؤال رقم (07): في رأيكم هل يوجد تخطيط في المؤسسات الرياضية الجزائرية؟

الجدول رقم (07) : معرفة اذا كان هناك تخطيط في المؤسسات الرياضية الجزائرية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
%93.33	28	نعم
%6.66	2	لا
%100	30	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم (07)



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (07)

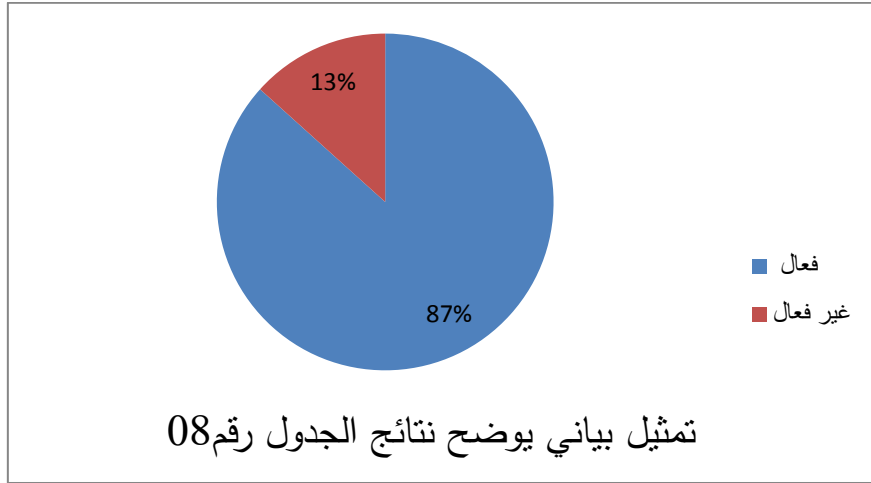
من خلال نتائج الجدول أعلاه نرى أن نسبة 93.33% يرون انه يوجد تخطيط في المؤسسات الرياضية الجزائرية، بينما نسبة 6.66% يرون أنه لا يوجد تخطيط في المؤسسة الرياضية الجزائرية فبدون تخطيط لا يتم الوصول للأهداف وتحقيق البرامج المسطرة.

السؤال رقم (08): هل التخطيط الجيد يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي؟

الجدول رقم (08) : يوضح دور التخطيط في توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي .

الاقترح	عدد التكرارات	النسبة المئوية
فعال	26	86.66%
غير فعال	4	13.33%
المجموع	30	100%

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 8



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (08)

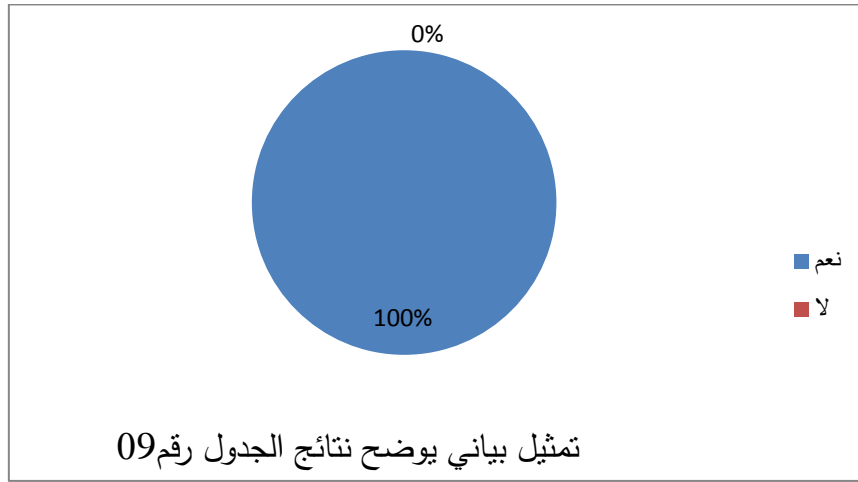
ماهو ملاحظ من الجدول السابق أن نسبة 86.66 % من عينة الموظفين يؤكدون أن التخطيط الجيد يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي وذلك من خلال وضع دراسات في برنامج التخطيط تساهم في درجة الإقبال على النشاط الرياضي في حين أن نسبة 13.33% من عينة الموظفين يرون أن التخطيط لا يساهم في توسيع قاعدة الممارسين.

السؤال رقم (09): هل يتم سير العمل وفق البرنامج المخطط له؟

الجدول رقم (09): معرفة إذا كان العمل يسير وفق البرنامج المخطط له.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
100%	30	نعم
00%	00	لا
100%	30	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم (09)



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (09)

ونلاحظ من خلال الجدول السابق أن عينة الموظفين والتي تقدر ب 100% يؤكدون انه يتم سير العمل وفق البرنامج المخطط له وهذا ما يدل على السير الحسن للإدارة بشكل عام للوصول للأهداف المنشودة فبنجاح البرنامج التخطيطي تتحقق الأهداف وبالتالي نجاح النشاط الرياضي.

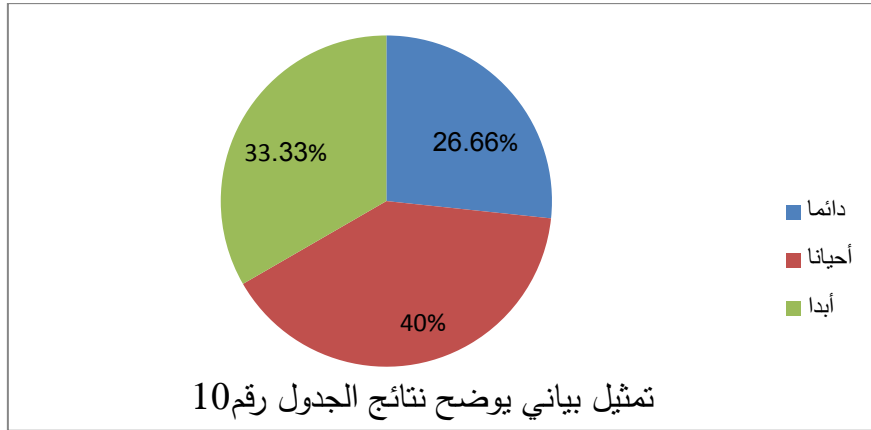
في حين تتعدم نسبة الموظفين الذين يرون أن سير العمل لا يتم وفق البرنامج المخطط له.

السؤال رقم (10): هل تقوم الإدارة باستشارتك في عملية تحديد الأهداف؟

الجدول رقم (10): توضيح مدى إستشارة الادارة للموظفين في عملية تحديد الأهداف .

الاقترح	عدد التكرارات	النسبة المئوية
دائما	8	26.66%
أحيانا	12	40%
أبدا	10	33.33%
المجموع	30	100%

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 10



. عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (10)

إن عملية وضع الأهداف هي المرحلة الأولى والهامة في عملية التخطيط ولذلك يأتي السؤال ليبيّن مدى اشراك الإدارة مجموعة الموظفين في هذه العملية فنلاحظ أن 26.66 % فقط يشاركون بشكل دائم في عملية وضع الأهداف بينما بلغت نسبة الذين لا يحظون بهدف المشاركة إلا بشكل متوسط حوالي 43.33 % وما يعزز فرضية عدم اعتماد الإدارات في مختلف المؤسسات الرياضية محل الدراسة للأسلوب الإدارات بالمشاركة هو أن 36.66 % لا يشاركون مطلقا بشكل كاف في عملية تحديد الأهداف وهذا المؤشر جد سلبي لأن توصيات النظرية الحديثة في الإدارة تشير إلى أن العامل المشارك في عملية وضع الأهداف هو العامل الأحسن أداء وكذا عن مشاركة الموظفين في عملية وضع الأهداف

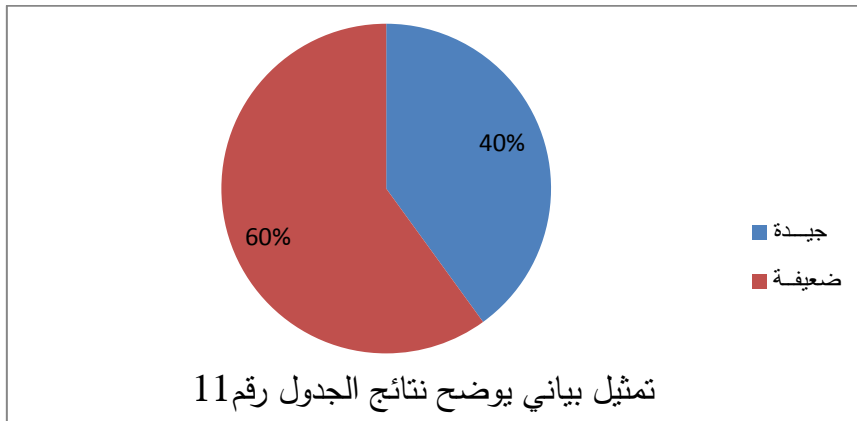
يعزز من العمل الجماعي ويجعل طرق العمل واضحة ويدعم الرقابة الذاتية للعمال في حالات حدوث الأخطاء والانحرافات .

السؤال رقم (11): ما مدى مساهمتك في وضع الخطط المساهمة في تطوير المؤسسة ونشاطاتها

الجدول رقم (11) : مدى مساهمة الموظفين في عملية وضع الخطط المساهمة في تطوير المؤسسة ونشاطاتها .

الاقترح	عدد التكرارات	النسبة المئوية
جيدة	12	40%
ضعيفة	18	60%
المجموع	30	100%

المصدر : سؤال الاستمارة رقم (11)



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (11)

نلاحظ من خلال الجدول أن 60 % أي أغلبية الموظفين لا يساهمون في وضع الخطط المسطرة من الإدارة في حين أن الأقلية أي 40 % يشاركون في وضع الخطط والسبب الرئيسي لهذا الضعف في المشاركة يعود أساسا إلى أن أغلب الخطط الخاصة

بنشاطات المؤسسات الرياضية محل الدراسة معدة ومسطرة مسبقا أغلبها على شكل رزنامة نشاط سنوي لا يطرأ عليه لتعديل إلا بشكل استثنائي وطفيف.

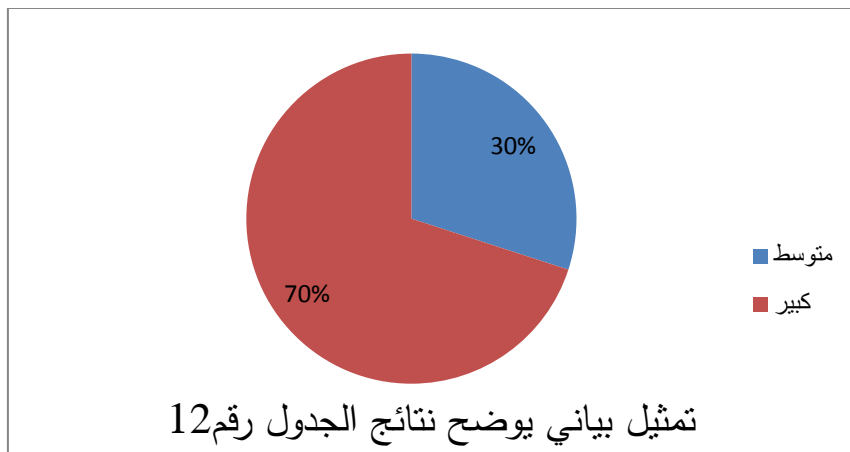
وللسؤال قصدين الأول مباشرة والثاني غير مباشرة إن القصد المباشر في السؤال فيمكن في معرفة ما مدى مرونة الخطط الموضوعة في الطرق الإدارة المرونة مبدأ من مبادئ التخطيط راجع الجزء النظري فكلما كان هناك مساهمة في مشاركة الموظفين في عملية التخطيط معنى ذلك أن الإدارة مستعدة لتعديل أو تغيير الخطط كلما رأت الحاجة والمصلحة إلى ذلك في حين أن القصد غير مباشر من السؤال هو الموظفين لأنه وببساطة يقدم الموظف اقتراحاته إلا ممن يأخذ بها على مجمل الجد .

السؤال رقم (12): هل للتنظيم دور نجاح العمل الإداري الرياضي ؟

الجدول رقم (12) : معرفة دور التنظيم في نجاح العمل الإداري الرياضي.

الافتراح	عدد التكرارات	النسبة المئوية
قليل	0	0%
متوسط	9	30%
كبير	21	70%
المجموع	30	100%

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم 12 .



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (12)

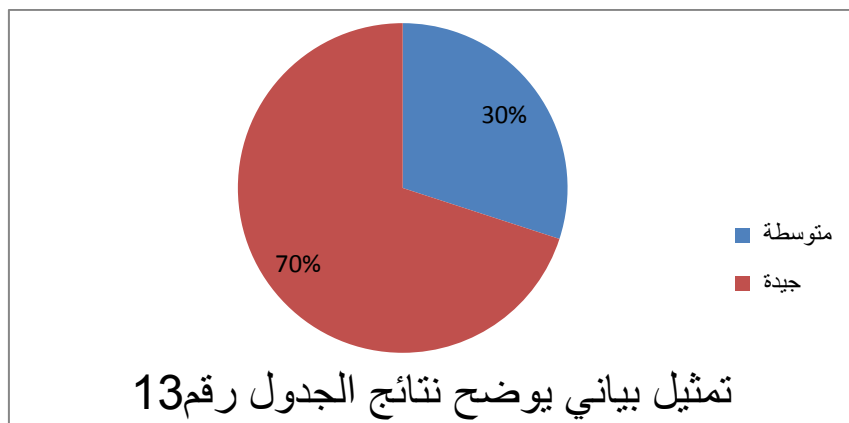
من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 30% من عينة الموظفين يرون أن للتنظيم دور متوسط في نجاح العمل الإداري الرياضي بينما نسبة 70% من عينة الموظفين يرون أن للتنظيم دور كبير في نجاح العمل الإداري الرياضي فبدون تنظيم لا يمكن الوصول للهدف وبالتالي هناك تراجع وانخفاض للمستوى الرياضي بشكل عام.

السؤال رقم (13): هل علاقاتك بالمسؤول (سيئة,متوسطة,جيدة) ؟

الجدول رقم (13): توزيع عينة الموظفين حسب نوعية علاقتهم مع المسؤولين .

الاقتراح	عدد التكرارات	النسبة المئوية
سيئة	0	0%
متوسطة	9	30%
جيدة	21	70%
المجموع	30	100%

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 13 .



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (13)

إن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تعتبر إحدى أهم دعائم التنظيم أي مؤسسة والجدول السابق يوضح أن 70% من عينة الموظفين تربطهم علاقات جيدة مع المسؤولين مما يعني

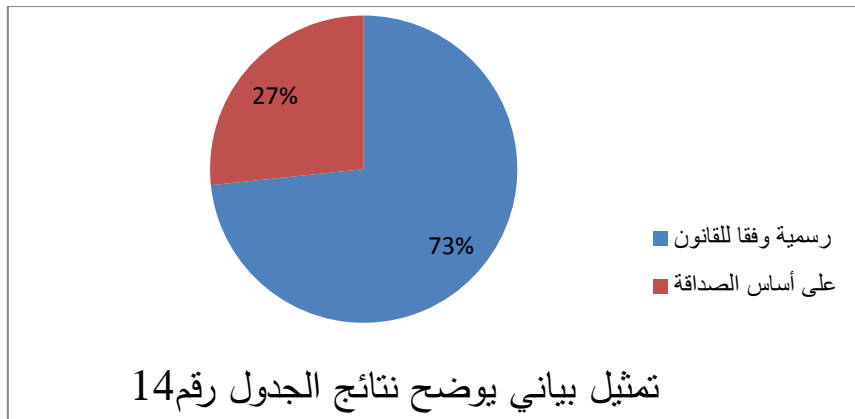
أن أغلب العلاقات الثنائية (رئيس ومرؤوس) جيدة ويرجع ذلك إلى قدم جماعات عمال مما يعني أن مرحلة التدريب الحساسة بين هذه الجماعات قد تمت بشكل متطور نسبيا ومما يساعد في حيث هذه العلاقات هو الجانب الروتيني في عمل المؤسسات مما يجعل مهام الموظفين معروفة ويؤدي إلى تفادي التصادم في قرارات وآراء الرئيس والمرؤوسين إن هذه النسبة لا تعني بعدم وجود مشاكل فقد يشير 30 % من العينة إلى أن علاقاتهم مع مرؤوسهم متوسطة وهو ما يثير إلى تحفضنا حول هذه النسبة وسبب التحفظ هو كون بعض المبحوثين قد تفادوا اختيار لفظ (سيئة) واختاروا متوسطة للتكبير عن جزء من سوء علاقاتهم بالمسؤولين وعموما تعد النسب المسجلة سابقا مقبولة إلى حد بعيد ويمكن الاعتماد عليها في بناء فرق العمل .

السؤال رقم (14): هل تتعامل مع بقية الموظفين بطريقة؟

الجدول رقم (14): يوضح توزيع عتبة المبحوثين ، كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض (الموظفين).

الاقتراح	عدد التكرارات	النسبة المئوية
رسمية وفقا للقانون	22	73.33%
على أساس الصداقة	08	26.66%
المجموع	30	100%

المصدر : سؤال الاستمارة رقم (14) .



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (14)

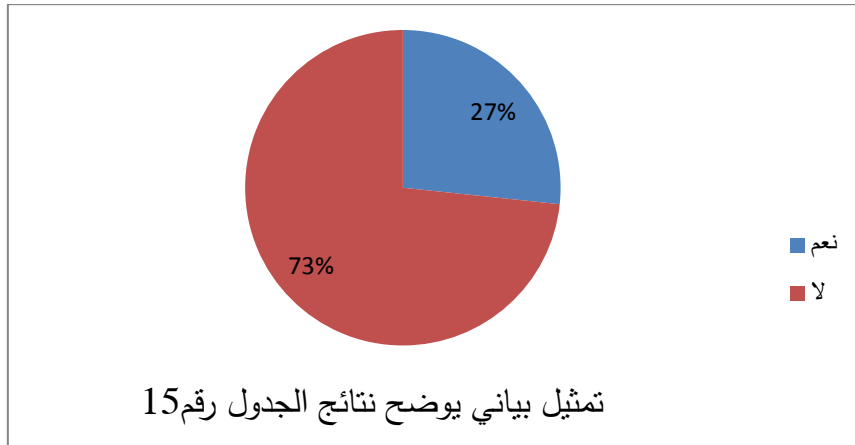
يلاحظ من الجدول أن 73.33 % لديهم علاقات رسمية وفق القانون ، ومن جهة أخرى أن 26.66% من المبحوثين علاقتهم على أساس الصداقة وتعاملهم من بعضهم البعض، ومن هنا نتج أن هاتين النسبتين أن التعامل في المؤسسات الرياضية (عينة البحث) التعامل على أساس القانون أكثر منه هو صداقة وهذا ما نلاحظه في الجدول.

السؤال رقم (15): هل هناك تضارب في القرارات بينكم؟

الجدول رقم (15): إختلاف المبحوثين في القرارات الإدارية.

الاقتراح	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	08	26.66%
لا	22	73.33%
المجموع	30	100%

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 15 .



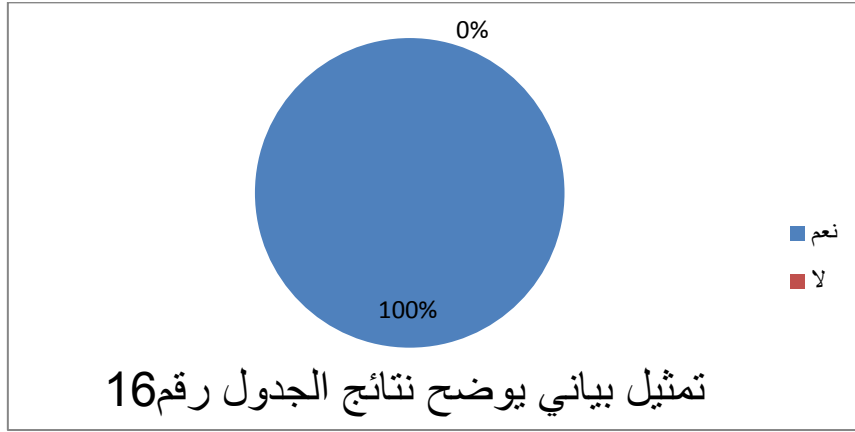
عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (15) من خلال الجدول نلاحظ أن 73.33 % من المبحوثين يؤكدون أنه لا يوجد تضارب في القرارات الإدارية بينهم وهذا ما يؤثر إيجاباً على الأداء داخل المؤسسة، وتماسك العمل، بينما 26.66 % من المبحوثين يرون أن هناك تضارب في القرارات الإدارية.

السؤال رقم (16): هل للرقابة دور في نجاح العمل الاداري الرياضي؟

الجدول رقم (16): معرفة دور الرقابة في نجاح العمل الاداري الرياضي.

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	%100
لا	0	%00
المجموع	30	%100

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 16 .



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (16)

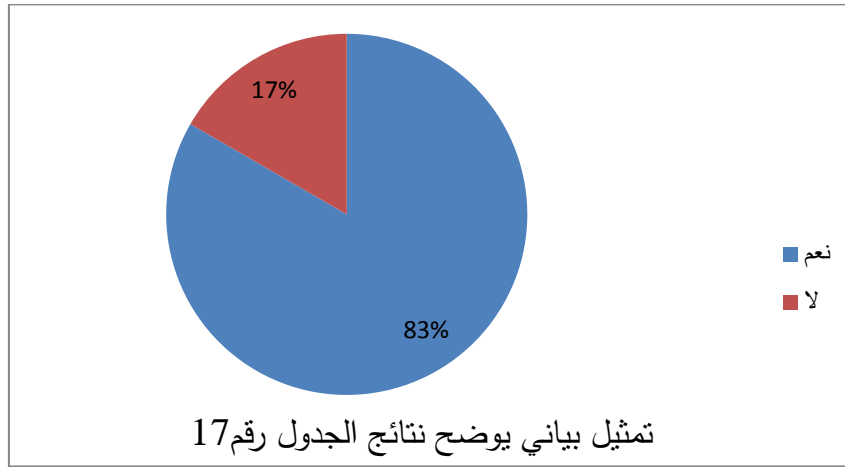
ونلاحظ من خلال الجدول السابق أن عينة الموظفين والتي تقدر ب 100% يؤكدون على أن للرقابة دور في نجاح العمل الاداري الرياضي,فمراقبة الأداء وسير البرامج والاعمال من شأنه ان يساهم في نجاح العمل الاداري وبالتالي الوصول لتحقيق المراد وبلوغ الأهداف وفق ما هو مخطط له.

السؤال رقم (17): هل مراقبة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟

الجدول رقم 17 : معرفة مساهمة الرقابة لعملية التنفيذ في تحقيق الأهداف المسطرة.

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	%83.33
لا	5	%16.66
المجموع	30	%100

المصدر: سؤال استمارة الاستبيان رقم 17



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (17)

إن نجاح الاعمال قائم على مدى مراقبة عملية التنفيذ والتي من شأنها المساهمة بشكل فعال في تحقيق الأهداف ,ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 83.33 % من عينة الموظفين يرون أن مراقبة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة لنجاح النشاط الرياضي بينما مايعادل نسبة 16.66 % من عينة الموظفين يرون أن اهمال مراقبة عملية التنفيذ ليس له تأثير على تحقيق الأهداف المسطرة.

السؤال رقم(18):هل للتوجيهات الادارية تأثير على نجاح العمل الاداري.

الجدول رقم (18): معرفة تأثير التوجيهات الادارية على نجاح العمل الاداري.

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	%100
لا	00	%00
المجموع	30	%100

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم (18)



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم(18)

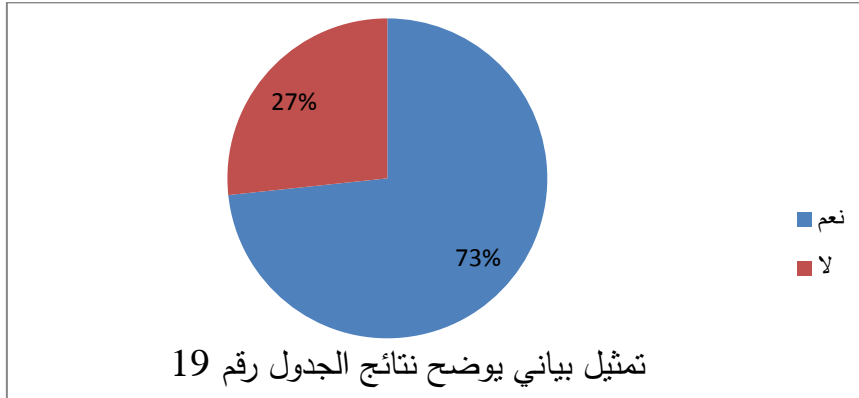
تلعب التوجيهات الادارية دورا مهما وفعالا داخل الادارة الرياضية لما لها من دور حاسم في تغيير أنماط العمل وطرق الأداء ومن خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 100 % من عينة الموظفين يؤكدون على ان للتوجيهات الادارية تأثير في نجاح العمل الاداري الرياضي.

السؤال رقم (19): هل قرارات المشرف واضحة بالنسبة لك؟

الجدول رقم (19): مدى وضوح قرارات المشرف (المدير) بالنسبة للمبحوثين (الموظفين).

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
%73.33	22	نعم
%26.66	08	لا
%100	30	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 19 .



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (19)

يرى %73.33 من المبحوثين أن قرارات المشرف واضحة ودقيقة في مفهومها بالنسبة لهم :وهندسية دالة على إهتمام المشرف (المدير) على توضيح قراراته باستعمال العبارات السهلة والمفهومة والأسلوب البسيط لضمان فهمها من طرف المبحوثين، أما %26.66 من المبحوثين فيرون أن القرارات غير واضحة وتتسم بالغموض مما يجعلها صعبة التنفيذ، وحسبما إلتمسه الباحث من بعض المبحوثين فإن هذا يعود إلى:

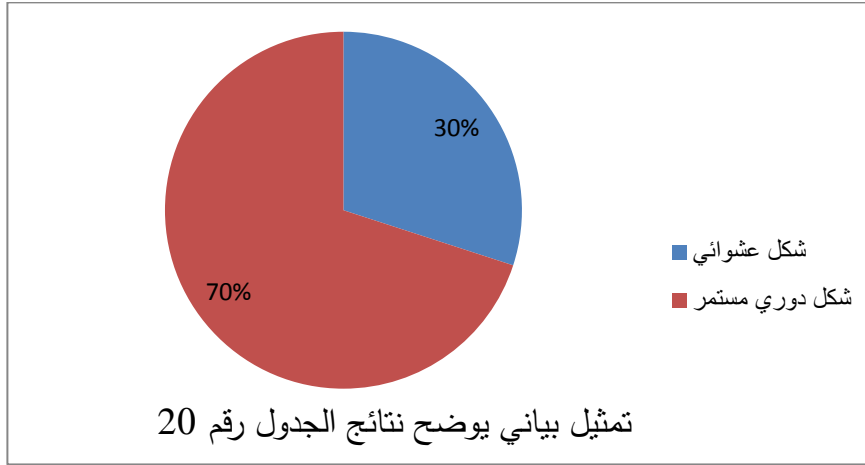
- المستوى الدراسي المنخفض لبعض المبحوثين.
- اعتماد بعض المبحوثين أسلوب التجاهل للقرارات الإدارية، لدفع تزايد العمل.
- تحديث المدراء لأسلوب إصدار القرارات تماشياً مع التقدم.

السؤال رقم (20): ما نوع السياسة الرقابية للمدير؟

الجدول رقم (20): تحديد نوع السياسة الرقابية للمدير .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
30%	09	شكل عشوائي
70%	21	شكل دوري مستمر
100%	30	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان رقم 20.



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (20)

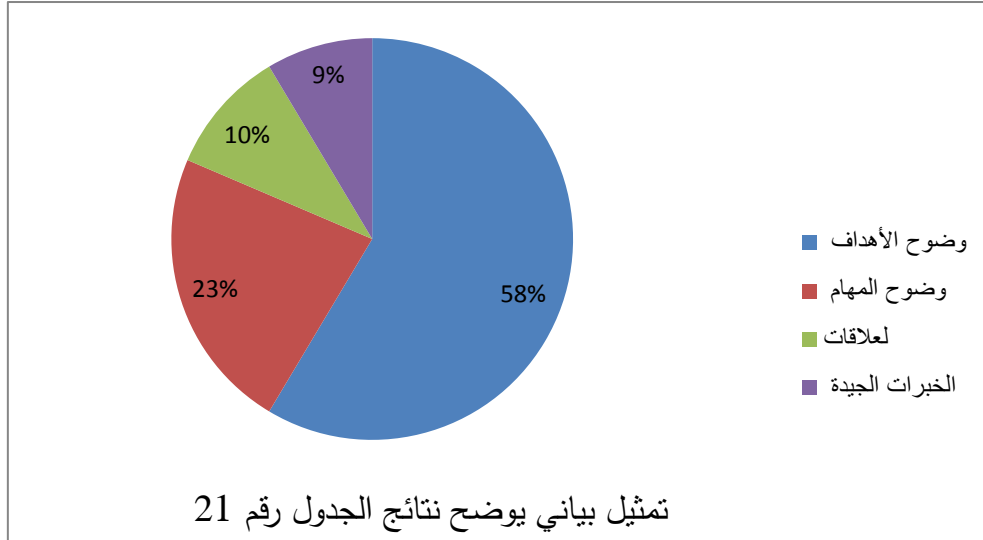
تعتبر الرقابة عنصر أساسي لتقييم أداء المبحوثين ودرجة التزامهم بتطبيق القرار الإداري، حيث نلاحظ من الجدول أن 70% من المبحوثين يرون أن السياسة الرقابية للمدير تتم بشكل دوري مستمر بينما 30% منهم يرون عكس ذلك، بأن السياسة الرقابية للمدير تتم بشكل عشوائي وغير منتظم، فحسب ما يسجله الباحث أثناء الاستبيان فإن الجزء الكبير من هذه النسبة يعود إلى الثقة الكبيرة التي يضعها المبحوثين في المدراء، وأيضاً حرص المدراء على الأداء الأمثل للمبحوثين .

السؤال رقم (21): ما هو أهم عنصر يساهم في إنجاح عملكم (رتب حسب الأهمية من (4-1)؟

الجدول رقم (21): مدى أهمية العناصر في نجاح العمل الإداري.

المتوسط × الحسابي	عدد التكرارات	الرتبة	الاقتراح
1.96	11	1	وضوح الأهداف والبرامج المسطرة من الإدارة
	11	2	
	06	3	
	02	4	
2.63	06	1	وضوح المهام ووفرة الإمكانيات وطريقة تقييم العمل
	07	2	
	09	3	
	05	4	
2.83	04	1	العلاقات واستفادتك من التجارب السابقة
	06	2	
	11	3	
	09	4	
2.6	08	1	اكتساب الخبرات الجيدة مع المشرفين
	07	2	
	04	3	
	11	4	

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 22 .



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (21)

يوضح الجدول إيجابيات المبحوثين حول ترتيب كل من وضوح البرامج المسطرة من الإدارة ووضوح المهام ووفرة إمكانيات وطريقة تقييم العمل، العلاقات واستفادتك من التجارب السابقة، اكتساب الخبرات الجيدة مع المشرفين؛ وباستعمال المتوسط الحسابي لمجموعة الرتب لكل عنصر مساهم في إنجاز العمل يلاحظ أن وضوح الأهداف والبرامج المسطرة من الإدارة تحتل المرتبة الأولى في المؤسسات الرياضية وذلك لأنه العنصر البارز والمهم في إنجاز عمل الإدارة باعتباره الخطوة الأولى والأساسية للتخطيط، وفي المرتبة الثانية نجد أن اكتساب الخبرات الجيدة مع المشرفين لما له من أهمية في مراقبة تنفيذ القرار الإداري، أما الرتبة الثالثة فهي وضوح المهام ووفرة الإمكانيات وطريقة تقييم العمل في حين أن علاقات العمال واستفادتهم من التجارب السابقة تأتي في المرتبة الرابعة.

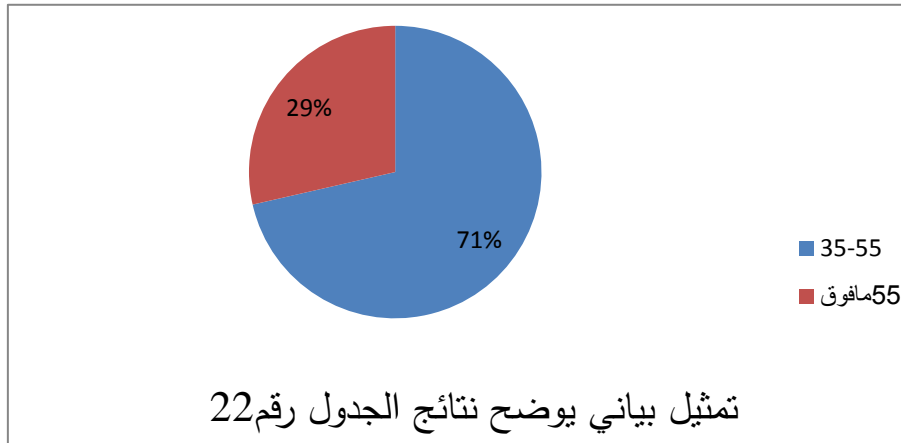
تحليل نتائج الإستبيان الخاص بالمدراء:

السؤال رقم (01): حول السن

الجدول رقم 22 : توزيع المبحوثين حسب الفئات النسبية

الاقتراح	عدد التكرارات	النسبة المئوية
35-25	0	%0
55-35	5	%71.42
55ما فوق	2	%28.57
المجموع	7	%100

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 01 .



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم 22

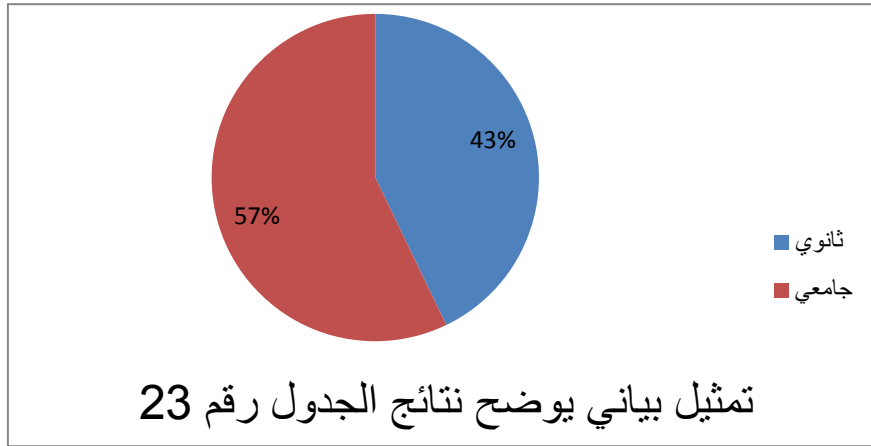
نلاحظ أن نسبة 00 % من المدراء يتراوح سنهم بين 25 و 35 سنة في حين أن 71.42 % من عينة المدراء سنهم يلاعم بشكل كبير أهداف المؤسسات لأن السن كما هو معروف أحد أبرز دعائم القدرة القيادية في الإدارة بالإضافة إلى أنه يمكن القول أن هذه النسبة هي مؤشر على كم الخبرات الهائل التي تتمتع بها هذه الفئة، وبلغت نسبة المدراء الذين تجاوز سنهم 55 سنة 28.57% من عينة المدراء وهذه الفئة من الركائز الأساسية التي تساعد في تماسك الجماعات وارتباطها وتساعد في تحقيق الأهداف نظرا لأدوارها القيادية. .

السؤال رقم (02): المستوى الدراسي

الجدول رقم 23: معرفة المستوى الدراسي لدى المدراء

الاقترح	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	0	%00
ثانوي	3	%42.85
جامعي	4	%57.15
المجموع	7	%100

المصدر: سؤال استمارة الاستبيان رقم 02



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم 23:

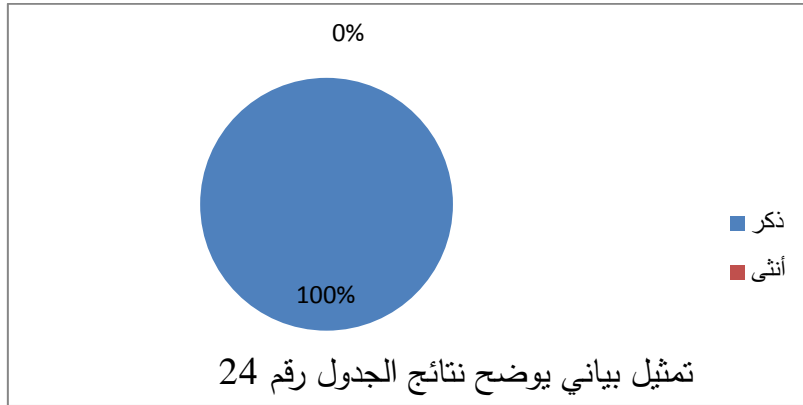
نلاحظ من الجدول أن نسبة 42.85 % هم ذوي مستوى التعليمي الثانوي وتقابل ذلك بنسبة 57.55 % من ذوي المستوى التعليمي الجامعي ويعزى ذلك إلى إعطاء الإدارة في المؤسسات الرياضية نفس الأهمية لعاملين المستوى التعليمي وكذا الأقدمية كأساس للترقية وهذا ما يبين كون ما يقارب نصف المدراء من ذوي التعليم الثانوي .

السؤال رقم (03): الجنس

الجدول رقم 24 : التعرف على الجنس الذي يشغل منصب المدير

الإقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	7	%100
أنثى	0	%00
المجموع	7	%100

المصدر: سؤال استمارة الاستبيان رقم 03



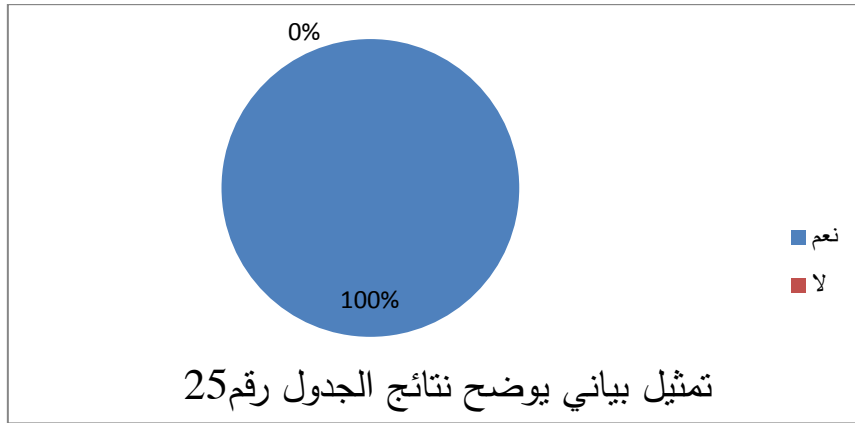
عرض وتحليل نتائج الجدول رقم 24

نلاحظ من الجدول أن نسبة 100% من الإداريين هم ذكور وهذا راجع إلى المفهوم الاجتماعي والرافض للإدارة النسوية، وكذا صعوبة تحكم الجنس الأنثوي في القيادة الإدارية، وبطبيعة الحال سيطرة الرجال على المجال الرياضي والإدارة الرياضية بشكل خاص.

السؤال رقم (04): هل تعتقد أن للإدارة دور في نجاح النشاطات الرياضية؟
جدول رقم 25: توزيع المبحوثين (المدراء) حسب آرائهم حول الإدارة في نجاح النشاطات الرياضية

الاقتراح	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	7	%100
لا	0	%00
المجموع	7	%100

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 04



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم 25

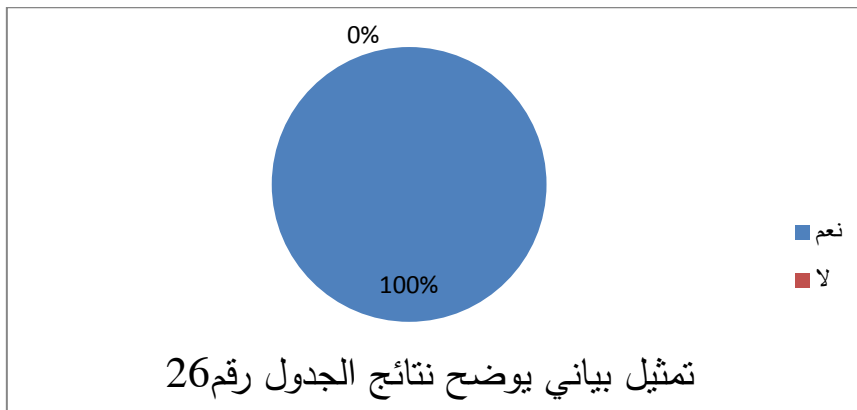
إن العرض الأساسي من وضع هذا السؤال هو الانطلاق من فرضية سليمة بين الباحث والمبحوث وهو إبراز دور الإدارة في نجاح النشاطات الرياضية ويكون هذا السؤال المبدئي كأساس للأسئلة الموضوعية الموائية وهو ما برز أن 100% من عينة المبحوثين (المدراء) يعتقدون كبدئية أن الإدارة لها دور هام في نجاح النشاطات الرياضية.

السؤال رقم (05): هل للتخطيط دور في نجاح العمل الإداري الرياضي؟

الجدول رقم (26) : يوضح دور التخطيط في نجاح العمل الإداري الرياضي.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
%100	7	نعم
%00	00	لا
%100	7	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 05 :



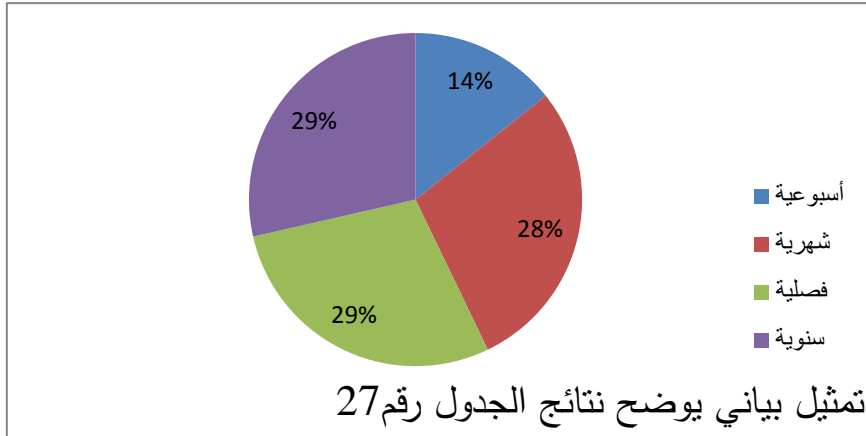
عرض وتحليل نتائج الجدول رقم 26

ونلاحظ من خلال الجدول السابق أن عينة المدراء والتي تقدر ب 100% يؤكدون على أن للتخطيط دور في نجاح العمل الإداري الرياضي فبطبيعة التخطيط كمنطلق للبرامج والمشاريع وهو من أهم الوظائف الادارية والذي يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة.

السؤال رقم (06): ماهية أنواع الخطط المعتمدة في المؤسسة ؟
الجدول رقم (27): توضيح طريقة برمجة الخطط في المؤسسة

الاقترح	عدد التكرارات	النسبة المئوية
يومية	0	%00
أسبوعية	1	%14.28
شهرية	2	%28.37
فصلية	2	%28.37
سنوية	2	%28.57
المجموع	7	%100

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم (6)



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم 27

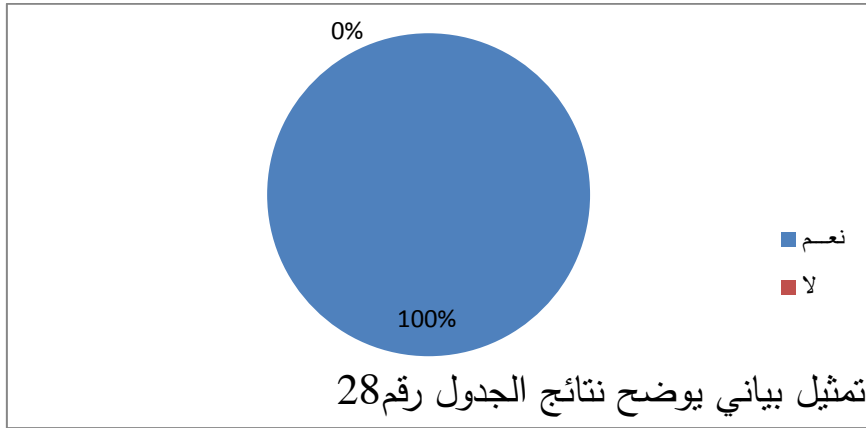
يلاحظ من نتائج الجدول أنه لا توجد خطط يومية 00 % يعتمد عليها المدراء في مؤسساتهم بينما أن نسبة 14.28 % يعتمدون منهم على خطط أسبوعية في حين أن نسبة 28.37 % يعتمدون على الخطط الشهرية إنها خطط إستراتيجية في مؤسساتهم وبنفس النسبة 28.37 % يرون أن هناك خطط فصلية أو سنوية من أجل تسيير المؤسسة بنجاح .

السؤال رقم (07): هل تواجهون مشكلة في التخطيط؟

الجدول رقم (28) : معرفة اذا كانت هناك مشاكل في التخطيط .

الاقتراح	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	07	%100
لا	00	%00
المجموع	07	%100

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 7



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم 28

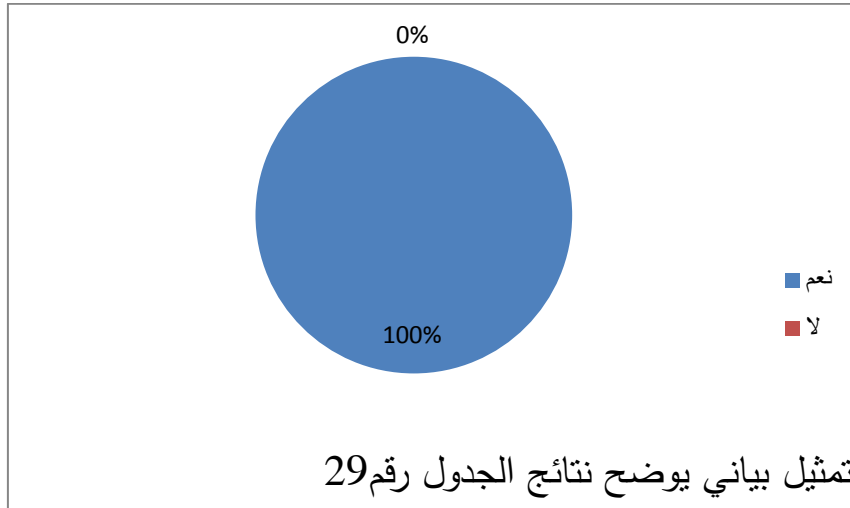
ونلاحظ من خلال الجدول السابق أن عينة المدراء والتي تقدر ب 100% يؤكدون على أنهم لا يواجهون أي مشاكل في التخطيط للبرامج والمشاريع والأهداف وهم يقومون بالعمل على تفادي المشاكل والأخطاء التي من شأنها ان تعيق سير البرنامج المخطط له.

السؤال رقم (08): هل لكم نظرة عن برامج المستقبلية للمؤسسة الرياضية ؟

جدول رقم (29): توضيح النظرة المستقبلية لدى المبحوثين (المدرء) لبرامج المؤسسة

الاقتراح	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	7	%100
لا	0	%00
المجموع	7	%100

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم (8)



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم 29

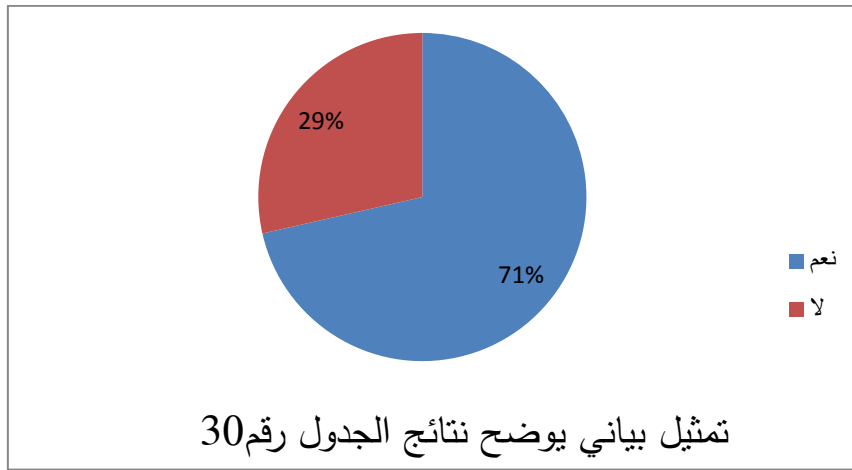
يكشف الجدول عن وجود نظرة كاملة ومستقبلية لمبحوثين (المدرء) بكافة برامج المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها وتطورها وهذا ما يلاحظ من خلال نسبة %100 لوجود هذه النظرة المستقبلية ووضع الاحتمالات والتنبؤات وهذا ما يجعل الأهداف أقرب للتحقيق.

السؤال رقم (09): هل يتم سير العمل وفق البرنامج المخطط له؟

الجدول رقم (30) :معرفة إذا كان العمل يسير وفق البرنامج المخطط له.

الاقترح	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	5	%71.42
لا	2	%28.57
المجموع	07	%100

المصدر : سؤال الاستمارة (9)



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم 30

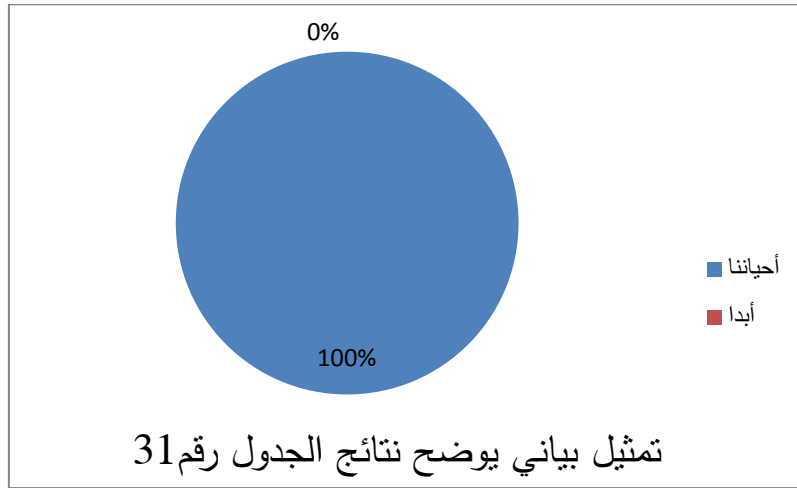
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 71.42% من عينة المدراء يؤكدون على أن العمل يسير وفق ما هو مخطط له دون وجود عقبات التي من شأنها تغيير البرنامج أو تأخيره وهذا راجع للتخطيط الجيد في حين هناك نسبة 28.57% من عينة المدراء يرون أن سير العمل لا يتم وفق البرنامج المخطط له وهذا راجع لبعض العقبات التي تتخلل البرنامج أو تزامن إجراء بعض الأنشطة و الأعمال دون التخطيط لها.

السؤال رقم (10): هل برامج العمل المسطرة قابلة لتعديل ؟

جدول رقم (31): معرفة البرامج المسطرة وكيفية تعديلها

الاقتراح	عدد التكرارات	النسبة المئوية
أحياناً	7	%100
أبداً	0	%00
المجموع	7	%100

المصدر سؤال إستمارة استبيان رقم (10)



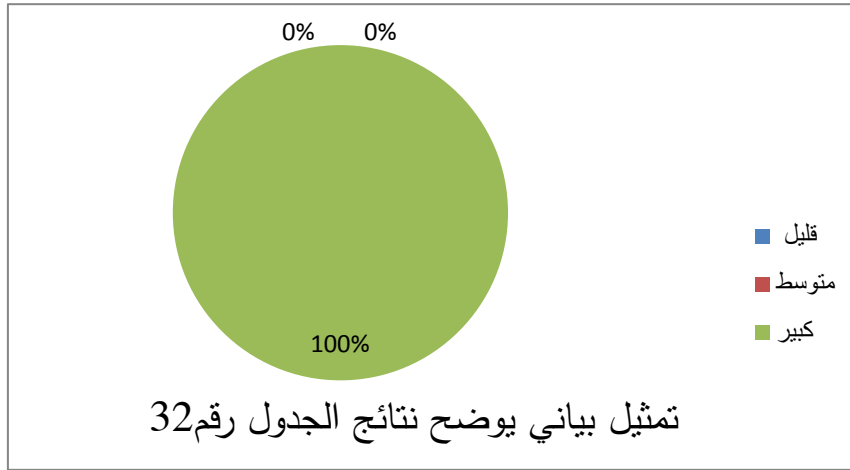
عرض وتحليل نتائج الجدول رقم 31

يلاحظ من الجدول أن نسبة 100% من المبحوثين (المدرء) يرون أن برامج العمل المسطرة من قبل الإدارة من أجل وصول إلى أهداف المرجوة قابلة للتعديل وفق مستجدات الواقع والظروف التي قد تطرأ بسبب خلل في التنظيم والتي تستوجب تعديلها لضمان سير الأعمال والوصول لتحقيق الأهداف.

السؤال رقم (11): هل للتنظيم دور في نجاح العمل الإداري الرياضي ؟
الجدول رقم (32) : معرفة دور التنظيم في نجاح العمل الإداري الرياضي.

الافتراح	عدد التكرارات	النسبة المئوية
قليل	00	%0
متوسط	00	%00
كبير	07	%100
المجموع	07	% 100

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم (11) .



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم 32

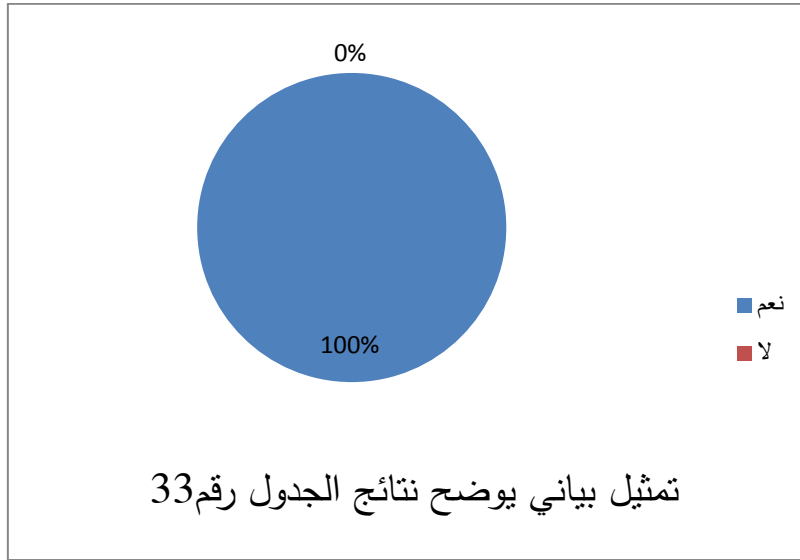
ونلاحظ من خلال الجدول السابق أن عينة المدراء والتي تقدر ب 100% يؤكدون على أن للتنظيم دور في نجاح العمل الإداري الرياضي ،فالتنظيم الجيد يساعد في الوصول للأهداف بشكل أسهل وهو من أهم الوظائف الادارية فبتوفر التنظيم يصبح العمل الإداري أسهل ويحقق النتائج المطلوبة.

السؤال رقم (12): هل التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف؟

الجدول رقم (33): معرفة إذا كان التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
%100	07	نعم
%00	00	لا
%100	07	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 12 .



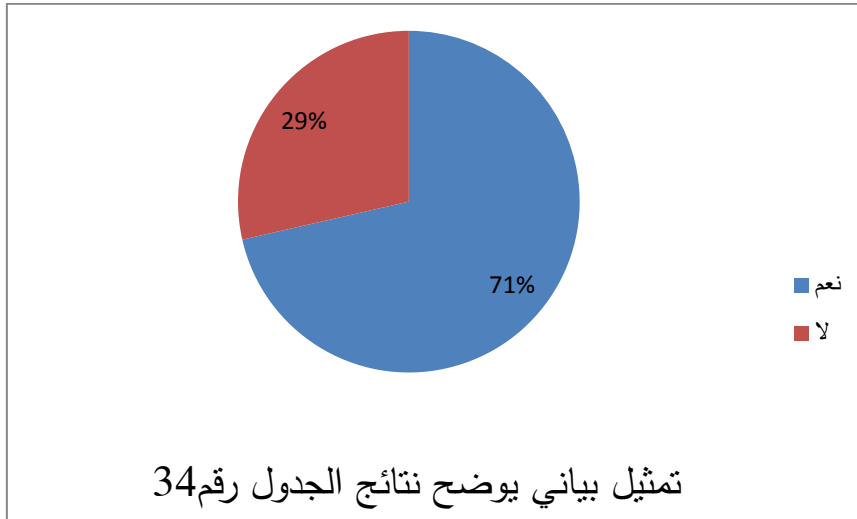
عرض وتحليل نتائج الجدول رقم 33

يلاحظ من الجدول أن نسبة 100% من المبحوثين (المدرء) يرون أن التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف وهذا يدل على تداخل الوظائف الادارية وارتباطها ببعضها البعض,فلتحقيق الأهداف يجب مراعاة الخطط والأهداف خلال عملية التنظيم.

السؤال رقم (13): هل يساعد التنظيم في تنمية قدرة المديرين على اتخاذ القرارات؟
الجدول رقم (34): مدى وضوح قرارات المشرف (المدير) بالنسبة للمبحوثين (الموظفين).

الاقترح	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	05	71.42%
لا	02	28.57%
المجموع	07	100%

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 13 .



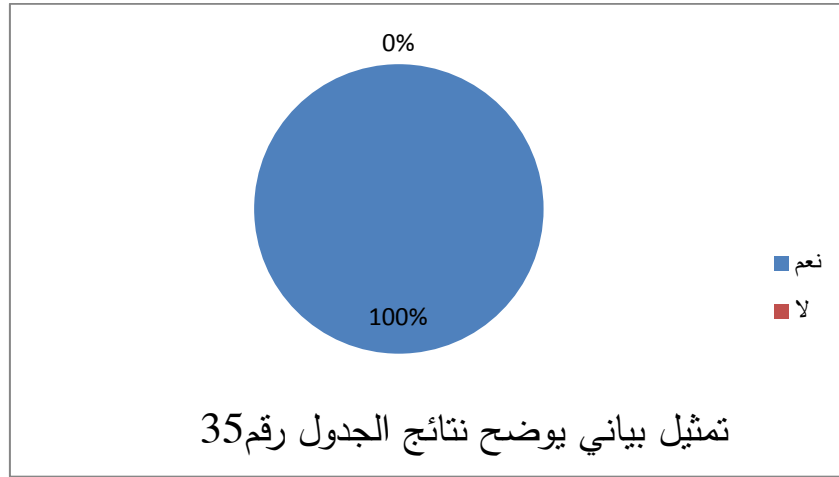
عرض وتحليل نتائج الجدول رقم 34

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 71.42% من عينة المدراء يؤكدون على أن التنظيم يساعد في تنمية قدرة المديرين على اتخاذ القرارات دون وجود عقبات والتنظيم يكسب المديرين خبرة جيدة ويساعدهم في تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات بشكل جيد وفعال في حين هناك نسبة 28.57% من عينة المدراء يرون أن التنظيم لا يساعد في تنمية قدرة المديرين على اتخاذ القرارات بل اتخاذ القرار راجع لشخصية المدير ودوره القيادي ومتعلق بالسمات الشخصية .

السؤال رقم (14): هل للرقابة دور في تحقيق الاهداف المسطرة ؟
الجدول رقم (35): معرفة إذا كان للرقابة دور في تحقيق الأهداف المسطرة.

الاقتراح	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	07	%100
لا	00	%00
المجموع	07	%100

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 14



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم 35

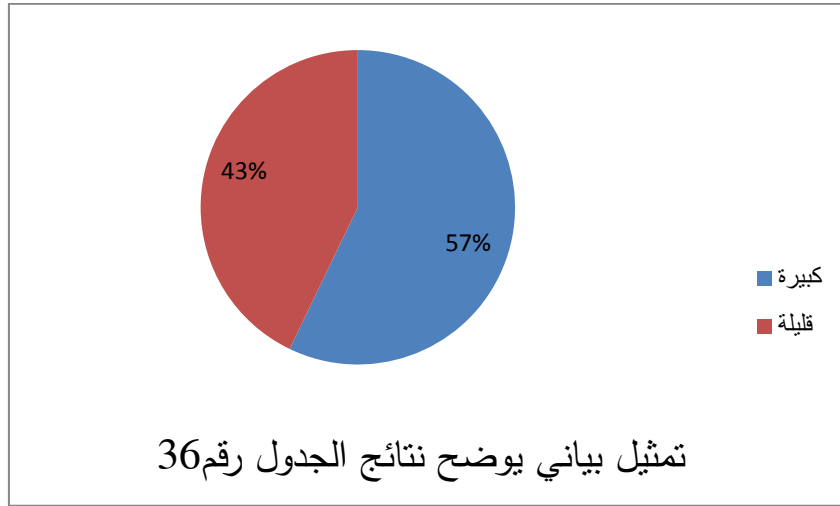
يلاحظ من الجدول أن نسبة 100% من المبحوثين (المدرء) يرون أن للرقابة دور في تحقيق الاهداف المسطر وهذا يدل على أهمية المراقبة المستمرة للأنشطة والبرامج وأداء العمال فالرقابة تقلل من الأخطاء وتتجنبها وبذلك يتم ضمان السير الحسن للبرامج والخطط وبالتالي الوصول لتحقيق الأهداف.

السؤال رقم (15) هل للرقابة فعالية في تحسين مردود العمال ؟

الجدول رقم 36 : معرفة فعالية الرقابة في تحسين مردود العمال.

الاقتراح	عدد التكرارات	النسبة المئوية
كبيرة	04	57.14%
قليلة	03	42.85%
المجموع	07	100%

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 15 .



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم 36

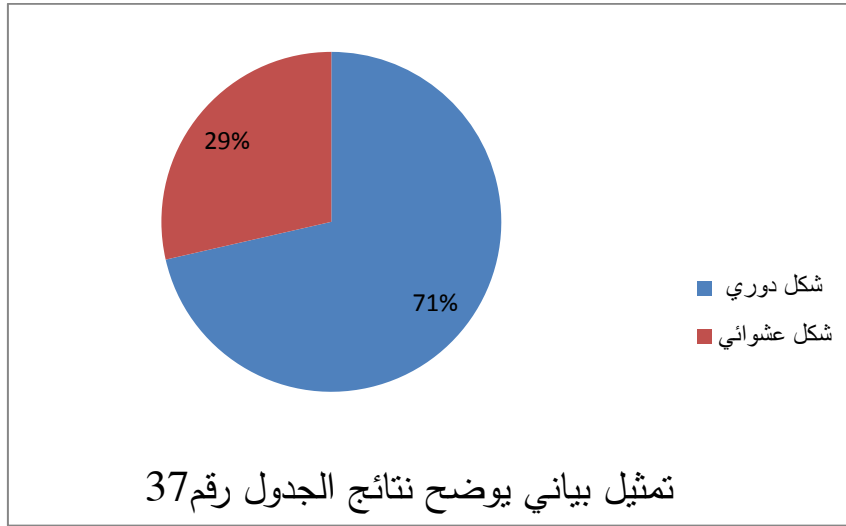
يلاحظ من الجدول أن نسبة 57.14% من المبحوثين (المدرء) يرون أن للرقابة فعالية في تحسين مردود العمال فبطبيعة الحال العامل لايقوم بأداء عمله على اكمل وجه إلا إذا كانت هناك متابعة لأدائه وسير عمله فالمتابعة تزيد من قدرة العمال بإستعمال النصائح والتوجيهات والتحفيزات ,بينما نسبة 42.85 % يرون أنه ليس هناك فعالية للرقابة في تحسين مردود العمال.

السؤال رقم (16): ما نوع السياسة الرقابية المطبقة من طرفك ؟

جدول رقم (37) : توضيح السياسة الرقابية المطبقة من طرف المدير

الاقتراح	عدد التكرارات	النسبة المئوية
شكل دوري	5	%71.42
شكل عشوائي	2	%28.58
المجموع	7	%100

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم 16



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم 37

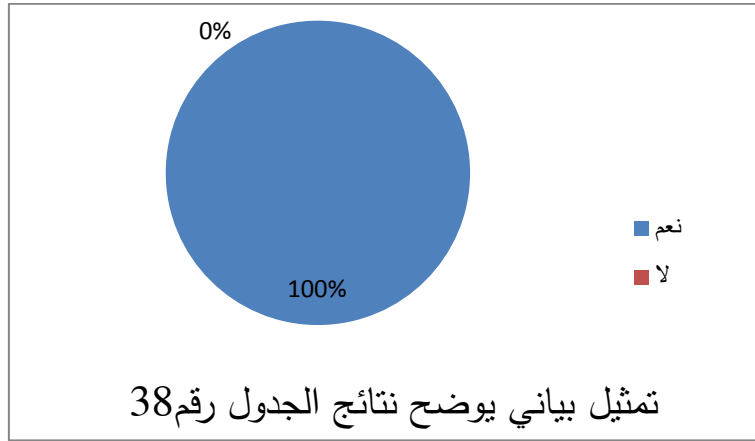
من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 71.42 % من المبحوثين أنهم يقومون بالرقابة على موظفيهم بشكل دوري ومستمر لضمان الأداء الجيد في الأعمال المكلفون بها ، بينما يرى نسبة 28.58 % فهم يتبعون سياسة رقابية بشكل عشوائي .

السؤال رقم (17): هل للتوجيه دور في نجاح العمل الإداري الرياضي؟

جدول رقم (38) : معرفة دورالتوجيه في نجاح العمل الإداري الرياضي

الاقتراح	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	07	%100
لا	00	%00
المجموع	07	%100

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم 17



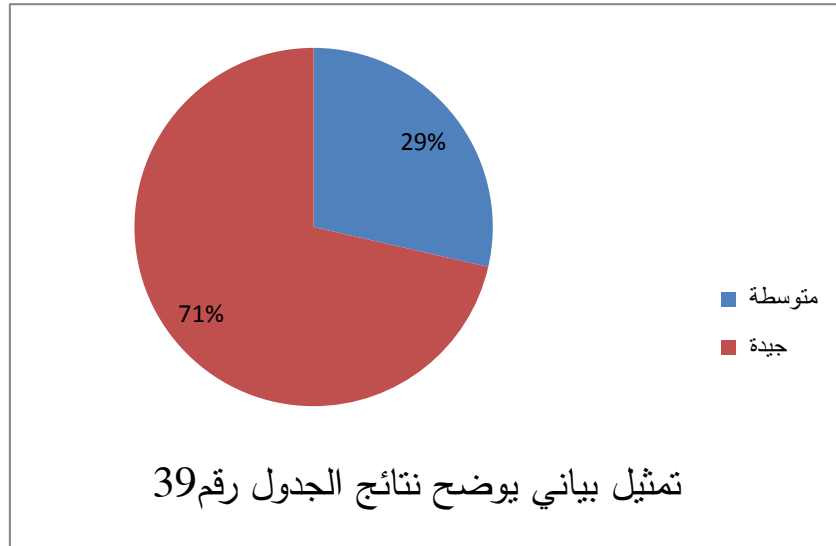
عرض وتحليل نتائج الجدول رقم 38

يلاحظ من الجدول أن نسبة 100% من المبحوثين (المدرء) يرون أن هل للتوجيه دور في نجاح العمل الإداري الرياضي وهذا يدل على أهمية توجيه العمال فالتوجيه يضمن الأداء الجيد للأعمال و يقلل من الأخطاء وتجنبها وبذلك يتم ضمان السير الحسن للبرامج والخطط وبالتالي الوصول لتحقيق الأهداف.

السؤال السؤال رقم (18) هل علاقتك مع الموظفين ؟
جدول رقم (39): تحديد علاقة المدير مع موظفين

الاقترح	عدد التكرارات	النسبة المئوية
سيئة	0	%00
متوسطة	2	%28.57
جيدة	5	%71.43
المجموع	7	%100

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم (18)



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم 39

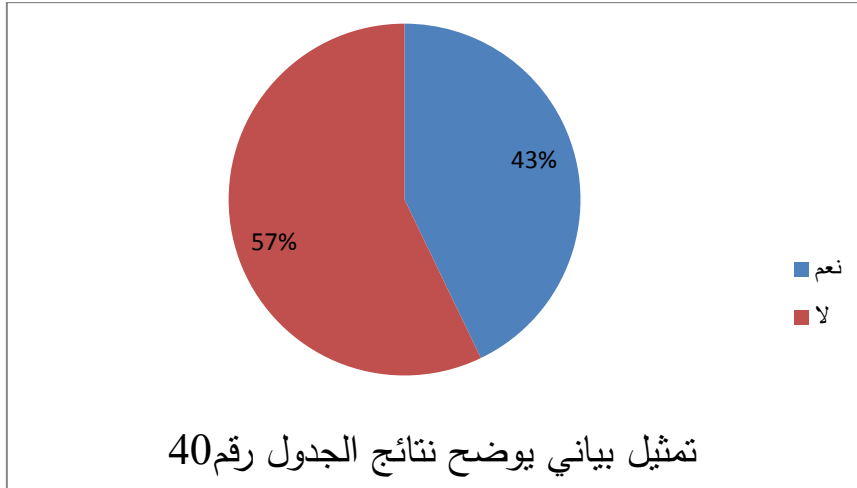
نلاحظ من الجدول أن نسبة 17.43% من المبحوثين (المدراء) يرون أن علاقتهم مع الموظفين جيدة تؤكد هذه النسبة مدى اهتمام المدراء بعلاقتهم مع الموظفين في حين أن نسبة 28.57% من المبحوثين (المدراء) لهم علاقة متوسطة مع موظفيهم .
وتعتبر علاقة المدير مع الموظفين هي الأساس لتسيير المؤسسة بطريقة جيدة

السؤال رقم (19) هل الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف المتوفرة على مستوى المؤسسة الرياضية ؟

جدول رقم (40): معرفة توفر الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف .

الاقترح	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	3	%42.85
لا	4	%57.15
المجموع	7	%100

المصدر : سؤال استمارة استبيان رقم (19)



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم 40

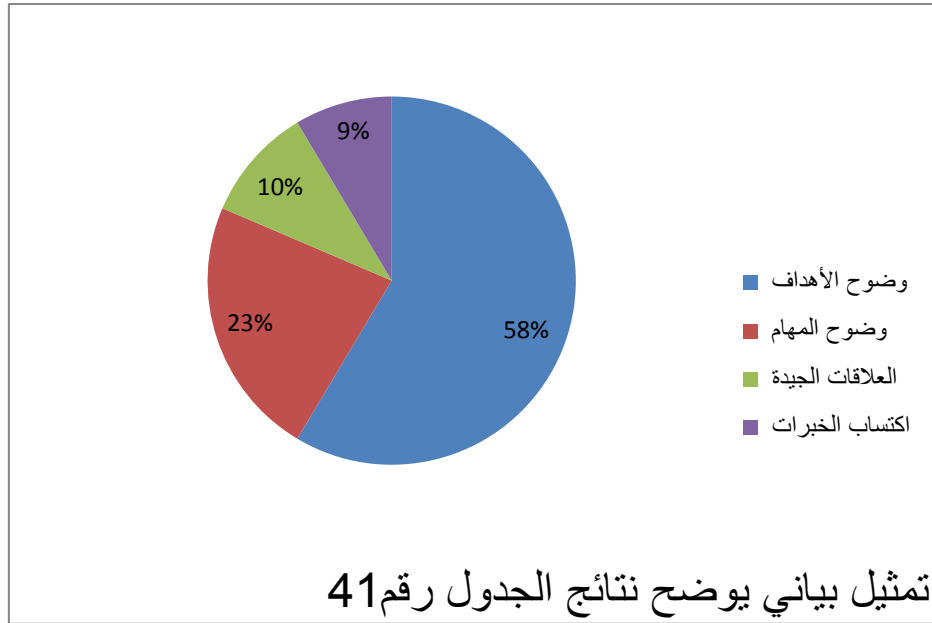
من الجدول نلاحظ أن نسبة 42.85% من المبحوثين (المدراء) يعتقدون أن الإمكانيات المتوفرة على مستوى مؤسساتهم لتحقيق الأهداف المسطرة في حين أن نسبة 57.15% يرون عكس ذلك بعدم وجود بوفرة الإمكانيات للمؤسسة لتحقيق الأهداف، تعطى ايجابية المبحوثين عن السؤال رقم (12) بتقييم واقعي عن إمكانيات المؤسسة الرياضية لتحقيق الأهداف .

السؤال السؤال رقم(20): ما هو أهم عنصر يساهم في نجاح عملك (حسب الأهمية من 1-4) ؟

الجدول رقم (41): توضيح العنصر الأهم في نجاح عمل المدير .

الافتراح	الرتبة	عدد التكرارات	× المتوسط الحسابي
وضوح الأهداف والبرامج المسطرة من الإدارة	1	4	2.14
	2	0	
	3	1	
	4	2	
وضوح المهام ووفرة الإمكانات وطريقة تقييم العمل	1	2	3
	2	0	
	3	1	
	4	4	
العلاقات الجيدة مع الموظفين	1	0	2.28
	2	6	
	3	0	
	4	1	
اكتساب الخبرات واستفادتك من التجارب السابقة	1	1	2.85
	2	1	
	3	3	
	4	2	

المصدر: سؤال استمارة استبيان رقم 22 .



عرض وتحليل نتائج الجدول رقم 41

يوضح الجدول إجابات المبحوثين حول ترتيب العنصر الأهم في نجاح عمل المدير من وضوح المهام وتوفير الإمكانيات وكيفية تقسيم العمل والعلاقات الجيدة مع الموظفين واكتساب الخبرات واستفادتك من التجارب السابقة وباستعمال متوسط الحسابي لمجموعة الرتب لكل عنصر من العناصر نلاحظ أن وضوح الأهداف والبرامج المسطرة تحتل المرتبة الأولى عند المبحوثين (المدراء) وذلك لأنه الخطوة الأولى والعنصر المهم في عمل الإدارة والذي هو التخطيط وفي المرتبة الثانية نجد العلاقة الجيدة مع الموظفين وفي المرتبة الثالثة نجد عنصر اكتساب الخبرات والاستفادة من التجارب السابقة وفي المرتبة الرابعة والأخيرة تأتي وضوح المهام وتوفير الإمكانيات .

2-إستنتاج عام

إن الفكرة الرئيسية التي استوحيناها من خلال بحثنا هذا واستنادا على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها وبعد تحليلنا للنتائج الكلية المتعلقة بموضوع دراستنا المتمثل في مساهمة بعض الوظائف الإدارية في تسيير المركبات والمنشآت الرياضية استنتجنا. فيما يخص الجانب النظري أنه لا اختلاف بين الوظائف الإدارية الأخرى والوظائف الإدارية في المجال الرياضي، فالتخطيط عملية شاملة تتضمن تصميم الأهداف والخطط وكل الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف متضمنة الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات، أو بشكل عام يمثل وسائل لتحقيق الأهداف.

والتنظيم وسيلة الإدارة لتقسيم العمل وتنسيق جهود الأفراد والوحدات التنظيمية في سعيهم لتنفيذ الأهداف المخططة، والتوجيه عملية تتضمن علاقات العمل على كل المستويات، فعلاقات العمل التي توجد بين عامة من الأشخاص على نفس المستوى من العمل أو الأشخاص على مستوى أعلى أو أدنى في نفس المجموعة من العمل والتأكد من حسن تنفيذ هذه العلاقات على أفضل وجه لصالح المشروع، والرقابة إذا كانت الخطط قد نفذت وما إذا كان هناك تقدم نحو تحقيق الأهداف والتصرف إذا كان ذلك ضروريا لتصحيح الانحرافات والأخطاء.

أما من حيث الجانب التطبيقي قمنا بإعداد استمارتي استبيان كانت الأسئلة فيها واضحة غير معقدة لتسهيل الإجابة على المبحوثين وفيه سبع استمارات موجهة للمدراء و 30 استمارة موجهة للموظفين دعم للإجابة على الفرضيات المطروحة والإجابة على الإشكالية، وبعد التحليل للنتائج تبين لنا صحة الفرضيات وأن الوظائف الإدارية لها مساهمة الكبرى والأهم في نجاح العمل الإداري الرياضي.

3- استنتاجات:

تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الموظفين في وضع أو تسطير أهداف المؤسسة أمر حتمي حتى يكون على إطلاع أكبر عليها

- إتباع الأسس العلمية في تنظيم العمل وحسن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس له أثر إيجابي على العمل الإداري ونجاحه.

- التوجيه الرشيد من الرئيس له الأهمية في سيرورة العمل الإداري .

- الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس لها الدافع القوي في تسطير العمل الإداري .

- إن أغلبية الموظفين المشاركين في وضع الخطط كانت مشاركتهم على شكل اقتراحات شفوية،

* إن هناك نوع من حسن العلاقات بين هؤلاء الموظفين والإدارة.

- للموظفين علاقات جيدة وهو عامل من شأنه أن يدعم المستوى التنظيمي في المؤسسات

- إن أغلب الموظفين في المؤسسات المبحوثة يعملون ويتعاملون بينهم بشكل رسمي

مم يعني أن طريقة العمل تقترب من النموذج البيروقراطي بشكل كبير

- أثبتت الدراسة أن معظم المبحوثين وافقوا على أن قرارات المدير واضحة لهم وهذا

دليل على خبرة المدراء .

4- المناقشة في ظل الفرضيات

من خلال بحثنا المتواضع وفي ظل ما سبق من الجزء النظري إضافة إلى

الجزء الميداني وانطلاقاً من قاعدة اتفق عليها الباحثون والمبحوثين مفادها أن للإدارة

دور في نجاح وفشل الأنشطة الرياضية وكذا الاستفادة من مدى الإطلاع المقبول إلى

حد بعيد من مبحوثين حول مؤسساتهم ناهيك عن الملاحظات التي سجلناها والمقابلات

السريعة التي أجريناها مع المدراء والموظفين، تم الخروج بمجموعة النتائج التالية:

1- من حيث التخطيط: كان لزاما علينا أن نهتم اهتمام خاصا بوظيفة التخطيط لكونها أهم وأول الوظائف الإدارية فيما يخص المؤسسة وقد تبين ما يلي:

أ- في مجال الأهداف: لا تملك المؤسسات الرياضية منهجية متكاملة والتي من شأنها تمكن موظفيها في المشاركة في صياغة الأهداف وأن أغلب الموظفين لا تشركهم مؤسساتهم في صياغة الأهداف، إن صياغة الأهداف بلغت مستوى ضعيف لكونها لا تستمد الكم الكافي من المعلومات وذلك لأن خمسة من الموظفين فقط يشاركون في هذه العملية رغم أن عدد الموظفين في هذه المؤسسات قليل، مما يسهل عملية المشاركة.

ب- في مجال مبادرة الموظفين بوضع الأهداف: سجل الموظفين مستوى متوسط في تحمسهم لوضع الأهداف ويرجع ذلك أساسا إلى سببين:

- سياسة الإدارة المنغلقة على الإدارة العليا في وضع السياسات والأهداف.

- طبيعة المؤسسات الرياضية المبحوثة والتي ألفت العمل على الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل.

ج- المشاركة في وضع الأهداف:

- مستوى المشاركة: إن للمشاركة في وضع الخطط من طرف الموظفين دور كبير ليس في نوعية الخطط بل في مدى نجاحها انطلاقا من تحمس الموظفين للعمل على تحقيق ما وضعوه واتفقوا عليه من خطط في المؤسسات المبحوثة.

سجلت المؤسسات الرياضية المبحوثة مستوى أقل من المتوسط في مدى

مشاركة الموظفين في وضع خطط وهو ما سيؤثر سلبا في مستوى أدائه.

- شكل المشاركة: إن أغلبية مجموع الموظفين المشاركين في وضع الخطط كانت مشاركتهم على شكل اقتراحات شفوية، ولهذه الطريقة مدلولين:

* إن هناك نوع من حسن العلاقات بين هؤلاء الموظفين والإدارة.

* أنه يجب على الإدارة تدعيم هذه الاقتراحات بالاعتراف بها رسمياً في الإدارة.

2- من حيث التنظيم:

أ- في مجال علاقات العمل: للموظفين في المؤسسات المبحوثة علاقات جيدة وهو عامل من شأنه أن يدعم المستوى التنظيمي في هذه المؤسسات، إلا أننا نسجل عدم وجود علاقات سيئة في المؤسسة الرياضية لأن بعض المبحوثين أرادوا التعبير عن سوء العلاقات بينهم بلفظ متوسط حفاظاً منهم على سمعة مؤسساتهم .

ب- في مجال طريقة التعامل: إن أغلب الموظفين في المؤسسات المبحوثة يعملون ويتعاملون بينهم بشكل رسمي مما يعني أن طريقة العمل تقترب من النموذج البيروقراطي بشكل كبير، في حين أن العمل بطريقة غير رسمية غير سائد وهو ما يجب تدارك إيجابياته.

- في مجال وحدة الأمر:

- مدى تضارب القرارات: لا تعاني المؤسسات المبحوثة من اختلال في وحدة الأمر وهو مبدأ من مبادئ التنظيم إذ أن القرارات التي يتخذها الموظفون لا تلقى التضارب والتعارف إلا بشكل طفيف.

3- من حيث الرقابة الرقابية في المؤسسات الرياضية لها دور في تصحيح العمل

الإداري الرياضي ومنه نستنتج:

أ- إن للرقابة دور كبير في نجاح المؤسسة وفي تحقيق أهدافها ومن هنا نستنتج أن أقل من نصف المبحوثين يقومون بمراجعة القرارات، ومنه نلاحظ أن هناك بعض الاستبداد في القرارات من المدراء، وهذا ما يجعل بعضهم لا ينظر إلى تصحيح القرارات أو حتى محاولة مراجعتها .

ب- إن الديمقراطية في اتخاذ القرارات أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة ومنه نستنتج أن ، أكثر من يراجعون القرارات لهم الحق في تعديلها وهذا ما يساعد في تصحيح مسار العمل الإداري الرياضي ونجاحه.

ج- إن السياسة المطبقة من طرف المدير وهي بشكل دوري ومستمر هذا ما أثبتته الدراسة الميدانية من خلال المدراء والموظفين وهذا للمراقبة الدورية ومستمرة، لها أثرها على تصحيح مسار العمل الإداري في المؤسسة.

د- أكدت الدراسة أن المدراء أثناء قيامهم بالرقابة يكونون بكل صرامة وحزم وهذا ما له أثر إيجابي على تصحيح مسار العمل الرياضي والرقابة تكشف لنا الانحرافات والعيوب في الوقت المناسب قبل وقوعها ومن خلال دراستنا للرقابة توجد عدة أنواع من الرقابة وهي:

- تقارير يعدها رؤساء الوحدات المديرية.

- المقابلات الشخصية للمدير مع المنفذين.

- الشكاوي التي تصل إلى المدير بعد دراستها.

- زيارة المدير لمواقع العمل.

4- من حيث التوجيه: عدم الاعتماد في توجيه العمل الإداري يؤدي إلى مردود سلبي داخل المؤسسة ومنه

أ - أكدت الدراسة أن إرشادات كافية أكثر منها هي متوسطة وناقصة وهذا ما يؤدي إلى نجاح العمل الإداري الرياضي والإرشاد يستهدف من أداء القوة العاملة لأعمالها مما يتطلب هذا من الرقابة.

ب- اختصرت نصف الإجابات على أن حجم الإرشادات تتم يوما بيوم في المؤسسة، ويدور حول أداء هذه العملية اهتمام المسؤول بالإرشاد على طريق اللوائح المكتوبة والبقية بطرق الاتصال الشفهي وغيرها من الطرق الأخرى وهذا مما يزيد نجاح العمل الإداري الرياضي، خاصة عندما تكون الإرشادات والتوجيهات مكتوبة.

ج- أثبتت الدراسة أن المدراء يقومون أحيانا بتشجيع العاملين عند القيام بأعمالهم وهذا ما يؤثر إيجابا على المؤسسات الرياضية وفي نجاح أنشطتها.

د- أثبتت الدراسة أن معظم المبحوثين وافقوا على أن قرارات المدير واضحة لهم وهذا دليل على خبرة المدراء في عملهم والحرص على توضيح القرارات التي فيها غموض وهذا ما يؤثر إيجابا في العمل الإداري وتوجيهه

وإن الثقة بين الرئيس والمرؤوس لهو أساس العمل الإداري الجماعي وهذا ما نلاحظه من خلال دراستنا أن معظم الموظفين يتقنون في قرارات المشرف.

و- اختصرت كل الإجابات على أن رجل الإدارة أثناء التنفيذ يواجه المشكلات ويحقق التعاون بين العاملين ويدعم روح الفريق الواحد وكذلك كما أكدوا على تفادي هذه الأفكار مستقبلا ويعمل على تحديد المشكلة وأسبابها ووضع البدائل المختلفة والمتاحة ثم اختيار أنسبها.

5-الاقترحات: في ضوء الفروض ونتائج الدراسة ومن خلال الاستطلاع والاستبيان الذي قمنا بتوجيهه للمدراء والموظفين فيما يخص "مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي" تمكنا من الإطلاع على واقع عمل الوظائف الإدارية في المؤسسات الرياضية ومواكبتها للتحديات وأسباب الأزمة التي تعيشها وبناءا على نتائج هذا البحث يمكننا إعطاء جملة من الاقتراحات والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

أولاً- فيما يخص التأطير والتكوين.

- ضرورة تكوين إطارات ذات كفاءة عالية مختصة في التحكم في الوظائف

الإدارية لمحاولة تحسين سير المؤسسات الرياضية.

- العمل على تطبيق التقنيات الحديثة من أجل تطوير ونجاح الإدارة بآتم معنى الكلمة وذلك بواسطة التعرف على مختلف الوظائف الإدارية وكيفية تطبيقها.

- ضرورة وجود تنسيق وتعاون مشترك بين المدير والموظفين لتحسين سيرورة العمل والأداء الجيد.

ثانياً- فيما يخص العمل الإداري الذي كون لأجله أو الذي أطر له فيجب.

- الاعتماد على أفضل الأنماط الإدارية وهو النمط الديمقراطي والذي يعطي فيه الفرصة للموظفين والعمال بالاجتماع مع القادة لتوضيح الأهداف ورسم الخطط للسير الحسن للمؤسسة حتى يكون أكثر فهما وأحسن أداء.

- إتباع ما أوصت به النظرية الحديثة وجعل كل فرد مسؤول وإحساسه بأنه فعال وله دور على أن يقلل المدير أو القائد من المراقبة المستمرة والمفاجئة وأن يراقب كل فرد نفسه بنفسه أي مراقبة ذاتية.

خلاصة عامة

إن الفكرة الرئيسية والهامة التي استوحيناها من خلال بحثنا هذا واستنادا على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها وبعد تحليلنا للنتائج الكلية المتعلقة بموضوع دراستنا والمتمثل في مساهمة بعض الوظائف الإدارية في تسيير المركبات والمنشآت الرياضية استنتجنا .

فيما يخص الجانب النظري أنه لا اختلاف بين الوظائف الإدارية الأخرى والوظائف الإدارية في المجال الرياضي، فالتخطيط عملية شاملة تتضمن تصميم الأهداف والخطط وكل الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف متضمنة الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات، أو بشكل عام يمثل وسائل لتحقيق الأهداف. يعد التوجيه أحد الأركان الأساسية للعملية الإدارية ويمثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيدا لارتباطها بكل العمليات الإدارية وخاصة بالقيادة والاتصال.

فالتوجيه يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية.

فالتوجيه ليس إلا عملية اتصال وأسلوب قيادة , ويرتبط التوجيه أيضا بوجود الدوافع والحوافز أو عدم وجودها.

بالإضافة للقيادة التي تعد ظاهرة اجتماعية يصعب وضع مفهوم محدد لها إلا إذا تم تحديد الأبعاد التي يجب أن يشملها هذا المفهوم , فالقيادة كوظيفة أو كعمل يؤديه الفرد هي عملية تأثير المدير في سلوك التابعين له في موقف معين. أما مفهوم القيادة

كفرد فهي مجموعة من الخصائص التي يمتاز بها القائد ، وبصفة عامة فهي تتطوي على توزيع غير متساو للقوة بين القيادة والأفراد.

والاتصالات ليست مجرد عملية نقل معلومات إلي الآخرين ، ولكنها عبارة عن تفاعل مع الآخرين وفهم كل منهم لموقف الآخر ، وحتى يستطيع القائد الإداري أن يقود مرؤوسيه يجب أن يكون ملما بالمهارات الأساسية المرتبطة بعملية إرسال واستقبال المعلومات والمشاعر والاتجاهات.

ويعد التنظيم وسيلة الإدارة لتقسيم العمل متكاملة وتنسيق جهود الأفراد والوحدات التنظيمية في سعيهم لتنفيذ الأهداف المخططة، والتوجيه عملية تتضمن علاقات العمل على كل المستويات، فعلاقات العمل التي توجد بين عامة من الأشخاص على نفس المستوى من العمل أو الأشخاص على مستوى أعلى أو أدنى في نفس المجموعة من العمل والتأكد من حسن تنفيذ هذه العلاقات على أفضل وجه لصالح المشروع، والرقابة ما إذا كانت الخطط قد نفذت وما إذا كان هناك تقدم نحو تحقيق الأهداف والتصرف أما من حيث الجانب إذا كان ذلك ضروريا لتصحيح الانحرافات والأخطاء.

التطبيقي قمنا بإعداد استمارتي استبيان كانت الأسئلة فيها واضحة غير معقدة لتسهيل الإجابة على المبحوثين وفيه سبع (07) استمارات موجهة للمدراء وثلاثين (30) استمارة موجهة للموظفين دعما للإجابة على الفرضيات المطروحة وللإجابة على الإشكالية، وبعد التحليل للنتائج تبين لنا صحة الفرضيات وأن الوظائف الإدارية لها المساهمة الكبرى والأهم في نجاح العمل الإداري الرياضي.

المناقشة في ظل الفرضيات

من خلال بحثنا المتواضع وفي ظل ما سبق من الجزء النظري إضافة إلى الجزء الميداني وانطلاقاً من قاعدة اتفق عليها الباحثون والمبجوثين مفادها أن للإدارة دور في نجاح وفشل الأنشطة الرياضية وكذا الاستفادة من مدى الإطلاع المقبول إلى حد بعيد من مبحوثين حول مؤسساتهم ناهيك عن الملاحظات التي سجلناها والمقابلات السريعة التي أجريناها مع المدراء والموظفين، تم الخروج بمجموعة النتائج التالية:

1- من حيث التخطيط:

كان لزاماً علينا أن نهتم اهتمام خاصاً بوظيفة التخطيط لكونها أهم وأول الوظائف الإدارية فيما يخص المؤسسة وقد تبين ما يلي:

أ- في مجال الأهداف: لا تملك المؤسسات الرياضية منهجية متكاملة والتي من شأنها تمكن موظفيها في المشاركة في صياغة الأهداف وأن أغلب الموظفين لا تشركهم مؤسساتهم في صياغة الأهداف، إن صياغة الأهداف بلغت مستوى ضعيف لكونها لا تستمد الكم الكافي من المعلومات وذلك لأن خمسة من الموظفين فقط يشاركون في هذه العملية رغم أن عدد الموظفين في هذه المؤسسات قليل، مما يسهل عملية المشاركة.

ب- في مجال مبادرة الموظفين بوضع الأهداف: سجل الموظفين مستوى متوسط في تحمسهم لوضع الأهداف ويرجع ذلك أساساً إلى سببين:

- سياسة الإدارة المنغلقة على الإدارة العليا في وضع السياسات والأهداف.

- طبيعة المؤسسات الرياضية المبحوثة والتي ألفت العمل على الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل.

ج- المشاركة في وضع الأهداف:

- مستوى المشاركة: إن للمشاركة في وضع الخطط من طرف الموظفين دور كبير ليس في نوعية الخطط بل في مدى نجاحها انطلاقا من تحمس الموظفين للعمل على تحقيق ما وضعوه واتفقوا عليه من خطط في المؤسسات المبحوثة.

سجلت المؤسسات الرياضية المبحوثة مستوى أقل من المتوسط في مدى مشاركة الموظفين في وضع خطط وهو ما سيؤثر سلبا في مستوى أدائه.

- شكل المشاركة: إن أغلبية مجموع الموظفين المشاركين في وضع الخطط كانت مشاركتهم على شكل اقتراحات شفوية، ولهذه الطريقة مدلولين:

* إن هناك نوع من حسن العلاقات بين هؤلاء الموظفين والإدارة.

* أنه يجب على الإدارة تدعيم هذه الاقتراحات بالاعتراف بها رسميا في الإدارة.

2- من حيث التنظيم:

أ- في مجال علاقات العمل: للموظفين في المؤسسات المبحوثة علاقات جيدة وهو عامل من شأنه أن يدعم المستوى التنظيمي في هذه المؤسسات، إلا أننا نسجل عدم وجود علاقات سيئة في المؤسسة الرياضية لأن بعض المبحوثين أرادوا التعبير عن سوء العلاقات بينهم بلفظ متوسط حفاظا منهم على سمعة مؤسساتهم .

ب- في مجال طريقة التعامل: إن أغلب الموظفين في المؤسسات المبحوثة يعملون ويتعاملون بينهم بشكل رسمي مما يعني أن طريقة العمل تقترب من النموذج البيروقراطي بشكل كبير، في حين أن العمل بطريقة غير رسمية غير سائد وهو ما يجب تدارك إيجابياته.

ج- في مجال وحدة الأمر:

- مدى تضارب القرارات: لا تعاني المؤسسات المبحوثة من اختلال في وحدة الأمر وهو مبدأ من مبادئ التنظيم إذ أن القرارات التي يتخذها الموظفون لا تلقى التضارب والتعارف إلا بشكل طفيف.

3- من حيث الرقابة:

الرقابة في المؤسسات الرياضية لها دور في تصحيح العمل الإداري الرياضي ومنه نستنتج:

أ- إن للرقابة دور كبير في نجاح المؤسسة وفي تحقيق أهدافها ومن هنا نستنتج أن أقل من نصف المبحوثين يقومون بمراجعة القرارات، ومنه نلاحظ أن هناك بعض الاستبداد في القرارات من المدراء، وهذا ما يجعل بعضهم لا ينظر إلى تصحيح القرارات أو حتى محاولة مراجعتها .

ب- إن الديمقراطية في اتخاذ القرارات أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة ومنه نستنتج أن ، أكثر من يراجعون القرارات لهم الحق في تعديلها وهذا ما يساعد في تصحيح مسار العمل الإداري الرياضي ونجاحه.

ج- إن السياسة المطبقة من طرف المدير وهي بشكل دوري ومستمر هذا ما أثبتته الدراسة الميدانية من خلال المدراء والموظفين وهذا للمراقبة الدورية ومستمرة، لها أثرها على تصحيح مسار العمل الإداري في المؤسسة.

د- أكدت الدراسة أن المدراء أثناء قيامهم بالرقابة يكونون بكل صرامة وحزم وهذا ما له أثر إيجابي على تصحيح مسار العمل الرياضي والرقابة تكشف لنا الانحرافات والعيوب في الوقت المناسب قبل وقوعها ومن خلال دراستنا للرقابة توجد عدة أنواع من الرقابة وهي:

- تقارير يعدها رؤساء الوحدات المديرية.

- المقابلات الشخصية للمدير مع المنفذين.

- الشكاوي التي تصل إلى المدير بعد دراستها.

- زيارة المدير لمواقع العمل.

3- من حيث التوجيه:

عدم الاعتماد في توجيه العمل الإداري يؤدي إلى مردود سلبي داخل المؤسسة ومنه أ - أكدت الدراسة أن إرشادات كافية أكثر منها هي متوسطة وناقصة وهذا ما يؤدي إلى نجاح العمل الإداري الرياضي والإرشاد يستهدف من أداء القوة العاملة لأعمالها مما يتطلب هذا من الرقابة.

ب- اختصرت نصف الإجابات على أن حجم الإرشادات تتم يوماً بيوم في المؤسسة، ويدور حول أداء هذه العملية اهتمام المسؤول بالإرشاد على طريق اللوائح المكتوبة والبقية بطرق الاتصال الشفهي وغيرها من الطرق الأخرى وهذا مما يزيد نجاح العمل الإداري الرياضي، خاصة عندما تكون الإرشادات والتوجيهات مكتوبة.

ج- أثبتت الدراسة أن المدراء يقومون أحياناً بتشجيع العاملين عند القيام بأعمالهم وهذا ما يؤثر إيجاباً على المؤسسات الرياضية وفي نجاح أنشطتها.

د- أثبتت الدراسة أن معظم المبحوثين وافقوا على أن قرارات المدير واضحة لهم وهذا دليل على خبرة المدراء في عملهم والحرص على توضيح القرارات التي فيها غموض وهذا ما يؤثر إيجاباً في العمل الإداري وتوجيهه

وإن الثقة بين الرئيس والمرؤوس لهو أساس العمل الإداري الجماعي وهذا ما نلاحظه من خلال دراستنا أن معظم الموظفين يتقنون في قرارات المشرف.

و- اختصرت كل الإجابات على أن رجل الإدارة أثناء التنفيذ يواجه المشكلات ويحقق التعاون بين العاملين ويدعم روح الفريق الواحد وكذلك كما أكدوا على تفادي هذه الأفكار مستقبلاً ويعمل على تحديد المشكلة وأسبابها ووضع البدائل المختلفة والمتاحة ثم اختيار أنسبها.

الاقتراحات :

في ضوء الفروض ونتائج الدراسة ومن خلال الاستطلاع والاستبيان الذي قمنا بتوجيهه للمدراء والموظفين فيما يخص "مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي" تمكنا من الإطلاع على واقع عمل الوظائف الإدارية في المؤسسات الرياضية ومواكبتها للتحديات وأسباب الأزمة التي تعيشها وبناءا على نتائج هذا البحث يمكننا إعطاء جملة من الاقتراحات والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

أولاً- فيما يخص التأطير والتكوين.

- ضرورة تكوين إطارات ذات كفاءة عالية مختصة في التحكم في الوظائف الإدارية لمحاولة تحسين سير المؤسسات الرياضية.
- العمل على تطبيق التقنيات الحديثة من أجل تطوير ونجاح الإدارة بآتم معنى الكلمة وذلك بواسطة التعرف على مختلف الوظائف الإدارية وكيفية تطبيقها.
- ضرورة وجود تنسيق وتعاون مشترك بين المدير والموظفين لتحسين سيرورة العمل والأداء الجيد.

ثانياً- فيما يخص العمل الإداري الذي كون لأجله أو الذي أطر له فيجب.

- الاعتماد على أفضل الأنماط الإدارية وهو النمط الديمقراطي والذي يعطي فيه الفرصة للموظفين والعمال بالاجتماع مع القادة لتوضيح الأهداف ورسم الخطط للسير الحسن للمؤسسة حتى يكون أكثر فهما وأحسن أداء.
- إتباع ما أوصت به النظرية الحديثة وجعل كل فرد مسؤول وإحساسه بأنه فعال وله دور على أن يقلل المدير أو القائد من المراقبة المستمرة والمفاجئة وأن يراقب كل فرد نفسه بنفسه أي مراقبة ذاتية.

خاتمة

إن الفكرة الرئيسية والهامة التي استوحيناها من خلال بحثنا هذا واستنادا على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها وبعد تحليلنا للنتائج الكلية المتعلقة بموضوع دراستنا والمتمثل في مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي استنتجنا.

فيما يخص الجانب النظري أنه لا اختلاف بين الوظائف الإدارية الأخرى والوظائف الإدارية في المجال الرياضي، فالتخطيط عملية شاملة تتضمن تصميم الأهداف والخطط وكل الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف متضمنة الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات، أو بشكل عام يمثل وسائل لتحقيق الأهداف.

والتنظيم وسيلة الإدارة لتقسيم العمل متكاملة وتنسيق جهود الأفراد والوحدات التنظيمية في سعيهم لتنفيذ الأهداف المخططة، والتوجيه عملية تتضمن علاقات العمل على كل المستويات، فعلاقات العمل التي توجد بين عامة من الأشخاص على نفس المستوى من العمل أو الأشخاص على مستوى أعلى أو أدنى في نفس المجموعة من العمل والتأكد من حسن تنفيذ هذه العلاقات على أفضل وجه لصالح المشروع، والرقابة ما إذا كانت الخطط قد نفذت وما إذا كان هناك تقدم نحو تحقيق الأهداف والتصرف إذا كان ذلك ضروريا لتصحيح الانحرافات والأخطاء.

أما من حيث الجانب التطبيقي قمنا بإعداد استمارتي استبيان كانت الأسئلة فيها واضحة غير معقدة لتسهيل الإجابة على المبحوثين وفيه سبع (07) استمارات موجهة للمدراء وثلاثين (30) استمارة موجهة للموظفين دعما للإجابة على الفرضيات المطروحة وللإجابة على الإشكالية، وبعد التحليل للنتائج تبين لنا صحة الفرضيات وأن الوظائف الإدارية لها المساهمة الكبرى والأهم في نجاح العمل الإداري الرياضي.

المر اجع
والملحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-
معهد التربية البدنية والرياضية
تخصص ماستر مهني

استمارة استبيان

لتحضير مذكرة ماستر بعنوان:

مساهمة بعض الوظائف الادارية في تسيير المركبات والمنشآت الرياضية

استمارة استبيان موجه للموظفين

يطلب منك عزيزي الإداري الإجابة بكل موضوعية وصراحة على الأسئلة التالية

بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تراها مناسبة وصائبة حسب رأيك من أجل

التوصل إلى نتائج دقيقة تفيد دراستنا وشكرا لكم تفهمكم ومساعدتكم لنا.

وشكرا

إشرف الدكتور: بن برنوعثمان

اعداد الطالبين:

-مداحي يوسف

-بحري يوسف

السنة الدراسية 2016/2017

استمارة موجهة للموظفين

. معلومات الشخصية

1.السؤال الاول : حول السن

50 فما فوق 50/35 35/20

2.السؤال الثاني : حول المستوى الدراسي

متوسط ثانوي تقني سامي جامعي

3.السؤال الثالث :حول الجنس

ذكر انثى

. المعلومات البحث:

4- هل تعتقد أن للإدارة دور في نجاح النشاطات الرياضية ؟

نعم لا

5- ما مدى إطلاعك على المؤسسة الرياضية ؟

جيد ضعيف

6- هل للتخطيط دور في نجاح العمل الإداري الرياضي؟

نعم لا

7- في رأيكم هل يوجد تخطيط في المؤسسات الرياضية الجزائرية؟

نعم لا

8-هل التخطيط الجيد يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي؟

نعم لا

9- هل يتم سير العمل وفق البرنامج المخطط له؟

نعم لا

10-هل تقوم الإدارة باستشارتك في عملية تحديد الأهداف؟

نعم لا

11-ما مدى مساهمتك في وضع الخطط المساهمة في تطوير المؤسسة ونشاطاتها

ضعيف جيد

12- هل للتنظيم دور نجاح العمل الإداري الرياضي ؟

لا نعم

13- هل علاقاتك بالمسؤول (سيئة،متوسطة،جيدة) ؟

جيدة متوسطة سيئة

14- هل تتعامل مع بقية الموظفين بطريقة؟

رسمية وفقا للقانون على أساس الصداقة

15- هل هناك تضارب في القرارات بينكم؟

نعم لا

16- هل للرقابة دور في نجاح العمل الاداري الرياضي؟

نعم لا

17- هل مراقبة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟

نعم لا

18- هل للتوجيهات الادارية تأثير على نجاح العمل الاداري.

نعم لا

19- هل قرارات المشرف واضحة بالنسبة لك؟

نعم لا

20- ما نوع السياسة الرقابية للمدير؟

شكل عشوائي شكل دوري مستمر

21- ما هو أهم عنصر يساهم في إنجاز عملكم (رتب حسب الأهمية من (1- 4)؟

- وضوح الأهداف والبرامج المسطرة من الإدارة

- وضوح المهام ووفرة الإمكانيات وطريقة تقييم العمل

- وضوح المهام ووفرة الإمكانيات وطريقة تقييم العمل

- اكتساب الخبرات الجيدة مع المشرفين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
معهد التربية البدنية والرياضية
تخصص ماستر مهني

استمارة استبيان

لتحضير مذكرة ماستر بعنوان:

مساهمة بعض الوظائف الادارية في تسيير المركبات والمنشآت الرياضية

استمارة استبيان موجه للمدراء

يطلب من حضرتكم الإجابة بكل موضوعية وصراحة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X)
أمام العبارة التي تراها مناسبة وصائبة حسب رأيك من أجل التوصل إلى نتائج دقيقة تفيد
دراستنا وشكرا لكم تفهمكم ومساعدتكم لنا .

إشرف الدكتور: بن برنوعثمان

اعداد الطالبين:

-مداحي يوسف

-بحري يوسف

السنة الدراسية 2016/2017

استمارة موجهة للمدراء

. امعلومات الشخصية

1.السؤال الاول : حول السن

50 فما فوق 50/35 35/20

2.السؤال الثاني : حول المستوى الدراسي

متوسط ثانوي تقني سامي جامعي

3.السؤال الثالث :حول الجنس

ذكر انثى

. المعلومات البحث:

4- هل تعتقد أن للإدارة دور في نجاح النشاطات الرياضية ؟

نعم لا

5- هل للتخطيط دور في نجاح العمل الإداري الرياضي؟

نعم لا

6- ماهية أنواع الخطط المعتمدة في المؤسسة ؟

يومية أسبوعية شهرية فصلية سنوية

7- هل تواجهون مشكلة في التخطيط؟

نعم لا

8- هل لكم نظرة عن برامج المستقبلية للمؤسسة الرياضية ؟

نعم لا

9- هل يتم سير العمل وفق البرنامج المخطط له؟

نعم لا

10- هل برامج العمل المسطرة قابلة لتعديل ؟

أحيانا أبدا

11- هل للتنظيم دور في نجاح العمل الإداري الرياضي ؟

نعم لا

12- هل التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف؟

نعم لا

13- هل يساعد التنظيم في تنمية قدرة المديرين على اتخاذ القرارات؟

نعم لا

14- هل للرقابة دور في تحقيق الأهداف المسطرة؟

نعم لا

15- هل للرقابة فعالية في تحسين مردود العمال؟

كبيرة قليلة

16- ما نوع السياسة الرقابية المطبقة من طرفك؟

شكل عشوائي شكل دوري

17- هل للتوجيه دور في نجاح العمل الإداري الرياضي؟

نعم لا

18- هل علاقتك مع الموظفين؟

سيئة متوسطة جيدة

19- هل الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف المتوفرة على مستوى المؤسسة الرياضية؟

نعم لا

20- ما هو أهم عنصر يساهم في إنجاز عملكم (رتب حسب الأهمية من 1- 4)؟

- وضوح الأهداف والبرامج المسطرة من الإدارة

- وضوح المهام ووفرة الإمكانيات وطريقة تقييم العمل

- وضوح المهام ووفرة الإمكانيات وطريقة تقييم العمل

- اكتساب الخبرات الجيدة مع المشرفين

قائمة المصادر والمراجع

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
- 2- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003.
- 3- أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام، ط5، 1995.
- 4- أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة.
- 5- أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001-2002.
- 6- الدكتور السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
- 7- السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترك لنشر والتوزيع، 2001.
- 8- إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 9- بوفلحة غياث: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، جامعة وهران، ط1، 1999.
- 10- الدكتور جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
- 11- حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية.الإمكانات والمنشآت.
- 12- حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة والتربية الرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 13- حسن مصطفى: العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية، رسالة علمية.
- 14- حلیم المنبري، عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، المكتبة الاكاديمية، القاهرة 1991.
- 15- خير الدين علا عويس: دليل البحث العلمي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1997.
- 16- دانيال ريغ: معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1983، ص 1875.
- 17- الدكتور طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر

- 18- عادل حسن، ع المنعم فوزي: الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية 1964
- 19- عايدة خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي 1985
- 20- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993
- 21- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر 2000
- 22- عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998.
- 23- الدكتور علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مد يولي، القاهرة، 1997، مصر الجديدة، 1997.
- 24- فاروق عباس حيدر: تخطيط المدن والقرى، ط1، 1994.
- 25- محمد أزهر السماك وآخرون: الأصول في البحث العلمي، دار الحكمة والطباعة للنشر، الموصل، 1980.
- 26- الدكتور محمد الشافعي أبوراس: القانون الإداري، دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب.
- 27- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 28- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير ووظائف وتقنيات، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995
- 29- محمد علي محمد: علم الاجتماع منهج علمي، ط1، دار المعارف الجامعية، القاهرة، 1986.
- 30- الدكتور محمد فركوس، الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995،
- 31- محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000
- 32- الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002.
- 33- الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002
- 34- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، 1999.
- 35- الدكتور مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب لنشر القاهرة 1999

36- موسى اللوزي: تنمية الإدارة "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000.

37- محمد رفيق الطيب: مدخل إلى التسيير، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995

قائمة المذكرات:

- 1- خيتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999.
- 2- دحماني مراد وآخرون: تسيير قصر بوسعادة، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2001.
- 3- لبنى عابي وآخرون: دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003.
- 4- نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دفعة 2003.
- 5- يوسف قليلي وآخرون: فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002.

الجرائد والمراسيم:

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