

جامعة الجليلي بونعامة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

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

تخصص: النشاط البدني الرياضي التربوي

العنوان:

دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية ببعض المركبات الرياضية بولاية المدية

إشراف الأستاذ:

د/ عتاب إبراهيم

إعداد الطالبين:

دريادي محمد أمين

شيخي كمال

السنة الجامعية: 2016/2015

شكر و عرفان

قال الله تعالى:

{يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ}

اللهم علمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا.

اللهم إن أعطيتني نجاحا فلا تأخذ مني تواضعي.

اللهم إن أعطيتني فشلا فلا تأخذ مني عزيمتي.

نحمد الله سبحانه وتعالى ونشكره أن وفقنا على إتمام وإنجاز هذا العمل المتواضع، قد

لا تعبر الكلمات عن معناها بصدق وقد لا يكون الاعتراف بمستوى الإقرار بالجميل

لكل من ساهم من بعيد أو من قريب على إتمام هذا العمل المتواضع.

ويسعدنا ويشرفنا أن نتوجه بجزيل الشكر والامتنان والعرفان بالجميل إلى الأستاذ

الفاضل المشرف على عملنا هذا " عتاب ابراهيم" على حسن التوجيه والمتابعة وعلى

معاملته الطيبة التي أكرمنا بها.

ما نحن إلا مبتدئين..... وما من مبتدئين أو منتمين بلغوا الكمال.

فالكمال لله وحده..... وهذه محاولتنا.

فإن أصبنا فهذا من فضل الله..... وإن أخطأنا فلنا محاولتنا.

....الحمد لله على تمام فضله ونشكره على سابع نعمة....

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	مقدمة
	المدخل العام
03	1- الإشكالية
04	2- الفرضيات
04	2-1- الفرضية العامة
04	2-2- الفرضيات الجزئية
04	3- أهمية الدراسة
04	4- أهداف البحث
04	5- أسباب اختيار البحث
05	6- تحديد المصطلحات و المفاهيم
06	7- الدراسات السابقة
07	8- صعوبات البحث
	الجانب النظري
	الفصل الأول: الإدارة الرياضية
10	- تمهيد
11	1- الإدارة العامة
11	1-1- نبذة تاريخية
12	1-2- تعريف الإدارة العامة
13	1-3- مفهوم الإدارة
14	1-4- المبادئ العامة للإدارة
15	1-5- مستويات الإدارة
15	1-6- وظائف الإدارة
22	1-7- التنظيم الإداري في التربية البدنية
26	1-8- الرقابة الإدارية
31	1-9- الإدارة والعلوم الأخرى
31	1-10- الإدارة والرياضة

32	2- الإدارة الرياضية
33	2-1- تعريف الإدارة الرياضية
33	2-2- الأدوار الإدارية في الإدارة الرياضية
34	2-3- مكونات الإدارة الرياضية
34	2-4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية
35	2-5- أهمية الإدارة الرياضية
35	2-6- الدور الإجرائي للإدارة الرياضية
36	2-7- التنظيم في المجال الرياضي
36	2-8- التنظيم الإداري في التربية البدنية
37	2-9- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي
38	2-10- الإداري الرياضي
39	2-11- إدارة الهيئات الرياضية و تحديات القرن الحادي و العشرين
40	2-12- مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية
41	- خلاصة
الفصل الثاني: المنشآت الرياضية.	
43	- تمهيد
44	1- المنشآت الرياضية في العصر القديم
45	2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث
46	3- مفهوم المنشأة الرياضية
47	4- النظام القانوني والإداري لعمل المنشآت والهيكل الرياضية
49	5- إدارة المنشآت الرياضية
51	6- خصائص المنشآت الرياضية
51	7- أسس تخطيط المنشآت الرياضية
53	8- أهمية الامكانيات في التربية الرياضية
54	9- مبادئ الامكانيات الرياضية
55	10- أنواع الملاعب
55	11- مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية
57	- خلاصة

الجانب التطبيقي

الفصل الأول: منهجية البحث المتبعة

60	- تمهيد
61	1- المنهج المتبع في البحث
61	2- الدراسة الاستطلاعية
62	3- عينة البحث
62	4- أدوات وتقنيات البحث

الفصل الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان

66	المحور الأول: للتخطيط دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية
71	المحور الثاني: للتنظيم دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية
76	المحور الثالث: للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
82	01- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
85	- خلاصة
86	- خاتمة
87	- اقتراحات وتوصيات
	- قائمة المصادر والمراجع
	- الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول		
رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
01	مراحل عملية التخطيط	19
02	أبعاد الخطة	20
03	العلاقة بين الرقابة والتخطيط	21
04	يوضح طرق العمل وفق توفر الإمكانيات في المنشآت الرياضية	49
05	يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.	66
06	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني	67
07	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث	68
08	يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع	69
09	يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس	70
10	يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس	71
11	يبين إجابة الإداريين على السؤال السابع	72
12	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثامن	73
13	يبين إجابة الإداريين على السؤال التاسع	74
14	يبين إجابة الإداريين على السؤال العاشر	75
15	يبين إجابة الإداريين على السؤال العادي عشر	76
16	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني عشر	77
17	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث عشر	78

79	يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع عشر	18
80	يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس عشر	19
81	يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس عشر	20
قائمة الأشكال		
رقم الشكل	عنوانه	الصفحة
01	يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.	66
02	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني	67
03	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث	68
04	يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع	69
05	يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس	70
06	يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس	71
07	يبين إجابة الإداريين على السؤال السابع	72
08	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثامن	73
09	يبين إجابة الإداريين على السؤال التاسع	74
10	يبين إجابة الإداريين على السؤال العاشر	75
11	يبين إجابة الإداريين على السؤال الحادي عشر	76
12	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني عشر	77
13	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث عشر	78
14	يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع عشر	79
15	يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس عشر	80
16	يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس عشر	81

مقدمة:

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

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

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

وفي هذا العدد نحاول من خلال دراستنا هذه، التعرف على الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

وفي دراستنا لهذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي وقبل هذا وذلك عرجنا على المدخل العام الذي تناولنا فيه الخلفية النظرية للإشكالية والفرضيات وأهداف البحث والتعريف بالمصطلحات والدراسات السابقة أما الجانب النظري قد قمنا بتقسيمه إلى فصلين تطرقنا في الفصل الأول إلى الإدارة الرياضية، وفي الفصل الثاني إلى المنشآت الرياضية، ثم عرجنا في الجانب التطبيقي على فصلين تناولنا في الفصل الأول منهجية وأدوات البحث، الفصل الثاني يحتوي على عرض النتائج وتحليلها.

لنقوم في الأخير بعرض النتائج النهائية ووضع خاتمة بالعمل وطرح بعض الاقتراحات التي تعد كحلول.

المدخل العام

1- الإشكالية:

إن التسيير في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشآت الرياضية إلى التكامل والارتقاء في مجال التسيير الإداري وتعتبر الإدارة فن علم من العلوم الإدارية البارزة وهي علم يبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم و التخطيط في المنشآت ومن ناحية الأفراد وال جماهير، ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق الذي تتبعه في تحسين تسيير المنشآت.

ومما لا شك فيه أن واقع المجتمعات البشرية قديمها و حاضرها يوحي بأن كل شيء في هذه الحياة إلا وله هدف وغاية فالحياة في حد ذاتها أهداف مسطرة فلكذلك للإداريين المشرفين المسيرين و غيرهم. ومن المعروف أن أهم وظائف الإدارة التخطيط و أحد عناصر التخطيط الإمكانيات و المنشآت الرياضية و هي تحديد العناصر المطلوب توظيفها لتحقيق المستهدف في التخطيط من حيث الكم و النوع و هي مادية و بشرية.

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

و هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة مراكز التدريب و القرى الرياضية و المنشآت الرياضية بمختلف أنواعها و أشكالها و مع اختلاف نوع الخدمة التي تقدمها في خدمة المشرفين و المدربين وذلك من أجل الاستغلال الأمثل و ضمان فاعلية و سهولة و سلامة استعمالها حتى تحقق الهدف الذي أنشئت من أجله.

وتعمل الإدارة الرياضية إلى تحقيق أهدافها المنشودة في أي منشأة رياضية حيث ركزت الإدارة الرياضية على عدة عناصر منها التنظيم، التخطيط، الرقابة في مجال التسيير والتي تعمل لصالحها.

كما يطلب من الإدارة الناجحة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بكفاءة من المشرفين و المسيرين وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشري مع أقل جهد.

كما يجب على الباحث في مجال إدارة المنشآت الرياضية أن يتعرف على ما كتبه الأوائل في مجال البحث العلمي و الذين ساهموا بنصيب وافر في توضيح المفاهيم التي تنطوي عليها العلوم في تحديد أركانها و أساسياتها و الذين كان لهم الفضل الأول في تنمية المعلومات الإدارية إلى حالة أصبحت فيها الإدارة مهنة منظمة .

ومن خلال هذا الطرح ارتأينا إلى طرح التساؤل التالي:

- هل للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.
- هل التنظيم له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.
- هل للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

2-الفرضيات:

2-1- الفرضية العامة:

للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

2-2-الفرضيات الجزئية:

-للتخطيط دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

- للتنظيم دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

- للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

3- أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الإدارة الرياضية من المواضيع التي لها أهمية كبيرة والتي يتطلب دراستنا نظرا للأدوار التعليمية والرياضية الهامة، التي تقوم بها في تحسين وتسيير المنشآت الرياضية وفي هذا السياق، إذا أردنا تحسين تسيير المنشآت الرياضية علينا بدراسة العوامل المؤثرة في إدارة المنشآت والمؤسسات والهيئات الرياضية والأنماط التسييرية في منشآتنا الرياضية.

4- أهداف البحث:

يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

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

5- أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا البحث نذكر منها:

- أهمية الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشأة الرياضية.

- نقص الدراسات وقلتها في هذا المجال بالجزائر.

6- تحديد المصطلحات والمفاهيم:

الإدارة:

التعريف اللغوي:

والتي حسب القاموس "السبيل" تستعمل كما يلي:¹

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

التعريف الإجرائي:

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

الاصطلاح:

الإدارة الرياضية:

حسب تعريف "سونس كيللي"، "بلاش وبيتل 1990" هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويجية.²

التعريف الإجرائي:

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

المؤسسة الرياضية:

هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربوياً وتعليمياً.³

¹ - دانيال ريغ، معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1983، ص 1875.

² - إبراهيم عبد العزيز شياح، الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 41.

³ - عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص 17.

- المنشآت الرياضية:

التعريف الإصطلاحي:

التجهيزات وهي بمثابة بقية اللوازم والأدوات المختبرة في النشاطات الرياضية الأخرى وتعتبر إحدى الأساسيات التي تعين نتائج أعمال المدرب للنهوض والتقدم بمستوى الرياضي وتطويره نحو واقع أفضل.¹

التعريف الإجرائي:

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

التسيير:

يرى "محمود رفيق الطيب" أن التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه، وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.² كما يعرفه "يوسف يصاديق": "هو مساندة التعقيد والجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة والمعقدة تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق."³

التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفين السابقين فإن الطلبة الباحثين يتفقون على أن التسيير هو عملية يشترك فيها العلم والفن وتقنية قيادة شؤون تنظيم وتخطيط وتدبير وتنشيط ومراقبة الأعمال، كما يعني إسناد جملة النشاطات والقدرات الفردية ذات نوعية عالية، ويعمل على توصيل الخطة لإدراك هذه الفرديات مع تحديد مسؤولية تكلف كل خطة.

7- الدراسات السابقة والمثابرة:

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

- مذكرة الطالب محمد الأخضر رابحي تحت عنوان "فعالية التنظيم والإدارة الرياضية في النادي الرياضي لشباب بني ثور".

- مذكرة من إعداد الطلبة عزري السعيد، مزيان رابح، رواز إبراهيم تحت عنوان: "أهمية الإدارة الرياضية في المجال المدرسي".

- مذكرة من إعداد الطلبة بورايو وسيم، مسعي هشام، طاجين عمر تحت عنوان: "الأنماط القيادية الأكثر شيوعا وممارسة لدى مديري المؤسسات الرياضية".

¹ إبراهيم المطاوع، الوسائل التعليمية، مكتبة النهضة المصرية، ص48.

² محمد رفيق الطيب، مدخل إلى التسيير، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 216.

³ يوسف يصاديق، القيادة والتسيير والتباين التكامل، جريدة النبا، الجزائر، العدد 271، ص 07.

8- صعوبات البحث:

في إطار إنجازنا لهذه المذكرة واجهتنا بعض الصعوبات والتي نوردتها في النقاط التالية:

- رفض بعض الإداريين الإجابة على الأسئلة والإدلاء بأرائهم.
- نقص المذكرات في مجال الإدارة الرياضية وخاصة المنشآت الرياضية.
- التكاليف الباهضة لطبع هذه المذكرة وكذا استمارة الاستبيان.
- عدم قبول بعض رؤساء المركبات والنوادي استقبالنا بالرغم من حصولنا على تصريح تسهيل مهمة من طرف الجامعة.

الجانحة

النظري

الفصل الأول

الإدارة الرياضية

تمهيد:

يشترط لتحقيق أو إنجاز أي مشروع وبلوغ الهدف المسطر تكاثف الجهود البشرية وتنسيقها مع مختلف الموارد المالية والمادية، وهذا تحت نظام عملي منظم يهتم بتسيير وإدارة هذه الموارد. وكل هذا العمل يكون منطوي تحت راية تسمى بالعملية الإدارية أو الإدارة بصفة عامة، حيث هذه الأخيرة تعد محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين والتي مرت بالعديد من المراحل ولا تزال في سبيل تطويرها وإحداثها، فقد اختلفت النظريات والمدارس في تطبيقاتها.

يعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية، والقرن الماضي قرن وضع الدساتير ونتيجة للثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة، ونتيجة اتساع النشاط الحكومي في القرن الحالي، أصبح الاهتمام موجه لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها. وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أول دول أنشأت وطبقت علم الإدارة العامة فيما، ثم نقلته عنها بقية الدول المتحضرة والرواد الأوائل في هذا العلم هم بلا شك الكتاب الأمريكيون وعلى رأسهم "كان وودرو ويلسون Woodrow welson " الذي لعب دورا هاما في وضع منهج علمي لعلم الإدارة عام 1887، ويعرفها بأنها العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب وهذا ما تهدف إليه الإدارة.

ولقد اتفق الناس على وضع أنظمة خاصة بهم للوصول إلى أغراض معينة وأهداف واضحة وبلا شك أن هذه الأنظمة باختلاف الخدمات التي تقدم إليهم مثال ذلك الاتحادات، الأندية، المدارس، الجمعيات حيث أن هذه المنظمات لا يمكن أن تدار بجهود فردية كما أن الإدارة لا يمكن أن تعمل بشكل مثالي إلا بنجاح هذه التنظيمات، وهذا يعتمد اعتمادا تاما على نوع متخصص من القيادة.

فالإدارة تعبر عن النشاط الإنساني المركب والمستمر والذي يضطلع به أفراد ممن لهم قدرات ومهارات وخبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة وهذا يعني أن الإدارة تقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وأن الغرض الرئيسي للإدارة يهتم بالسلوك والتصرف البشري ومن خلال هذا السلوك أن تقدم الخبرات فالإدارة هي مشكلة الناس جميعا وبهذا يجب الاهتمام بها والعاملين فيها، ومن أجل ذلك فلا بد أن تتوفر لديهم المهارات والقابليات المعنية لحل المشكلات التي تجابههم.

1- الإدارة العامة:

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

ومنه فإن الإدارة عملية مستمرة ذات طابع اجتماعي تقوم على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة وهذا بتطبيق طرق ومناهج فعالة تؤثر في العملية الإدارية ودفعها إلى الإنتاجية المرغوبة، وقد تستمد هذا من إمكانية العلاقة بالعلوم الأخرى خاصة النفسية والاجتماعية حيث جاء في كتاب يدون أن الإدارة هي عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد.²

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

1-1- نبذة تاريخية:

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

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003، ص 15.

² - عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر 2000، ص 20.

وقد كان الأساس في هذه التطورات التي تمت في جميع النواحي هي زيادة الإنتاجية الخاصة بالفرد للمجهود المبذول نفسه وبالتالي المساهمة في رفع مستوى المعيشة وزيادة الرفاهية، مهما كانت نوعية الآلات ومجالات استخدامها، في الزراعة والصيد والصناعة والخدمات بأنواعها، فإن الهدف لا يزال واحد وهو إما الحصول على إنتاج أكبر بالمدخل نفسه أو الحصول على المنتج نفسه بالمدخل أقل، وينطبق هذا على كل أنواع الآلات الأخرى، التي تهدف في النهاية إلى زيادة الرفاهية ومستوى المعيشة، عن طريق استعمالها في مجالات مختلفة، ولقد بدأت مشكلة الإدارة بجوانبها المختلفة من الوقت الذي اختار فيه صاحب المؤسسة مساعدتها.

فالتنظيم والإدارة أمران أساسيان للحصول على النتائج والتوصل إلى أهداف في عمل الجماعة، وتزداد هذه المشاكل تعقيدا أو تتعاضد أهميتها بازدياد حجم المؤسسة وارتفاع عدد الموظفين والعمال فيها، ضمن التنظيم وتوزيع العمل الشفوي إلى التنظيمات المعقدة والأقسام، وتوزيع العمل بين الأفراد والأقسام على أساس أوراق مكتوبة ومصممة لتوضيح أعمال كل فرد وفريق وارتباطها بالآخرين العاملين.

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

وترجع جذور الإدارة إلى الماضي البعيد مثلها مثل المهن القديمة كالفنون والطب والتعليم، ولكن المظاهر المهنية للإدارة لم تظهر إلا في سنين حديثة نسبيا، باعتبار أن تطور الوسائل العلمية وتحديد هادفة التنفيذ جعلت الإدارة مهنة، باعتبار أن المهنة هي مؤسسة، تعتمد على مجموعة من المعرفة التي أثبتت التجارب صحتها والتي تستخدم لخدمة الآخرين، ومن ثمة يجب على الباحث في مجال الإدارة أن يتعرف على ما كتبه الأوائل في مجال البحث العلمي، والذين ساهموا بنصيب وافر في توضيح المفاهيم التي ينطوي عليها العلم وفي تحديد أركانه وأساسياته والذين لهم الفضل الأول في تنمية المعلومات الإدارية إلى حالة أصبحت فيها الإدارة مهنة منظمة.

1-2- تعريف الإدارة العامة:

من هذا يمكن القول بأن الإدارة العامة تعني مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة وبتوجيه منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يوميا متى أردنا أن نستوثق من نفاذ القانون وحماية الحقوق وتأدية الواجبات، وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات أدى هذا إلى كبر حجم الخدمات التي يؤديها الموظفون.

ولذا فإن الإدارة العامة تعني: "تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع" وهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة، ويتمثل هذا في المجال الرياضي في أوجه

الأنشطة المختلفة التي تؤدّيها الأجهزة العاملة في رعاية الشباب مع توفير المناخ الرياضي الملائم لمختلف المراحل السنّية في كافة الأجهزة المعنية.

وقد عرفها الإداري الأمريكي Jensen بأنها: " الحقل الذي يهتم بمجموعة الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الإنسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان من خلال الإنجازات الفعّالية والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح".¹

وتعرفها موسوعة العلوم الإجتماعية بأنها: " العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ عرض معين والإشراف عليه." وقد عرفها إدوارد بريك: " بأنها مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفعّال لعمليات المنشأة وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة".²

يستنتج من خلال التعاريف أن الإدارة هي ذلك النوع من الفن في القيادة والتسيير للقيام بعمل بواسطة فئة من الناس يجمعهم هدف معين يراد تحقيقه الذي تمّ تسطيره في البداية.

1-3- مفهوم الإدارة:

عرفت الإدارة بتعاريف أذكر منها ما يلي:

يعرفها الإداري الأمريكي (Jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الإنسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعّالية والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح وتناولها الإداري الأمريكي (Hemphill. J. Griffith) بأنها التفاعل الحيوي لصنع الفعّاليات للوصول إلى الأغراض والأهداف العامة.

ويرى (Fayal) بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة، ويتناولها (Walter) فيقول إنها استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات الآتية: الإجراءات الآلات الأفراد، المواد، التحويل، التسويق، عمل ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحاً، كما يعرفها "حسن شلتوت" و"حسن السيد معوض" بأنها فن وتطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعي هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان.

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

وقد عرفها "إدوارد بريك" بأنها مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة. وبهذا فقد يرى المؤلف بأن الإدارة هي تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المرجوة.

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، عمان، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر، 2002، ص 52

² - مروان عبد المجيد إبراهيم، المرجع نفسه، ص 25.

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

1-4- المبادئ العامة للإدارة:

استخدم - فايول Vayole- لفظ المبادئ بدلاً من القواعد أو القوانين لأنه رأى أنه من الصعب استخدام المؤثرات ثابتة يجب الالتزام بها حرفياً، ويرى فايول أنه من الضروري تفهم كيفية استخدام المبادئ العامة للإدارة في مجال التطبيق، فقد توصل إلى مبادئ أكثر فعالية وقد قسمها إلى ما يلي:

1- تقسيم العمل:

حيث يرى أن الغرض الرئيسي في تطبيق مبدأ تقسيم العمل هو تحسين الأداء، من حيث رفع إنتاجية الأفراد وذلك عن طريق الجهد المبذول، ويرى أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل يلائم جميع الأعمال التي تشمل مجموعة معينة من الأفراد.

2- السلطة والمسؤولية:

تعرف السلطة بأن لها الحق في إصدار الأوامر إلى الغير، والقوة التي تعمل من أجل فرض الطاعة على الآخرين داخل أي تنظيم، وأنه من الضروري التفريق بين السلطة الرسمية للإداري التي يكتسبها من مركزه داخل التنظيم وبين السلطة الشخصية، ويرى فايول أننا كلما تدرجنا في التسلسل الإداري كلما زادت درجة الصعوبة لتحديد المسؤوليات.

3- الإمتثال بالنظام:

حيث لا تقتصر على المستويات الدنيا، بل تسود كذلك المستويات العليا، ويقصد به الطاعة والقبول والجهد والسلوك التي يلتزم بها الرئيس والمرؤوسون، من خلال العقود القائمة بين الموظفين.

4- القيادة:

في أي تنظيم أو هيئة لابد من وجود رئيس أو قائد وهو الوحيد الذي يعطي الأوامر لأي مشروع ويجب أن يتصف القائد بالقدرة على التأثير وحسن المعاملة واحترام مبدأ الإمتثال للنظام لتحقيق الأهداف المرغوبة.

5- مكافئة الأفراد:

وتعتبر عنصراً مهماً للحفاظ على تحفيز العاملين لخلق الاتجاه الإيجابي لديهم، من خلال الربط بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة أو الهيئة.¹

6- العدالة:

يرى فايول أن العدل هو وضع الأشياء موضع التنفيذ، لكي يؤدي الأفراد واجباتهم على أحسن وجه.

¹ - حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)، دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003، ص22.

7- روح الجماعة:

يجب على أي إداري السهر على رعاية الجماعة بالتعاون والاتحاد بين الأفراد، حيث يتم الحفاظ على تماسك التنظيم وتضافر الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة.

8- السلم الإداري:

يتكون من سلسلة الرؤساء التي بدورها تتفاوت من أعلى إلى أدنى سلطة وهذا المستوى الإداري يسمح بنقل المعلومات والبيانات، من ناحية، وتحديد القيادة من ناحية أخرى.

9- المركزية:

تتصل المركزية بنظام طبيعي مثلها مثل تقسيم العمل، ومعنى ذلك انه في كل جسم مهما كان نوعه يتوفر على مجموعة الإحساسات التي تتجه نحو الذهن، وهو الجزء الموجه إذ أن هذان العنصران يصدران الأوامر إلى جميع أنحاء الجسم الحي.

10- مبدأ النظام:

يتوقف مبدأ النظام على القيادة التي تتضمن على ضرورة إعداد مكان لكل شيء وكل شيء لمكانه وتتنطبق هذه القاعدة عن النظام الإنساني لكي يسود النظام الاجتماعي داخل التنظيم.

11- وحدة التوجيه:

ويعبر هذا المبدأ عن وجود رئيس واحد، وخطة واحدة لمجموعة الأنشطة التي لها الأهداف نفسها ويعتبر من الشروط الأساسية لوحدة العمل والتنسيق.¹

1-5- مستويات الإدارة:

بما أن الإدارة عملية تتكون من وظائف أساسية محددة، وهؤلاء الذين يقومون بأداء هذه العملية المتميزة هم المديرون، أو أعضاء الإدارة أو القادة التنفيذيون، ويمكن تقسيم الإدارة إلى:

- 1- الإدارة العليا: وتعتبر في مستوى التخطيط مثل المناصب العليا في الدولة.
- 2- الإدارة الوسطى: وتعتبر مستوى لإشراف على التنفيذ وتشمل مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.
- 3- الإدارة المباشرة: وتعتبر مستوى التنفيذ وتشمل رؤساء الوحدات الميدانية والمساعدين.

1-6- وظائف الإدارة:**1-6-1- تعريف التخطيط:**

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

¹ - عاشوري احمد وآخرون، مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية فرع الإدارة والتسيير الرياضي، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006/2007، ص30.

فإن هناك اختلاف في أبعاد ونطاق ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربعة إلا في وجود التخطيط فالمسؤول عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتماشى مع الخطط الموضوعية.¹

كما عرف البروفيسور سيرل ل. هودسون (Cyril Hudson) التخطيط تعريفاً شاملاً كما يلي:

التخطيط هو إنتاج مخطط لعمل مستقبلي وهو أحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقررة والتخطيط محاولة مدروسة للتأثير عليه واستغلال وإحداث السيطرة على الطبيعة والاتجاه والمدى والسرعة وتأثير التغييرات، بل ربما يكون التخطيط محاولة متعمدة لإحداث التغيير أخذاً في الاعتبار أن التغيير (مثل القرار) في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة أو أخرى على القطاعات الأخرى وعرف البروفيسور " بيثرداركر" رائد الإدارة الحديثة التخطيط بطريقة أكثر شمولية حيث ضمنه عنصر التغذية الاسترجاعية كعنصر رئيسي لضمان جودة القرارات ودقة التخطيط فقال: عملية اتخاذ قرارات بشأن عمليات المقاولات الحالية بصفة مستمرة وبطريقة منظمة بالسلع بأفضل المعارف عن المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائجها مقابل التوقعات المحتملة من خلال التغذية الاسترجاعية المنظمة والمرتبطة.²

1-6-2- أهمية التخطيط:

بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط.³

أولاً: مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:

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

ثانياً: التركيز على الأهداف.

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

ثالثاً: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.

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

رابعاً: تسهيل عملية الرقابة.

إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها

يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف.¹

¹ - د- مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 87.

² - إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 12.

³ - د- مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

1-6-3 مبادئ وأنواع التخطيط:**1-6-3-1 مبادئ التخطيط:**

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

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف حيث لا بد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشترك هذا المبدأ من طبيعة التنظيم فالخطة تقرر مسبقاً أي هي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي.
- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط: يعتبر التخطيط على ما عداها من الوظائف الأخرى لذا فهو أساس تحديد الأهداف كما بات العمل الضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الوظيفة الإدارية الأولى للأفراد المطلوبين.
- مبدأ شمولية التخطيط: إن التخطيط هو وظيفة كل المديرين ابتداءً من المدير العام إلى الملاحظ أو مشرف عن العمل ومن هذا يتضح أن التخطيط في أي مستوى تحكمه وإجراءات معينة، تتفاوت حسب المستوى الإداري وبالتالي فإن شمولية التخطيط تزداد كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا.
- فاعلية وكفاية التخطيط: تكون الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد وتكلفة والقياس والفعالية لا بد من قياس العلاقة بين المدخلات الموارد المستخدمة والمخرجات وفق وحدات متفق عليها كساعات العمل مثلاً.²

1-6-3-2 أنواع التخطيط:

وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

1- حسب الأهداف:

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

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

3- حسب الإجراءات:

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

¹ - خيثم شامة وآخرون، اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999، ص 08.

² - خيثم شامة وآخرون: المرجع نفسه، ص 05.

4- حسب القواعد:

تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد مجال التصرف وفقاً للموقف، مثلاً استعمال أقمعة الأمان الإجباري، ممنوع التدخين داخل مكان العمل.¹

1-6-4 المزايا الأساسية للتخطيط:

للتخطيط الجيد مجموعة من المزايا يمكن ذكر أهميتها في:

- يساعد في تحديد الأهداف والإنجازات الواجب الوصول إليها والتركيز عليها.
- التخطيط السليم هو أساس الرقابة، حيث أن الأهداف والإنجازات يتم التعبير عنها بواسطة معايير رسمية تساعده حقا على المقارنة بين الفعلي والمخطط وبالتالي تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.
- يدعم نظام المعلومات والاتصال على توفير المعلومات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة.
- يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، حيث يظهر التمهيدات ويساعد على انتهاز الفرص المتاحة "جانبا استراتيجي".
- يساعد على التقليل من الأحداث الطارئة عن طريق التنبؤ بها والاحتياط لمواجهةها والعمل على تجنب الأزمات تقاديا لمخاطرها بمعنى مواجهة التغيير وعدم التقييم.
- يشجع على الابتكار والإبداع من خلال اشتراك عدد من المديرين في وضعه الخطة والمنافسة وإبداء الرأي.
- يساعد على المنطق العلمي في التفكير والتصرف، فعملية التخطيط تشمل على جمع المعلومات وتحليلها واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وهو ما يجعل عملية التخطيط أكثر فعالية.
- يعتبر مفتاحا للتطور والنجاح من خلال توجيه الموارد المتاحة بشكل سليم ورشيد.
- يزيد من حماسة وواقعية العاملين من خلال اشتراكهم في عملية التخطيط من خلال وضع الأهداف وتحدي المعايير ما يجب عمله لتحقيق أهداف المخطط.²

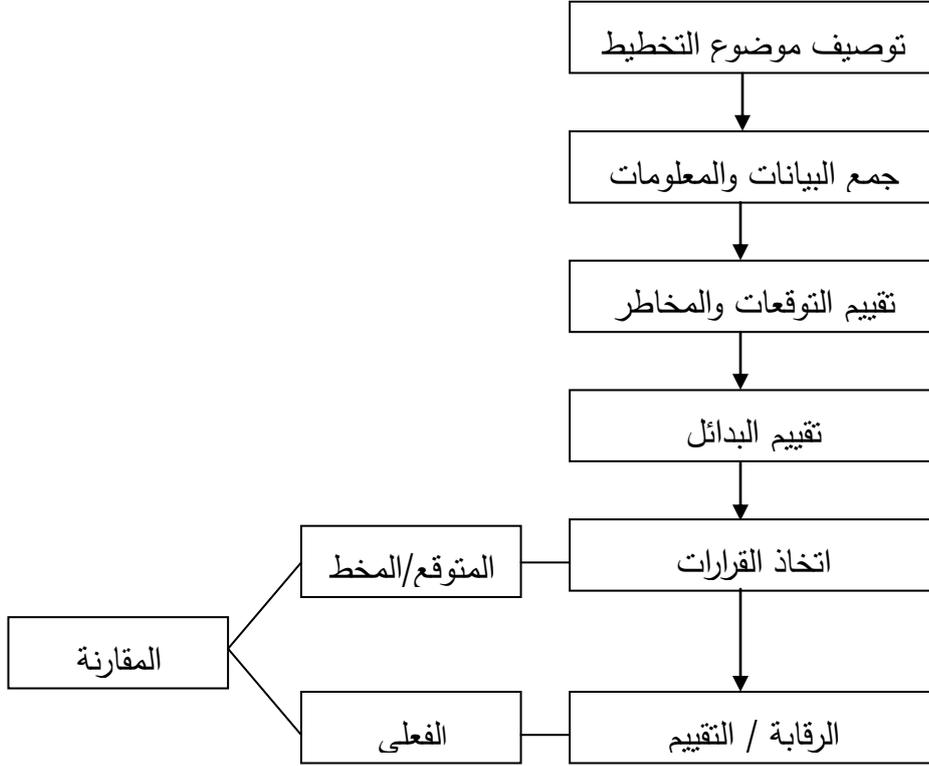
¹ - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993، ص 347.

² - أحمد ماهر، دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر، ص 28-30 (بتصرف).

1-6-5- مراحل عملية التخطيط:

من أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة والملازمة له أصبح من الضرورة بمكان ممارسة من خلال إتباع مراحل أو خطوات عامة بغض النظر عن نوعية أو مدته الزمني أو موضعه، هذه المراحل يشملها (الشكل رقم 02).¹

شكل رقم 1: مراحل عملية التخطيط.



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

- تحليل الهدف. تحليل المشكلة. تحليل البدائل. التنبؤ. التقييم. اتخاذ القرار.²

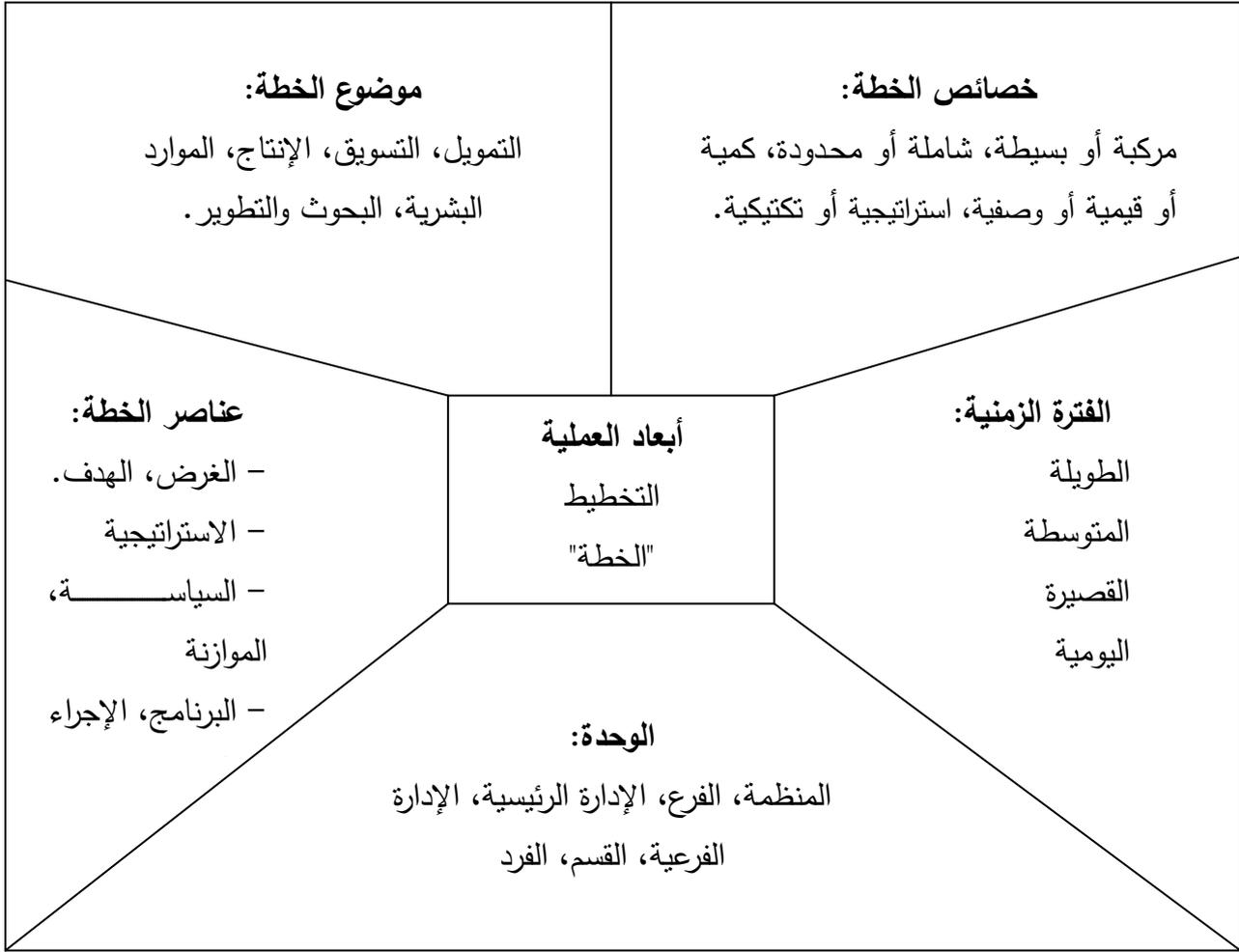
ولكي تكون العملية التخطيطية شاملة يجب أن تغطي خمسة أبعاد:

- 1- موضوع الخطة.
- 2- عناصر الخطة.
- 3- الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة.
- 4- الوحدة التي تعد عنها الخطة.
- 5- خصائص الخطة.

¹ - أحمد ماهر، الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001-2002، ص 159.

² - أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص 10.

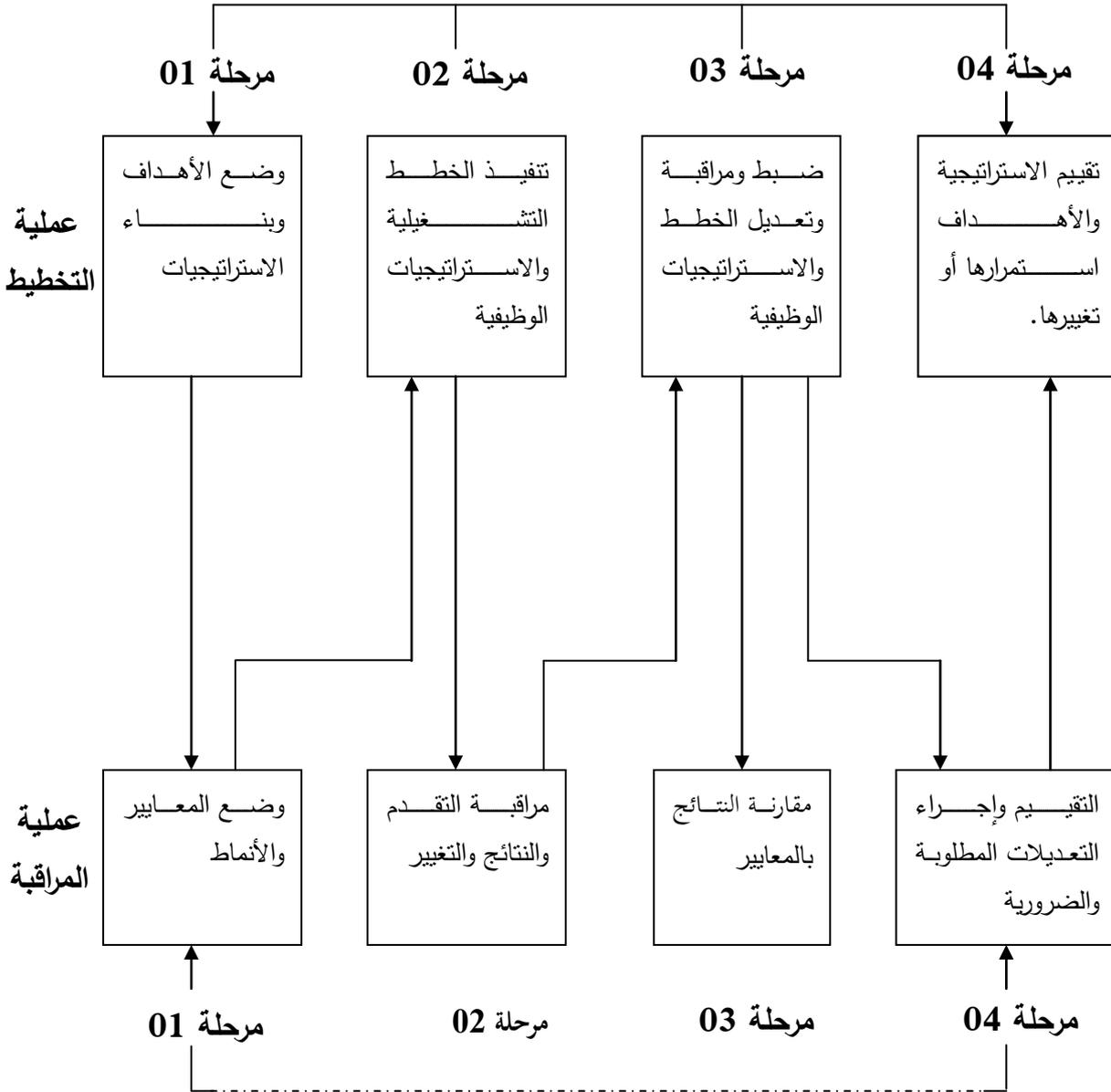
شكل رقم 2: يمثل أبعاد الخطة.



1-6-6- العلاقة بين الرقابة والتخطيط:¹

بمفهومها العام تهدف الرقابة إلى جعل ما يحدث يتطابق مع ما هو مخطط، وهذا يعني أنهما مرتبطان أي أنهما توأمان مرتبطان بالإدارة كما هو موضح بالشكل رقم 03:

الشكل رقم 03: يوضح العلاقة بين الرقابة والتخطيط



¹ - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 158.

1-7 التنظيم الإداري في التربية البدنية:

تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، إصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستمارات، العلاقات الخارجية.¹

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

- 1- تأكيد استقرار الكادر الإداري طوال فترة تنفيذ النشاط.
- 2- إيجاد كادر إداري متفرغ ليتابع تنفيذ الجهود المبذولة.
- 3- أن يستوعب الجهاز التنظيمي الإداري ويعمق مراحل أهداف المخطط ويعمل على تنفيذ المراحل وتنسيق الأهداف.
- 4- تدريب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لترقية مستوياتهم.

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

1-7-1 مبادئ التنظيم:

1- التدرج الإداري:

يقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي متوخيا توزيعه على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز في النهاية في قمة الهرم الإداري، حيث تتجمع السلطة في النهاية على رأس القمة.²

2- وحدة القيادة:

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

¹ - د- مروان ع المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره ص 65.

1- د- مروان ع المجيد إبراهيم، المرجع نفسه، ص64.

3- نطاق التمكّن المناسب:

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

4- اللامركزية:

لها معنيان من الناحية الإدارية فهي إما تعني عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف، وبهذا تمنع تجمع العمل في نقطة معينة، كما أن في ذلك عدم إرهاق للرئيس الأعلى وكما تعني التنظيم الميداني أي: عدد الوحدات التي تعمل بعيداً عن المركز الرئيس للمنطقة واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية الوحدات العاملة في الميدان بالمركز.

5- التكامل:

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

6- توازن السلطة والمسؤولية:

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

7- التنسيق:

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

8- مرونة التنظيم وبساطته:

يجب أن لا يكون مبالغاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكياً أن يسمح بمقابلة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنشأة.

9- تحديد المسؤولية بوضوح:

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

الأول: تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.

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

10- نطاق الإشراف:

يوجد في كل مركز إداري عدد معين للأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقاً للظروف المحيطة.¹

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

أولاً: التنسيق:

ومعناه توجيه الجهود القدرات البشرية نحو تحقيق الهدف المحدد بأقصى كفاية وقل نفقات وقل جهد ووقت وتملك السلطة العليا هذا الحق المتمثل فيمايلي:

أ- إصدار القوانين واللوائح التنظيمية.

ب- التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ثانياً: تدرج السلطة الرئاسية.

معناه وجود قيادة عليا تتمتع بالسلطة والتوجيه تليها مستويات أدنى من القيادات والرؤساء والمشرفين تفوضهم القيادة بعض صلاحياتهم ليتمكنوا من القيام بواجباتهم وتساءلهم عن أعمالهم أمامها.

ثالثاً: تحديد الواجبات والأعباء للإدارات:

تقسم على أساس التخصيص والمقدرة النفسية والمهنية للأقسام:

- قسم استشاري يرسم السياسات.

- قسم تنفيذي.²

1-7-2 أنواع التنظيم:**أولاً: التنظيم الرسمي:**

هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع، أو المخطط كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة، ويقضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.³

¹ - إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003. ص 17.

² - علي عباس حبيب، الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مديولي، القاهرة، 1997، ص 29.

³ - إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص11.

ثانياً: التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً، كما أننا نمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم.¹

وهناك العديد من التعريفات للتنظيم غير الرسمي نذكر منها:

يعرف كل من "كونتر" و "أدوونال" على أنه تجميع للأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وإنما كل مجموعة من مجموعات العمل إلى مدير تحول السلطة والتنسيق بينهما أفقياً ورأسياً داخل هيكل تنظيمي للمنشأة ويعرف "لويس ألن" على أنه: "عملية تجميع وتحديد للعمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.

1-7-3 التنظيم والهيكل التنظيمي:

ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل لأي منظمة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في فوالب محددة وأقسام معينة منها الأزواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي.²

1-7-4 أسس وأشكال التنظيم:

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

- تنظيم على أساس جغرافي.

- تنظيم على أساس الغرض الرئيسي.

- تنظيم على أساس وظيفي.³

1- أساس جغرافي:

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

¹ - د- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة، 1997، ص64.

² - أحمد إبراهيم أبو حسن، الإدارة والإسلام ط5، 1995.

³ - د- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص12.

2- أساس الغرض الرئيسي:

يبني هذا التنظيم على أساس السلعة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة فتتظلم الإدارة العامة للاستيراد مثلا يقوم على أساس نوع السلعة المستوردة وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس توجيه التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة المؤداة مثل إدارة المساعدات، إدارة الضمان الاجتماعي، إدارة الأسر.

3- أساس وظيفي:

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

1-7-5 فوائد التنظيم:

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

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

1-8 الرقابة الإدارية:

هي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماشي وفق المخطط والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل.²

وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة.³ فهي الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة وهي التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف وإنجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب

¹ - طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، ص74.

² - إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر للكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 167.

³ - د- السعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص231.

المرسوم أو المخطط لها والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي.¹

والرقابة هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل وكشف أي أخطاء أو تقصير أو انحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه.²

ويعرفها "فويل": هي التحقيق من أن كل شيء تم طبقاً للخطة التي أخذت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.³

1-8-1 تعريف الرقابة الإدارية:

هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف تبدأ الرقابة الإدارية الفعالة بالتزامن مع عملية التخطيط الاستراتيجي فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عملية مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الاستراتيجية بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء.

وهناك عاملان أساسيان لهما أهمية في نجاح عملية الرقابة وهما:

1- الحوافز والعقوبات التي يتوقع المدير أن يواجهها عند القيام بعملية الرقابة لذلك ينبغي عن المسؤول أن يتوقع وجود مقاومة مما يتطلب الكشف عن هذا العمل وموجهته.

2- يجب على المسؤول أن يراقب بعض الجوانب ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي.

1-8-2 مبادئ الرقابة الإدارية:

حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله وتقرير مدى كفاءة إنجازه، لا بد من وظيفة تطبق على كل مستوى من مستوياتها الإدارية وهذه الوظيفة تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به من وظائف ونشاطات بمختلف أنواعها والتي يتم بفضلها الوصول إلى الأهداف المسطرة.⁴

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

1- التركيز على الأهم:

عملياً يمكن الرقابة على كل شيء فحدود الوقت والمكان والتكلفة لا يسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه والرقابة عليه بل يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة والحرية.

¹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993، ص 80

² السيد عليوة، سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترك لنشر والتوزيع، 2001، ص 35.

³ موسى اللوزي، تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000، ص 120.

⁴ لبنى عابي وآخرون، دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003، ص 5.

2- توفر المعلومات:

لا بد من توفر المعلومات عن كل من الخطط والتنفيذ الفعلي لها للتعرف على ما حدث حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها.

3- الوقت المناسب:

إن المعلومات المقدمة تكون ذات قيمة إذا جاءت في وقتها حيث تفقد معناها وقيمتها إذا كانت متأخرة ويتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب، وفي لحظة الاستخدام والاحتياج له.

4- التكامل:

يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع الأنظمة الإدارية بالمؤسسة وعلى الخصوص نظام التخطيط فكل ما يستخدم للتخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة.

5- الموضوعية:

يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتمييز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها.¹

6- الدقة:

قد يقوم المدير المالي بتخفيض أرقام الاستهلاك فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة وغير حقيقية وعليه يعتمد بعض المديرين إلى عدم الدقة في تحميل إجمالياتهم وعلى القائمين بالرقابة التحقق من دقة البيانات.

7- المرونة:

أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من المرونة بحيث يكون قابل للتعديل والتغيير وفقا لظروف المحيطة وظروف العمل.

8- التحكم الذاتي:

يقصد بذلك أن تتوافر جميع أجزاء نظام القدرة على الرقابة الذاتية أي القدرة على التنبؤ بالانحرافات وتحديدتها بين المعايير المخططة والأداء الفعلي.

9- الملائمة:

ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وإجراءاته لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات.

10- الاتصال:

ضرورة تحقيق اتصال مباشر بين طرفي العملية الرقابية وهما المراقب والمراقب فالعلاقة غير المباشرة بين طرفي العملية الرقابية قد يترتب عليها تشوش أو ضياع المعلومات والبيانات الضرورية لعملية الرقابة.

¹ - أحمد ماهر وآخرون، الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001-2002، ص 636.

11- التجاوب:

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

12- اقتصاديا:

لا يترتب على نظام الرقابة تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات الإدارية.¹

1-8-3 أنواع الرقابة:

يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد أنواع الرقابة وبالتالي يمكن استعراض الأنواع

التالية:

- الرقابة حسب المستويات الإدارية.

- الرقابة حسب توقيت القيام بها.

أولاً: الرقابة حسب المستويات الإدارية:

يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية داخل المؤسسة وذلك على النحو

التالي:

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

- الرقابة على مستوى العمليات.

- الرقابة على مستوى الأفراد.

1- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة: وتنقسم إلى:**- الرقابة الداخلية:**

ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل هيئة عامة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه وتمس

هذه الرقابة عادة جميع العمليات التي تؤديها هذه الأجهزة كما النشاط الذي تؤديه.

وتقوم فكرة الرقابة الداخلية على خلق الوسائل الرقابية الناجحة داخل المنظمة للعمل على رفع الكفاءة

الأداء بالنسبة للعاملين، ويختلف الرقابة في التنظيمات حجم وطبيعة الأعمال التي تقوم بها.

وقد تمتد وسائل الرقابة الداخلية إلى إنشاء مكاتب للشكاوى تبين مواطن الضعف والقصور في نواحي

الأعمال الإدارية التي يمكن معالجتها في الوقت المناسب.

- الرقابة الخارجية:

تتولى عملية الرقابة الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المنشأة وقد تكون هذه

الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري.²

¹ - أحمد ماهر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 636.

² - أحمد ماهر وآخرون، المرجع نفسه، ص 340.

2- الرقابة على مستوى العمليات:

يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

3- الرقابة على مستوى الأفراد:

ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الفرد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد.

- تقارير الكفاءة التي تقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيه بصفة دورية.¹
- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

ثانيا: الرقابة حسب توقيت القيام بها:

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

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

• الرقابة الوقائية (التنبؤية):

وهي الرقابة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ ويعتمد نظام الرقابة عن طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحداث المعلومات المتوفرة لدى المنشأة.²

• الرقابة التاريخية:

ويطلق عليها البعض الرقابة اللاحقة أو الخلفية ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة.³

• الرقابة المتزامنة:

حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق الرقابة اللاحقة أدوارا عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس لتقييم الأفراد.⁴ تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث أثناء التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة تحديد المشاكل وتحجيم الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية في المنشأة.

¹ - السيد عليوة، سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترك لنشر والتوزيع، 2001، ص37.

² - محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000 ص343.

³ - د- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002 ص561.

⁴ - د- مروان ع المجيد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص156.

1-9 الإدارة والعلوم الأخرى:

تعتمد اليوم كل العلوم على بعضها البعض في تحصيل المعلومات وجلب النتائج والخبرات، وهكذا أصبحت العلاقة بين العلوم تأثيرية فهناك عدة ازدواجيات بين العلوم كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإعلام الآلي والرياضيات وكذلك علم النفس بالعلوم الطبية.

وبما أن الإدارة تتكون من وسائل مادية ومالية والعنصر الحساس ألا وهو العنصر البشري الذي يسهر على استعمال وتوظيف هذه الوسائل بصورة عقلانية وهادفة لبلوغ الهدف، وهذا كله يعتمد على بقية العلوم كالرياضيات والاقتصاد والإحصاء، كما أن الأفراد لهم تعاملاتهم فيما بينهم لقيمتهم النفسية والاجتماعية مما يفرض وضع استراتيجية فعالة مستنبطة من علم النفس وعلم الاجتماع.

1-10 الإدارة والرياضة:

لقد كانت الرياضة تعرف بمفهوم الترفيه والترفيه ولما أصبحت كمادة تأثيرية على كل المجتمعات في كل الميادين الاجتماعية، الثقافية، السياسية والاقتصادية فأصبح لها دور التوعية والإصلاح الاجتماعي في الميدان الاجتماعي ولها دور سياسي واقتحامها للميدان الاقتصادي حيث اكتسبت صفة المعاملات التجارية مما آل كنتيجة حتمية إلى إسناد مهمة الرياضة إلى نظام علمي يتم إدارة وتسيير شؤون الرياضة وبدون شك هذا النظام هو الإدارة الرياضية ولم يظهر هذا إلا مؤخرًا.

حيث ذكر الدكتور "عصام بدوي" «في كتابه: "بالرغم من دقة التنظيم والتخطيط والتنفيذ إلا أن الإدارة الرياضية كعلم لم تكن لها الجوانب العلمية ضمن العلوم التي تخدم الرياضة وكانت الكليات المتخصصة في التربية الرياضية تعد طلابها للعمل في مجالات التدريس بالمدارس فقط. إثر تنظيم مصر لدورة ألعاب البحر الأبيض المتوسط عام 1951 والدورة العربية الأولى سنة 1953 على التوالي.

وأن أول الدراسات في مجال الإدارة الرياضية في جامعة "أوهايو" بدراسات الماجستير في الإدارة الرياضية عام 1966.

ويضيف أنه بدأ برنامج الإدارة الرياضية عندما بدأ التساؤل عن أين يجد الإنسان شخصاً لديه معلومات وخبرات لإدارة هيئة رياضية وإدارة بطولة أو مسابقة أو أستاذ أو فريق".¹

من هذا نتضح أنه لما ارتبطت الرياضة بالتنافس وتحقيق النتائج راحت تبحث عن العوامل والأجواء المناسبة في كل النواحي سواء المادية أو المعنوية من أجل تحقيق هذه الأهداف سواء الفردية أو الجماعية للوصول إلى ما تم تسطيره يجب اتخاذ كل الإمكانيات تحت مناخ يسمى بالإدارة الرياضية.

¹ - عصام بدوي، مرجع سابق، ص 17.

2- الإدارة الرياضية:

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

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان رئيسيان متداخلين مع بعضهما:
- تحقيق إنجازات رياضية عالية.

- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هنالك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة.
لقد توضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك، وهذا لا يتمثل في مهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدولة المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة لذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين.

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

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

والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصراً أساسياً من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وتهيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوباً مع ظروف المجتمع والبيئة.¹

إن تطور مستوى الإنجازات كما ونوعاً في حقل التربية الرياضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة منها: نوعية تطوير العملية الإدارية في هذا الحقل وبمعنى آخر يمكن القول كيفما تكون القيادة تكون الإنجازات، وبذلك فيجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة لأي إداري الناجح في هذا الحقل هو بذلك القدر من الأهمية كمدرّب الناجح، ذلك أن التدريب والمسابقة يمكن فقط أن تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون

¹ - د. مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 49.

العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوب وعلى أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت محدد.

إن ظهور نظام الإدارة الرياضية في العصر الحديث يهدف إلى التطور والتقدم في هذا الميدان حيث أعطى الكثير من العلماء والباحثين عدة تعاريف منها هذه: عرفها كل من " De sens Kelley Blantnand Bertel 1990" والإدارة الرياضية على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتوجيه والمتابعة الميدانية والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية".¹

2-1 تعريف الإدارة الرياضية:

الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة أفراد المؤسسة الرياضية، باستخدام جميع الموارد لتحقيق أهداف محددة.²

في الإدارة الرياضية تعني الخدمة، وأن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي خدمة عن طريق الإدارة، وهي عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهود أدائه، وهي كذلك تتسبب عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات.³

عرف كل من دوسونس كيلي و بلاتن وباتل De Sens Kelly Blanten. And. Beitel الإدارة الرياضية على أنها "المهارات المرتبطة بتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويحية".⁴

2-2 الأدوار الإدارية في الإدارة الرياضية:

إن توفر المهارات في القائد الإداري فإنها تمنحه قوة التحكم في السلطة الإدارية وفرصة إتقان إدارة الشؤون الخاصة بالمرؤوسين وتسيير الإدارة ولذلك يتوجب عليه القيام بعدة أدوار على غرار:

- 1- تعيين واجبات العاملين حيث يقوم بتوزيع المهام على أفراد وذلك على حسب قدراتهم واختصاصاتهم وفيما هم أهل لذلك حتى يتمكنوا من إعطاء كل مجهوداتهم في تحقيق الهدف.
- 2- يشرف على الواجبات: يجب على القائد أن تكون له سلطة القرار وهو الممثل الوحيد للإدارة خاصة في الأمور التي لها تأثير مباشر عليها.
- 3- يقوم بإعداد المناهج: من الوظائف الأساسية في الإدارة هي التخطيط والتنظيم واختيار الاستراتيجية الفعالة في سير العمل الإداري ولهذا يجب على القائد أن يتمتع بذلك.
- 4- يقيم العمل اليومي: من خلال الأعمال المنجزة وسير العمل اليومي يقوم القائد بمقارنته بالخطة التي وضعها أي يرى إن كان هناك تطابق بين الخطة النظرية المسطرة وتطبيقاتها على أرضية الميدان وهل هي هادفة.

¹ - عصام بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² - طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر، المقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر، 1997، ص 08.

³ - حسن شلتون وحسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار لكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ص 152.

⁴ - طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر، مرجع سبق ذكره، ص 19.

5- ضمان صلاحية التجهيزات والأدوات: تعتبر الوسائل المادية إحدى الركائز الإدارية ولذلك يجب أن تكون هذه التجهيزات والأدوات لها فعالية في نفسية المرؤوسين وتأثيرها على دافعيتهم وتحفيزهم مثلا وسائل الاتصال كما أن هناك دراسات تمت حول تأثير لون شكل الوسائل المستعملة.

6- تعبئة الجهود العاملة ثم توجيهها والتنسيق والإشراف على حسن سيرها. يعمل القائد الإداري من خلال فروع الإدارة على تنظيم الجهود المبذولة من طرف المستخدمين وتوجيهها وتنسيق هذه الجهود كلها كالتسيير المالي والتسيير البشري وتسيير الوسائل، كل هذه الإمكانيات يتم تنسيقها مع بعضها واستغلالها استغلالا عقلايا وأنسب للوصول إلى الهدف.

2-3- مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي (Kanz) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي:

- العمل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري.¹

2-4 المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشاد الإداري الأمريكي (Kanz) بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:

2-3-1- المهارات الفنية:

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

2-3-2- المهارات الإنسانية:

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

2-3-3- مهارة الاستيعاب الفكري:

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

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

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

2-5- أهمية الإدارة الرياضية:

تعتبر الإدارة الرياضية كباقي الإدارات الأخرى، في اعتمادها على الموارد البشرية والمادية المتاحة لها في وظائفها الإدارية المتناسقة والمنسجمة والمرئية، بدأ بالتخطيط الذي يحدد الأهداف والسياسات المسطرة والبرامج والخطوط والإجراءات والقواعد، في إطار زمني محدد، وانتقالا إلى التنظيم الذي يحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف، وتقسيمها وتصنيفها للوظائف وتوزيع المهام، ثم توجيه العاملين بإعطاء الأوامر والتعليمات والإرشادات الدقيقة والفعالة لتحقيق الأهداف العامة، وختاما بالرقابة التي يتم فيها قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من تحقيق الأهداف.

ويمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للصورة البشرية حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة، والنشاط يمثل محركا يحول لطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة، ويميز 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 الذي يعيشون فيه.

وعليه فمجال التربية البدنية والرياضية يعد من أنجع مجالات التربية تأثيرا في الأفراد، وترتبط أهدافها التربوية إلى حد كبير، حيث نشر جل هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة، تصبح عادات متأصلة لدى الفرد، ومن هنا تتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل المتكامل المتزن لدى الفرد وحتى التربية البدنية الرياضية، في تحقيقها لأهدافها المنشودة عن طريق إتباع أسلوب علمي، في أنشطتها وهذا يستلزم الأساليب التالية: تخطيط، وتنظيم، وتوجيه ورقابة من خلال السياسات والقرارات وإجراءات الموضوعية المحددة للإطار العام للعمل، ويتمكن العاملون بمقتضاها من التخطيط والتنظيم وصولا لتحقيق الأهداف.

فلو تناولنا الحركة الرياضية التي يعمل بها قطاع ضخم من الشباب من خلال ما في الأندية والاتحاديات واللجان والوزارات، فالضمان نجاح أي مجال من مجالاتها، يستلزم إلمام العاملين بها بالأسس والوظائف التي تحكم العمل، كما يتطلب ذلك دراية ووعي بالأهداف الموضوعية، حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافية تحقيقها، فالمعلمون والموجهون والموظفون والمشرفون الرياضيون والمدربون والإداريون والمحكمون كل في مجال عمله يسعى لتحقيق أهداف إدارته.

2-6- الدور الإجرائي للإدارة الرياضية:

يتمثل الدور الإجرائي من الإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها أو وظائفها أو عناصرها و هذه الأدوار تتم في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة و هي كما يلي :

* وضع خطة متكاملة تشمل كل الاستراتيجيات، و السياسات ، و الإجراءات، و الأساليب، و الوسائل و البرامج المطلوب تنفيذها في الهيئة الرياضية و كافة القوى البشرية و الإمكانيات المادية و العينية في فترة زمنية مستقبلية.

* وضع هيكلية لتنظيم العناصر و القوى البشرية و المادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية، و تنسيق الأداء

و الترابط بينها ، حتى يتحقق التلاحم و التماسك و التكامل بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى و فعالية من أجل تحقيق هدف أو عناية الهيئة الرياضية .

* السعي لحث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يسهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه .

* إيجاد نظام رقابي في الهيئة الرياضية يتطابق مع العمليات و الإجراءات على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات و معدلات الأداء المطلوب تحقيقها ، بما يضمن حسن سير العمل في الهيئة ، مع العمل على تصحيح الانحرافات ، بل و العمل على منع حدوثها قبل أن تحدث .

* التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الراسي أو الأفقي، من أجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل و الفعاليات و بأقل التكاليف الممكنة.

فعملية التخطيط والتنظيم تجعل من السهل عليهم التماس مدى تحقيق هاته الأهداف، كما تساهم هذه العملية في تحديد مراحل تنفيذ العمل بسهولة والانتقال من مرحلة لأخرى دون ظهور المشكلات الغير متوقعة نتيجة عن غياب التخطيط والتنظيم فلا تعني وفرة الإمكانيات المادية في تحقيق المنشأة لأهدافها ما لم يتواجد الفرد الإداري القادر على تحديد أهداف المنظمة والأسلوب الأمثل في الوصول إليها وتوزيع الأفراد في العمل والتنسيق بين مختلف الجهود والأشغال الجيدة للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة ضمانا لتحقيق لأهداف المرسومة.

يتضح مما سبق أن أهمية الإدارة متعلقة علاقة تامة بالنشاط التربوي البدني الرياضي، فلا يمكن له تحقيق كل أهدافه دون مساندة كلية للإدارة عن طريق وظائفها الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

2-7- التنظيم في المجال الرياضي:

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

ففي مجال التربية البدنية والرياضية الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع لأنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى لأداء في أقصر وقت زائد أقل تكلفة.

فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديدا واضحا للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين أثناء التنفيذ.

كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد.

2-8 التنظيم الإداري في التربية البدنية:

تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، إصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستمارات، العلاقات الخارجية.¹

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

- 1- تأكيد استقرار الكادر الإداري طوال فترة تنفيذ النشاط.
- 2- إيجاد كادر إداري متفرغ لمتابعة تنفيذ الجهود المبذولة.
- 3- أن يستوعب الجهاز التنظيمي الإداري ويعمق مراحل أهداف المخطط ويعمل على تنفيذ المراحل وتنسيق الأهداف.
- 4- تدريب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لترقية مستوياتهم.

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

2-9- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

ظهرت الحاجة لإدارة منذ نشأة الإدارة، وازدياد الاهتمام بها منذ عرف الإنسان ضرورة وأهمية التخطيط لأنشطة وتنظيمها والرقابة عليها منذ آلاف السنين، ويرجح البعض نشأة الإدارة إلى ثلاث وأربعة آلاف سنة ماضية، ولقد تعرض الفكر الإداري إلى تطور ملموس في شكل كتابات الموثقة والعلمية خلال القرن العشرين. على الرغم أن الإدارة في مجالات التربية البدنية والرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات، فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على التطور الفكري الإداري بشكل عام، لكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطتها، وتباين مستويات العمل الإداري فيها هذا بالإضافة إلى ارتباطاتها أصلا بالعمل في الأداء البشري، الذي بدوره مملوء بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن أهم الملاحظات أن أهم روافد علم الإدارة والعلاقات الاجتماعية، تمثل هذه العلاقات

¹ - د- مروان ع المجيد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 65.

والانعكاسات للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل، فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو المحطة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي صورة من أطوار نموه.

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بما يحدث تطور في الفكر الإداري، على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها بل وأنه يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة، إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية.¹

والاهتمام في الدول النامية يتركز على أنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسها، وتعتبر الإدارة عنصراً ثانوياً لذا فإن التاريخ التطور الفكري الرياضي وبخاصة في الوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة وهذا يعني أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي، ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا، جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالاً يزخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعي شكلاً إلزامياً موضوعياً فقط، مما أدى إلى انشغالهم بأمر بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي، وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطور وإن كانت المدارس الفكرية في الإدارة علم عام وقد تصارعت على القمة فإن انتساب حقيبة تاريخية معينة لمدرسة فكرية معينة، لا يعني أبداً اقتصار هذه الفترة على نشاط الفكر دون غيره، فظهور أي فكر إداري جديد لا يعني إلغاء ما قبله، فهو لم يكتب له الظهور إلا من خلال تأثير ما سبقه، وحاله في ذلك حال المذاهب الفلسفية ومدارس علم النفس.

فأصحاب مدارس الفكر الإداري هم أشبه ما يكون بأصحاب النظريات في علوم النفس والاجتماع، إذ يتناولون الإدارة من وجهة نظر صحيحة، في كل حالة وبينون تصنيفاتهم وتقسيماتهم ومبادئهم على أسس منطقية، والإدارة كعلم عام أسبق من أن يكون علماً تطبيقياً في الحياة المختلفة، بمعنى أن معدلات الانجاز المختلفة التي حققها علم الإدارة تفوق بكثير ما يمكن أن يكون قد حققه أي مجال تطبيقي، وإذا ما قرأنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي، نجد أنه لم يحظى بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا في مبادئهم ونظرياتهم، زانه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية، والانتماة السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الذاتية.²

2-10 الإداري الرياضي :

إن الإداري هو ذلك الشخص الذي يملك القدرة الكافية من المعرفة في مدركات ومبادئ الإدارة قبل ممارستها وذلك لأن ممارسة الإدارة في التنظيم الرياضي المنظم تتطلب معرفة عالية تساعد على تكامل خبرات الفرد و اتجاهاته الثقافية .

إن الرياضي هو الفرد الذي يشغل مركزاً من المراكز الرياضية ذات المسؤولية وهو بهذا الوضع يتولى اختصاصات محددة تلقى عليه بمسؤوليات تتطلب إنجازات مهمة في نطاق اختصاصه.

من المعروف أن الإداري الرياضي يتولى تحليل الأعمال والمهام التي يشرف عليها وهذا يوجب أن يكون من طراز الأفراد الذين يتمكنون من تفتيت المشكلة إلى أجزاءها لصنع الحلول المناسبة لها.

¹ - طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، المقدمة في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 19، 25.

² - فائق حسني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004. ، ص 21.

والإداري هو الفرد الذي يشعر بما يجب عمله في أي مستوى تنظيمي وأن يقوم بتنفيذ الجزء المسؤول عنه في البرنامج بنشاط وكفاءة كبيرين.

إن معرفة العاملين بالتربية الرياضية و إمامهم بالنواحي الإدارية تساعدهم وبلا شك على أداء عملهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.

2-10-1 صفات الإداري الرياضي:

- * أن يكون من ذوي الاختصاص في مجال العمل الإداري
- * له رغبة و ميل للعمل
- * له القدرة على المشاركة الايجابية مع مرؤوسيه و مع من معهم في الإدارة
- * ذا قدرة على نقل المعرفة و المهارات للاعبين
- * أن يتمتع بالعملية الشمولية .

2-10-2 واجبات الإداري الرياضي :

أن الإداري الرياضي يجب أن تكون لديه العلاقة الجيدة مع العاملين معه بشكل معقول معتمدا على أساس المبدأ الديمقراطي في الإدارة أما واجباته فهي :

- يعين واجبات العاملين
- يقوم بإعداد المنهاج
- يشرف على الواجبات
- يقيم العمل اليومي
- ضمان صلاحية التجهيزات و الأدوات
- تعبئة الجهود العاملة ثم توجيهها و التنسيق و الإشراف على حسن سيرها.

2-11 إدارة الهيئات الرياضية و تحديات القرن الحادي و العشرين :

لاشك كثيرا من الهيئات الرياضية في حاجة إلى إحداث تغيرات لتواكب ثورة الإدارة الرياضية الحادثة على مستوى العالم في القرن الحادي و العشرين ، ومن ثم يجب عليها أن تمضي قدما في سبيل تبنى فلسفة و توجهات إدارية جديدة تتماشى و متطلبات الإنتاج الرياضي في كافة مجالاتها و على كافة مستوياتها .

الإدارة الرياضية بشكل عام في حاجة لإعادة صياغة الفكر الإداري في المجال الرياضي و تحويله من فكر إداري تقليدي إلى فكر إداري حديث يتماشى و متطلبات المنتج الرياضي في القرن الحادي و العشرين .

وفيما يلي نضع بعض المقومات المقترحة لمواجهة التحديات السابق الإشارة إليها وهي كما يلي :

- تبنى أسلوب الجودة الشاملة .

- البدء من المخرجات و ليس كما تعودنا في الإدارة الرياضية التقليدية حيث يبدأ الأمر عادة بالمدخلات

- يجب أن يكون الابتكار هو المدخل الرئيسي للعمل في مجال الإدارة بالهيئات الرياضية

- ضرورة أن يكون المحك الأساسي في التقويم هو كفاءة و كم الإنتاج الإداري و الفني

- من الأهمية أن تبنى الإدارة بالهيئات الرياضية شعار البحث عن التميز.

2-11-1 تغيير الفكر الإداري في الهيئة الرياضية :

إذا ما أردنا أن نغير الفكر الإداري بالهيئة الرياضية إلى الأفضل ، فإن التغيير يجب أن يتم في أربعة اتجاهات رئيسية كما يلي :

أ- التغيير الإنساني:

وهو ما يعني تغيير أفكار و اتجاهات و مفاهيم الأفراد العاملين بالهيئة الرياضية و كذلك العمل على تغيير عاداتهم و قيمهم و دوافعهم و طموحاتهم في العمل.

ب- التغيير في طبيعة أداء الوظائف :

وهو ما يعني تغيير الواجبات الوظيفية ، سواء على مستوى الكم ، أو على مستوى الكيف.

ج- التغيير التنظيمي:

وهو ما يعنى التغيير في البناء الهيكلي للهيئة الرياضية بكل ما تحويه من إدارات و أقسام و وحدات، كما يتعلق أيضا بالتغيير في العلاقات الوظيفية

د- التغيير التكنولوجي:

و يشمل استخدام كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات و التكنولوجيا التطبيقية في المجال الرياضي بشكل عام .

2-12 مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية:

كي يكون التغيير ناجحا في إدارة الهيئات الرياضية فلا بد من توافر عددا من المقومات نذكر منها ما يلي :

1. تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة النابعة من الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية و على كافة المستويات توصيلها إلى الرؤساء و إيجاد نظام للحفز على البحث عن مثل تلك الأفكار ، و إذا ما كانت قابلة للتطبيق و مثمرة.

2. دعم تكامل المعارف و المعلومات و المهارات الإدارية في إدارة الهيئة الرياضية ، حيث يجب أن تشجع جهود الحصول على المعرفة من مراجع و أبحاث و دراسات الإدارة الرياضية ، إما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي و الممارسة اليومية و المعاشة المستمرة للمشكلات النفسية و الإنسانية داخل الهيئة ذاتها أو خارجها .

3. ترسيخ المرونة ، و المقدرة على التكيف ، حتى يمكن تقبل التغيير و التكيف معه.

4. الاستناد إلى المعلومات حول التغيير المنشود من حيث أهدافه و أنواعه ، ومدى تأثيره و نتائجه المتوقعة وهذا يرجع أساسا إلى نظم المعلومات المتوفرة.

خلاصة:

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

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

لأن توجيه وتنظيم عملية التعليم أحد الأدوار الرئيسة للأستاذ بشكل عام في جميع المراحل إذ أن الأستاذ يراعي مبادئ عملية التعليم ويسير على نهجها، فهو يثير اهتمامات التلاميذ نحو موضوع الدرس عن طريق مشكلة نابعة من الحياة أو حادثة من الحوادث الجارية.¹

كما يعد المسؤول الأول على تناول المادة وتوفير الجو المناسب لاستغلالها في تحقيق نمو التلاميذ وهذا نفسيا وبدنيا، والاستفادة منها على أحسن وجه وفق أساليب العملية التعليمية المناسبة

¹ ابن عبد السلام محمد، القيم التربوية لشخصية الأستاذ ومدى انعكاسها على تلميذ مرحلة التعليم الثانوي من خلال حصة التربية البدنية والرياضية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2011، ص 83، 82.

الفصل الثاني

المنشآت الرياضية

تمهيد:

لكي يمكن لكل فقرة تعليمية في المنهج الدراسي أو تدريبية في النشاط الرياضي أن تحقق أهدافها فإنه من الضروري توافر المنشآت الرياضية بشكل كاف فكما أن الأماكن المناسبة ضرورية من أجل تعليم ناجح وممارسة جيدة، فهي أيضا مطلوبة من أجل ممارسة ناجحة وجيدة في التربية البدنية والرياضية. إن النقص في الأماكن التعليمية والمنشآت الرياضية المناسبة والملاعب هي أسباب استمرار البرامج الهزيلة للتربية البدنية والرياضية وهذا لا يعني أن البرامج الجيدة والممارسة الجيدة لا يمكن أن تقوم على الإمكانيات والمنشآت القديمة والغير مناسبة وإنما يعني أنه على الأقل يمكن توافر الأرض الفضاءات الكافية لتعليم مجموعة رياضية بطريقة فعالة وبعض البرامج الممتازة التي تقام على المنشآت القديمة بينما تقدم أسوء البرامج في المنشآت الحديثة والتجهيزات الحديثة.

وإن نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة وطريقة تسييرها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط للمنشآت والإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير، اتخاذ القرارات.

1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "أوليمبيا" استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ إستاد STADAM وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ استنادا على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

1-1- ملعب البنثاثون:

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

1-2- ملعب الهيبودروم:

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

1-3- البالاسترا:

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة.¹

1-4- الليونيديون:

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

1-5- الكولوسيوم:

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

¹ - عفاف ع المنعم درويش، الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998، ص59.

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

2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

2-1- المدن الرياضية:

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

2-1-1- الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصالات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن.¹

2-1-2- الصالة المغطاة:

يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية...الخ.

كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها، أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكفتيريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

2-2- الملاعب المفتوحة:

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء للممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

¹ - عفاف عبد المنعم درويش، مرجع سبق ذكره، ص 60.

2-3- حمام السباحة والغطس:

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

3- مناطق الإعاشة:

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

4- الخدمات المركزية:

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

3- مفهوم المنشأة الرياضية:

يرى إبراهيم مطاوع "أن من المستلزمات الأساسية في تسير النشاط البدني وجود الآلات واللوازم والتجهيزات، وهي بمثابة بقية اللوازم والأدوات المختبرة في النشاطات الرياضية الأخرى، وتعتبر إحدى الأساسيات التي تعين نتائج أعمال المدرب للنهوض والتقدم بمستوى الرياضي وتطويره نحو واقع أفضل.¹ تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.² ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416-91) المؤرخ في 02/11/1991 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 03/02/1993 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهية للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات

¹ - إبراهيم مطاوع، الوسائل التعليمية، مكتبة النهضة المصرية، ص 48.

² - المرسوم التنفيذي رقم، (416-91) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر

المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي والتربية البدنية والرياضية ولتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

4- النظام القانوني والإداري لعمل المنشآت والهياكل الرياضية:

إن الدولة الجزائرية وعلى رأسها وزارة الشباب والرياضة لوحظ أنها تهتم كثيرا بمساعدة فئات المجتمع بما فيها المؤسسات التربوية على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية، ولا يتسنى ذلك إلا بتوفير المنشآت الرياضية باختلافها عبر كافة المناطق، 09المتضمن توجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية - المادة رقم 89 من الأمر رقم 95 والرياضية وتنظيمها يعتبر الدعم القانوني الأساسي لهذا التوجيه وهذا المسعى، حيث تنص على وجوب أن تحتوي مؤسسات التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية ومساحات اللعب والمنشآت طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية. نستخلص من خلال ما سبق أن حدود النشاط البدني والممارسة الرياضية تتوقف بحدود انتشار هذه المنشأة عبر مختلف المناطق السكنية والمؤسسات التربوية التي يوجد فيها من يرغب في ممارسة النشاط البدني والرياضي، وبهذا يمكن أن يتحقق النشاط البدني وكذا تنمية الممارسة الرياضية بصفة دقيقة. ومن خلال ما ورد من نفس المادة السابقة يشترط أن تكون هذه المنشآت الرياضية منجزة طبقا للمواصفات المطلوبة والمقاييس الأمنية وذلك من أجل الحفاظ على سلامة الشباب الممارس لأي نوع من النشاطات وكذلك من أجل إعطاء معيار لمختلف أشكال النشاط البدني الممارس.¹

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

طبقا للمرسوم رقم 77-117 يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، وهذا ما نصت عليه المادة الأولى تحدثت تحت تسمية مكاتب المركبات المتعددة الرياضات مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستغلال مالي.⁽³⁾

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

- المساهمة في عملية التربية .
- المساعدة على نشر الروح الرياضية ونشر الممارسة الرياضية .

¹ - أمر رقم 95-09 المؤرخ 25 رمضان 1425 الموافق ل 25 فيفري 1995 يتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية

الباب الرابع للمنشآت ت والتجهيزات والعتاد الرياضي، المادة 89، ص 31.

2- الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة والرياضة بالجزائر : 1999/11/02.

3- المرجع نفسه.

- تهيئة جو ملائم للعمل وتنسيق مع مختلف وحدات المركب .
- القيام بالاتصالات مع بعض الهيئات ومع السلطات وذلك بالتنظيم المادي .
- وبالتالي فالمنشأة الرياضية تعتبر منظمات ذات طابع إداري تساهم في رفع التحدي على جميع الجبهات أي أنها تهتم بالفرد كشخص وعامل مهني وتسعى لتلبية حقوقه وتهتم بالفرد كرياضي، وذلك باستغلال المنشأة الرياضية الموجهة والاتصالات مع الأندية و المؤسسات الاقتصادية الأخرى وذلك للتمويل والإشهار، ويكون هذا بالتدعيم المادي و المعنوي لأقسام الرياضة من خلال التكفل بـ :
- التأطير .
- الإيواء والإطعام .
- التجهيز والعتاد .
- التأمين .
- النقل .
- التمويل .
- المتابعة الطبية .

وهذا من خلال النصوص والمواد من 02-14 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 1993/02/03 الذي يحدد شروط التكفل بالموهبة الرياضية المناسبة لقيام دراسة ورياضة⁽¹⁾.
 أن أهم عناصر الإدارة هو التخطيط واحد عناصر التخطيط الوسائل، وهي تحديد العناصر المطلوب توظيفها لتحقيق المستهدف في التخطيط من حيث الكم و النوع، وهي مادية وبشرية.
 - الإمكانيات المادية⁽²⁾ : المواد المستخدمة. الأجهزة والمعدات، الأموال .
 أ - المواد المستخدمة :

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

ب- الأجهزة والمعدات :

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

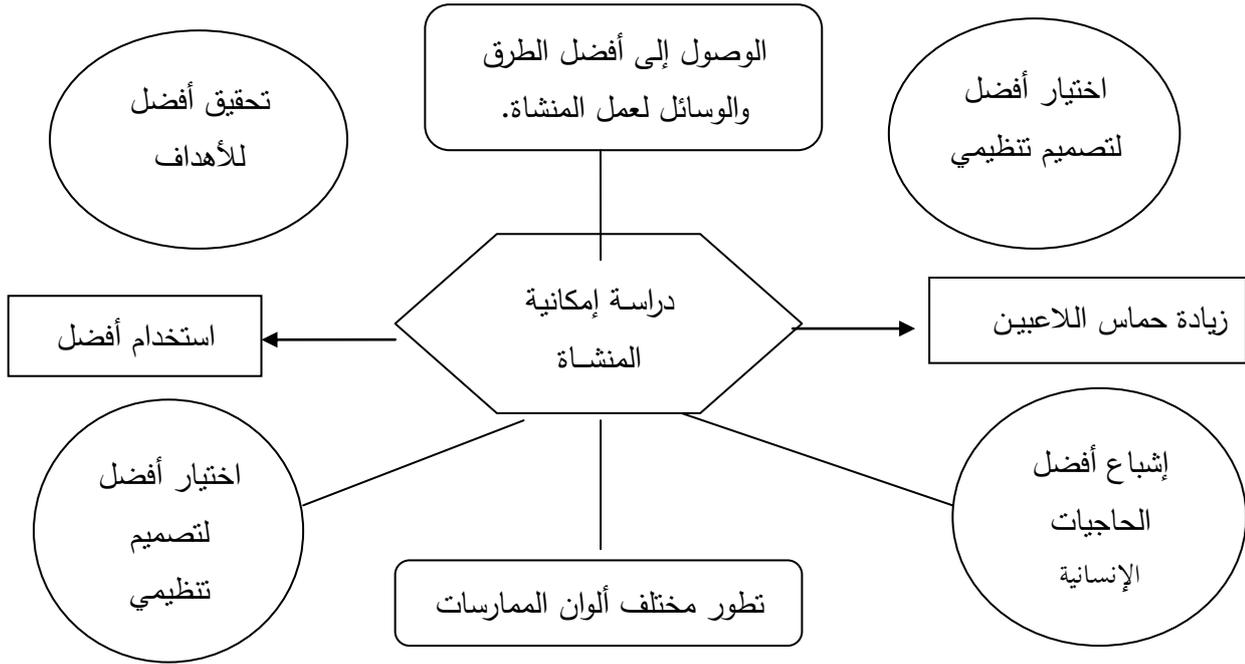
ج- الأموال :

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

1- Revu Règlementation de sport, ministère de la Jeunesse et de sport , mars 1992,p159.

2- إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، ط1، 2004 ص14 .

شكل رقم (04): يوضح طرق العمل وفق توفر الإمكانيات في المنشآت الرياضية. (1)



5- إدارة المنشآت الرياضية:

5-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

- هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانيات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:
- 1- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقاً لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.²
 - 2- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.
 - 3- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخطوا جيداً لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
 - 4- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 14.

² - د- مفتي إبراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة

5-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

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

5-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

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

¹ - مفتي إبراهيم حماد، مرجع سبق ذكره، ص 154.

6- خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:¹

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

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

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

7- أسس تخطيط المنشآت الرياضية :

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وأهم هذه المبادئ التي يتم وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:²

7-1- اختيار الموقع وإمكانية الوصول :

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة لإقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن (04 كيلومترات) بالنسبة للشباب، (02 كيلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

من خلال هذه النظرة لاختيار أنسبها لنوع الملاعب والمنشآت المطلوبة مع مراعاة النقاط التالية :

- يراعى نمو الكثافة السكانية مستقبلاً ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقعة إضافتها.
- دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريباً ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة وسهولة المواصلات المختلفة إليه مباشرة .

¹ - المرسوم التنفيذي رقم، (91-416)، المؤرخ في 2-11-91. الجزائر .

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

- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى الموقع ممهدة تمهيدا جيدا ومضاءة ، سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الملعب وجميع الطرق المحيطة بالملاعب حرصا على سلامة وراحة اللاعبين والحكام وال جماهير ورجال الإعلام وغيرهم .

7-2- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات :

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

7-3- عزل العوامل غير المرغوب فيها :

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

7-4- عوامل السلامة والأمن للملاعب :

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

7-5- الصحة العامة :

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

7-6- نواحي الإشراف :

- يجب أن تكون حجرات وأماكن الإشراف سهلة الاتصال بجميع ميادين النشاط داخل المنشأة ولذلك يفضل دائما أن تكون منافذ الإشراف واجهاتها من الزجاج وأن تطل على الملاعب مباشرة .

7-7- الاستغلال الأمثل :

- يعتبر هذا العنصر هو القاعدة الذهبية في تصميم المنشآت الرياضية ، حتى يمكن الاستفادة ما أمكن من مساحة وظروف الموقع ، لتقسيم مساحته إلى أكثر من ميدان للنشاط الرياضي مع استعمال أجود الأصناف والخامات ، والبحث عن أجود أنواع الأرضيات للملاعب حتى تتحمل الضغط المستمر عليها ومساعدة اللاعبين في الأداء الحركي المريح .

7-8- الناحية الجمالية :

يجب توزيع الملاعب والمباني على مساحة الأراضي بشكل متناسق مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم والاهتمام بألوان طلاء المنشآت بطريقة مقبولة ومتقاربة وجذابة .

7-9- الناحية الاقتصادية :

يجب أن يكون الاقتصاد في تكاليف الإنشاء والتجهيز للموقع عاملا على فقد المنشأة الرياضية لقيمتها الحيوية ، لذلك ينبغي وضع خطة التنمية حسب الميزانية المخصصة للمشروع

7-10- توقع التوسع مستقبلا :

بعد أن وضعنا العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند تخطيط وإنشاء الملاعب والمدن الرياضية يتبقى علينا مراعاة هذا العنصر الهام ، لذلك يجب مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تكنولوجيا التجهيزات الرياضية وتعديل القوانين الرياضية للألعاب المختلفة .

7-11- يجب أن تكون المنشأة مسايرة للتطورات المعاصرة بحيث يستفاد عند تصميم المنشأة وإقامتها بأحدث المنجزات العالمية من المنشأة الرياضية التي تتصف بالقدرة الكبيرة من التطور الذي وصل إليها العالم .

7-12- الصيانة :

من أهم العوامل الاقتصادية للمنشأة ، فالتخطيط السليم لصيانة المنشأة ومرافقها يمكن من استغلالها لسنوات أطول وهي على نفس الشكل الذي أنشئت عليه هذه المنشأة ، وقد تكون الصيانة (يومية، أسبوعية شهرية، سنوية)

8- أهمية الإمكانات في التربية الرياضية:

8-1- تعريف الإمكانات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتفويض لتحقيق تلك الأهداف¹.

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

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

- إن تفريخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.

¹ - عفاف عبد المنعم درويش، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب الإمكانيات.
- يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.
- إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعده للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.
- إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرّب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.
- توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.
- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالمساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.
- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.
- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.
- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية مهارية أو الخطئية.
- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإبداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلاتها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

9- مبادئ الإمكانيات الرياضية:

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

¹ - د- الحسن الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. الإمكانيات والمنشآت، ص 51.

10- أنواع الملاعب:

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

أ- من حيث الأهداف:

- ملاعب علاجية - ملاعب تدريبية - ملاعب ترويحية - ملاعب تنافسية.

ب- من حيث الشكل الهندسي:

- ملاعب مستطيلة - ملاعب مربعة - ملاعب دائرية - ملاعب بيضوية.

ج- من حيث الشكل العام:

- الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

د- من حيث اللعبة:

- ملاعب المنازل - ملاعب الألعاب الجماعية - ملاعب الألعاب الفردية والزوجية.

هـ- من حيث القانونية:

- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

و- من حيث التبعية:

- ملاعب حكومية (مدارس وكنيات، مراكز الشباب) - ملاعب تابعة لهيئة معينة مثل النوادي ونوادي الشركات.

ي- من حيث الأرضية:

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

11- مزايا دراسة امكانات المنشأة الرياضية:

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

أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.¹

¹ - د- عفاف عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص 27.

ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

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

ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

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

د- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

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

هـ- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

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

و- زيادة أعداد الممارسين:

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

ي- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

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

ك- تحقيق أفضل الأهداف:

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

خلاصة:

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

الجانحة

التطبيقات

الفصل الأول

منهجية البحث

المتبعة

تمهيد:

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

1- المنهج المتبع في البحث:

المنهج هو الوسيلة التي يستخدمها الباحث لتناول الظاهرة من حيث ملاحظتها والتحدث عنها بما يساعد على فهمها وتفسيرها وهو مجموعة من الخطوات التي يتبعها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة، وحسب بوحوش و دنيبات: "أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة لاكتشاف الحقيقة"¹.

والمنهج المتبع يختلف باختلاف مواضيع البحث ، وعليه فإن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث تبني منهج معين، ونظرا لطبيعة موضوعنا والمشكلة المدروسة فإننا نتبع المنهج الوصفي، ويعرف هذا المنهج على أنه*طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل منظم من أجل الوصول إلى أهداف محددة إزاء مشكلة اجتماعية ما، ويعتبر المنهج الوصفي طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتطويرها كليا عن طريق جمع المعلومات بدقة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة*².

كما يعرف هذا المنهج في مجال التربية البدنية والرياضية أنه*عبارة عن استقصاء ينصب حول ظاهرة من الظواهر التعليمية النفسية والاجتماعية كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها أو كشف جوانبها وتحديد العلاقات القائمة بين عناصرها أو بين الظواهر التعليمية أو النفسية أو الاجتماعية أو إلخ.....*³.

2- الدراسة الاستطلاعية:**1-2- المجال المكاني:**

تم توزيع استبيان الموجه للإداريين في المنشآت التالية:

-المدية: (مركب الامام الياس بالمدية)

- العمارية: (المركب الرياضي بالعمارية فرع كرة الطائرة - المدية)

-بني سليمان:(المركب الرياضي بني سليمان - المدية)

2-2- المجال الزمني:

شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 05 أشهر من بداية جانفي 2016 حتى منتصف شهر ماي 2016 وتنقسم الفترة إلى مرحلتين:

المرحلة 01:

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

المرحلة 02:

من شهر أبريل حتى شهر ماي 2016 وهي مرحلة خصصت للجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات ومناقشة النتائج.

¹ - عمارة بوحوش ومحمد دنيبات، منهج البحث العلمي ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995، ص 89.

² -كمال آيت منصو، رابح طاهير، منهجية الإعداد والبحث العلمي، دار الهدى للطباعة والنشر، 2003، عين مليلة،ص18.

³-محمد حسن علاوي، أسامة كامل راتب، البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي، ط02، القاهرة،

1999، ص75.

3- عينة البحث:

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

- العينة العشوائية تعطي فرصا متكافئة لكل الأفراد لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو تمييز أو إعفاء أو صفات أخرى غير التي حددها البحث.¹

- العينة العشوائية لكونها أبسط طرق اختيار العينات.

- ضبط أفراد العينة:

وتتكون من 30 إداري موزعين على إدارة المنشآت التالية:

4- أدوات وتقنيات البحث:

وقع اختيارنا في هذا البحث على التقنية السائدة والشائعة وهي الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وجدناها أنجع طريقة للتحقق من إشكاليتنا التي نحن بصدد البحث فيها وهي: "أداة من أدوات البحث العلمي معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض، ويقوم المبحوثين بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم."

ويعتبر الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات والمعلومات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية والتربوية الرياضية، كما يستعين الباحثون كثيرا بهذه الأداة، نظرا لكونها اقتصادية سهلة وسريعة في تطبيقها لذلك قمنا بتحضير الاستمارات الاستبائية واعتمدنا في بنائها على استمارة للإداريين ويضم الاستبيان 16 سؤال وتتمثل هذه الأسئلة في الأسئلة المغلقة.

- الأسئلة المغلقة:

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

- الأسئلة المفتوحة:

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

- الأسئلة الاختيارية:

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

- الأسئلة النصف مفتوحة:

يحتوي هذا النوع من الأسئلة على نصفين، النصف الأول يكون مغلقا أي الإجابة عليه مقيدة "نعم أو لا" والنصف الثاني تكون فيه الحرية للمستجوبين للإدلاء برأيهم الخاص.²

¹ - خير الدين علة عويس، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 1997، ص 58.

² خير الدين علة عويس، المرجع نفسه، ص 55.

4-1- الطرق والأدوات الإحصائية:

- أدوات البحث:

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

- الطرق الإحصائية:

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

❖ النسبة المئوية:

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

المجموع الكلي	←	100 %
التكرار المتحصل عليه	←	س %
التكرار المتحصل عليه	=	$\frac{س * 100}{المجموع الكلي}$

قانون النسبة المئوية:

المجموع الكلي: مجموع وحدات العينة

التكرار المتحصل عليه: عدد الوحدات العينة الذين اختاروا إجابة معينة من ضمن المجموع العام

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

100%: النسبة الإجمالية للعينة ككل

❖ اختبار كا²:

يستخدم اختبار حسن المطابقة لاختبار مصداقية الملاءمة بين النظرية والواقع في فرضيات البحث. وهو يشكل طريقة إحصائية لتحديد ما إذا كانت الفروق بين التكرارات النظرية والملاحظة في أي عدد من الأقسام ترجع منطقياً إلى اختلافات صدفة في اختيار العينات. كما يمكن استخدامه في اختبار الفرضيات المتعلقة باستقلال الصفتين المقيستين عن بعضهما البعض.¹

¹ - زغبوش بن عيسى، الإحصاء الاستدلالي - معالجة المعطيات وتحليلها، جامعة سيدس محمد بن عبد الله، كلية الأدب والعلوم الانسانية،

ويتكون هذا القانون من:

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

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

جدول كا² يحتوي هذا الجدول على:

كا² المجدولة: وهي قيمة ثابتة نقرنها مع كا² المحسوبة اتخاذ القرار الإحصائي ونرمز إليها في الدراسة ب: كا² مج.

كا² المحسوبة: وهي القيمة التي نتحصل من خلال تطبيق قانون كا² ونرمز إليه بالرمز كا² مح

درجة الحرية: وقانونها هو (ن-1)، حيث ن هي عدد الإجابات المقترحة ونرمز إليه في دراستنا بالرمز df.

مستوى الدلالة: نقوم بمقارنة النتائج عندها والغالب من الباحثين يستعملون مستوى دلالة 0.05 واستعملنا

0,05 في دراستنا، ونرمز إليه بالرمز α

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

❖ القرار الإحصائي:

بعد الحصول على نتائج كا² المحسوبة نقوم بمقارنتها ب كا² المجدولة فإذا:

- كانت كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة فإننا نقبل الفرضية البديلة H₁ التي تقول بن الفرق في النتائج يعود للفرق بين الفئتين أي توجد دلالة إحصائية.

- كانت كا² المحسوبة أقل من كا² المجدولة فإننا نقبل الفرضية الصفرية H₀ التي تقول بأنه لا توجد فروق بين النتائج وإنما يعود ذلك إلى عامل الصدفة.

الفصل الثاني

تحليل ومناقشة

نتائج الاستبيان

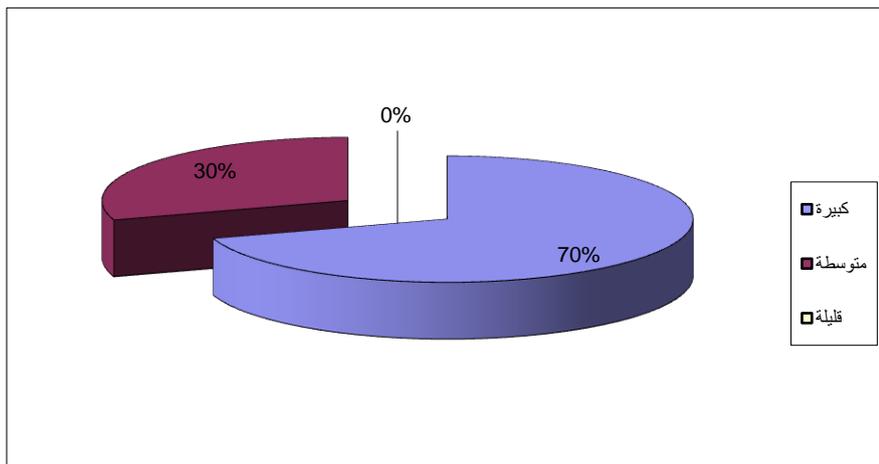
المحور الأول: والمتعلق بالفرضية الاولى: للتخطيط دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

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

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

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

جدول رقم 01: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.



التمثيل البياني رقم 01: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.

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

القرار الإحصائي: ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا² الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 22,2 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي قيمتها 5,99 عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو دال إحصائياً.

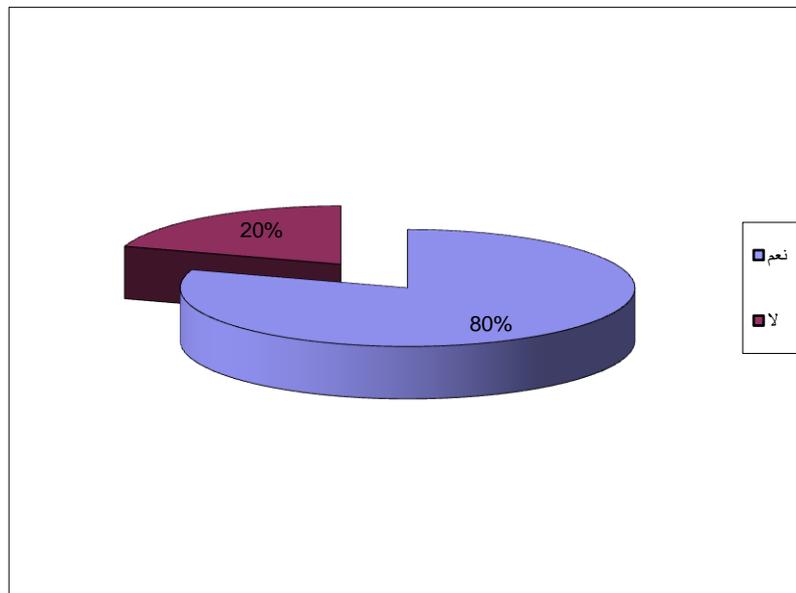
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتخطيط أهمية كبيرة في تسيير المنشأة الرياضية وله دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

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

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

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

جدول رقم 02: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.



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

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

القرار الإحصائي: ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا² الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 8,10 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي قيمتها 3,84 عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو دال إحصائياً.

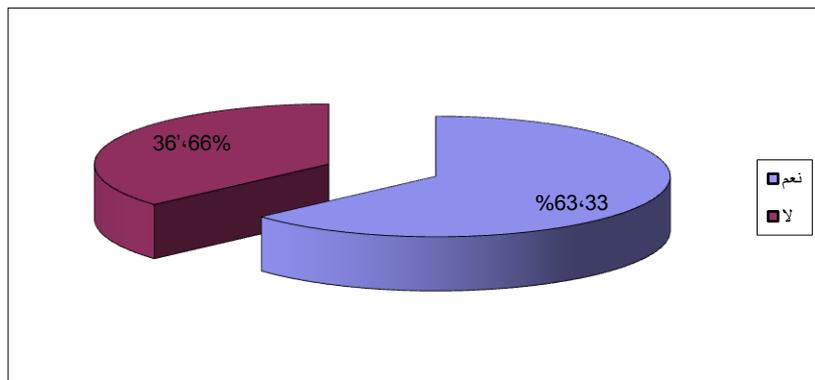
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التخطيط الجيد يساعد ويساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

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

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

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

جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.



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

عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 63.33% من الإداريين يعتبرون أن وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 36.66% لا يعتبرون وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

القرار الإحصائي: ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا² الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 13,2 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي قيمتها 3,84 عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو غير دال إحصائياً.

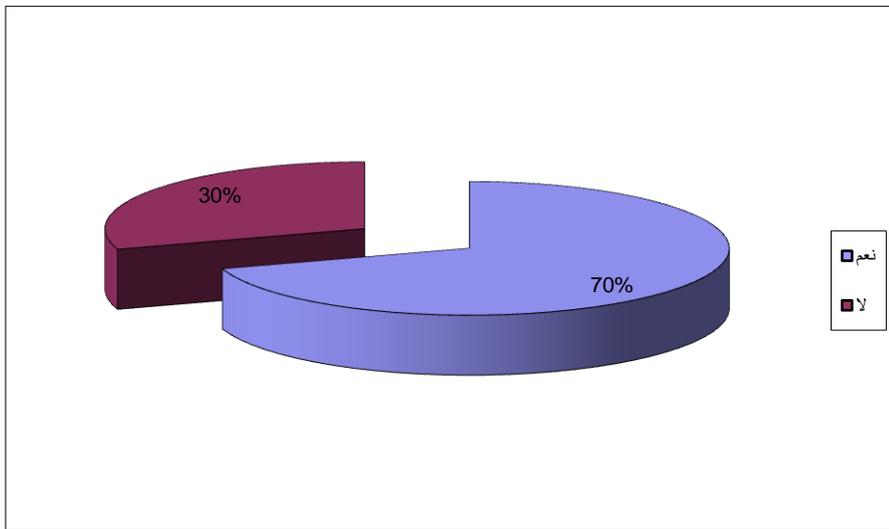
الاستنتاج: نستنتج من النتائج في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

السؤال الرابع: هل التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة؟.

الغرض من السؤال: معرفة دورالتخطيط في تحقيق أهداف المنشأة.

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

جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.



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

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

القرار الإحصائي: ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا² الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 4,8 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي قيمتها 3,84 عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو دال إحصائياً.

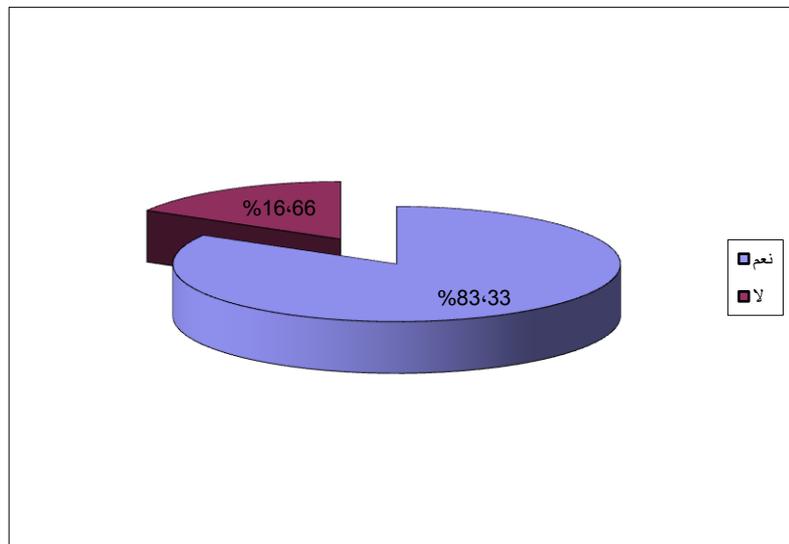
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة.

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

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

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

جدول رقم 05: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.



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

عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 56.66% من الإداريين يعتبرون أن تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير داخل المنشأة، أما النسبة الثانية المقدره بـ 43.33% يعتبرون أن تحديد البرامج لا يؤدي إلى تحسين التسيير في المنشأة.

القرار الإحصائي: ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا² الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 13,33 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي قيمتها 3,84 عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو دال إحصائياً.

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

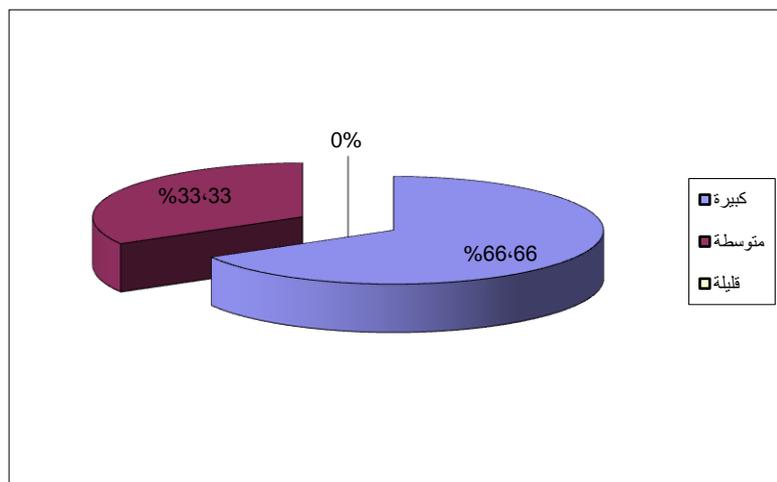
المحور الثاني: والمتعلق بالفرضية الثانية: للتنظيم دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

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

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

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

جدول رقم 06: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول



جدول رقم 06 يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول

عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 66.66% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم له أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 33.33% يعتبرون التخطيط ذو أهمية متوسطة داخل المنشأة الرياضية.

القرار الإحصائي: ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا² الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 20 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي قيمتها 5,99 عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو دال إحصائياً.

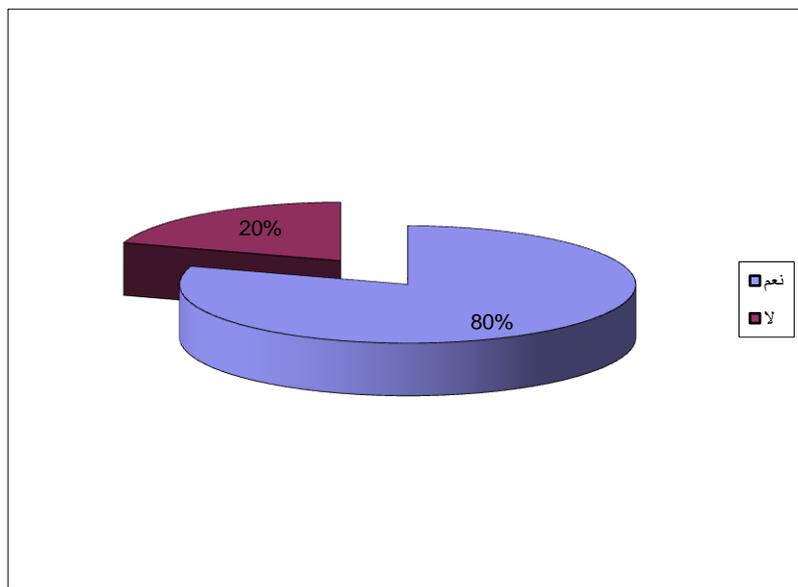
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتنظيم أهمية كبيرة في تسيير المنشأة الرياضية

السؤال السابع: هل التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف؟.

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

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

جدول رقم 07: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.



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

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

القرار الإحصائي: ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا² الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 10,8 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي قيمتها 3,84 عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو دال إحصائياً.

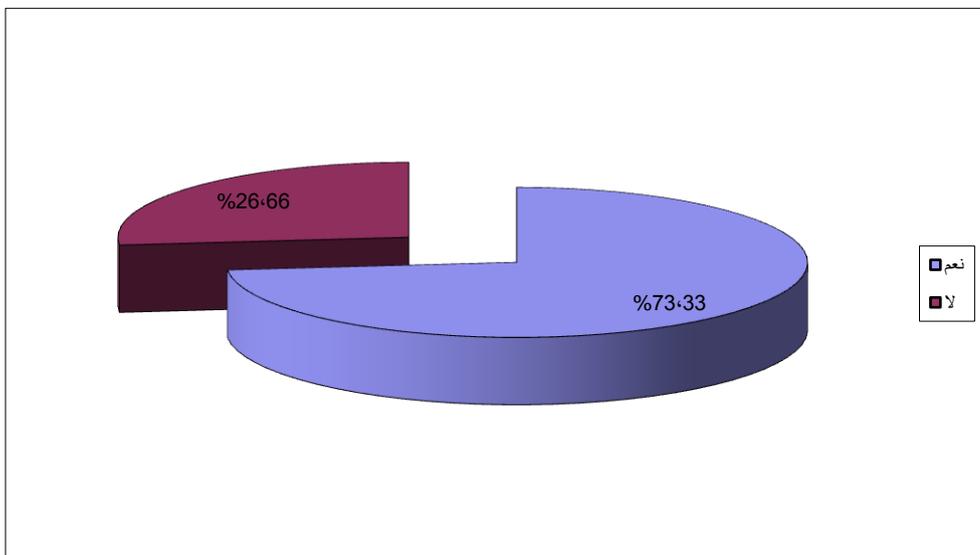
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعه في المنشأة الرياضية.

السؤال الثامن: هل التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها؟.

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

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

جدول رقم 08: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.



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

عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 73.33% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 26.66% يعتبرون التنظيم لا يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها.

القرار الإحصائي: ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا² الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 6,53 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي قيمتها 3,84 عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو دال إحصائياً.

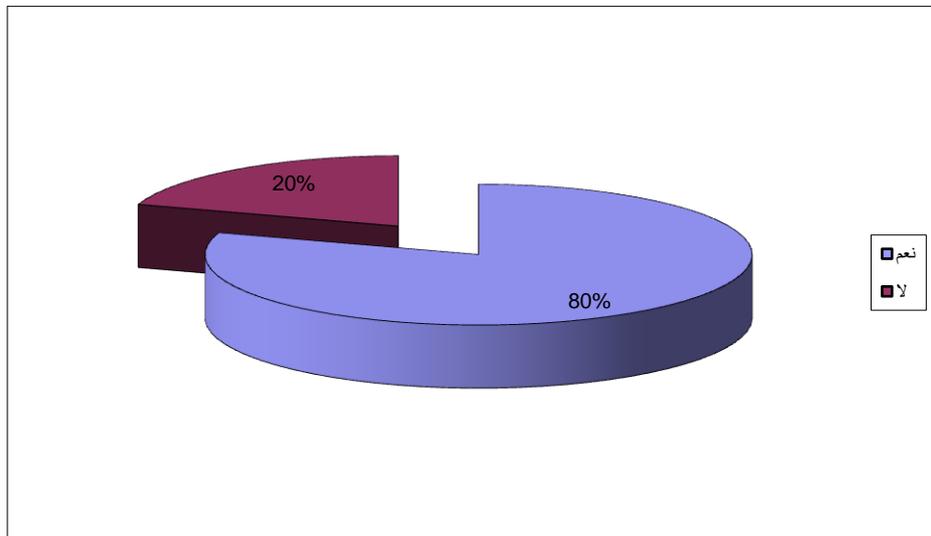
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها داخل المنشأة الرياضية.

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

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

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

جدول رقم 09: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.



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

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

القرار الإحصائي: ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا² الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 10,8 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي قيمتها 3,84 عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو دال إحصائياً.

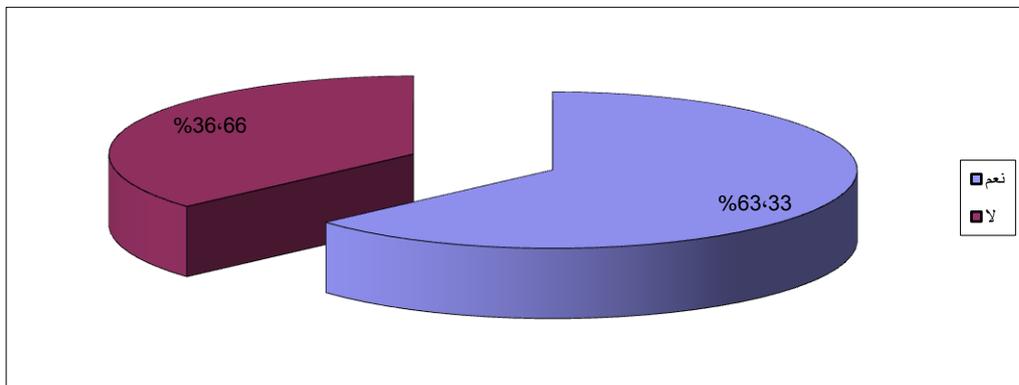
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة داخل المنشآت الرياضية.

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

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

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

جدول رقم 10: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.



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

عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 63.33% من الإداريين يعتبرون أن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 36.33% يعتبرون أن كتابة التقارير لا تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل المنشأة.

القرار الإحصائي: ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا² الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 2,13 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي قيمتها 3,84 عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو غير دال إحصائياً.

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

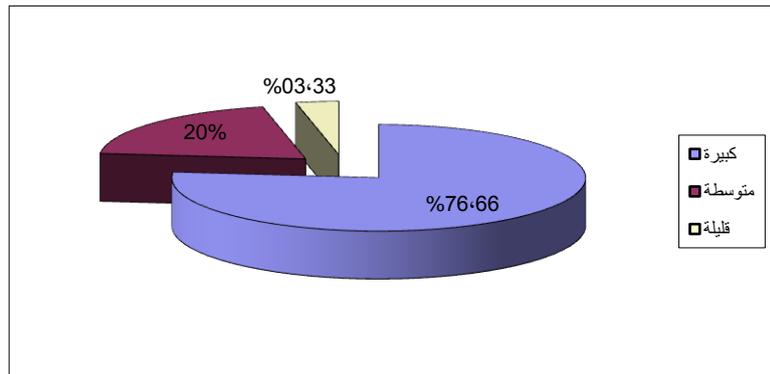
المحور الثالث: والمتعلق بالفرضية الثالثة: للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

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

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

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

جدول رقم 11: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.



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

عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 76.66% من الإداريين يعتبرون أن الرقابة لها أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون أن الرقابة لها أهمية متوسطة داخل المنشأة الرياضية أما النسبة الثالثة والمقدرة بـ 3.33% يعتبرون أن الرقابة لا أهمية لها داخل المنشأة الرياضية.

القرار الإحصائي: ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا² الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 26,6 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي قيمتها 5,99 عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو دال إحصائياً.

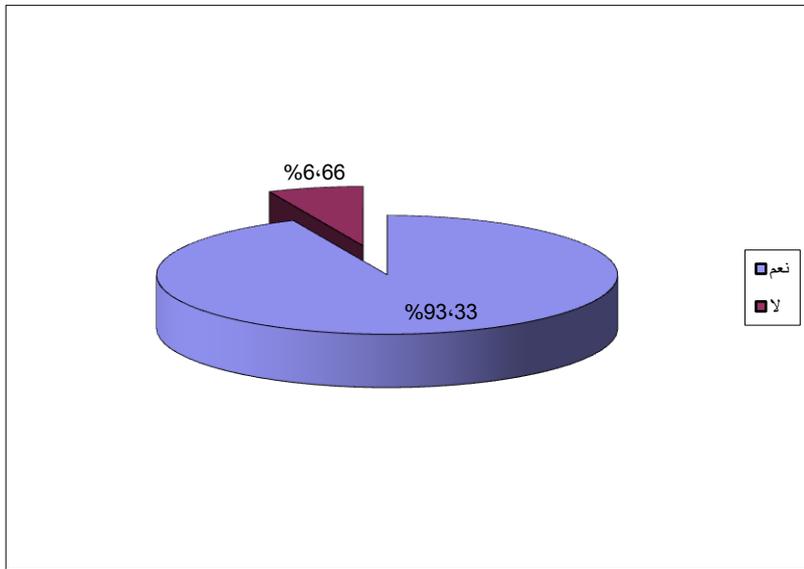
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يعتبرون أن الرقابة لها أهمية كبيرة في تسيير المنشآت الرياضية.

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

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

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

جدول رقم 12: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.



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

عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 93.33% من الإداريين يعتبرون أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 6.66% يعتبرون أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال.

القرار الإحصائي: ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا² الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 23,2 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي قيمتها 3,84 عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو دال إحصائياً.

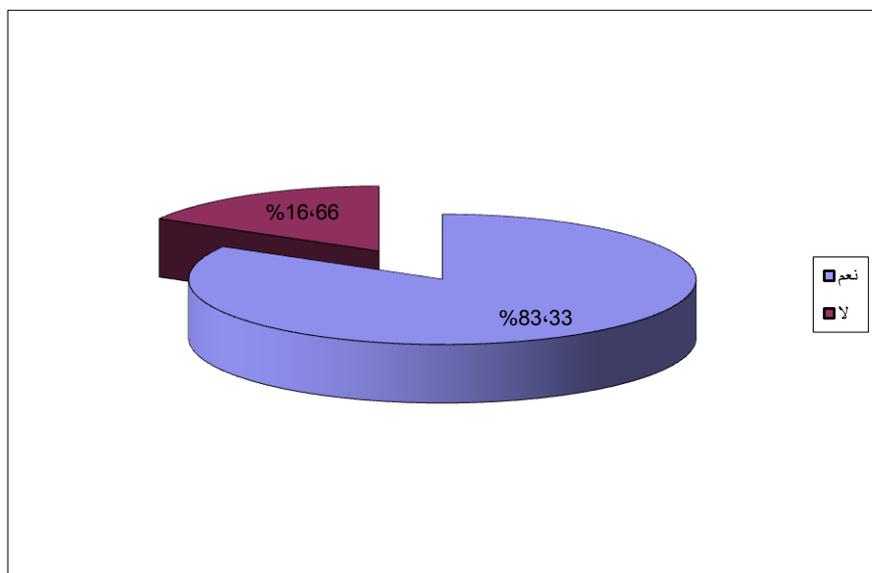
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال داخل المنشآت الرياضية.

السؤال الثالث عشر: هل الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة؟.

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

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

جدول رقم 13: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.



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

عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 83.33% من الإداريين يعتبرون أن الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 16.66% يعتبرون الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة.

القرار الإحصائي: ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا² الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 13,33 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي قيمتها 3,84 عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو دال إحصائياً.

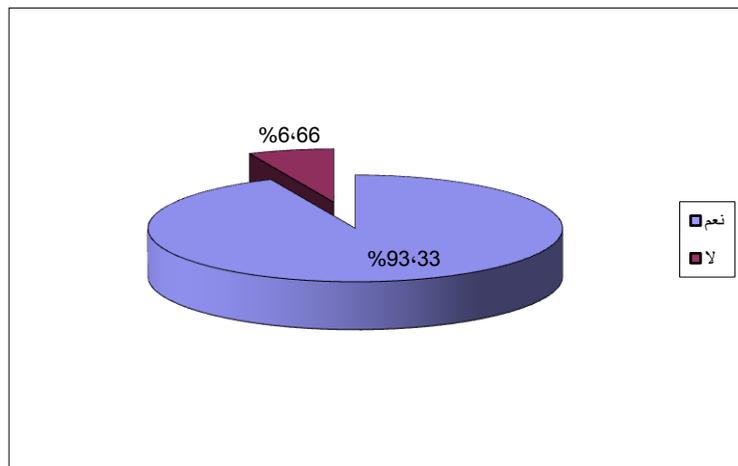
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة.

السؤال الرابع عشر: هل تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة؟.

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

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

جدول رقم 14: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.



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

عرض وتحليل النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة المقدرة بـ 93.33% من الإداريين يعتبرون أن تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 6.66% يعتبرون تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

القرار الإحصائي: ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا² الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 23,2 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي قيمتها 3,84 عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو دال إحصائياً.

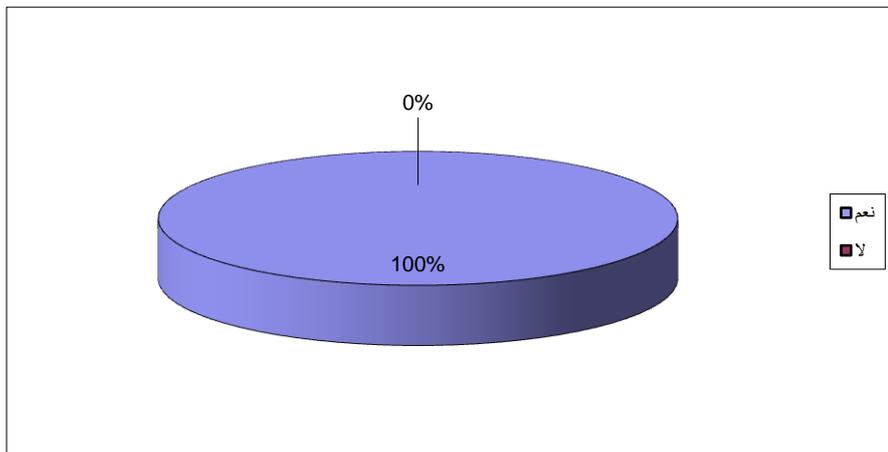
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

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

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

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

جدول رقم 15: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.



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

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

القرار الإحصائي: ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا² الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 30 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي قيمتها 3,84 عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو دال إحصائياً.

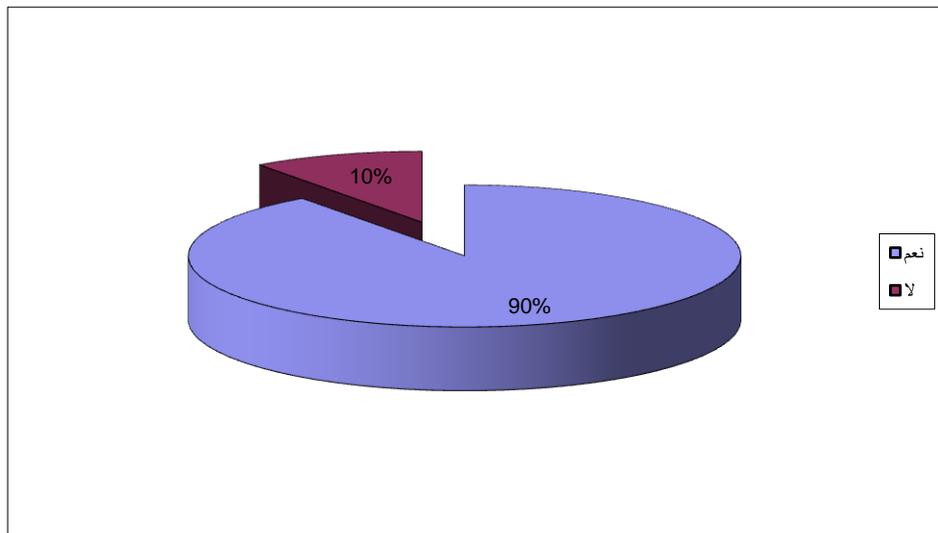
الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنشأة الرياضية.

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

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

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

جدول رقم 16: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.



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

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

القرار الإحصائي: ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق كا² الممثلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 19,2 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي قيمتها 3,84 عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0,05 إذن فهو دال إحصائياً.

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

- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

مناقشة الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداريي بعض المنشآت الرياضية بكل من مركب إمام الياض بالمدينة، الاتحاد الرياضي بالعمارية، المركب الرياضي بني سليمان، وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقاً من الفرضية الأولى في بحثنا التي نقول: التخطيط ودوره في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

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

- مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير.

- التركيز على الأهداف.

- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.

- تسهيل عمليات الرقابة.

مبادئ التخطيط:

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف.

- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط.

- مبدأ شمولية التخطيط.

- فعالية وكفاية التخطيط.

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

مناقشة الفرضية الثانية:

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

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

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

مناقشة الفرضية الثالثة:

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

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

تهدف الرقابة إلى جعل ما يحدث يتطابق مع ما هو مخطط

- الرقابة على مستوى العمليات.

- الرقابة على مستوى الأفراد.

والرقابة حسب مستوى توقيت القيام بها والتي تشمل:

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

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

- الرقابة المتزامنة والتي تقوم بتصحيح الانحرافات عن المعايير التي تحدث أثناء التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة تحديد المشاكل وتحجيم الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية في المنشأة.

وتعمل الرقابة على خلق الوسائل الرقابية الناجحة داخل المنظمة للعمل على رفع كفاءة الأداء بالنسبة للعاملين وتختلف الرقابة في التنظيمات حسب حجم وطبيعة الأعمال التي تقوم بها.

خلاصة:

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

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

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

خاتمة:

عملنا في هذا البحث على إبراز أهم الأدوار التي تلعبها الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية سواء أكانت هذه الأدوار داخلية أو خارجية.

ومن خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني، خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن الإدارة الرياضية وجميع وظائفها تلعب دورا مهما ومميزا في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية، لكن تبقى الإدارة الرياضية تعيش تدني ملحوظ وتراجع على مستوى التسيير للمنشآت الرياضية؛ حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري وفق منظور الحاجات الضرورية والتفريق بين الأهداف. وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى ملاحظتين أساسيتين هما:

أولاً: انعدام المؤهلات الكافية لدى المسيرين والنقص الملحوظ في الإطار الرياضي من إداريين ومسيرين في هذا المجال مما أدى إلى اللجوء إلى إداريين ومسيرين يفتقرون إلى التأهيل والتأطير العلمي والأساليب الحديثة في مجال الإدارة والتسيير مما أدى إلى ذلك إلى استعمال طرق بدائية لا يمكن أن تصنع شيء في التقدم وتحسن في تسيير المنشآت الرياضية.

ثانياً: انعدام وجود استراتيجية العمل من خلال تخطيط التنظيم رقابة توجيهية، ويرجع ذلك عادة إلى كون المسير قليل الفكرة وبعيد عن التأهيل العلمي فلا يلجأ إلى استخدام أساليب علمية حديثة لأنه لا يدرك أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة في المجال العلمي والعملية وطرق التسيير الحديث. وللخروج من هذا المستوى الرديء غير مشرف في جوانب التسيير الفني والإداري إلى أفضل منه لابد من الإسراع في:

- وضع مخططات تسييرية سنوية لتسيير المنشآت الرياضية.

- التنظيم الجيد والمحكم داخل المنشآت الرياضية.

- وضع أفضل الوسائل، الرقابة لعمل العنصر البشري داخل المنشآت الرياضية.

وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا، كان واسعا جدا وإن كل ما بذلناه من جهد وكل مساهمتنا فيه بدت ضئيلة ولكن هذا لا يمنعنا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى إجابات عن الأسئلة المقترحة في دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية. ونرجو أن تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى.

اقتراحات وتوصيات:

- يتوقف مردود المنشآت الرياضية وتسييرها الأحسن، سواء كان ذلك تربويا أو رياضيا على نوع الإدارة الرياضية إذ تعتبر الإدارة الرياضية ووظائفها هي السبب الأول والأخير في نجاح أو فشل تسيير هاته المنشآت الرياضية وعليه خلصنا من خلال دراستنا هذه إلى بعض الاقتراحات والتي نأمل أن تساعد في تحسين العمل الإداري والتسييري داخل منشآتنا الرياضية.
- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة.
 - على المدير انتهاج السبل والوظائف الملائمة لتسيير الأمثل للمنشآت الرياضية.
 - وضع إدارة رياضية تهتم بتكوين الإطار في مجال التسيير والإدارة.
 - تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير النابعة في الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية وعلى كافة المستويات.
 - تسطير برامج عمل يضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منهجية علمية بحتة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوائق والمسببات التي تعيق تسيير المنشآت.
 - وضع خطط طويلة المدى على أن تقسم هذه الخطط إلى مراحل زمنية "سنوية" بهدف تأهيل وصقل المسيرين الإداريين على مستوى المنشآت.
 - زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت.
 - وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين.

قائمة المصادر والمراجع

1- باللغة العربية:

- 1- دانيال ريغ، معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1983.
- 2- إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
- 3- عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر 2000.
- 4- إبراهيم المطاوع، الوسائل التعليمية، مكتبة النهضة المصرية.
- 5- محمد رفيق الطيب، مدخل إلى التسيير، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 6- يوسف يصاديق، القيادة والتسيير والتباين التكاملي، جريدة النبا، الجزائر، العدد 271.
- 7- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها ط1، دار الوفاء، 2003.
- 8- د. مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان، 2002.
- حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية(نظريات الإدارة وتطبيقاتها)، دار الوفاء للدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 9- عاشوري احمد وآخرون، مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية فرع الإدارة والتسيير الرياضي، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006./2007.
- 10- إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع مصر، 2001.
- 11- خيثم شامة وآخرون، اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية، فرع مالية جامعة المسيلة، 1999.
- 12- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية 1993.
- 13- أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة بدون تاريخ نشر، ص 28-30 (بتصرف).
- 14- د- علي عباس حبيب، الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مديولي، القاهرة، 1997.
- 15- د- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة، 1997.
- 16- أحمد إبراهيم أبو حسن، الإدارة والإسلام ط5، 1995.
- 17- د- السعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
- 18- السيد عليوة، سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترك لنشر والتوزيع، 2001.

19- موسى اللوزي، تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1 عمان، 2000.

حسن شلتون وحسن معوض، **التنظيم والإدارة في التربية الرياضية**، دار لكتاب الحديث، القاهرة، مصر.

فائق حسني أبو حليلة: **الحديث في الإدارة الرياضية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن. 2004.

20- لبنى عابي وآخرون، دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003.

21 - أحمد ماهر وآخرون، الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001-2002.

22- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000.

23 - د- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.

24- بن عبد السلام محمد، القيم التربوية لشخصية الأستاذ ومدى انعكاسها على تلميذ مرحلة التعليم الثانوي من خلال حصة التربية البدنية والرياضية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2011.

25- عفاف ع المنعم درويش، الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998 .

26- المرسوم التنفيذي رقم، (416-91) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر.

27- أمر رقم 95-09 المؤرخ 25 رمضان 1425 الموافق ل 25 فيفري 1995 يتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية، الباب الرابع للمنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي، المادة 89.

28- الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة والرياضة بالجزائر : 1999/11/02.

29- مفتي إبراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999.

30- بوداود عبد اليمين، محاضرة في تسير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بو ضياف المسيلة 2006.

31- د- الحسن الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. الإمكانيات والمنشآت.

2- **باللغة الأجنبية:**

32- Revu Règlementation de sport, ministère de la Jeunesse et de sport mars

1992,p159

السلامة

جامعة الجبالي بونعامة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم علم النشاط البدني الرياضي التربوي

استمارة استبيان

في إطار موضوع البحث المتمحور حول:

دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة مع الحرص على الدقة والموضوعية لأجل الحصول على نتائج دقيقة
تفيدنا في دراستنا

وذلك بوضع علامة (X) في الإطار المخصص للإجابة المختارة

ولنا فيكم خير سند لنجاح دراستنا ولكم منا فائق الاحترام

الأسئلة:

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

1- ما مدى أهمية التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

نعم لا

2- هل التخطيط الجيد يساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

نعم لا

3- هل وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في

تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

نعم لا

4 - هل التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة؟

نعم لا

5- هل تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير في المنشأة؟

نعم

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

6- ما مدى أهمية التنظيم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

كبيرة متوسطة قليلة

7- هل التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف؟

نعم لا

8- هل التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها؟

نعم لا

9- هل التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة؟

نعم لا

10- هل كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد؟

نعم لا

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

11- ما مدى أهمية الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

كبيرة متوسطة قليلة

12- هل مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال؟

نعم لا

13- هل الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة؟

نعم لا

14- هل تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة؟

نعم لا

15- هل مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟

نعم لا

16- هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ؟

نعم لا