



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

الرمز :

القسم : الإدارة والتسيير الرياضي

شعبة : الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص : ادره المنشآت الرياضية و الموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماستر الأكاديمي

## تأثير النظم المعلوماتية الحديثة

### في صناعة القرار داخل المؤسسة الرياضية

تحت إشراف الدكتور :

خضار خالد

إعداد الطالب :

بونشادة أيوب

حليتييم عادل

السنة الجامعية : 2021/2020



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

الرمز :

القسم : الإدارة والتسيير الرياضي

شعبة : الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص : ادره المنشآت الرياضية و الموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماستر الأكاديمي

تأثير النظم المعلوماتية الحديثة

في صناعة القرار داخل المؤسسة الرياضية

تحت إشراف الدكتور :

خضار خالد

إعداد الطالب :

بونشادة أيوب

حليتييم عادل

السنة الجامعية : 2021/2020

## كلمة شكر

"...ربّ أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والدي

وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصّالحين "

النمل :

" لئن شكرتم لأزيدنكم " ابراهيم :

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فهو الأحق بالحق ، والشكر على

جزيل نعمه ووقوفا عند قوله عليه الصلاة والسلام : " من لم

يشكر الناس لم يشكر الله " .

نتقدم بالشكر الخالص إلى أستاذنا الفاضل المشرف على هذه المذكرة

الدكتور خضار خالد

## محتويات البحث

الصفحة	الموضوع
	- كلمة شكر
	- إهداء
7	- مقدمة
<b>الفصل التمهيدي</b>	
12	1 - الإشكالية
13	2 - الفرضيات
13	3 - اسباب اختيار الموضوع
14	4 - أهميته البحث
14	5- أهداف البحث
16	6- الكلمات الدالة
18	7 - الدراسات السابقة و المشابهة
<b>الفصل الأول : إدارة المؤسسات الرياضية</b>	
21	تمهيد
22	1 - مفهوم الإدارة الرياضية
22	2 - أهمية الإدارة الرياضية
24	3 - تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي
25	4 - وظائف الإدارة الرياضية
35	5- النماذج الحديثة للإدارة الرياضية

36	6- مبادئ الإدارة بالأهداف
37	7- عناصر الإدارة بالأهداف
38	8 - إدارة الوقت في المجال الرياضي
42	9 - الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية
45	10- نظريات الإدارة الرياضية
48	خلاصة
<b>الفصل الثاني : النظم المعلوماتية الحديثة</b>	
50	تمهيد
51	1- تعريف الهيكل الإداري
54	2- مستويات الإدارة
54	3- مدارس التسيير و الإدارة
56	4-الجهاز الإداري
60	5-وظائف الإدارة
<b>الفصل الثالث : إتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية</b>	
78	تمهيد
79	1-اتخاذ القرار
79	2 - الطريقة العلمية في اتخاذ القرار
80	3 - الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار
82	4 - الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار
83	خلاصة

<b>الفصل الرابع : المؤسسات الرياضية في الجزائر</b>	
85	تمهيد
86	1- وزارة الشباب والرياضة
91	2- الاتحاديات الرياضية
111	خلاصة
<b>الفصل الخامس : الطريقة المنهجية المستخدمة في البحث</b>	
113	تمهيد
114	1 - الدراسات الاستطلاعية
114	2 - دراسة صدق وثبات أدوات البحث
115	3 - الضبط الإجرائي لمتغيرات البحث
116	4- المنهج المتبع في البحث
117	5 - الأدوات المستخدمة في البحث
117	6 - عينة البحث :
118	8- المعالجة الإحصائية:
<b>الفصل السادس : تحليل ومناقشة النتائج</b>	
123	1 - 1 - تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
132	1 - 2 - تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
140	1 - 3 - تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
152	الاستنتاج
154	قائمة المصادر والمراجع

# مقدمة

## مقدمة

لاشك أن المتغيرات الأخيرة والتطورات السريعة والمتلاحقة التي شهدتها الأنشطة الرياضية على المستويين الوطني والدولي وانعكاسات كل ذلك على اقتصاديات الدول وعلى البناء الاجتماعي جميعها باتت تحتم علينا العمل على إيجاد إدارة علمية فعالة للمؤسسات والمنظمات والمرافق والمنشآت الرياضية لتكون قادرة على قيادتها وتحقيق أهدافها ومواكبة كل المتغيرات ومواجهة التحديات بنجاح وفعالية، فالرياضة رغم بساطتها كنشاط حركي ظاهرة تفاعلية مرتبطة بمختلف النشاطات الإنسانية ذات الطابع الاتصالي، إذ لا أحد يختلف على أنها نشاط اجتماعي، احتل مكانة واسعة في المجتمعات الإنسانية، فهي لم تعد على العموم تمثل أحداثاً للتسلية أو ملء وقت الفراغ، بل أصبحت من ضمن ما أصبحت عليه في عصرنا هذا نوعاً من التجارة الحديثة والأعمال الضخمة والتحديات الكبرى أيضاً، وأفضل مثال نستدل به على ذلك هو التسابق التفاعلي نحو شرف تنظيم الدورات الرياضية الكبرى والتنافس المحموم على استضافتها بقوة و الالتحاق بركب الاحترافية. فهي تساهم في توطيد العلاقات الشخصية و الاجتماعية بين الناس، و باعتبارها جزءاً مرتبطاً بالفرد الرياضي والمجتمع لا تخلو أن تكون مؤسسة اجتماعية مستقلة بنفسها فهي تسيّر وفقاً لمعايير و قوانين تضبطها. فبعد أن كانت تمارس كنشاط اعتيادي، روتيني لدى المجتمعات القديمة، أصبحت اليوم تمثل نشاطات مختلفة الأداء تقام لها المهرجانات و الدورات و الاحتفالات الموسمية و السنوية و أصبح للنشاط الرياضي قوانين محلية وعالمية ذات اهتمامات رفيعة المستوى على جميع الأصعدة تسيّر وفقاً لضوابط و معايير زمنية و مكانية محددة.

و بفضل القفزة النوعية التي شهدتها النشاط الرياضي تزايد الاهتمام بالرياضة باختلافاتها الفردية و الجماعية و توسعت دائرة الاحتراف مما ساعد في التوسع على نطاق كبير من ناحية التنظيم و التنسيق بين الأفراد و الجماعات و الهياكل، و أصبحت الرياضة تمثل ظاهرة اجتماعية إدارية في حد ذاتها تتقدمها كل من الشركات و المؤسسات المتنوعة النشاطات و المستقلة بإدارتها و هياكلها التنظيمية الواسعة و فروعها المختلفة و المتعددة الاهتمامات التي تساعد على توزيع الأدوار، تكوين الأفراد، و الملفت للانتباه اليوم هو تعدي هذه المؤسسات لحدود الإدارة البسيطة لتصبح المنافسة على التحكم في إدارتها و التعاقد معها نقطة ساخنة بين المؤسسات الاقتصادية و السياسية العالمية و ذلك بإيجاد الطرق المثلى للدخول في و التحكم في حيثيات سيرها هذا ما أدى إلى البحث عن وسيلة سهلة لتبسيط التعامل بين الأفراد و الجماعات لتقليل الضغط على

المدراء و المسؤولين الذين يتمتعون بجميع الصلاحيات المخولة إليهم داخل أو خارج المؤسسة الرياضية بالإضافة إلى توجيههم لاتخاذ القرارات الصعبة وتفادي الأخطاء الشائعة في الوسط الرياضي ومن بين هذه الوسائل فتح فرع خاص بالاتصالات الداخلية و الخارجية و التي تمثله مكاتب العلاقات العامة.

وتعد العلاقات العامة من بين الوظائف الأساسية و النشاطات المتخصصة في إقامة و تدعيم العلاقات الجيدة بين الأفراد في إدارة المؤسسات العامة، فهي نقطة الانطلاق التي تستند عليها جميع فروع المؤسسة و على رأسها المسئول الأول و القائم على الشؤون الإدارية لهذه الأخيرة، حيث تساعد مكاتبها المتخصصة في تسيير، تنظيم و تفعيل الاتصالات على الصعيدين الداخلي و الخارجي، فعلى الصعيد الداخلي تساهم في الأداء الحسن للتعاملات المحلية المختصة في التعاقدات الحاصلة ضمن الحدود الداخلية للمؤسسة سواء بين المسئول الأول وعماله أو بين عمال المؤسسة فيما بينهم باختلاف مناصبهم، مستواهم العلمي و العملي، و حتى ردود أفعالهم المتناقضة و المتعلقة بمصير الفريق.

أما على الصعيد الخارجي فإن العلاقات العامة تحافظ بشكل كبير على الارتباطات و التعاملات بين كبار المسؤولين على أعلى مستوى و بين المتعاملين الخارجيين سواء كانوا عبارة عن أشخاص أو مؤسسات أو حتى متعاقدين من مختلف دول العالم متخصصين في مختلف مجالات الحياة السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و الرياضية. و تلعب العلاقات العامة دورا كبيرا في تسيير و تنظيم البطولات الرياضية على المستوى الوطني و العالمي أيضا، فهي الموجه الوحيد لسياسة الفريق أو المؤسسة الرياضية نظرا للدور الاتصالي و الإعلامي الذي تلعبه مثل هذه النظم المعلوماتية في المجال الرياضي و المتمثل في التقريب بين عناصر الفريق و تسهيل العملية الاتصالية بين أعضائه المختلفي المستويات العلمية و المهارية قبل و بعد كل بطولة.

بالإضافة إلى هذا فإن إدارة العلاقات العامة تساهم في العملية التوجيهية و المتضمنة توجيه اللاعبين و المنتمين للنادي و المؤسسات الرياضية و تساعدهم على التمييز بين لعبة الشارع و لعبة المحترفين ذوي المستوى الرفيع المتشبعين بالأخلاق و المبادئ السامية للرياضة كأداة للعمل الشريف و النظيف و المتعلق أيضا بالتعامل و الرد الحسن لأصدقاء المهنة أو المدربين و حتى الحكام، و كأداة و مساحة للترويج عن النفس و تفادي الأمراض النفسية المنتشرة في وقتنا الحديث.

ومع تطور المجتمعات العصرية و الانتشار المذهل للجماهير الرياضية، و تغلب ثقافة الرياضة للجميع، أصبح من الضروري انتقال المسؤولية الاتصالية من على عاتق المسئول الأول للنادي أو المؤسسة الرياضية و تحميلها لخبراء و مستشارين متخصصين في النظم الإعلامية و الاتصالية لضمان السير الحسن و التبادل المعلوماتي الأمثل بين عناصر الفرق و النوادي الرياضية.

و فيما لا شك فيه هو أن إسناد مسؤولية تسيير إدارة العلاقات العامة لمتخصصين في المجال يجعل المسئولين يفكرون في الكيفية السهلة و الطريقة السريعة لكسب رضا هؤلاء الخبراء و توفير كل وسائل الراحة لهم ففكروا في وضع أقسام متخصصة في العلاقات الداخلية و الخارجية و التعاملات المختلفة للنادي أو الفريق الرياضي بدلا من الاستعانة بهم خارج المؤسسة، حيث تلعب هذه الأقسام في الوقت الحالي دورا لا يستغنى عنه في المساهمة الفعالة لإقامة البطولات و الدورات التكوينية و الحفلات الرسمية و تساهم بشكل كبير في الضبط و المصادقة على التعاقدات الإدارية التي عرفت توسعا في الآونة الأخيرة حيث أصبح الحديث عن الطرق المستعملة في قياس الرأي العام و الوصول السريع لعقول و قلوب الجماهير لشذ أنظارهم و العمل على تحليل اتجاهات الجماهير من خلال أجهزة النشر و الإشهار و الإعلام حديث الساعة في جميع المجالات. و في حقيقة الأمر فإن الخبراء المتخصصون في إدارة العلاقات العامة في المجال الرياضي يرون أن هذه المهمة الصعبة و الحساسة تساهم في تخفيف العبء على المسئولين حيث تتسق العمل الإداري و التكويني و توجه المنتج الرياضي بحذر نحو الجماهير المستهلكة للمادة الرياضية دون تضارب في مختلف الميادين. حيث أصبحت في الوقت الراهن سلاحا قويا لكسب تأييد الرأي العام، لأن الازدياد الكبير لقيمة انتشار قوة الرأي العام قاد إلى الاهتمام نحو إقامة علاقات عامة و ذلك بتخصيص مبالغ ضخمة تقي بالغرض، تسييرها مصالح خاصة في الإدارات المختلفة التخصصات، و قد تعدى بعدها الجانب التجاري و المادي لهذا الاهتمام لتتقدم اهتمام المجالات الأخرى كالتسابق نحو اجتياح عالم البصريات و السمعيات، لتدعم أهميتها الاجتماعية والإدارية و الإعلامية و حتى الإشهارية منها. و الجدير بالذكر بالإشارة أن الاحتراف المهني ليس فقط في الجانب الفني وإنما في الجانب الإداري أيضا وهذا الجانب هو العنصر المهم والأهم في أنظمة الخصخصة الحديثة. ومن هذا المنطلق جاءت فكرة اقتراح الموضوع.

# الفصل التمهيدي

## 1. الإشكالية

تعتبر العلاقات العامة جزءا من النشاطات الإدارية ذات الفعالية، و الاتجاهات الهادفة و قد تطورت في العصر الحديث مع تطور الميادين الاقتصادية و السياسية والاجتماعية و ما زادها شيوعا و اهتماما الانتشار الكبير لوسائل الراحة، فضلا عن الإنتاج الاقتصادي، الثقافي و حتى الرياضي الضخم الذي يغطي متطلبات المستهلك اليومية.

و بذلك توسع التقارب الجماهيري عبر العالم بتنوع الوسائل التكنولوجية السريعة و السهلة المنال، حيث أصبح العالم قرية مصغرة يتبادل فيها الأفراد السلع و الثقافات و الأفكار. إذ لا يخلو المجال الرياضي أن يكون من أهم المجالات التي أصبح الأفراد يتبادلون الآراء و السلع من خلالها كالألبسة و الأجهزة الرياضية وأخبار المشاهير و الفرق و النوادي الرياضية التي تديرها إدارات و إدارات متخصصة بنشاطات الشباب و الرياضة. و لما كان على الإدارات الرياضية في العصر الحديث أن تزود من نشاطاتها الرياضية بسبب الطلب المتزايد للجماهير المشبعة بالفراغ الروحي، كان من الضروري أن تعتمد في تنظيم و إدارة البطولات و الدورات الرياضية على خبراء متخصصين في الإعلام و الاتصال يتمتعون بعلاقات ذات مستوى عال مع مختلف شرائح المجتمع كون الرياضة نشاط يلفت انتباه كل الفئات الصغيرة، المتوسطة و الشيوخ وذلك لدعم أنشطتها الرياضية و إرضاء رغبات جماهيرها التي تتابع بشغف مجريات البطولات المحلية و الرياضية عبر شاشات التلفزيون و الراديو و مختلف الجرائد و النوادي الرياضية و الصور الإشهارية التي أصبح التضارب على اقتنائها حقيقة واقعة بين فئات المجتمع المختلفة الطبوع و المتضاربة المستويات.

و بالرغم من هذا التوسع و الازدهار الذي تشهده الساحة الرياضية في العالم إلا أننا نعاني في الجزائر كدولة في طريق النمو من ضعف و نقص في الإدارة الرياضية للأندية عامة و العلاقات العامة بالخصوص مما تسبب في تدهور في النتائج على المستوى المحلي و الإقليمي و العالمي باعتبار العلاقات العامة في إطارها المعاصر بمثابة ثورة في الفكر الإداري و قفزة نوعية نحو تغيير النتائج للأحسن.

## 1 - 1 - التساؤل العام

هل للنظم المعلوماتية الحديثة تأثير في صناعة القرار داخل المؤسسة الرياضية؟.

### 1 - 2 - التساؤلات الفرعية :

- هل للبرامج الحديثة المستخدمة تأثير في صناعة القرار داخل المؤسسة الرياضية؟
- هل للمعلومات الرسمية تأثير في صناعة القرار داخل المؤسسة الرياضية؟
- هل للإنترنت ووسائل التواصل تأثير في صناعة القرار داخل المؤسسة الرياضية؟

### 2. الفرضيات :

#### 1 - 2 - الفرضية العامة:

لنظم المعلوماتية الحديثة تأثير في صناعة القرار داخل المؤسسة الرياضية .

#### 2 - 2 - الفرضيات الجزئية:

- للبرامج الحديثة المستخدمة تأثير في صناعة القرار داخل المؤسسة الرياضية؟
- للمعلومات الرسمية تأثير في صناعة القرار داخل المؤسسة الرياضية؟
- للإنترنت ووسائل التواصل تأثير في صناعة القرار داخل المؤسسة الرياضية؟

### 3. أسباب اختيار البحث:

- حداثة التطرق و الاهتمام بمثل هذه المواضيع الإدارية في المجال الرياضي.
- تزويد المكتبات الجامعية بمثل هذه المواضيع الخاصة بالتسيير و الإدارة في المجال الرياضي.
- الراج الكبير للمنتوجات الرياضية كالألبسة و الأجهزة الرياضية و التضارب على كسبها و سرعة تسويقها للمستهلك.
- الاهتمام المفرط من طرف الساسة و كبار رجال الأعمال و التضارب على الصفقات مع الرياضيين المحترفين.
- اعتماد هذه الدراسة كمرجع للأجيال القادمة و تخزينها و توزيعها على مختلف مكتبات الوطن.
- الانتشار المذهل للنشاطات الرياضية في عصرنا نظرا للفراغ الروحي الذي تعيشه معظم شعوب العالم بسبب تغلب التقنيات الحديثة و تحسن المستوى المعيشي.

#### 4. أهمية البحث:

- تطرقنا في دراستنا هذه إلى عنصر مهم و حديث في الإدارة الرياضية كأساس لاستمرارية التواصل و التبادل في الأفكار و الآراء بين العمال و بين الإدارة من جهة و بين هذه الأخيرة و بين الجمهور و الإدارات الخارجية، وهذه العملية تعرف بإدارة العلاقات العامة في الإدارة الرياضية و من هنا نتعرف على أهمية الدراسة و البحث في الموضوع المطروح للمناقشة في أهمية العلاقات العامة في الإدارة
- فالعلاقات العامة تركز على حقيقة علمية هي أن الإنسان اجتماعي بطبعه، إذ تمتاز الطبيعة البشرية بحب التطلع و المعرفة و استشارة الآخرين. فالعلاقات العامة تبلور الأفكار و تقربها إلى الأذهان بالوقوف على اتجاهات و نفسيات الأفراد و طرقالتعامل معها.
- فالمتحكم في العلاقات العامة يمكنه قيادة آراء الجمهور و توجيهها نحو أهداف المؤسسة، و كسب أكبر عدد ممكن من المتعاملين داخل و خارج الإدارة بالإضافة إلى التركيز المستمر على نقل المعلومة الصحيحة و السليمة للرأي العام. و العلاقات العامة لها أهداف متعددة و متكاملة تتمثل في:
- - توضيح معنى و هدف التربية البدنية للفرد و المجتمع.
- - خلق اهتمامات إيجابية متبادلة بين المؤسسة و الجماهير أي التوازن بين هدف المؤسسة والجمهور.
- - اكتساب رضا الجمهور لبرامج التربية البدنية و الرياضية الصادرة من المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة و أهداف و مصالح الجمهور.
- - تدعيم العلاقة العامة الإيجابية و تغيير السلبيات الموجودة.

#### 5. أهداف البحث:

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة المتضمنة البحث في الأساليب الاتصالية و الإعلامية في المجال الرياضي هو بالدرجة الأولى هدف علمي يرمي إلى الاطلاع على دور و أهمية إدارة العلاقات العامة للرقى بالمؤسسة الرياضية و القائمين عليها و توجيههم و تطوير أداء اتهم الإدارية و الرياضية و الأخلاقية و حتى الاتصالية منها مع مختلف الجهات المعنية، بالإضافة إلى اهتمام العلاقات العامة بالجانب الإشهاري للاعبين

المحترفين و مساعدة اللاعبين المبتدئين في فرض وجودهم لدى الجماهير و المهتمين بالرياضة.

و تتطلع مثل هذه الدراسة إلى عدة أهداف أخرى نذكر منها:

- المكانة الإدارية للعلاقات العامة في توجيه الرياضة كأداة احترافية و ترفيهية.
- طرق اختيار القائمين على إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الرياضية أو الفرق و النوادي الرياضية الاحترافية و الترفيهية.
- الأساليب الاتصالية المتبعة لتنظيم العلاقات العامة في المجال الرياضي و علاقتها ببعض الأنشطة الاتصالية و الإعلامية الأخرى كالدعاية و الإعلام والإعلان و الإشهار و غيرها من الأساليب المتعلقة بقياس الرأي العام و دراسة اتجاهات الجماهير المتعددة.
- العلاقة الحديثة بين إدارة العلاقات العامة و إدارة اقتصاد السوق الحرة. هل هي علاقة توافق و انسجام متبادل أم أن العلاقات العامة كنشاط اتصالي و إشهاري لا يتعلق بتاتا بالمساومات التجارية و التبادلات الاقتصادية.
- التعرف على وسائل الإعلام و النشر الضخمة التي ظهرت نتيجة التقدم الفكري و التقني و الرقمي.

## 7 - الكلمات الدالة:

في العديد من البحوث التي يتناولها الباحثون يجدون أنفسهم أمام صعوبات مختلفة تتمثل معظمها في عموميات اللغة و تداخل المصطلحات اللغوية، إذ تعتبر هذه الأخيرة مفتاح الدخول و النجاح في النتائج المرجوة من البحث، لذا فعلى الباحث تحديد المصطلحات اللغوية الصعبة الفهم لتسهيل التطرق لموضوع الدراسة. و هنا ارتينا التطرق لبعض المصطلحات اللغوية التي واجهناها في البحث .

### - العلاقات العامة في المجال الرياضي:

عرفها قاموس ويبستر على أنها -مجموعة من النشاطات تقوماي هيئة أو اتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي من اجل خلق علاقة طيبة وجيدة وسليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها كجمهور المستهلكين و المستخدمين وجملة الأسهم، وكذلك الجمهور بوجه عام، وذلك لتفسير نفسها للمجتمع لكي تكسب رضاه وهيفن مستند على اسس علمية لقياس و تفسير اتجاهات الجماهير الرياضية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بين الإدارة و الجماهير المتصلة بها

## - المعلومات:

هي جميع أشكال المعرفة التي يتوصل إليها الإنسان عن طريق الحواس، و هي ضرورية للعملية الإدارية لتحسين مستوى العمل التخطيطي،الاتصالي،و التنفيذي.

## - المعلوماتية:

تتمثل في التدفق المعلوماتي أي التوافر الكبير لعدد من المعلومات المختلفة أو المتشابهة و المتشعبة في نفس الوقت.

## - نظام المعلوماتية:

هو عبارة عن مجموعة المعلومات المنشطة لعمل الإدارة أي تدفق المعلومات من الداخل إلى الخارج و العكس، و هو كذلك عملية جمع المعلومات و تخزينها و تفريغها في الوقت و المكان المناسب.

## - النظام البرمجي:

هو مجموعة الترتيبات التنفيذية لعملية تخطيطية مسبقة، و ذلك وفقا لمختلف المعطيات الزمنية و المكانية مع العمل على توفير مجموعة العوامل الضرورية للعملية من موارد بشرية، مالية، موادأولية، إدارية...

## - العملية الاتصالية :

هي عبارة عن المشاعر و الأحاسيس و الاتجاهات و الرغبات المنقولة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، و لذا فان الاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين ، كما يعد عنصرا من عناصر التوجيه

## - التخطيط الإداري:

يعني البحث عن أفضل البدائل لتحقيق كل هدف في مدة معلومة ، في حدود الإمكانيات و الظروف المتاحة.

و في صورته الايجابية و في المقام الأول منهج أو مدخل لحل المشكلات الاجتماعية و الاقتصادية.

## - التنظيم الإداري :

يعرف على بأنه عملية تحديد و تجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد و تفويض المسؤولية

و السلطة و إقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فعالية لتحقيق الأهداف.

- المردودية الرياضية: هي كل ما هو ناتج هن أي نساط رياضي و قابل للاستهلاك و الترويج والتوزيع سواء كان منتج أو معلومة أو خدمة...

- الإدارة الرياضية:

عرفها تايلور بأنها المعرفة الدقيقة لما تريده من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل على أحسن طريقة وأرخصها في المجال الرياضي كما عرفها فايول بأنها عمل يتضمن التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

- المشاكل الإدارية:

هي مختلف العوائق و الصعوبات المتعلقة بوظائف الإدارة، تتجلى في تعطل النظام الإداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه، أو إن حالة النظام الإداري لا تتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن في المستقبل أو عند وجود أي ضرورة لتغيير أهداف نشاطات النظام.

-استعنا بكثير من الباحثين في مجال العلاقات العامة إلا أن غياب اللمسة العلمية الرياضية لديهم كانت وراء إغائنا لجملة من الأفكار التي تساعد بيئة المؤسسات الاقتصادية فقط دون غيرها.

## 7 - الدراسات السابقة أو المشابهة:

تعتبر الدراسات السابقة أو الدراسات المشابهة من الضروريات التي يعتمد عليها الباحث في بناء دراسته، فهو يتتبع خطوات هذه الدراسات و يعمل جاهدا على الاستفادة من نتائجها و الاستعانة بها أثناء البحث في الظاهرة محل الدراسة في إطار علمي و عملي موضوعي. و نظرا لحدثة التطرق لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالنظم المعلوماتية الحديثة فإن الدراسات المشابهة نادرة نوعا ما فالمكتبات الجزائرية تقتصر على الدراسات في إطار العلاقات العامة كمصطلح جديد يتحكم و يضبط التدفق المعلوماتي الحاصل عبر أقطار العالم. لكن الدراسات المتخصصة في التدفق المعلوماتي في المجال الرياضي قليلة جدا بالنسبة للدراسات الوصفية في المجال العام لمثل هذه المواضيع و على هذا نذكر بعض دراسات الدكتوراه كدراسة الدكتور محمد قيراط

الدراسات الأولى بعنوان " العلاقات العامة في المؤسسات الصحية بدولة الإمارات العربية المتحدة" و التي تبحث في الصلاحيات الموكلة لإدارة العلاقات العامة فيما يتعلق بالبحث و التخطيط و التوجيه و دورها في إدارة الأزمات المؤقتة. و من بين الدراسات المشابهة أيضا التي تناولت موضوع العلاقات العامة هي دراسة الدكتور حسن الشافعي بعنوان: إدارة العلاقات العامة في الأندية الرياضية. وهذه الدراسة عبارة عن بحث قدمه إلى مجلة كلية التربية الرياضية الزقازيق؛ واستهدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية العلاقات العامة  
الدراسة الثانية : بعنوان : "وضع تصور مقترح لتخطيط جهاز إداري للعلاقات العامة للتربية الرياضية بالإسكندرية"

- من إعداد الطالبة : سوزان أحمد علي مرسي ،أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية التربية الرياضية للبنات بالإسكندرية ،سنة 1990.

- الهدف من الدراسة : استهدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتخطيط جهاز إداري للعلاقات العامة في التربية الرياضية لنشر الوعي الرياضي لمراحل التعليم المختلفة بالمنطقة التعليمية بمحافظة الإسكندرية.

- المنهج المتبع: هو المنهج الوصفي المسحي.

- حجم العينة: كانت العينة عشوائية قدر عددها ب 250 عضو من أندية مختلفة للتعرف على آرائهم نحو إدارة العلاقات العامة في الرياضة.

- أداة البحث: استخدمت المقابلة الشخصية و الاستبيان كأدوات لجمع المعلومات.

كانت نتائج الدراسة كالتالي :

- من الأفضل لإدارة العلاقات العامة في الأندية الرياضية أن تسند إلى إدارة متخصصة في النشاط الرياضي.
  - أن يكون المدير المكلف بالعلاقات العامة مسئولاً عن كل العلاقات الداخلية و الخارجية للنادي.
  - إن تنظيم العلاقات العامة و جمع المسئوليات في الإدارة يساعد على اقتصاد الجهود و السرعة في العمل و تحقيق النتائج المرجوة.
- بالإضافة لبعض دراسات الماجستير و المتعلقة ب:

#### الدراسة الثالثة: بعنوان "الاتصال الداخلي و تسيير المؤسسة"

- من إعداد الطالبة: بن لعلام أسمهان، رسالة ماجستير بكلية العلوم السياسية و الإعلام، قسم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر، لسنة 2002.
- الإشكالية: ما مدى مساهمة العلاقات العامة في صنع قرارات و مواقف المستهلك النهائي؟

#### الدراسة الرابعة: بعنوان: "إشكالية الأداء الإداري في البلاد العربية بين الواقع و المطلوب"

- من إعداد الطالب: محمد الذنبيات
- يتناول هذا البحث دراسة بعض المشكلات التي تواجه أجهزة الإدارة العامة في الدول العربية بشكل عام و الأردن بشكل خاص و قد دلت النتائج على ان المشكلات الأساسية تتمثل في:.

- ضعف آلية الرقابة و المتابعة
- غياب معايير لأخلاقيات الوظيفة العامة
- بالإضافة إلى الدور السلبي الذي يمارسه المواطن في تعامله مع أجهزة الإدارة .
- الفجوة الكبيرة بين الأداء الفعلي لأجهزة الإدارة و المطلوب منه
- عدم وضوح و ترابط الخدمة المدنية و التشريعات المنبثقة عنه
- عدم ملائمة الإطار التنظيمي للجهاز الإداري

# الفصل الأول

## إدارة المؤسسات الرياضية

## تمهيد:

الإدارة من حيث الممارسة قديمة قدم الإنسان أم حيث كونها فرع من فروع المعرفة المنظمة (علم) فهي وليدة القرن الماضي أي أنها حديثة نسبياً، وفي إطار حديثنا عن تطور الإدارة تاريخاً يري بعض أساتذة الإدارة أن فردريك تايلور هو أول من بدأ بوضع أسس الإدارة العلمية في حين يري آخرون أن هنري فايول هو أبو الإدارة العلمية الحديثة، فحين ترجع فئة أخرى الإدارة إلى شارلس الذي اكتشف المشكلة الإدارية ونادي بضرورة معاملتها على أفراد.

إلا أن تكوين الفكر الإداري المعاصر إنما كان نتيجة جهود مجموعة من الباحثين حاولوا وضع أسس علمية للوظيفة الإدارية بدلا من قيامها على التجارب والصدف مما أدى إلى إيجاد ما يسمى بالإدارة العلمية. ومعني ذلك أن الإدارة العلمية تطلق على تلك الأبحاث والدراسات والنتائج العلمية التي توصل إليها عدد من رجال الفكر الأوائل عندما حاولوا إقامة الوظيفة الإدارة على أسس علمية ثابتة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها كل مشروع من المشروعات الاقتصادية بأقل التكاليف.

إن الأمم التي تريد أن تنهض برياضتها والمجتمعات التي تريد أن تزدهر والمؤسسات الرياضية التي تبحث عن التقدم والتطور عليها أن تسلك الطريق الصحيح لتحقيق ذلك وأول خطوة في الاتجاه الصحيح هي وضع إستراتيجية واضحة لأهداف محددة السبل علمية التحليل والوسائل واقعية المنطق تفضل مراتب العمل وخطواته وتبين صفات كل مرحلة وتهيئ وسائلها المختلفة التي تحقق الوصول إلى الأهداف وأن تبحث عن أفضل البدائل الممكنة لتحقيق هدف أو أهداف معينة وفي حدود الإمكانيات المتاحة تحت الملابس والظروف القائمة وهذا باعتمادها على إدارة ناجحة ذات وظائف قائمة بحد ذاتها مبنية على أساس الدراسات العلمية وأن تضمن النتائج المطلوبة كما تضمنه المؤسسات الأخرى، وللتوضيح أكثر فقد جاء في هذا الفصل الإدارة و التسيير في المجال الرياضي .

## 1 - مفهوم الإدارة الرياضية

"الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة".<sup>1</sup>

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

الإدارة الرياضية هي فن وتنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات".<sup>2</sup>

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

-ماري باركر: فن انجاز الأعمال بواسطة الناس.

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

- فريدريك تايلور: فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، رؤيتك أي ملاحظتك ومباشرتك إياهم وهم يعلمونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنًا".<sup>3</sup>

## 2 - أهمية الإدارة الرياضية:

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

"يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوى العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة النشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدي الفرد إلى طاقة منتجة ويتميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى انه مجال

<sup>1</sup> - طلحة حسام الدين: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر ، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر 1997، ص08.

<sup>2</sup> - حسن شلتوت وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر ، ص152.

<sup>3</sup> - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة ، مصر، ص 20.

التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذين يعيشون فيه .

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

فلو تناولنا الحركة الرياضية، والتي يعمل بها قطاع ضخم من الباب ما في الأندية والاتحادات واللجان والوزارات فلضمان نجاح أي مجال من مجالاتها يستلزم إلمام العاملين بها بالأسس والوظائف التي تحكم العمل، كما يتطلب ذلك دراية ووعي بالأهداف الموضوعة حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافي

في تحقيق أهدافه فالمعلمون والموجهون والموظفون والمشرفون الرياضيون والمدربون والإداريون والمحكمون كل في مجال عمله يسعى لتحقيق أهداف إدارته .

فمعلم التربية البدنية والرياضية الذي يغفل أهداف المنهج لن يتمكن من التخطيط والتنظيم والتنفيذ من أجل تحقيق الأهداف فعلية التخطيط والتنظيم تجعل من السهل على المعلم التماس مدى تحقيق الهدف 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 والاستغلال الجيد للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة ضمانا لتحقيق الأهداف المرسومة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - طلحة حسام الدين ،عدله عيسى مطر :مرجع سابق ،ص25

يتضح ما سبق أهمية الإدارة في المجال الرياضي فمهما بلغت قوة وصلاحيات أنشطة التربية البدنية والرياضية فلن تتم من الوصول إلى تحقيق أهدافها ما لم يتوفر لها القدر الكافي من التخطيط والتنظيم والتنفيذ الجيد والتوجيه والمتابعة.

### 3 - تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

"ظهرت الحاجة للإدارة منذ نشأة الإدارة وازداد الاهتمام بها منذ عرف الإنسان ضرورة وأهمية التخطيط للأنشطة وتنظيمها والرقابة عليها منذ آلاف السنين ويرجع البعض نشأة الإدارة إلى ثلاثة وأربعة آلاف سنة ماضية ولقد تعرض الفكر الإداري إلى تطور ملموس في شكل كتابات الموثقة والعلمية.

على الرغم من أن الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على تطور الفكر الإداري بشكل عام، لكنها تجسدت في المجال الرياضي لتتنوع أنشطتها وتباين مستويات العمل الإداري فيها هذا بالإضافة لارتباطها أصلاً بالعمل في الأداء البشري الذي ينخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن هذه الملاحظات أن من أهم روافد علم الإدارة والعلاقات الاجتماعية وتمثل هذه العلاقات انعكاسات للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه.<sup>1</sup>

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بما يحدث من تطوير في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها بل وأنه يمكن القول بان 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.

هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدولة النامية يتركز على أنشطة هذا المجال الرياضي التطبيقية نفسها وتعتبر الإدارة عنصراً ثانوياً لذا فإن التاريخ لتطور الفكر الإداري 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

<sup>1</sup> - طلحة حسام الدين. عدله عيسى مطر: مرجع سابق ص19

بالمبدعين وهواة العمل التطوعي شكلا و الإلزامي موضوعا مما أدى إلى انشغالهم بأمر بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطور وان كانت المدارس الفكرية في الإدارة علم عام، وقد تصارعت على القمة، فان انتساب حقبة تاريخية معينة لمدرسة فكرية معينة لا يعني أبدا اقتصار هذه الفترة على نشاط هذا الفكر دون غيره، فظهور أي فكر إداري جديد لا يعني إلغاء ما قبله فهو لم يكتب له الظهور، إلا من خلال تأثير ما سبقه حاله في ذلك حال المذاهب الفلسفية ومدارس علم النفس.

فأصحاب مدارس الفكر الإداري هم أشبه ما يكون بأصحاب النظريات في علوم النفس، والاجتماع إذا يتناولون الإدارة من وجهة نظر صحيحة، في كل حالة و يبنون تصنيفاتهم وتقسيماتهم ومبادئهم على أسس منطقية. والإدارة كعلم عام اسبق من أن يكون علما تطبيقيا في مجالات الحياة المختلفة، بمعنى إن معدلات الانجاز المختلفة، التي حققها علم الإدارة، تفوق بكثير ما يمكن أن يكون قد حققه أي مجال تطبيقي، وإذا ما قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي نجد انه لم يحظى بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم، وانه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية، والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة.

#### 4 - وظائف الإدارة الرياضية :

#### 4 - 1 - التخطيط:

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

1 .

<sup>1</sup> - إبراهيم محمود عبد المقصود . حسن الأحمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، مصر، 2003، ص 16-17.

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

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

ويعرف السلمي التخطيط هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذا الاعتبار الإمكانات و القيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع".<sup>1</sup>

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

#### 4 - 1 - 1 - أهمية ومزايا التخطيط :

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

أ- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها .

ب- يبين مقدما جميع الموارد اللازم استخدامها كما ونوعا وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.

ج- يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تفاديها قبل حدوثها مما يزيد الشعور بالأمن والاستقرار

د- يمكن بواسطة التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والمواد

هـ- يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشآت إلى أدنى حد.

و- يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم عن طريق التنسيق الأول الذي يتم بين الخطط.

<sup>1</sup> - عثمان محمد غنيم : التخطيط أسس ومبادئ عامة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن ،1999،ص19.

ز- يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلا أن الأمور التي تهمهم قد حسب حسابها واعدت عدتها.

#### 4 - 1 - 2 - مراحل التخطيط:

- تحديد الهدف بوضوح.
- جميع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع.
- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة.
- تحليل هذه المعلومات
- وضع عدد من الخطط البديلة.
- وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف.
- دراسة الخطط واختيار الأصلح منها.
- وضع برامج التنفيذ وفق للأولويات في التنفيذ والترتيب الزمني<sup>1</sup>.

#### 4 - 2 - وظيفة التنظيم :

"هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المنظم .

"هو عملية تجميع وتحديد العمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف ويعرفه هنري فايول أن التنظيم هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال والمستخدمين وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء ببعضها البعض ويعرفه شيلدون أن التنظيم عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الأفراد أو المجموعات القيام به مع الإمكانيات أو القدرات الأزمة لتنفيذه من اجل أن نعطي الواجبات بهذا الشكل، أحسن الطرق للتطبيق الايجابي الكفاء المتناسق المنظم."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن الأحمد الشافعي: مرجع سابق ، ص 18 - 19.

<sup>2</sup> - عصام بدوي : مرجع سابق ، ص69

#### 4-2-1- أهمية التنظيم:

"التنظيم هو تحديد للمسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي

بقصد تحقيق الأهداف المحددة ويتم التنظيم الوظيفي على مرحلتين :

أ - تصميم الهيكل الوظيفي.

ب- الجمع بين المناصب الإدارية وبين الأشخاص الملائمين بها وتظهر أهمية التنظيم في خمس زوايا رئيسية هي:

- التنظيم يقسم العمل بين العاملين.

- التنظيم ينقل القرارات إلى أجزاء منظمة سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى

- التنظيم يحدد أسلوبا نمطيا في العمل.

- التنظيم يوفر نظاما ومعلومات للاتصالات.

- التنظيم يوفر ويحقق التنمية وتدريب العاملين" <sup>1</sup>.

كما أن هناك عدة مبادئ هامة تزيد من أهمية وفاعلية التنظيم هي:

\* مبدأ ضرورة التنظيم: إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن واحد وجب تقسيم الواجبات والمسؤوليات وإعطاء السلطات المناسبة.

\* مبدأ هدف التنظيم: صهر المجهودان الجماعية في قالب واحد للوصول إلى الأهداف الكلية دون تضارب.

\* مبدأ التخصيص في العمل: تخصيص وتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسن أدائه.

\* مبدأ الوظيفة : هو أن يقوم المشروع على أساس وظائف وليس حول الأشخاص.

\* مبدأ وحدة الهدف : اتفاق الأهداف القومية مع أساسيات المشروع .

\* مبدأ التجانس في العمل: تقسيم أوجه النشاط المتشابهة في العمل تجنباً للتضارب.

\* مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية:

\* مبدأ نطاق الإشراف: ويشرف كل إداري على عدد معين من المرؤوسين حتى تتحقق

الفاعلية في الإشراف

\* مبدأ تفويض السلطة: تفويض السلطة في المستويات الإدارية الأقل بقدر الإمكان حتى

يتم تنفيذ الأعمال بسرعة وعلى خير وجه.

<sup>1</sup> - حسن عيد الجواد: كرة القدم" ، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان ، ط71، 1984، ص5.

\* مبدأ إمكانية إدارة المشروع: إعطاء الاستقلال الإداري إلى حد كبير للوحدات الإدارية إذا زادت الأعمال في المشروع بشكل يصعب إدارته.

\* مبدأ مرونة التقسيم: يجب أن يكون التنظيم مرنا أي يسمح بمقابلة التغيرات التي تحدث داخل المشروع وخارجه دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية في الهيكل التنظيمي .

#### 4-2-2- أنواع التنظيم

- التنظيم الرسمي.

- التنظيم غير الرسمي.

أ- التنظيم الرسمي: وهو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو مظهرها الهندسي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أراد لها المشروع أو المخطط أو كما وردت في الوثيقة الرسمية للمؤسسة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي

لوظائف كل الأجزاء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المؤسسة ويقتضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على

المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج لأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصانع وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها " .

ب- التنظيم غير الرسمي: "وهو الذي يهتم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائيا وتتبع من احتياجات العاملين بالمؤسسة وسلوكهم ، والتنظيم غير الرسمي ينشأ نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة وهذا التنظيم غير الرسمي يرتب أنماط سلوك غير رسمية وطريقة معينة يتبعها الأفراد في الواقع في تصرفاتهم .

ومن ثم فالتنظيم غير الرسمي قد لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي وهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن لا كما يجب أن يكون رسميا والجماعة الصغيرة هي احد عناصر التنظيم غير الرسمي الهامة ،ومن الملاحظ أن الأعضاء في الجماعة الصغيرة قد تنمو لديهم مشاعر انتماء قوية إليها بما لا يتوافق بالنسبة للمؤسسة الكبيرة التي يعملون بها ،والتنظيم غير الرسمي لا يأخذ قوانينه وقواعده الغير الرسمية من الأعلى إلى الأسفل في

صورة أمرة أو تعسفية بقدر ما تنمو خلال التجربة العلمية والاحتكاك والتفاعل المستمر الحادث في المؤسسة من أسفل لأعلى".<sup>1</sup>

#### 4-3- وظيفة التوجيه:

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

#### 4-3-1- تعريف التوجيه:

"ويعرفه إبراهيم عصمت وأمينة محمد بأنه:"الاتصال بالموظفين والمعلمين عن طريق رؤسائهم وترغيبهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة".

ويعرفه على الشرقاوي وعمر غنايم بأنه:"العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسيههم لإرشادهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف".

ويعرفه إبراهيم الغمر بأنه: " العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم فأغلب الأعمال يتم تنفيذها تتطلب تضافر الجهود من الأفراد ويتم ذلك تحت قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال مع الأفراد وذلك بتحفيزهم بالأسلوب الملائم لحاجتهم البشرية"

ويعرفه سيد الهواري التوجيه بأنه:" الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف،وبذلك يحل التوجيه إلى عنصرين مترابطين".<sup>2</sup>

- الاتصال بالمرؤوسين من قبل الرئيس (لإعطاء التعليمات والحصول على المعلومات).

- القيادة وتنمية التعاون الاختياري.

<sup>1</sup> - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: مرجع سابق، ج3، ص11.

<sup>2</sup> - طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر: مرجع سابق، ص83

#### 4-3-2 - مبادئ التوجيه:

- إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر وبعمله وبإحاطته الشاملة بالموقف وقدرة على مواجهته.
- تنمية الإخلاص للرئيس.
- إشعار المرؤوسين بالثقة بهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم.
- أن يكون التوجيه واضحاً ومفهوماً وفي اختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته على التنفيذ.

#### 4-3-3 - الأبعاد الرئيسية لعملية التوجيه:

- انه عمل ديمقراطي يسيره التفاهم والتعاون عن طريق النصح والإرشاد بدلاً من إصداره.
- انه يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم .
- انه يعطي الموجه قيمته من حيث قوة أفكاره ومهاراته ومعلوماته المتجددة وخبراته المتطورة وليست من حيث مكانته وسلطته.
- انه برنامج متكامل ومحدد وهادف نحو تحسين العملية الإدارية مستخدماً أساليب الاتصال المتنوعة.

- انه لا يعتبر التقييم هدفاً في حد ذاته بل وسيلة لتحسين الأداء والارتفاع بمستواه.

#### 4-3-4 - أغراض التوجيه وأهدافه:

- تحسين الأداء.
- تقييم عمل المؤسسات وتقديم المقترحات لتحسينها.
- تطوير النمو المهني والفني للعاملين وتحسين مستوياتهم وأدائهم.
- تحسين استغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية.

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

- التوجيه الفني.
- التوجيه الإداري<sup>1</sup>.

#### 4-4 - وظيفة الرقابة:

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

<sup>1</sup> - طلحة حسام الدين - عدله عيسى مطر : مرجع سابق ، ص 83.

#### 4-4-1- تعريف الرقابة:

وهي التأكد من أن ما تم عمله يتمشى مع ما تم التخطيط له مسبقا. وتعني أيضا" التحقق من أن فعاليات العمل تسير وفقا للخطة المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعة وفي ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها" ،وهي أيضا تقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطة أو معايير الانجاز ومن ثم التعرف على أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضروريا.

#### 4-4-2- أهمية الرقابة:

يرى فايول : "أن مهمة الرقابة في أي منشأة هو التحقيق من كل شيء يحدث وفقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة ،كما وتهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء حتى تعمل المنشآت على تلاقي وقوعها أو تمنع من حدوثها مرة أخرى".<sup>1</sup> ونجد أن عملية المتابعة تتيح إمكانية التعديل والتبديل والتغيير في معظم العناصر التي تسبقها ،فمن نتائج المتابعة يمن التعديل في التنفيذ والقرار والتخطيط والتحليل والتنبؤ إلا أن ذلك لن يتم إلا إذا توافرت المصادر السليمة للمعلومات وكذل وسائل الاتصال الصحيحة ،فالمعروف أن وظيفة المتابعة تتضمن أوجه النشاط التي تعمل على أن تتمشى الحوادث والتصرفات مع الخطة المرسومة ،ومعنى ذلك أن يتعرف المدير على الانحرافات المختلفة عن الخطة المرسومة وأن يحدد الأشخاص المسؤولين عن حدوث هذه الانحرافات عن معايير العمل ،وأن يتخذ اللازم نحو تصحيح الأوضاع بالشكل الذي يعمل على استمرار تحقيق أهداف المنشأة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، وتتوقف فاعلية المتابعة على جودة وسرعة البيانات التي تصل للمسؤول ،فإذا لم تصل البيانات والمعلومات الكافية والصحيحة عن الانحرافات المختلفة إلى المسؤولين عن المتابعة في الوقت المناسب وبأسرع ما يمن حتى يستطيعوا اتخاذ اللازم نحو علاج الموقف وتصحيح الأخطاء ،فان أداة المتابعة سلبية لا وسيلة أو أداة متابعة جيدة.

<sup>1</sup> - عصام بدوي : مرجع سابق ،ص 73.

#### 4-4-3 - فوائد الرقابة :

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

أ- تحقيق الوقاية: حيث تعمل على حماية الهيئة الرياضية من الأخطاء التي قد تتعرض لها من العاملين فيها

ب- تحقيق التنمية الكافية: حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات و النظم الإدارية الموضوعية والخطط قيد التنفيذ تسير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكافية .

#### 4-4-4 - فوائد الرقابة للإدارة الرياضية:

- تسهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر وفي زمن أقل.
- حث وتشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم.
- تحلل أسباب الخطأ والإخفاق وتتعرف على وسائل التصحيح والعلاج
- تكشف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع بعلاجها.
- التعرف على معوقات العمل والمشكلات التي تعترض العمليات الإدارية.<sup>1</sup>

#### 4-4-5 - خطوات الرقابة:

- وضع المعايير الرقابية.
- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم انجازه فعلا.
- تحديد ما إذا كان هناك انحرافا وتحديد درجته وذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير الأداء.

- تحديد أسباب الانحراف وتحليل هذه الأسباب.
- تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها والنتائج المتوقعة طبقا للخطة.

#### 4-4-6 - خصائص النظام الرقابي الفعال:

- كي يكون للنظام الرقابي فعالية يجب أن يتوفر فيه عدد من الخصائص منها ما يلي:
- أ- الموضوعية: وذلك حتى يستوعب المخطأ خطئه و يسعى لتصحيحه
- ب- المرونة: وتعني التلاؤم مع الواقع في حالة حدوث بعض التغيرات ولكن لا بد للمرونة من حدود وضوابط بمعنى أن لا يكون ذلك على حساب دقة العمل وملائمته.
- ج- التحديد الدقيق للعناصر الرقابية: مثل المطلوب رقابته ومعايير القياس.

<sup>1</sup> - طلحة حسام الدين - عدله عيسى مطر : مرجع سابق ، ص 123 .

د- الابتعاد عن تصيد الأخطاء: استخدام التشجيع بدلا من التصيد والبحث عن العمل الجيد.  
هـ- مراعاة البعد الإنساني: بث أجواء التعاون والمودة بدلا من إظهار صورة التفتيش وتولد الضغوط.

و- الاستمرارية: من المهم أن تكون الرقابة على فترات متقاربة.

#### 4-4-7- كيف تتم الرقابة:

فيما يلي نحدد خطوات الرقابة:

- تحديد معايير الرقابة

- قياس الأداء الفعلي .

#### أ- المعايير الرقابية:

يجب أن تتناسب المعايير الرقابية من العملية الرقابية بما يحقق سرعة ودقة قياس الأداء حتى تحقيق أهداف الرقابة بأكبر درجة كافية ممكنة، وهناك أنواع الرقابة كما يلي:<sup>1</sup>

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

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

• **الزمن كمعيار رقابي:** المشروعات غالبا ما يتم تقسيمها إلى مراحل زمنية يعتبر ل منها مرحلة وبيان ما تم انجازه في نهاية كل مرحلة يجعل من الزمن معيارا رقابيا

#### ب- قياس الأداء وأساليبه:

بعد الانتهاء من تحديد المعايير الرقابية تأتي مرحلة قياس الأداء والتي يتم في ضوءها وفي ما لي نقدم أساليب قياس الأداء:

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

بنود التقرير: تتضمن بنود التقرير ما يلي:

- الهدف من العملية الرقابية.

<sup>1</sup> - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، مرجع السابق، ص 103.

- النتائج المتوقع تحقيقها.

- ما تم تحقيقه فعلا من النتائج.

- تحديد مدى الانحراف عن النتائج المتوقعة والأداء الفعلي.

أشكال التقرير: هناك شكلان رئيسيا للتقارير هما:

- التقارير التحريرية .

- التقارير الشفوية.

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

- مزايا القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية:

- سرعة اكتشاف وتصحيح الانحراف عن النتائج المتوقعة والأداء الفعلي.<sup>1</sup>
- سهولة اكتشاف الانحراف .
- اختصار الوقت.

- عيوب القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية:

- غير صالحة لكافة الأغراض.
- تعتبر مصدر إزعاج للقائمين على تنفيذ الأعمال.
- تحتاج إلى مهارات عالية لإنجاز المهمة الرقابية

5- النماذج الحديثة للإدارة الرياضية :

5-1- الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي:

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

<sup>1</sup> - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، نفس المرجع السابق، ص 105.

الذي أشار إلى أن الإدارة بالأهداف قد وجدت منذ المبكرة للتعاون بين بني الإنسان، وقد ادمج دروكر بعض العناصر لنخرج منها الفلسفة المعروفة بالإدارة بالأهداف، حددها في النقاط الآتية:

- إرساء أهداف واضحة وموجزة ومفهومة
  - أن يشارك في عملية تحديد الأهداف كل من ينتظر منهم أن يعملوا في ظل الهيئة
  - أن يكون تقييم الأداء على أساس النتائج.
- ويقول الدكتور السيد في كتابه بأن الإدارة بالأهداف من خلال إدراك:
- إن احتمالات تكامل الجهود الإدارية تزداد لحد كبير في أي مشروع إذا ما اتجهت هذه الجهود نحو تحقيق هدف واحد واضح ومحدد ومتفق عليه
  - انه كلما ازداد التركيز على النتائج التي تعود ينبغي على الفرد أو التنظيم الوصول إليها في خلال فترة زمنية معينة.
  - كلما ازداد درجة المشاركة في تحديد هذه النتائج وخطة العمل للوصول إليها من القائمين بالتنفيذ ازدادت حوافزهم لتحقيق هذه النتائج.

#### 6- مبادئ الإدارة بالأهداف:

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

#### 6 - 1 - التمييز بين الغايات والوسائل:

ويتضمن ذلك التعهد بفرض عام شامل لتحقيقه ثم تحديد مجموعة من الوسائل لإنجاز هذا الفرض واخذ كل من هذه الوسائل باعتباره غرضاً فرعياً منفصلاً وبذلك تصبح كل من الغايات والوسائل أكثر عملية وتفصيلاً وقابلة للحكم".<sup>1</sup>

#### 6 - 2 - وضوح الهدف النهائي:

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

<sup>1</sup> - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، نفس المرجع السابق، ص 112 .

### 6 - 3 - المساندة التنظيمية:

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

د- المرونة في تطوير الأهداف الأساسية:

وتتضح هذه الظاهرة عندما يحاول مشروع ما أن يبقى على وجوده مؤسسة بعد أن ينجز مهمته الأصلية فقد يأتي وقت في حياة كل مشروع فيفكر في تغيير أهدافه كلية ولا يجب على نظام الإدارة بالأهداف أن يكون عديم الحساسية لهذه الغاية إذا ما اضطرت الظروف لظهورها.<sup>1</sup>

### 7- عناصر الإدارة بالأهداف:

في ضوء ما تقدم يمكن القول أن الإدارة في الأهداف هي نظام تطبيقي وعملي للإدارة بموجب يشترك المدير ومروؤسه في تحديد الغايات والأهداف ثم تحديد العناصر المسؤولة لكل موظف في شكل نتائج منتظرة منه ومتوقع من تحقيقها يلي ذلك إعداد خطة واضحة لتحقيق النتائج ثم الاتفاق على معايير لقياس الأداء ثم قياس نتائج التنفيذ وفي نهاية الأداء يتم التقييم الإفادة في ضبط الأداء في المستقبل ليكون أكثر فاعلية نحوز تحقيق الأهداف إلا انه واقع التعامل في مجالات الإدارة المختلفة فانه يمكن تلخيص العناصر الأساسية التالية والتي تعتبر ضرورية لتطبيق ناجح للإدارة بالأهداف في الآتي:

### 7 - 1 - الأهداف الرئيسية والفرعية:

يحدد فيها بوضوح ما الذي يجب عمله وكيفية قياسه وفي خلال أي فترة زمنية.

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

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

■ **أحوال العمل:** الظروف المحيطة في منطقة العمل.

■ **معايير الأداء:** العوامل التي يقاس الأداء بموجبها.

■ **قياس الأداء:** قياس ما يتم انجازه بناء على المعايير المتفق عليها والتي توضح ما إذا كان التنفيذ نتيجة لتحقيق الأهداف من عدمها.

<sup>1</sup> - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، نفس المرجع السابق، ص 135 .

■ **التقييم:** مراجعة الانجاز النهائي للأهداف وتحديد مدى النجاح في إحرازها ومراجعة أسباب الأداء الجيد واتخاذ القرارات الجديدة للتغيير في ضبط الأداء في المستقبل

7 - 2 - مزايا الإدارة بالأهداف:

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

### 7 - 3 - عقبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:

- عدم مرونة اللوائح.
- عدم تقدير الإدارة العليا.
- عدم الاستقرار في إدارة الأندية وعدم كفاءة بعض مجالس الأندية.
- عدم توفر الإمكانيات وقلة الاعتمادات المخصصة للإدارة الرياضية.<sup>1</sup>

### 8 - إدارة الوقت في المجال الرياضي:

إن النظرة الحديثة لإدارة الوقت تركز على إدارة وقت المدير أو من يعمل في مجال الإدارة الرياضية باعتباره صاحب سلطة يؤثر على من يليه في الهرم الإداري إلى أن يصل هذا التأثير إلى العامل فإدارة الوقت بالنسبة للعامل حسب النظرة الحديثة لإدارة الوقت هي مشكل رقابية يمكن التحكم فيها بسهولة من خلال وضع معايير محددة لوقت العمل وزمن ابتدائي وانتهائي وفق ما ورد في الخطة والتنظيم أما إدارة الوقت بالنسبة للمدير هي أكثر تعقيدا نظرا لطبيعة ونشاطاته وعلاقاته برؤسائه ومرؤوسيه ومن يتعامل معهم من الزبائن وغيرهم في بيئة العمل الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة الرياضية.

<sup>1</sup> - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، مرجع سابق، 104.

مهما كانت وظيفتك ومهما كان موقعك في السلم الوظيفي سواء كنت موظفا رسميا أو متطوعا في إحدى الهيئات الرياضية فإن عنصر الوقت يشكل موردا أساسيات ومهما لا بد أن نتعامل معه بحكمة ومقدرة عالية، فقد أصبح الوقت يقاس بالثانية والدقيقة بعد أن كان يقاس باليوم وحسن استخدام أي من العاملين للوقت وبصفة خاصة أي من المشرفين والمديرون أصبح هو الفيصل للضمان لتحقيق الأهداف الكاملة فلماذا لا نجيد استخدام الوقت في عملياتنا الإدارية؟ وبكل بساطة فإننا لا نخصص الوقت الكافي ولا الطاقة الكافية للتخطيط للاستفادة المثلى من احد المصادر الرئيسة المتاحة لنا وهو الوقت

### 8 - 1 - مفهوم الوقت:

الوقت هو أهم ما نملكه من مصادر ولا نستطيع تخزينه فهو من الأشياء التي يستحيل تخزينها وكل ثانية أو دقيقة أو ساعة أو يوم يمر لا يمكن استعادته والوقت لا يمكن شرائه وكل ما نملكه هو أن تصرف فيه ونستخدمه إما بطريقة سلمية أو نتركه يمضي دون استخدام مفيد، فالوقت ثمين وكما قيل "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك" ولا يمكن تعويضه لأنه من المصادر النادرة ويمثل عنصرا ايجابيا وأساسيا للعملية الإدارية.

### 8-2- تخطيط الوقت:

كل مدير مسؤول عن تنفيذ حجم معين من الأعمال ولكنه يحتاج لوقت يخصصه للترويح والراحة من ضغط العمل ولن يتحقق له ذلك إلا بتنظيم وقته فمن يستطيع التحكم في الوقت هو الذي يحصل على عشرة ساعات خارج نطاق العمل اليومي العادي دون حساب عدد ساعات النوم والمدير الناجح هو الذي يعلم أن القدرة هي التنفيذ الصحيح للوظيفة بينما الكفاءة هي القيام بالوظيفة الصحيحة، وكما من مديرين لديهم القدرة على القيام بأعباء الوظيفة ورغم انشغالهم بأعبائها إلا أنهم لا ينجزون من الأعمال إلا القليل .

فالمدير الكفاء هو الذي يستخدم وقته في انجاز أعماله وفق أولويات يضعها لنفسه " 1

### 8-3- تنظيم الوقت:

"يعتقد كل مدير انه أحسن من ينظم وقته ويعتقد البعض أن مراكزهم الوظيفية هي التي تعكس ما يتمتعون به من قدرات وسلطة في إدارة وتنفيذ واجبات ووظائفهم .

1 - عصام بدوي :مرجع سابق، ص149-150 .

وإذا أردت أن تتعرف على الطريقة التي تدير بها عملك وهل هي سليمة أم لا فراجع القائمة التالية التي توضح السلبيات التي تتصف بها الإدارة الغير سليمة وكم من هذه السلبيات تنطبق على أسلوب عملك:

- ليس هناك وقت إطلاقاً لإنهاء الأعمال المهمة.
- تستهلك الأعمال العاجلة وقتاً طويلاً أكثر من الأعمال المهمة.
- الاستمرار في العمل لساعات متأخرة .
- إنهاء بعض الأعمال المنزلية.
- ليس هناك وقت للاطلاع على معلومات الحديثة في مجال عملي.
- القيام غالباً بأعمال الآخرين.
- الشعور بالأهمية وعدم إمكان الاستغناء عن جهودك .
- الشعور الدائم بالقلق وضغط الوقت.
- حضور اجتماعات كثيرة جداً <sup>1</sup>.

#### 8-4- نصائح إدارة الوقت بفاعلية:

- حدد أهدافك أولاً ثم اكتبها وبعد ذلك ضع الأولويات.
- ركز على الأهداف وليس على الأنشطة.
- حدد هدفاً واحداً على الأقل يومياً وحاول تحقيقه.
- سجل وقتك بصفة دورية حتى تستطيع تحليل كيفية استخدامك لوقتك.
- حل كل شيء تقوم به نحو تحقيق أهدافك.
- خطط وقتك وضع خطة لكل أسبوع وما تتمنى تحقيقه.
- اكتب قائمة أعمال يومية ولا تعتمد على النمط الارتجالي.
- تأكد أن الساعة الأولى من عملك اليومي هي أكثر الأوقات إنتاجاً.
- لا تهدر أوقاتك في الأشياء ذات الأهمية البسيطة .

<sup>1</sup> - عصام بدوي: مرجع سابق، ص152.

## 8-5- مراحل الوقت:

وهناك أربعة مراحل لعملية استخدام الوقت

- احتياجاتنا لتنظيم استخدام الوقت: يجب في البداية أن يكون هناك اقتناع من المدير للحاجة الملحة لإعادة تنظيم استخدام الوقت فلن يتحقق أي نجاح دون وجود هذا الدافع ، ولم ولن يضيف أي مدير جديد في طريقة أسلوب عمله الذي سيستمر من سيء إلى أسوأ.

- تجميع المعلومات: هناك عدة وسائل يمكن استخدامها في تجميع المعلومات والمهم أن يتم ذلك بطريقة منظمة. يعتقد بعض المديرين أنهم يتحكمون جيدا في وقتهم كما يعتقدون أيضا أنهم يعرفون أين يذهب وقتهم بالتحديد ولكنهم للأسف يعتقدون ذلك من واقع نضرتهم وحكمهم على أنفسهم أنهم أكفاء ، وهذا ما يعرضهم لعدم الدقة حيث يرون ما يتمنونه فقط ، وهناك فرق بين ما هو قائم وما يجب أن يقوم ويرتبط التنظيم باستخدام الوقت بتجميع المعلومات الصحيحة .

- تحليل الوقت: عندما تكون لدينا قائمة توضح كيفية استخدام الوقت فإننا نستطيع من خلال تحليل معلوماتها والتعرف على من سيستخدم وقته بطريقة سليمة ومن يضيع وقته ولا يستفيد منه والأسباب التي أدت إلى ذلك ، وعندما نتضح لنا هذه الأسباب يمكن وضع السياسات والخطط التي تجعلنا نتخلص منها ونوجه جهدنا للطريق الصحيح.<sup>1</sup>

- خطة العمل: وهذه هي المرحلة الأخيرة حيث يقوم فيها المدير بوضع تصوره الجديد في نظام استخدام وقته اليومي ومعنى ذلك أن تكون هناك أولويات حقيقية للأعمال المطلوبة والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف في الوقت المتاح .

## 8-6- السلوك الإداري في تحديد قيمة الوقت:

يعرف السلوك بأنه سيرة الإنسان ومذهبه واتجاهه في علم النفس بأنه حاجة الاستجابة الكلية التي يبديها كائن حي إزاء أي موقف يجابهه.

وهناك أربعة مراحل يمكن من خلالها تحديد السلوك الإداري المناسب لقيمة الوقت :

- المرحلة الأولى : تحليل الأنشطة تستنفذ الوقت.

- المرحلة الثانية: تحديد الأعمال لا تحقق عائدا أو إضافة.

- المرحلة الثالثة: تحديد الأعمال المكررة أو المعادة.

<sup>1</sup> - طلحة حسام الدين عدله عيسى مطر ،مرجع سابق ،ص 50.

- المرحلة الرابعة: تحديد الأعمال المستفيدة في الاتصالات.

وهناك الكثير من المبادئ التي تساعدنا في تنظيم وتعديل سلوكياتنا نحو انجاز اكبر قدر من العمل بالاستخدام الأمثل لما هو متاح لدينا من الوقت ومعلومات وقدرات العاملين . وكثيرا ما تقابلنا بعض المواقف نضطر فيها إلى تأجيل ما بأيدينا من أعمال للتفرغ لها وفي بعض الأحيان يطلب منك إبداء رأيك في موضوع لم تنتهي من دراسته ،فتضطر إلى تأجيل إبداء رأيك ،فنحن نؤجل جميعا بعض الأعمال من آن لآخر ،ولكن هناك فرق بين تأجيل موضوع لأنه يتطلب مزيدا من الدراسة وبين تأجيل الموضوع لأنه غير مشوق أو لأنه من الموضوعات التي تتطلب جهدا كبيرا وكذلك كم مرة دخل عليك شخص وأبعدك عن تركيزك في ما تقوم به من أعمال ، من مرة أمكنك أن تقول لهم ليس لدي وقت الآن ، لذلك يجب أن تتعلم كيف تقول(لا) في الوقت المناسب .

## 9 - الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية

### 9-1- تعريف الجودة الشاملة:

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

### 9-2 - تحقيق الجودة الشاملة في الهيئات الرياضية :

يمكن أن يحقق أسلوب الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية وأن يحقق أهدافه من خلال توافر عدد من المقومات وهي كما يلي:

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

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

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

د- تنمية الموارد البشرية: وهو ما يعني العمل على رقي أداء الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وذلك من خلال دورات تدريبه للإحاطة بكل ما هو جديد ومتطور في مجال التخصص الوظيفي وكذلك تحسين الظروف المحيطة بالعمل والتأكيد على انتماء العاملين للهيئة الرياضية .<sup>1</sup>

### 9-3 - إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

"تتطلب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية التزام كل من:

- الإدارة العليا بالمؤسسة الرياضية والإدارة الوسطى والتنفيذية.
- إتباع السلوك الصحيح للجودة من العاملين بالمؤسسة الرياضية.
- توفر الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو بشرية مع سلامة وصحة السجلات.
- التحكم والسيطرة على العملات لجميع الأنشطة بالمؤسسة.
- استخدام النظم الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

### 9-4 - المبادئ الأساسية لمفاهيم الجودة في المؤسسات الرياضية:

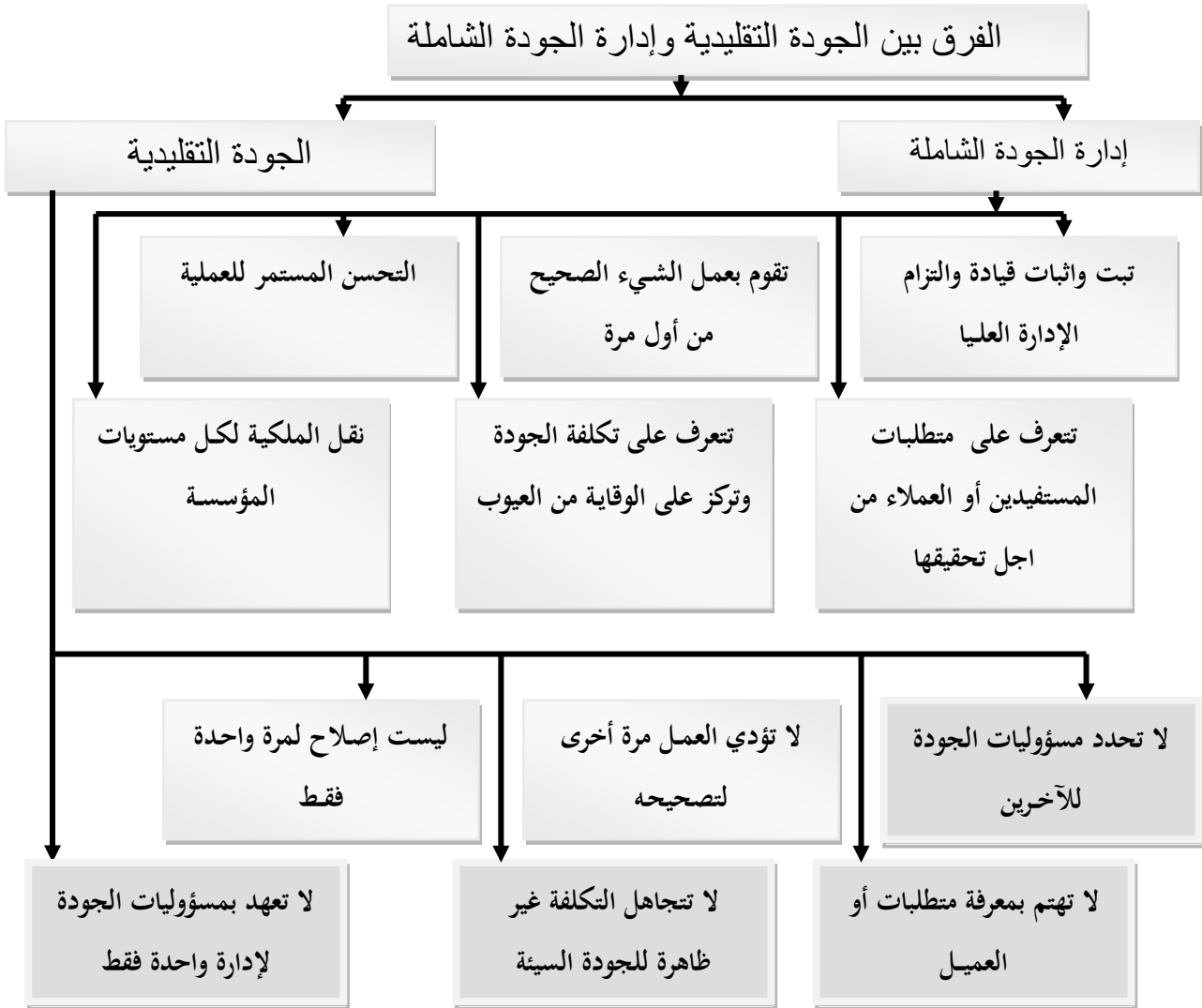
دمج العاملين وتعليمهم لتطوير وحدة الغرض الخاص بنشاط رياضي معين أو إدارة أي جهاز إداري بمؤسسة.

التحسن المستمر للعمليات والنظم الخاصة بالأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.  
وضع المستفيد في المقام الأول لإهتمام الإدارة في المؤسسات الرياضية

<sup>1</sup> - مفتى إبراهيم حماد: مرجع سابق، ص20/21.

<sup>2</sup> - حسن احمد الشافعي: مرجع سابق، ص57.

شكل (أ): يوضح الفرق بين الجودة التقليدية والجودة الشاملة.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> - حسن أحمد الشافعي : مرجع سابق ، ص: 86 .

## 10-نظريات الإدارة الرياضية :

وأهم المرتكزات التي قامت عليها الإدارة العلمية مايلي:

- وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية.
- البحث العلمي.
- القواعد والأصول.
- تقسيم العمل والتخصص به.

### 10 -1- النظرية البيروقراطية:

تعتبر نموذج مثالي للتنظيم يتصف بعدة سمات هيكلية تجعله أكثر التنظيمات كفاءة ودقة في تحقيق الأهداف المحددة ومع تعدد ما يذكر من خصائص البيروقراطية إلا أنه ما يمكن إجمالها في مايلي:<sup>1</sup>

- ✓ عدم التحيز.
- ✓ تقسيم الأعمال وتنميطها.
- ✓ تدرج الوظائف في مستويات السلطة.
- ✓ استخدام الخبراء.
- ✓ القواعد والتعليمات.
- ✓ التدوين الكتابي.
- ✓ وجود نظام الخدمة.
- ✓ التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية.
- ✓ السرية.

### 10-2- نظرية المبادئ الإدارية:

وتتلخص هذه النظرية بمجموعة من المبادئ منها:  
مبدأ التنسيق الذي يضمن وحدة المبدأ والهدف.  
مبدأ التدرج الهرمي الذي يؤكد على التسلسل الرئاسي.  
المبدأ الوظيفي الذي يمكن على أساسه تقسيم العمل وتنظيمه.  
مبدأ المشاورة الذي يعني الاستعانة بالخبرة لتقديم المعلومات اللازمة.  
وتشترك هذه النظريات الثلاث في الآتي:

<sup>1</sup> - فائق حسني أبو حليلة: مرجع سابق ، ص25 .

- تتنظر نظرة محدودة للإنسان.
  - تتنظر أن هناك طريقة مثلي لأداء أي عمل إداري.
  - تؤكد على المفاهيم السلطوية كأساس للقيادة.
  - تعتبر أن كل اتصال أو تنظيم خارج القنوات الرسمية وهو غير صالح للتنظيم.
  - يتركز اهتمامها على البنين أو الهيكل التنظيمي الهرمي كمحدد رئيسي لزيادة الإنتاج.
- ومن أهم أعلام المدرسة الكلاسيكية نذكر منهم " تاييلور " و "ماكس وبير" و "هنري فايول".

### 10-3 - الفكر الإنساني :

ويتبلور هذا الفكر ما أشارت إليه المدرسة السلوكية، ومن بين المدارس التي كانت في هذا الاتجاه نذكر.<sup>1</sup>

### 10-4 - مدرسة العلاقات الإنسانية:

حيث جاءت كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية بتفرعاتها متهمة إياها بأنها أهملت الجانب الإنساني ولم توليه الأهمية اللازمة.

إلا أن بدايتها كانت إثر الحرب العالمية الأولى مباشرة التي أثارت اهتماما بالعلاقات الإنسانية وعقد أو مؤتمر حول العلاقات الإنسانية في الصناعة عام 1918 في نيويورك ويعتبر كتاب " وليمز " بعنوان "ماذا يدور في ذهن العامل" أول تعبير عن الاتجاه المشار إليه ونشر هذا الكتاب عام 1920.

وأبرز رواد هذه المدرسة "التون مايو، وماري باركر فولت".

### 10-5 - مدرسة تنمية التنظيمات:

ركز أفرادها على ضرورة فهم السلوك الإنساني الفردي والجماعي كأساس لتحسين وتطوير العمل الإداري باتجاه تحقيق الأهداف ومن المواضيع المهمة في هذه المدرسة مفهوم الحاجات الإنسانية ودوافعه ومفهوم الجماعة وديناميكيته وأساليب القيادة الإدارية المناسبة. وتندرج تحت هذه الدراسة نظرية "ماسلوا" للحاجات الإنسانية ونظرية "ماجروجر" ونظرية العاملين "فدريك هيزبرغ".

<sup>1</sup> - فائق حسني أبو حليلة: المرجع السابق ، ص32.

## 10-6 - المدرسة الكمية للإدارة:

يطلق هذا الاسم أو اسم مدرسة القرارات على أولئك الذين رأوا في الإدارة مجموعة من القرارات والعمليات أكثر من كونها هياكل تنظيمية أو مبادئ إدارية ثابتة وكان " برنارد" من أوائل الذين أكدوا على فكرة كون الإدارة والتنظيم نظاما للمعلومات ونمطا من اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

## 10-7 - المدرسة الموقفية:

ترى هذه النظرية أن ليس هناك طريقة مثلى، إذ أن الطريقة المثلى تعتمد على طبيعة الهدف الذي يتوخى التنظيم تحقيقه ولا يستطيع المدير تحقيق هذه المهام إلا بالفهم الجيد لطبيعة العمل والأهداف، وأن هذا الفهم سيسهل عليه اختيار التنظيم الإداري المناسب ودرجة تحديد الوظائف واستعمال المكافآت ووسائل الرقابة المختلفة وأساليب التدريب والقيادة المناسبين ومن واجب المدير أن يفهم طبيعة حاجات العاملين النفسية.

1 \_ فتحي رمضان ، موسوعة الرياضة ، دار العلم للملايين ، بيروت ، 1987 ، ص 76 .

## خلاصة:

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

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

كما أن الإدارة في المجتمعات المعاصرة أصبحت تختلف تماماً عما كانت عليه منذ سنوات مضت فقد تطورت الإدارة و أصبحت تمثل مجموعة متكاملة من التطور العلمي ونتائج العلوم الاجتماعية و الطبيعية و من الدراسات الأكاديمية و من التقنيات المستحدثة و من ثم أصبح لها نظرياتها و أسسها العلمية و التي من خلالها يتم إدارة المنظمات المعاصرة.

و من ثم فإن الإدارة الحديثة أصبحت جزءاً لا يتجزأ من المنظمات و المجتمعات المعاصرة، يجب عليها أن تتفاعل مع مشكلات و احتياجات تلك المنظمات و المجتمعات. و لذا فإن الإدارة الحديثة أصبحت لزاماً عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف المستمر و التطور المتنامي في مختلف مجالات الحياة، في المجتمعات المختلفة و ذلك من خلال اكتسابها لأنماط تنظيمية سوية و متداخلة و كما يتناسب مع طبيعة العمليات و الأدوات التي تؤدبها.

وتعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي فهي تتكون من سلسلة من العناصر وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، ويمكن القول أن الإدارة الرياضية ضرورية لتحقيق التوازن في الأهداف المتعددة التي تسعى الهيئة الرياضية للوصول إليها، فلقد أولت الدول المتقدمة والمجتمعات المعاصرة أهمية بالغة للإدارة الرياضية لما لها من تأثير في رفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي والتربوي.

# الفصل الثاني

## النظم المعلوماتية الحديثة

## تمهيد:

عرف التطور الصناعي و التكنولوجي في القرن العشرين توسعا كبيرا في جميع المجالات، إذ عرفت الاستثمارات و النشاطات الاقتصادية و الصناعية ازدهارا كبيرا و متشعبا مما ساهم في خلق مشاكل في عملية التنظيم و الإدارة

و كيفية معالجتها بالطرق السليمة التي تهدف إلى الكشف عن أصول عامة و قواعد ثابتة يشكل مجموعها علم الإدارة التي من أهم سماتها التأكيد على الفصل الواضح بين الإدارة و السياسة بعد ما كانت هذه الأخيرة تسيطر على الفكر بجوانبه المختلفة و التأكيد على أن عملية التنظيم الإداري حسب التحليل العلمي التجريبي تتلخص في وجود الهرمية

و نطاق الإشراف المحدود و التميز بين الجهاز الإداري المنفذ و الجهاز الاستشاري و تقسيم العمل على أساس الغرض و المكان و الإنسان المناسب في المكان المناسب .

إلا أننا نرى أن تكوين الفكر الإداري المعاصر إنما كان نتيجة جهود مجموعة من الباحثين حاولوا وضع أسس علمية للوظيفة الإدارية بدلا من قيامها على التجارب و الصدفة مما أدى إلى إيجاد ما يسمى بالإدارة العلمية، معنى ذلك أن الإدارة العلمية تطلق على تلك الأبحاث و الدراسات و النتائج العلمية التي توصل عدد من رجال الفكر الأوائل عندما حاولوا إقامة الوظيفة الإدارية على أسس علمية ثابتة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها كل مشروع من المشروعات الاقتصادية بأقل التكاليف و في أسرع وقت ممكن.

و باعتبار العملية الإدارية جزء لا يتجزأ من العملية الاجتماعية و الإنسانية، فإنه من الضروري العمل على التعرف على خفايا و جوانب هذه العملية المتشعبة الأدوار و التوسع فيها للمشاركة النظرية للعمل الإداري و خصوصا في المجال الرياضي.

## 1- تعريف الهيكل الإداري:

إن الأصل اللاتيني للكلمة هو: administration أي أن الكلمة تعني to serve خدمة الآخرين،

أو يصل عن طريق الإدارة أداء الخدمة، وهذا هو المدلول اللفظي لأصل الكلمة، أما الإدارة بمعناها العام فمعناها العام فتعي النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر، والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة، العامل من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة<sup>1</sup>. وهي عبارة عن عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه عوامل الإنتاج في مشروع ما، ويطبق هذا المصطلح في الوقت نفسه على المنظومين في التسلسل الهرمي والمنفذين لعملية الإدارة ذاتها، الذين يقومون بأداء هذه المهام والوظائف<sup>2</sup>.

وقدم "باول هارسي" "وكينثبلانكارد" Kenneth H. BLANKARD PAUL HERSEY ET تعريفا للإدارة أشار فيه إلى أنها: عملية تقوم على أساس العمل مع وبين الأفراد والجماعات والموارد الأخرى لإنجاز الأهداف التنظيمية<sup>3</sup>.

وهي تلك العملية التي بواسطتها يقوم المديرون بإنشاء وتوجيه وتسيير والمحافظة على التنظيمات عن طريق جهود الأفراد المنظمة والمنسقة والمتعاونة<sup>4</sup>.

وكذلك هي المعرفة الدقيقة لما يجب على الرجال أن يعلموه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمهم بأحسن طريقة وأرخصها، كما عرفها هنري فايول على أنها: إن تقوم بالإدارة معناه تتنبأ، أو تخطط أو تنظم، وإن تصدر الأوامر، أو تتسق أو تراقب<sup>5</sup>.

كما قد عرفت بأنها الجهاز التنفيذي المكلف بتطبيق قوانين الدولة وتقديم الخدمات الضرورية للمواطنين، وذلك في إطار القوانين المرسومة والأهداف التي وضعتها الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، "أصول مبادئ الإدارة العامة" الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة، عمان- الأردن، بدون طبعة، 2000، ص32/33.

<sup>2</sup> - العيساوي عبد الرحمان "سيكولوجية الإدارة" الدار الجامعية الإسكندرية- مصر - بدون طبعة وبدون تاريخ، ص 25.

<sup>3</sup> - PAUL HERSEY, kenneth H. BLANKARD, "MANAGEMENT ORGANIZATION BEHAVOIR-N-JYRENTICE-HALL. 1998. P5.

<sup>4</sup> - محمد سعيد عبد الفتاح، "الإدارة العامة" المكتب المصري، الإسكندرية مصر بدون طبعة، 1992، ص11.

<sup>5</sup> - فايز الزغبي ومحمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، بدون طبعة، 1997.

<sup>6</sup> - عمار بحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، "المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر بدون طبعة، سنة 1984، ص 15.

وعرفها دونالد كلو، DONALDJ CLOUTH بأنها "فن قيادة توجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك"<sup>1</sup>.

وعرفت أيضا العملية الإدارية بأنها "فن، والفن هنا يشير إلى الأساس المهارات للممارسة، أي المهارات المكتسبة وتتوفر لدى شخص، بحيث يستخدمها بتطبيق العلم، بحيث يؤدي هذا التطبيق لتحقيق أفضل النتائج، وبأسلوب الذي يرضي احتياجات من هم موضع التطبيق"<sup>2</sup>. كما يميل البعض إلى أخذ تعريف الإدارة في مهمة المدير نفسه فالدور الذي يؤديه الإداري في منظمته يفرض عليه التوفيق بين غايتين:

- أن يتعامل مع كل فرد بها كوحدة بشرية مستقلة قائمة بذاتها عن غيرها من الوحدات المكونة لهذا المجتمع البشري لنشأته وتربيته.

- تفرض على الإداري أن يتعامل مع المنظمة ككل أو ككيان وتنظيم موحد محاولا أن ينطلق بهذا الكيان الضخم والتجمع البشري العظيم بكل طاقاته وإمكاناته في اتجاه الهدف المرجو.

وأيا كان اتجاهه في النظر إلى مفهوم الإدارة، فالمؤكد أن العملية الإدارية لها طرفان هاما هما الإداري والجماعة، والإداري هو الذي يقوم بالتنسيق بين جهود الأفراد والجماعة وتوجيه هذه الجهود وتحفيزها من أجل الوصول إلى الهدف.

ونحن إذ نحاول وضع تعريف مبسط للإدارة فنقول أنها تعني توجيه جهد جماعي مشترك في منظمة ما، قصد تحقيق أهداف محددة ومرسومة.

وهناك عدة تعريفات لكلمة الإدارة سردها كثير من الباحثين والكتاب، وقبل ذلك نود أن نلقي الضوء على التعريف اللفظي لهذه الكلمة:

والإدارة " يدير " manage تعني:

" يخطط وينظم نشاطات أو عمال الناس الذين تجمعهم مهنة معينة"<sup>3</sup>.

الإدارة هي management: فن و علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> DONALDJ. CLOUGH, "concepts in management". Science new Delhi prentice-hall-India, yervate limited.

1968. P.8.

<sup>2</sup> كمال أحمد أبو الخير، " أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، بدون طبعة، 1985، ص 239.

<sup>3</sup> إبراهيم محمود عبد المقصود، مرجع سابق، ص 27.

<sup>4</sup> حسن أحمد الشافعي، التوجيه الإداري، مرجع سابق، ص 22.

وقد تبارى المختصون في وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة، نسوق منها:  
ماري باركر M. PARKER في انجاز الأعمال بواسطة الناس.<sup>1</sup>

فايولتابلور FAYOL" يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.  
كما يمكن تعريف الإدارة على أنها العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين والإشراف على تحقيقه، وتعرف الإدارة أيضا من الناحية الإنسانية بأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من المجهود الإنساني الذي يبذل في هذه العملية، كما أن اتحاد هؤلاء الأفراد الذين يبذلون سويا هذا المجهود في أي مروع من المشروعات يعرف بإدارة المشروع.  
ونذكر أبلّي عبارة في مجلة الأفراد التي تصدرها جمعية الإدارة الأمريكية أكد فيها على أهمية العلاقات الإنسانية كعامل رئيسي في الإدارة حيث قال: " أن الإدارة قد عرفت بألفاظ بسيطة جدا على أنها تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات أشخاص آخرين، وإن هذه الوظيفة تنقسم على الأقل إلى نوعين رئيسيين من المسؤولية، الأولى هي التخطيط و هي الرقابة".  
و قد ذكر الدكتور علي عبد المجيد في كتابه الأصول العملية للإدارة والتنظيم أن:  
"الإدارة هي عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه، وتنمية الأفراد، وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف".

وتختلف أهمية وحجم النشاط الإداري تبعا لطبيعة النشاط المتداول ، وأهم هذه المجالات ما يلي :

1-المجال الداخلي للدولة : يتناول هذا المجال كافة مؤسسات الدولة من حكومية وعامة وخاصة ، سواء أكانت منظمات أعمال أو منظمات تعاونية أو خيرية ، وهنا تبرز أهمية الإدارة في تدبير المجتمع و رعاية مصالح أفرادهم وخلق روح التعاون في ما بين أعضاءه وإضافة صفة الاستقرار والتقدم والحضارة عليها

2-المجال الخارجي للدولة : ويتضمن هذا المجال كافة أنشطة الدولة مع الخارج سواء أكانت مثاليات تلك الدولة المعتمدة في الدولة الأخرى أو رعاياها في تلك الدول أو علاقاتها مع الدول الأخرى، ويعكس نشاط الإدارة في هذا المجال في تعزيز الروابط وتمتين العلاقات مع الدول وهو ما يعرف حاليا بإدارة العلاقات الدولية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - خالد محمد عبد العزيز، التربية البدنية والرياضية، تنظيم الإدارة، طبعة ونشر مكتبة الهلال ببيروت، الطبعة الثانية، 2001، ص 4.

## 2- مستويات الإدارة:

ويمكن تقسيم الإدارة إلى ثلاثة مستويات رئيسية:

- الإدارية العليا أو مستوى التخطيط.
- إدارة المؤسسة أو الإدارة التنفيذية.
- الإدارة المباشرة أو طبقة المشرفين.

والواقع أن الإدارة في هذه المستويات لا تختلف من ناحية الأعمال، فكلها تشترك في وضع السياسات والتنظيم والتنفيذ والرقابة، غير أن الأعمال تختلف من مستوى إلى آخر. و لتوضيح المقصود من القيام بالعملية الإدارية على مستويات مختلفة نضرب المثل بمنصب الرئيس و المسئول الأول في الإدارة الرياضية للفريق و وفقا لقاعدة العرض و الطلب تتحدد الشروط و القواعد التي يتم عن طريقها اختيار أحد المرشحين لهذا المنصب الحساس، وفعلا يتم الاختيار حسب تلك الشروط في الشخص الذي تنطبق عليه المواصفات الحقيقية كونه أحد أعضاء الفريق قبل أن يتم اختياره لأن المهام المولاة إليه كشخص ليست هي نفس المهام المولاة إليه كرئيس و عضو نشيط في الفريق و المسئول الأول عن كل الأخطاء و العيوب الإدارية و التكوينية.

و من هنا تبرز أهمية الاختيار السليم و التكوين المتواصل و العمل الدعوب و الوقوف لجانب الفريق و إقامة العلاقات الحسنة مع الجميع لربح الجهد و الوقت و الجمهور و الأعضاء الذين سوف يضعون الثقة العمياء في هذا المسئول الذي رأوه أنه القائد الأمثل لمثل هذه العملية، فضلا عن وجوب معرفته بكل صغيرة و كبيرة في الإدارة لتجنب الوقوع في الخطأ قدر المستطاع و تحقيق النتائج المرتقبة و المبتغاة.

## 3- مدارس التسيير و الإدارة:

### ➤ المدرسة الرأسمالية:

من رواد هذه المدرسة "ماري، فولي، باركار" التي تطرقت للاعتبارات النفسية للإنسان واعتبارها تلعب دورا أساسيا ومن أهم أفكارها:

- عندما يشعر المرؤوسين بقوة رؤسائهم، ويشعرون بأن هناك من يوجه لهم الطريقة التعسفية يؤدي ذلك إلى ردود فعل سيئة وبالتالي تجعلهم يكونون العداء لرؤسائهم.

- إن تنسيق العمل لابد أن يكون عن طريق الأشخاص الذين يعملون بعضهم البعض ولا يجوز أن يأتي هذا التنسيق عن طريق أوامر تقرر من قبل الجهات العليا لتفرض على العمال.

- تطرقت للمسؤولية وأعطتها مفهوم جديد يختلف عن المفاهيم السائدة إذ ترى أن المسؤولية هي مسؤولية كل فرد يمكن لا يمكن فصلها عن مسؤولية الأفراد الآخرين على أساس أن عمل كل شخص يكمل الآخرين والتالي لا يمكن فصلها عن البعض<sup>1</sup>.  
داخل التنظيم وانعكاسات ذلك على العناصر المادية كذلك أبرزت تلك النظريات الانسانية أهمية التنظيم غير الرسمي<sup>2</sup>.

### ➤ المدرسة التaylorية:

ركزت الإدارة العلمية للمدرسة التaylorية على الصفات والخصائص التالية للتسيير: العمل - التخصص - تقسيم العمل - الرشد في العمال والإدارة - هيكل التسيير والتسلسل الرئيسي - استخدام الحوافز الرئيسية لتشجيع العمال.

واعتبرت المدرسة التaylorية الفرد وحدة يتعين أن يكون سلوكه ونشاطه على درجة عالية من الرشد والتعقل، الأمر الذي يحقق أكبر قدرة من الإنتاج في أقصر وقت وبأقل مجهود وبأدنى حد من التكلفة<sup>3</sup>.

### ➤ مدرسة العلاقات الانسانية:

ترى المدرسة مدى تأثير البناء الرسمي في السلوك الفردي ومع ذلك كانت تذهب إلى الأفراد ينتظمون من أجل تحقيق هدف مشترك وهم لذلك يحاولون تنسيق أشطتهم بصورة واعية في اتخاذ القرارات من أجل حل المشكلات والهدف المشترك هم أن القرارات تأخذ من فوق أي من أعلى وعلى المنفذين أي العاملين بتنفيذ هذه القرارات وذلك مع استعمال أساليب التأثير عليهم بشكل يجعلهم يقبلون تنفيذها حتى يقبل الهدف المشترك<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- محاضرات علم الاجتماع الصناعي، السداسي الخامس، جامعة وهران، 1978.

<sup>2</sup>- علي السلمي، تطوير الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص25.

<sup>3</sup>- هينريمندراس، د. سليم حسين، مبادئ علم الاجتماع المطبوعات الجامعية، 1981، ص317.

<sup>4</sup>- علي السلمي، نفس المصدر، ص184.

## ➤ المدرسة الاشتراكية:

إذا كانت اتجاه نظريات الطبقة الحاكمة أي الرأسمالية أساسها مبني على القوة والسيطرة والاضطهاد من طرف أقلية تملك بيدها وسائل إنتاج وتمارس قوتها عبر هيئة إدارية لكي تفرض سلطتها الحاكمة.

وذلك باستعمال أساليب التأثير على الكادحين بشكل يجعلهم يقبلون تنفيذها.

فالنظريات البرجوازية تقسم المجتمعات أو التنظيمات ذات الطابع السلطوي تقسيما ثنائيا على مجموعتين أساسيتين: مجموعة مهيمنة وأخرى خاضعة، أي هناك أمر وهناك طاعة، فالأمر يصدر من الطبقة الحاكمة وعلى الطبقة الكادحة أن تخضع بدون مقاومة في القرارات التي تنفذها.

ولم تكن المدرسة مرغوب فيها حيث رد فنيكوسبولانزاس على أصحاب نظرية الطبقة الحاكمة قائلا: (إن التكوين الاجتماعي كما نعرفه معقد التركيب فهو لا يتألف من طبقتين فحسب بل من طبقات اجتماعية متعددة بتعداد أساليب الإنتاج المتشابكة وعلى ذلك لا يمكن القول بالثنائية<sup>1</sup>).

## 4- الجهاز الإداري:

يتكون الجهاز الإداري من عدد من المديرين وحتى يمكن إعطاء العامل صورة واضحة عن المؤسسة التي يعمل بها وكذلك توضيح الأعمال التي يجب القيام بها وتحديد مهام ومراكز الموظفين، يجب رسم خارطة تنظيمية يختلف شكلها باختلاف الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إذ يجب أن تشمل هذه الخريطة كل إداراتها وأن توضح حسب المهام والأهداف وتزويد بوسائل اتصال مختلفة للربط والتنسيق بين جميع أجزاء الهرم الإداري ومركز القيادة العليا، وتتم هذه العملية الإدارية بإتباع الخطوات التي يوضحها الشكل التالي<sup>2</sup>:

## 01- أقسام الوظائف الإدارية:

### ➤ قسم الوظائف العليا في المؤسسة:

أي تلك المتعلقة بوضع السياسة العامة وإعداد مشروع القوانين، اللوائح القرارات وإصدار المنشورات والتعليمات الخاصة بكيفية تنفيذ الأعمال الإدارية وشاغلوها هذه الوظائف يمارسون ثلاثة أنواع من المهام هي:

<sup>1</sup> - فنيكوسبولانزاس، السلطة والتطبيقات الاجتماعية، دار ابن خلدون، 1980، ص 137.

<sup>2</sup> - عادل حسين، الإدارة، دار النهضة بيروت، 1976، ص 81.

- وظائف الخطط العامة وإصدار القرارات.

- تنفيذ العمل الإداري.

- رئاسة الموظفين.

و يتكون هذا القسم من الإدارة من جهاز تنظيمي يساعد على السير الحسن للمؤسسة و يعتمد على مبدأ كل في المكان المناسب لتحقيق الأهداف المسطرة و توسيع عمل الإدارة داخل و خارج المؤسسة لذا و هو:

01-المدير:يعتبر المدير يعرف في تاريخ الإدارة بأنه الفرد المسئول عن عمل الأفراد الآخرين، إن هذا التعريف كان مناسباً لزمانه، فقد قام بتمييز وظيفة المدير عن وظيفة المالك صاحب العمل.

وقد قيل من الضروري والعاجل التفكير في التعريف الحقيقي للمدير، وقد تمت حسب أول محاولة لذلك في مطلع الخمسينيات، والتالي أضافت الخاص بالمدير تعريفاً جديداً وهو محترف له إسهامات فردية في الإدارة مع وجود فرص متاحة للتعريفين.

و المدير هو الشخص الذي يمتلك على القدرة على التأثير، ويستخدم وسائل وطرق متعددة مع المسئولين لشحذ همهم وطاقاتهم باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة فهو يستخدم الأساليب التعزيزية عن طريق المكافآت "RAWARDS" المادية والمعنوية تقديراً لنشاطاتهم بما يحقق ذاتهم ويشبع حاجاتهم، وقد يسلك المدير طريق الإكراه والإجبار "CORSIVE" وكل ذلك يعتمد على عوامل واعتبارات كثيرة من المرؤوسين وحاجاتهم وثقافتهم وميولهم واتجاهاتهم ومستوياتهم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتي تقرر بطريقة أو بأخرى أساليب التعزيز "RIENFORCEMENT" للسلوك ونظام التحفيز الواجب إتباعه من قبل المدير<sup>1</sup>.

إن المدير هو عضو المنظمة الذي يمارس سلطة التوجيه وتنسيق العمل الذي يبذله الأفراد المرؤوسين له<sup>2</sup>.

وقد عرف المدير بالشخص الذي يقوم بإتمام الأعمال بواسطة آخرين، فكل من يقوم بالنشاطات الإدارية "التخطيط التنظيم التوجيه الرقابة" فهو مدير إدارة<sup>3</sup>.

ومنهم من يرى أن المدير هو أبسط الكلمات عبارة وهو الشخص المسئول عن الإشراف عن الآخرين، أي يعملون تحت إشرافه ويتلقون التوجيهات منه ويخضعون لرقابته<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- ظاهر محمود كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن بدون طبعة، 1997، ص22.

<sup>2</sup>- صلاح الدين جوهر، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، بدون طبعة، 1973، ص31.

<sup>3</sup>- سيد محمود الهواري، " الإدارة العامة المبادئ والنظريات، مطبعة الإنصاف، بيروت- لبنان، بدون طبعة، 1994، ص168.

وعرف كذلك بأن المدير هو الذي يطبق المهارات والمعلومات على الوظائف الإدارية إلى تحقيق أهداف المنظمات<sup>2</sup>.

والإدارة نشاط ومن يقوم بهذا النشاط هم المديرون، وهم الذين يتولون القيام بعملية تحويل الموارد غير المنظمة لتحقيق أهداف مفيدة وفعالة، وهذا يأتي عن طريق استخدام الموارد المادية بفعالية مع دفع الأفراد وحفزهم بغرض الحصول على كامل قدراتهم وطاقاتهم لتحويل أحلامهم لواقع أفضل<sup>3</sup>.

وإذا أردنا أن نعرف المدير الفعال فهو كما يعرفه محي الدين الأزهرى لأنه الذي يجمع بين القدرة الإدارية والقدرة الفنية (القدرة الفنية في المهارة المهنية أو الوظيفية) غير أن أهمية ونصيب وحيز القدرة الإدارية يزداد كلما ارتفعنا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة والعكس صحيح، ومن ناحية أخرى قد يختلف مدى نسبة أهمية أو توافر كل من القدرة الإدارية والقدرة الفنية باختلاف نوع العمل الذي يشرف عليه المدير، وبطبيعة أعمال المؤسسة كلها، وإن كانت القدرة الإدارية دائماً يزداد نصيبها وتزداد الحاجة إليها كلما ارتفعنا على الهيكل التنظيمي<sup>4</sup>.

02- المسير:

➤ مسؤوليات المسير: يتضمن عمل المسير الجهود الآتية:

- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
- تنظيم أنشطة الآخرين.
- تفويض السلطة والمسؤولية- الرقابة على النتائج المطلوبة.-الإشراف على تقديم النتائج.
- إصدار الأوامر العامل والتعليمات.-تفسير السياسات وتبليغها.- تنسيق جميع الجهود المختلفة.- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية لتحمل العبء الإداري.
- تنشيط الأفراد وتحريك حيويتهم لبذل الجهود التي يساهمون بها في التنظيم، إضافة إلى العناصر السابقة فإن الإداري مسئول عن أن يؤدي واجباته في حدود ما بين

<sup>1</sup>- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية- مصر بدون طبعة، 1999، ص157.

<sup>2</sup>- فريد راغب محمد النجار، المديرون والمنظمات، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية مصر، بدون طبعة، 1999، ص3.

<sup>3</sup>- جميل محمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، بدون طبعة، 1986، ص 20.

<sup>4</sup>- محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المدربين أساسيات وسلوكيات، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر، ط1، 1993، ص5.

يديه من الإعتمادات وذلك يتطلب منه أن يحسن التصرف مع تلك الإعتمادات وأن يحدد بدقة أوجه صرفها<sup>1</sup>.

### ➤ صفات المسير الناجح:

هناك صفات يجب توفرها في المسير حتى يكون قادرا ناجحا ونذكر من بين الصفات:

- القدرة على التجريب والتنظيم والتتظير.
- الذكاء - الرأي السديد - القدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة المشاكل.
- قدرات عقلية وجسدية عالية - المثابرة والاستمرار - الإحساس بشعور الآخرين - القدرة على التكيف.

و يمكن طرح طرق و عمليات الإدارة عبر عدة عمليات يجب على الإداري الناجح السير وفقها لتحقيق الهدف المنشود من طرف الإدارة و هذه العمليات تتمثل في:

❖ **التحليل:** و هو التعمق في كل ما يخص إدارة المؤسسة، و اختصاصاتها و المتمثلة في:

- ❖ **الرئاسة:** وضع الشخص المناسب لرئاسة الإدارة، ليكون كفؤا لتسيير مجلس الإدارة و العاملين داخل المؤسسة الرياضية أو النادي الرياضي.
- ❖ **الموارد البشرية:** تحديد القدرات الفردية و عددها وتوزيع المهام كل حسب اختصاصه.

- ❖ **الخبرات السابقة:** الاطلاع على الأعمال الإدارية السابقة بسلبياتها و إيجابياتها.
- ❖ **التنظيم:** وضع هيكل تنظيمي للعاملين بالمؤسسة الرياضية، بموافقتها للأسس العلمية، و تناسبها مع الاختصاصات المختلفة و تطابقها و المسؤوليات المحددة
- ❖ **الميزانية:** التوزيع العادل على كل المصالح بطريقة تضمن الكفاية التامة للميزانية المخصصة كل سنة.

❖ **التجهيزات:** الاهتمام بأحدث التقنيات المريحة للرياضيين و الإداريين و العمال، و ضمان الصيانة المستمرة و المدققة.

❖ **تكوين علاقات عامة:** تتمثل في:

- العلاقات الداخلية: علاقة أعضاء مجلس الإدارة بعضهم البعض و علاقتهم بالإداريين و العمال.

<sup>1</sup> - سليمان محمد الطاهوي، مبادئ علم الإدارة العامة، جامعة عين الشمس، ط7، مطبعة، 1987، ص17.

- العلاقات الخارجية: علاقة الإدارة الرياضية بالهيئات الخارجية سواء الإقليمية أو الدولية.

❖ **المراقبة المستمرة:** و ذلك بالخضوع إلى الأحكام الإدارية و القوانين العامة.

❖ **القيادة الإدارية:** باختيار القائد السوي و تحديد صلاحياته و واجباته و حقوقه

## 5-وظائف الإدارة:

إن تحليل وظائف الإدارة يجيب على السؤال التالي ماذا تفعل الإدارة، ما هي صلاحيات الإدارة ؟

وهذا التحليل في نفس الوقت يمدّها بالأساس الأول لوضع تعريف دقيق لكلمة الإدارة و تحديد العملية الإدارية.

إن دراسة الإدارة كمدخل وظيفي يعني النظر إليها باعتبارها عملية معينة، وهذه العملية يمكن تحديد ووصفها من خلال مجموعة وظائف رئيسية، وهنا القيام بهذا العمل فمن الضروري النظر إلى هذه الوظائف باعتبارها منفصلة، وهذا الفصل وإن كان يسهل مهمة الدراسة إلا أنه غير موجود في الحياة العملية، حيث يمارس المدير مجموعة الوظائف المتداخلة مع بعضها البعض وهي وظائف و تسمى بالعملية الإدارية .

**العملية الإدارية:** و تشمل كل من التخطيط، التنظيم، الاتصال، التحفيز ، الرقابة:

## 5-1 التخطيط:

عند النظر إلى الإدارة باعتبارها عملية، فإن التخطيط يعتبر الوظيفة الأولى الواجب إدخالها فيعيد تحديد الأهداف فإن للوسائل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف توضع في شكل خطط، وعلى ذلك فغن خطط المنظمة تحدد بطريقة إنجاز الأهداف، كما يمدنا أساسا لتقييم درجة النجاح المحتمل تحقيقه وعادة ما تعد الخطط من الأنشطة تتطلب سنوات عديدة لإنجازها كما تعد خطط أخرى لمشروعات قصيرة الأجل ومن أمثلة التخطيط طويلة الأجل برامج التنمية وتطوير المنتجات وأيضا خطط تمويل نشاط المشروع، إما تخطيط قصير الأجل فمن الأمثلة الخطط التي يضعها مشرف العمال للرقابة على مستوى الإنتاج اليومي والأسبوعي المحقق، وكل النوعين من التخطيط الطويل والقصير يعتبر لازما لانجاز أهداف المشروع<sup>1</sup>

➤ **مفهوم التخطيط:** تعتبر وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية ويجب أن تسبق أي

وظيفة إدارية أخرى، لأنها الإطار الذي بموجبه تنفيذ الوظائف الأخرى فخطة العمل

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية للنشر والطباعة، 1993، ص 28.

تحدد مسبقاً الأهداف الفرعية للدوائر المختلفة ومحاولة تحقيقها لأفراد التنظيم بالإضافة إلى ذلك فإن التخطيط له أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى في تنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة، فهو ينطوي على اختيار بين البدائل في سبل العمل والتصرف وكذلك للمنشآت ككل وأيضاً لكل إدارة، وكل قسم وكل شخص، فالتخطيط هو أساس الإدارة وتقف عليه أعمدة حيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة والتي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى<sup>1</sup> فالتخطيط هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة من أجل التحضير المنظمة لمواجهة المستقبل، والتأكد من القرارات الخاصة لاشتغال الأفراد الموارد والوسائل، وتساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. وعرفه هنري فايول بقوله " التخطيط يشتمل في الواقع على اعتبارين أساسيين هما التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل".

### ➤ أهمية ومزايا التخطيط:

- التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مساره، وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو العمل العشوائي غير الهدف ومن أهم مزايا التخطيط<sup>2</sup>:
- يوضع الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد وعند تنفيذ الأعمال، وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها.
  - يبين مقدماً جميع الموارد اللازمة استخدامها كما ونوعاً، ويمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.
  - يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تلقيها قبل حدوثها، مما يزيد الشعور بالأمان والاستقرار.
  - يمكن بواسطة التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والمواد.
  - يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد.

<sup>1</sup> - د.حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية- التخطيط في المجال الرياضي- ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، سنة 2003، ص17.

<sup>2</sup> - د. فائق أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص40

- يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم عن طريق التنسيق للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى إن الأمور التي تهمهم قد حسب حسابها واعدت عدتها.

### ➤ مراحل التخطيط:

تتم عملية التخطيط في عدد من المراحل التي يمكن إجمالها فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- تحديد الهدف من المشروع أو العمل.
- 2- جمع كل الحقائق والمعلومات المتعلقة بطبيعة هذا العمل.
- 3- تبويب هذه المعلومات في أبواب متجانسة.
- 4- تحليل هذه المعلومات.
- 5- وضع بعض الفروض اللازمة لتحقيق الأهداف وصياغتها في خطة عمل.
- 6- وضع عدد من الخطط البديلة والتي يمكن لدورها أن تحقق العمل.
- 7- دراسة هذه الخطط كلها ثم اختيار ما يبدو الأنسب منها.
- 8- وضع برامج التنفيذ من الناحية الأولية في التنفيذ والترتيب الزمني.

### ➤ مبادئ التخطيط:

هناك عدد من المبادئ التي يجب أن يقوم بها التخطيط الناجح نذكر منها<sup>2</sup>:

- يجب أن يقوم التخطيط على رعاية مصالح جميع الأفراد بالمنظمة.
- يجب أن يشترك جميع الأفراد في إعداد الخطة.
- يجب أن يقوم التخطيط على أساس من الحقائق الصحيحة والتفكير الموضوعي.
- يجب أن يقوم التخطيط على أساس عدد من الأساليب المتعددة بدلا من الاعتماد على أسلوب واحد.
- يتوقف نجاح التخطيط على القدرة على التفكير قبل أداء الأعمال والتصرف على ضوء الحقائق لا على أساس التخمين.

وفي المجال الرياضي فإن تحديد الفترة الزمنية التي تعطىها الخطة يعتبر أمرا حيويا ومن هذه الزاوية ينقسم المدى الزمني إلى ثلاثة أنواع هي<sup>3</sup>:

- تخطيط طويل الأجل

<sup>1</sup>- د. حسن شلتوت، مرجع سابق ، ص 19.

<sup>2</sup>- د حسن شلتوت،: مرجع سابق ، ص20.

<sup>3</sup>- دج. فائق حسن أبو حليلة: مرجع سابق، ص 46.

- تخطيط متوسط الأجل.
- تخطيط قصير الأجل.
- تخطيط طويل الأجل: مدته تتراوح ما بين 15-20 سنة مثلا: إعداد برامج وناشئين للوصول إلى المنتخب في أي لعبة.
- تخطيط متوسط الأجل: مدته تتراوح ما بين 04-07 سنوات.
- تخطيط قصير الأجل: يقصد بها الخطط السنوية وهي في الأصل مجرد شريحة من خطة متوسطة الأجل.

### ➤ صعوبات التخطيط:

- يواجه المخطط لأي عمل صعوبات كثيرة منها، ما يعود إلى العاملين للتخطيط نفسه أو المطبقين لهذه الخطة ن ومنها ما يعود إلى تعقيدات في الخطة نفسها، ويمكن إجمال صعوبات التخطيط فيما يلي<sup>1</sup>:
- عدم توفر الخدمة والنظرة الثاقبة عند الكثير عند المخططين وواضعي السياسات والبرامج والأهداف.
- عدم توفر المعلومات الدقيقة والكاملة، مما قد يؤدي إلى عدم التنبؤ الصحيح وهذا بدوره يؤدي إلى الانحراف على مسار الخطة.
- عدم توفر الإمكانيات المالية لدى الكثير من المؤسسات لإجراء الدراسات الكاملة والوافية في هذا المجال.
- عدم الالتزام بالتخطيط والخطط الموضوعية، يعزي هذا السبب إلى عدم التزام المدراء بمختلف المستويات الإدارية نظرا لانشغالهم بالقضايا والأعمال اليومية، وسبب آخر يعود إلى عدم اهتمام الكثير من العاملين بالمؤسسة لعدم فهمهم للخطة أو عدم إقناعهم بها.
- عيوب التخطيط:
- يمكن تحديد بعض العيوب الجوهرية التي تحدث في عملية التخطيط.
- ضياع الوقت: أي أن التخطيط مرتبط بفترة زمنية إذا لم يتحقق في فترة زمنية ولم يحقق الهدف فهو ضياع للوقت.
- كثرة التكاليف: يجب أن يكون التخطيط مرتبط بالموازنة والأهداف.

<sup>1</sup> -- عمر سعيد: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص22

هدف المرونة أي عدم قابلية التخطيط للتغيير أو التعديل وفقا للظروف المحيطة من النواحي الاجتماعية.

### أنواع التخطيط:

1/التخطيط الاستراتيجي: يهتم بتداول الشؤون العامة للمؤسسة بوجه من قبل الإدارة العليا هدفه الأساسي طرح خطة عمل على المدى البعيد بالإضافة إلى توحيد صفوف العاملين في الإدارة و منح كل واحد منهم الإثراء بالأفكار الجديدة. .

2/التخطيط التكتيكي: يساعد التخطيط التكتيكي على تنفيذ خطط العمل الاستراتيجي بشكل عملي و تقسيم خطة العمل هذه على جميع الوحدات بانتظام و تعيين المسئول عن كل وحدة في التخطيط الاستراتيجي ببدء تنفيذ الخطط القريبة المدى والتجهيز للخطط البعيدة المدى  
3/ التخطيط التنفيذي: يستخدم هذا التخطيط بانتظام بشكل مركز أو عام مرة أو عدة مرات و يركز على تنفيذ الخطط التي تعتمد على الاستخدام المتكرر كالخطط الإجرائية. ...  
**خطوات إعداد الخطط التنفيذية:**

وضع الأهداف العامة و تحديد الأهداف المستقبلية

-تحليل وتقييم البيئة و تفسير الوضع الذي ألت إليه الإدارة الحالية باستخدام الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف.

-تحديد الخطط البديلة بناء على المعلومات والإمكانيات المتوفرة و تعيين جميع الاحتمالات المتوقعة لسير الأنشطة المساعدة على تحقيق الطلب.

-تقييم و تقويم البدائل وتوفير المعلومات اللازمة بناء على الخصائص والمزايا والعيوب أيضا الاحتمال مطروح

-اختيار الحلول المناسبة بالاستعانة بعملية المقارنة الفعلية للمزايا و العيوب المتعلقة بالاحتمالات المطروحة سالفًا.

-تحديد اطراف التعامل في الخطة التنفيذية مقارنة بالموارد المتاحة و تتبع المسوول لسير العملية باستقبال التقارير اليومية أو الأسبوعية لسير التنفيذ.

-المراقبة المستمرة للتطورات مع تبادل الاقتراحات ومواجهة الأزمات بالتعديل أو الإلغاء أو الانتقال للخطط البديلة.

## 5-2 التنظيم:

لغرض تنفيذ الخطط التي تم إعدادها فمن الضروري خلق وإنشاء التنظيم اللازم كذلك والتنظيم كوظيفة إدارية تتمثل في تحديد نوع نمط التنظيم المطلوب لتنفيذ الخطط الموضوعية، وهذا النمط يحدد إلى درجة كبيرة إمكان تنفيذ تلك الخطط أو عدم تنفيذها، وعلى ذلك فإن أهداف المشروع أو الخطط الموضوعية لانجازها يؤثران بطريقة فعالة على هياكل وخص

ائص التنظيم وهذا يعني أن التنظيم المطلوب لشركة أخرى تعمل في صناعة أنابيب البترول.

### ➤ مفهوم التنظيم وأهميته: التنظيم له معنيان<sup>1</sup>:

المعنى الأول: هو وجود جماعة من الأفراد لكل من هؤلاء الأفراد دور محدد وعمل معين يوكل إليه.

المعنى الثاني: ويقصد به الشكل والهيكل ويقصد به الإدارات ولأقسام التي يعمل بها الأفراد والعائلات التي تسود بينهم.

إن التنظيم يوفر الوسائل التي تمكن الأفراد من العمل مع بعضهم بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف فهو الذي يوحد جهود الأفراد عند قيامهم بأعمالهم فالمدير حتى يكون ناجحاً في عمله عليه أن يعرف ما هي الأنشطة التي سيقوم بإدارتها الذي سيساعده، وأمام من يكون مسئولاً ومن هم الأفراد المسئولين أمامه.

إن التنظيم هو عبارة عن توزيع الأعمال على الأفراد والعاملين بالمؤسسة من حيث:

1- توزيع الاختصاصات.

2- توزيع الواجبات.

3- توزيع المسؤوليات عند تحقيق أي هدف من أهداف المؤسسة وهو أيضاً وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وربط الأشياء بالأشخاص حتى يمكن تحقيق الهدف المطلوب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عمر السعيد، مرجع سابق: ص71.

<sup>2</sup> حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة العلمية ط1، دار الفكر العربي، 2004، ص77.

## ➤ مبادئ التنظيم:

تتلخص هذه المبادئ فيما يلي<sup>1</sup>:

- مبدأ وحدة الهدف: لا بد من وجود هدف محدد للمنظمة ككل ولكل إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في تحقيق الهدف النهائي، وعلى أن يتم تقييم فعالية أداء كل وحدة بالمقارنة بالهدف
- مبدأ الفعالية: يعتبر التنظيم فعالاً إذا نجح في مقابلة أو تحقيق أهدافه بأقل قدر من الجهد والتكلفة، وتقاس الفعالية بمقياس الكفاية الإنتاجية التي تقاس بنسبة المدخلات أو المخرجات وأيضاً لا بد أن يسهم التنظيم في تحقيق الرضا للأفراد والجماعات ويساهم في خدمة المجتمع.
- مبدأ الشرعية: يعني أن تكون الأهداف التي يهدف إليها التنظيم مشروعة بحيث لا تتعارض والقوانين والتشريعات والعادات والأعراف المعمول بها وإن تمشي مع ظروف البيئة.
- مبدأ الثبات: بمعنى أن تكون الأهداف محددة بدقة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى كل إدارة أو قسم وتتضافر بالتالي الجهود لتحقيقها ولا يعني هذا أن تكون الأهداف جامدة وصعب تعديلها، ولكن هناك قدر من المرونة في التعامل معها وفقاً للظروف
- مبدأ تقسيم العمل: إن تقسيم العمل يؤدي إلى الاستفادة.
- مبدأ التعامل بين السلطة والمسؤولية: حيث يجب التشاور بين السلطة كحق المسؤولية كواجب، لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.
- مبدأ وحدة الإشراف أو الرئاسة: بمعنى أن يتلقى الفرد أوامره وتعليماته من الرئيس الإداري الواحد وإليه يرفع تقاريره، ويؤدي هذا إلى منع الاحتكاك.
- مبدأ نقاط الإشراف الإداري: يختص هذا المبدأ بتحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد، ويعني تحديد النطاق الملائم المساعدة في إنجاز أهداف دون إرهاق الإدارة.
- مبدأ ديناميكية التنظيم: بمعنى يجب أن يستجيب التنظيم وتعديله بما يؤدي إلى نموه.

## ➤ المورد البشري في العملية الإدارية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، بيروت، 1998، ص 156.

يعتبر العنصر البشري أهم مكونات الوظيفة التنظيمية ويقصد بالعنصر الإنساني جميع العاملين في المنشأة وعلى اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم وأدوارهم. أهمية التنظيم: تعمل الخريطة التنظيمية الصحيحة بصورة مباشرة أو غير المباشرة على توضيح ما يلي<sup>2</sup>:

- تقسيم العمل على الإدارات والأقسام أو مجموعات تسهل إدارته.
- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة في النادي.
- تحديد التسلسل في صلاحيات وسلطات جميع العاملين في المنشأة وبالتالي المسؤوليات المرتبطة عليهم نتيجة الصلاحيات والسلطات.

- يهيا التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.

- يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء هذه الوحدة الإدارية.

- يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هو في حاجة إليه من أسباب معروفة بما يحفزهم ويضاعف من إخلاصهم.

### 3-5 الرقابة:

إن الجانب الآخر من العملية الإدارية يتمثل في وظيفة الرقابة وهذه الوظيفة تتمثل في قياس الأداء الحالي ومقارنته بالمعايير المتوقعة في الأداء والسابق تحديدها، إن وظيفة الرقابة تمارس بطريقة دائمة ومستمرة وبالرغم من أن اتصال هذه الوظيفة بوظيفتي التنظيم والتخطيط إلا أن اتصالها الأكبر يكون عادة بوظيفة الاتصال وعادة ما يتضمن الإجراء التصحيحي للرقابة إدخال تعديلات على الخطط الموضوعية، ونتيجة لهذه الحقيقة ينظر الكثيرون من دارسي الإدارة لوظيفتي التخطيط والرقابة كجزء من دائرة متكامل تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة قم التخطيط وهكذا<sup>3</sup>.

و الرقابة في أي مشروع تشتمل على اكتشاف ما إذا كان كل شيء تم ويتم وفقا للخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية، وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي

<sup>1</sup> - عمر سعيد: مرجع سابق، ص 84.

<sup>2</sup> - فائق حسن أبو حليلة، مرجع سابق، ص 51.

<sup>3</sup> - دكاترة، علي الشريف، عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، 1989، ص 15-16-17.

الضعف والأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها، وإن الرقابة تكون على كل شيء سواء كانت أعمالاً أو أشياء أو أفراداً أو مواقف<sup>(1)</sup>. فالمبادئ والمفاهيم المتعلقة بالعملية الإدارية في مراحلها المختلفة لا يمكن أن تحقق نجاحاً مؤكداً إلا من خلال تطبيق المبادئ والمفاهيم الرقابية بفعالي

### ➤ الرقابة في الإدارة الرياضية:

نعني بالرقابة المتابعة:

- التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقاً.

- الرقابة المتابعة ما هي إلا عملية تقويم، الذي يعني ما هو موجود بما يجب أن يكون.

- كما تعني التحقق من فعالية العمل تسير وفقاً للخطة المعتمدة والتعليمات والإجراءات السياسية الموضوعية، وفي ذلك الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها وعدم تكرارها.

والإجراءات السياسية الموضوعية وفي نفس الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها وعدم تكرارها.

كما تعني تقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطة أو معايير الإنجاز، ومن ثم التعرف على أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضرورياً<sup>(2)</sup>.

من خلال المفاهيم السابقة فإنه يمكن تعريف الرقابة بأنها " جهد منظم لتحديد معايير الأداء للأهداف المخططة مسبقاً وتصميم نظم التغذية الراجعة للمعلومات ومقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير المحددة مسبقاً وتحديد الانحرافات والإخفاقات وتحديد أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوب.

- محمد فتحي : 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003، ص 290.<sup>1</sup>

- طلحة حسام الدين/عدلة عيسى مطر، مرجع سابق، ص 84.<sup>2</sup>

## ➤ فوائد الرقابة للإدارة الرياضية:

- تسهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر وفي أقل زمن.
- حث وتشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم.
- تحليل أسباب الخطأ والإخفاق والتعرف على وسائل التصحيح.
- تكشف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع في علاجها.
- التعرف على معوقات العمل ومشكلات التي قد تعوق العمليات الإدارية.

## ➤ خطوات الرقابة:

- لتحقيق رقابة ومتابعة فعالة يجب إتباع الخطوات التالية:
- وضع المعايير الرقابية<sup>(1)</sup>.
- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم إنجازه هل هو فعال.
- تحديد ما إذا كان هناك انحرافاً وتحديد درجته، وذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير الأداء.
- تحديد أسباب الانحراف وتحليل هذه الأسباب.
- تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها والنتائج المتوقعة طبقاً للخطة<sup>(2)</sup>.

## ➤ خصائص النظام الرقابي الفعال:

- كي يكون للنظام الرقابي فعالية يجب أن يتوافر فيه عدداً من الخصائص منها ما يلي:
- الموضوعية: وذلك حتى يستوعب المخطئ خطأه، ويسعى لتصحيحه.
- المرونة: وتعني التلاؤم مع الواقع في حالة حدوث بعض التغيرات ولكن لا بد للمرونة من إحداث الضوابط، بمعنى أن لا يكون ذلك على حساب دقة العمل وملاءمته.

(1) - مفتي إبراهيم حمد : تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر، القاهرة ، مصر، 1999، ص 123 .<sup>1</sup>

(2) - طلحة حسام الدين/عدلة عيسى مطر :مقدمة في الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1996، ص 125 .<sup>2</sup>

التحديد الدقيق للعناصر الرقابية : مثل المطلوب رقابته ومعايير القياس .

الابتعاد عن تصيد الأخطاء : استخدام التشجيع بدلا من التصيد والبحث عن العمل الجيد .

مراعاة البعد الإنساني: بث أجواء التعاون والمودة بدلا من إظهار صور التفتيش وتوليد الضغوط .

الاستمرارية: من المهم أن تكون الرقابة على فترات متقاربة

#### 4-5 التحفيز:

##### ➤ تعريف التحفيز:

يذكر زكي محمد هاشم أن الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء دراسات التي أصفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافز يحفزه على ذلك فوجود الخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بأداء الأعمال على خير وجه وبكفاءة، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وبحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال التحفيز .

ويذكر السيد الهواري أن عملية التحفيز ليست عملية سهلة ذلك لأن الاختلافات الفردية لا حصرها ولأن دوافع الفرد في أي لحظة قد تختلف عنها في لحظة أخرى .

إن دراسة أنواع الشخصيات ضرورية لأن طريقة التحفيز كل فرد تختلف باختلاف نمط الفرد وحوافزه والافتراضات التي يتبناها المدير عند طبيعة الإنسان الفرد .

وينظر إلى عملية التحفيز على أنها عملية ربط حاجات المنظمة بحاجات الفرد وربط حاجات الفرد بحاجات المؤسسة وبذلك عكس المفهوم التقليدي الذي هو تكييف الفرد لمتطلبات المنظمة، انطلاقا من اختلاف أنماط الناس عن بعضها، اختلاف الدوافع بين أفراد ولل فرد الواحد في أزمنة مختلفة<sup>1</sup> .

ويعرفه محمد ماهر عليش أن الحافز مجرد دافع لحث الفرد على الإنتاج وعلى الارتقاء بمستواه ما أمكن، ولقد اتضح للمسؤولين بالتجربة أنه إذا أحكم تخطيط الحوافز والاستفادة منها أمكنها أن تقوم بأدوار جوهرية وفعالة في انطلاق بالقوة العاملة إلى أقصى درجاتها .

<sup>1</sup> - إبراهيم محمود عيد المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1، دار الوفاء لدنيا النشر ، 2003، ص 28.

## ➤ أهمية الحوافز :

للحوافز أهمية كبيرة على مستوى الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية و يمكن ذكرها في النقاط التالية :

- إشباع حاجات اللاعبين المادية مثل الأكل و اللباس و السكن و المعنوية مثل الشعور بالمكانة داخل الجماعة .

- ضمان الارتياح النفسي للاعبين و هذا ما يقودهم الى التعاون الفعال بدلا من التنافس الهادم .

- زرع روح العدالة بين اللاعبين و رسم صورة حسنة أمام المجتمع .

- خلق الرغبة لدى اللاعب في العمل فإذا كان اللاعب قادرا على العمل فهذا مهم ، ولكن الأهم من ذلك أن يكون متحمسا لأدائه و راغبا فيه .

- توجيه سلوك اللاعبين نحو الوجهة الصحيحة لتجنب العداء تجاه المشرفين على الفريق ، وتختلف أهمية الحافز باختلاف حاجات اللاعبين و كلما ازداد شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من الفريق ، وازداد وعيهم بأهدافها كان من الممكن زيادة ما يبذلونه من جهد . و لهذا فإن قدرة الحافز المادي على تحريك الدافع الداخلي للاعب تختلف من لاعب لآخر و ذلك متوقف على الحاجة التي يشعر بها ، فالحافز المالي تكون لديه قوة دفع كبيرة لمن يعاني نقصا في موارده المالية ، بينما الذي يكون مرتبه كبيرا و يشعر بالاكتماء المالي فإن هذا الحافز لا يحرك فيه ذلك الدافع فهو لا يحتاج لحوافز معنوية مثل التقدير الشخصي ، احترام زملائه ، التشهير<sup>1</sup> .

## ➤ التحفيز المادي والمعنوي:

يهدف الفرد من جراء قيامه بعمل أو مجهود هو مقابل أو تعويض عن أتعاب وذلك لإشباع حاجات الفرد وتجديد لطاقاته ومنه تحقيق الكفاءة الأحسن للأفراد وقد تعددت أشكال المكافئة والتحفيز بحيث تضم أعضاء المقابل للفرد أي الأجر والعلاوات وغيرها من العوامل التي تدخل في المكافئات والتحفيز .

التحفيز المادي: (المكافئات)

وهي تلك التعويض الذي تقدمه المؤسسة أو المقابل للفرد ويدخل فيها عدة طرق للمكافآت.

<sup>1</sup> - مصطفى فهمي : "مجالات علم النفس" دار مصر للطباعة ، الفجالة ، ص 126 .

## • طريقة دفع الأجر:

يتطلب دفع الأجر دراسة محكمة وتحليل شامل لظروف عمل الأفراد ومن محيط الداخلي والخارجي للعمل واتفاقيات الجماعة وذلك لكي يحصل الفرد على الأجر الذي يستحقه كما لا يمكن أن ننسى المهارات والكفاءات المقدمة في العمل والتي تكافئ بتعويض وقد قسم الدفع للأجر واختلفت حسب الزمن وحسب الأرباح.

- الدفع على أساس الزمن.
- الدفع على أساس القطعة.
- طريقة مالي للدفع.
- نظام المشاركة في الأرباح.

وكل هذه الأنواع كما كانت توفى بغرض واحد مع اختلافها مع إعطاء الأجر للعمال.  
التحفيز المعنوي:

لما كان الحافز المادي لا يشبع إلا جانباً من جوانب الحاجات الأساسية للفرد (الحاجات المادية)، لذلك كان من الضروري على الإدارة عدم إهمال حاجات الفرد الأخرى و العمل على إشباعها، وذلك عن طريق الحوافز المعنوية و التي عرفت بأنها " تلك النواحي في جو العمل و التي توفر إشباع الحاجات الفرد الاجتماعية ، أي هي تلك العوامل التي تجذب الأفراد و تدعوهم الى العمل حيث أنها تساعد على إشباع حاجات نفسية اجتماعية معينة "

## 5-5- الاتصال و أخذ القرار:

### ➤ مفهوم وأهمية الاتصالات:

يذكر أحمد رشيد أن كلمة اتصال تعني اتصالاً بين فرد ما أو أكثر لغرض التفاهم فهي كلمة تتضمن فكرة الكلمات والعلاقات البشرية، كما أن لها معاني في النظم الإدارية كافة من الإعلان والدعاية والعلاقات الخاصة بالأفراد والعلاقات العامة، وفي محيط التسويق والإنتاج والمالية، فإن الأفراد يعيشون في مجتمعات وهم في تغيير وتطور ونمو مستمر ولكي يثبتوا وجودهم وهم يتفاهموا ويؤثر ويتأثر ببعضهم البعض فلا بد من إجراء اتصالات فيما بينهم، لذا فالاتصالات تعتبر القاعدة الأساسية للعلاقات والصلات البشرية وهذه العلاقات والصلات بين أفراد المجتمع تأخذ صوراً شتى منها الأدوات الاجتماعية والرموز ومن أهم هذه الأدوات

الأفعال والأقوال والمحادثات والمخاطبة الشفوية، وهو ما يعبر عنه بالاتصال النفسي والروحي وهي التي تجعل المؤسسة ذات طبيعة خاصة بالجماعات العمل<sup>1</sup>.

والاتصال عبارة عن تبادل الأفكار أو أكثر فالمكونات الأساسية لهذا التعريف هو حدوث التبادل، وإن يتم بين شخصين أو أكثر<sup>2</sup>.

كما عرفه كونتتز COONTZ على أنه إرسال أو تحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من طرف المستقبل.

وهو ما يعرف على أنه تبادل المعلومات بين الأفراد أو المجموعات وإيصال الأوامر والقرارات داخل المنشأة ويكون الاتصال فعال عندما تكون المعلومات واضحة لكل من المرسل والمستقبل، وكذلك عندما تكون المعلومات متجهة في الاتجاه الصحيح.

### ➤ وسائل الاتصال الرسمي:

اتفق كل من جميل أحمد توفيق، وإبراهيم عصمت مطاوع وأمينة أحمد حسن وسيد الهواري على أن وسائل الاتصال الرسمي تتم داخل الجهاز الإداري وباقي الأجهزة في المؤسسة بعدت وسائل وهي:

الوسائل الشفوية:

حيث تتم نقل المعلومات فيها عن طريق علاقة مباشرة سواء كانت من المكتب أو في الميدان مثل المقابلات الشخصية، الاجتماعات والمؤتمرات المكالمات التليفونية<sup>3</sup>.

الوسائل الكتابية:

ويكون الاتصال في هذا الحال على شكل وثيقة مكتوبة وبطريقة مباشرة والذي يقوم بتحضيرها المصالح المعنية، بالإعلام مثل استعمال الإعلانات منشورات مصلحيه، إعلانات ورسائل وتوجيهات للمستخدمين، وهناك رسائل أخرى وتكون عن طريق أسئلة موجهة للمسؤولين مثل "أسئلة المؤسسة إلى المدير حول استئثار للإجابة عنها، علبة أفكار للمستخدمين للإدلاء بآرائهم حول مختلف المواضيع، جريدة المؤسسة"<sup>4</sup>، ووثائق أخرى

<sup>1</sup> - حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط01، ص 51.

<sup>2</sup> - محمد منصور، مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربي، ط01، 1999، ص228.

<sup>3</sup> - حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط01، ص 54.

<sup>4</sup> - LEBERREL (M), tallendier (C): preces de gestion des ressources humaines, ED. Organisation, paris 1998, P47.

كالسجل الاقتراحات والجريدة التي تقوم بتقديم مقالات حول المؤسسة وهذه الاتصالات تتسم بالطابع الرسمي.

### ➤ خطوات واتجاهات الاتصال: كما ذكر سابقا هناك:

- الاتصال من الأعلى إلى الأسفل: وفي هذا النوع من الاتصال تنقل الأوامر والتعليمات والقرارات والتوجيهات والتفسيرات للأفراد من الأعلى إلى الأسفل أي من المدير إلى الموظفين أو من الإدارة العليا بشكل عام إلى مجموعة الموظفين في المشروع.
- الاتصال من الأسفل إلى الأعلى: وفي هذا النوع تتجه معلومات من الموظفين على مختلف مستوياتهم إلى الإدارة في المشروع على شكل تقارير وأبحاث واقتراحات وشكاوي وغيرها وذلك لهدف معاونة الإدارة على تقييم مبادئ فعالة بتنفيذ القرارات والتعليمات التي أصدرها،
- الاتصال الجانبي أو الأفقي: ويشمل الاتصال الأفقي الذي يتم بين مدراء الدوائر في المشروع أو بين رؤساء الأقسام التنظيمية المختلفة ذات المستوى الواحد والهدف منه التنسيق.

### ➤ أغراض الاتصال وأهدافه:

لخص أهل علماء الإدارة أغراض الاتصالات التي يقوم بها المدير كما يلي:

- شرح السياسات الإدارية والتعليمات والقرارات بشكل تفصيلي.
- توجيه الموظفين لما يجب عمله وكيفية عمله.
- توزيع المهام على الموظفين.
- متابعة مدى تقديم العمل.
- الحصول على البيانات والمعلومات عن العمل والموظفين.
- تصليح أخطاء الموظفين.
- تقدير أعمال الموظفين والاعتراف بمجهوداتهم وكفاءاتهم في العمل وتشجيع على الاستمرار في زيادة مجهوداتهم.
- التفاوض مع الزملاء عن رؤساء الإدارات الأخرى في المشروع.
- التوسط في المشاكل التي تحدث بين الموظفين.

## ➤ سياسة وأهداف الإعلام والاتصال:

تعتبر عملية الاتصال عن سياسة المنتهجة التي يتتبعها المنظمة في التعبير عن الأهداف التي ترغب في تحقيقها، مع وضع دليل توجيه وإرشادات في اتخاذ القرارات التي ترتبط بالاتصال، وقد تكون السياسة العامة للاتصالات في المنظمة، وهذه السياسة التي تسعى إلى هدف واضح والطموح إلى الوصول إلى تغييرات أو محاولة توجيه الطاقات إلى الهدف المراد أو المرجو.

كما أن العامل الإنساني يهتم بالمعلومات بدرجة كبيرة في إثراء ديناميكية المؤسسة. وتحقق سياسات الاتصال بين الجماعة الصغيرة والكبيرة وإن كانت دراسة الاتصال في الجماعة الصغيرة تعتبر أساساً في التعرف على العلاقات ونوعية سياسة الاتصال في الجماعة الكبيرة وذلك للاعتبارات التالية<sup>1</sup>:

- تعتبر المجموعة الصغيرة لنموذج مبسط للمنظمة.
  - إن معرفة العلاقات التي تربط المجموعة الصغيرة تساعدنا لمعرفة وتفهم العلاقات داخل المجموعة الكبيرة (المنشأة).
  - إن المجموعات الصغيرة تشكل المنشأة في مجموعها بالإضافة إلى بقية العناصر المكونة لها كما أن المنظمة كثيراً ما تعمل خلال هذه المجموعات في شكل لجان وحلقات مناقشة، واجتماعات دورية.
- ومع تطبيق سياسة الإعلام داخل المنشأة تركز على الجانب الإنساني وعلاقات الأفراد ومدى المرونة والتوجيه الفعال.

## ➤ مبادئ الاتصال:

لكي يسمو الاتصال ويحقق الفعالية يجب توفير نوعية المعلومات التي يجب أن تتميز بوضوح والشمولية والهدف، ومن شروط استقبال هذه المعلومات يجب مراعاة:

- الوضوح: فإن وضوح المعلومات يسهل عملية الاتصال وخصوصاً لما تتوفر فيها عملية شرح بحيث تكون المعلومات منقولة على الشكل الذي يفهمها فيها المستقبل<sup>2</sup>، أي يجب على المسير أن يحرص على أن تكون المعلومات واضحة وسهلة المعاني ولها المعنى وهذا في جميع أشكال الاتصال.

<sup>1</sup> - سعيد سيد عامر، الاتصالات الإدارية والدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، الطبعة الأولى، 1986، ص 109.

<sup>2</sup> KOOHTZ (H), DONNELL (C): Op. Cit? P 450.

- الاندماج: للاتصال وسائل، كما أن له غايات في روح الأفراد ويسقط مبدأ الاندماج بين الأفراد عندما يصل إلى تقوية فهم الأفراد للواجب وهذا الواجب يعمل على خلق وحفظ التعاون من أجل إنجاز أهداف المؤسسة ومدى التكامل بين الأفراد بطريقة تفكيرهم ووعيهم بالمسؤولية والواجب الملقى على عاتقهم.

## الفصل الثالث

# اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية

## تمهيد

إن القرار يتوفر في كل عناصر الإدارة الرياضية، فعليه التخطيط بعناصر المختلفة هو مجموعة متصل من القرارات، فالأهداف تتحدد بالقرارات السياسية هي مجموعة القرارات و البرامج ما هي إلا عدد من القرارات، وهكذا نجد القرار يدخل في كل عناصر العملية بدءا بالتخطيط إلى غاية المتابعة و التقويم وعليه فان وظائف الإدارة في حقيقتها سلسلة متصلة من القرارات تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وحل الكثير من المشكلات في إطار الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، لذلك فان اتخاذ القرارات هو لب العملية الإدارية ومن الوظائف الأساسية لأي مسؤول أيا كان موقعه بداخل المهيات الرياضية و غيرها.

## 2- اتخاذ القرار:

" إن القرار هو اختيار لطريق معين يتخذه السلوك للوصول إلى هدف مرغوب فيه، وفي تعريف آخر هو اختيار بين بدائل مختلفة ".<sup>(1)</sup>

كما يعرف " على انه البديل الأمثل الذي يتم اختياره بين البدائل الممكنة للتنفيذ "<sup>(1)</sup>.

" في تعريف آخر إن القرار هو اختيار قرار معين بعد دراسة و تفكير ".<sup>(2)</sup>

كما يقول هيربرت سايمون " إن القرار هو قلب الإدارة "<sup>(2)</sup> .

يتضح لنا من خلال المفاهيم لكي يصل الإنسان إلى قرار فإنه يمر بمراحل متعددة من البحث والتحليل و المفاوضة مستندا إلى قيم ومعايير محددة ، وهذه المراحل كلها تشكل عملية صنع القرار والتي يجب أن يشارك فيها أكثر من شخص، إن القرار هو وسيلة لتحقيق أهداف ومنافع يسعا عليها النظام السلوكي أو تجنب الأضرار ومشكلات التي يتوقعها.

### 2 - الطريقة العلمية في اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار هي وضع الحد الفاصل أو المرحلة النهائية لعملية صنع القرار أي اختيار البديل الأفضل، وهذه العملية تمر بمراحل هي:

الهدف من خلال اتخاذ القرار: قد يكون الهدف هو حل لمشكلة معينة، فلا بد أن يكون الهدف واضحا ويشترط وضع معايير لقياسه أو مؤشرات.

تحديد المشكلة: في هذه الخطوة يتم التعرف على المشكلة أو الهدف بدقة وتجميع البيانات والإحصائيات والحقائق عنها ويتم تصنيفها وتحليلها و التنبؤ بآثارها المحتملة، لان سلامة القرار تتحقق باعتماد على حقائق وليس انطباعات شخصية.

وضع الحلول البديلة: البديل هو عبارة عن التصرف الممكن لحل مشكلة أو تحقيق هدف واحد، نادرا ما نجد حل واحدا لمشكلة معينة.

(1) - طلحة حسام الدين /عدلة عيسى مطر : مقدمة في الإدارة الرياضية ،مركز الكتاب للنشر ،مصر ،1996، ص105 .<sup>1</sup>

(2) - كمال أميري عصام بدوي : التطور العلمي لمفهوم الرياضة ،دار الشباب للطباعة، مصر ،1992، ص199 .<sup>2</sup>

لذا يجب على المدير أو رئيس النادي الاختيار بين الحلول أو البدائل، فلكل بديل نتائج متعددة منها ما يظهر في وقت قريب ومنها ما يظهر على المدى البعيد ومنها ما هو مؤكد ومنها ما هو محتمل.

المفاضلة بين البدائل: في هذه الخطوة يتم تقييم كل بديل على حدي في ضوء الهدف ويستبعد البديل الذي يصعب تنفيذه ، ويعتمد المفاضلة على وسائل كثيرة منها الخبرة السابقة لمتخذ القرار ويمكن الاعتماد على الخبرة في حالة اتخاذ قرارات روتينية والتي تمس المشكلات المتكررة أما القرارات الرئيسية وتمس المشكلات الطارئة والتي يستخدم فيها أسلوب البحث لاختيار البدائل وفق معايير معينة

تنفيذ القرار ومتابعته : في هذه الخطوة يتم وضع برنامج لتنفيذ البديل الأفضل لإمكاناته المادية والبشرية والتنفيذ هو الاختيار لأي قرار .

أما المتابعة فهي الإشراف على التنفيذ والتعرف على الأخطاء قبل حدوثها والعمل على تجنبها.

تقييم النتائج: هي عملية تحليلية للنتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها ويستفاد منها في تحديد أهداف جديدة واتخاذ قرار جديد (1).

### 3 - الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار ليست بالعملية السهلة، وذلك لأن المشكلات التي تواجه صانعي القرار متشعبة منها ما هو مرتبط بالتكوين الذاتي لمتخذ القرار ومنها ما هو مرتبط بالمناخ المحيط بكل ما فيه من علاقات وأهداف وعادات وتقاليد. ويمكن تحديد هذه الصعوبات فيما يلي:

قصور البيانات والمعلومات: إن متخذ القرار في حاجة إلى معلومات أو بيانات في تحديد يقوم بتحديدها وتحليلها والاختيار بين البدائل والتنفيذ والمتابعة والتقييم، لأنه كلما كانت البيانات والمعلومات ناقصة كلما شكل ذلك صعوبة في عملية اتخاذ القرار. وربما من أسباب نقص المعلومات أو البيانات راجعة إلى:

(1) - طلحة حسام الدين / عدلة عيسى مطر: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1996، ص 107.

- القائمين على جمع البيانات والمعلومات غير مؤهلين للقيام بهذه العملية.
- ضيق الوقت أثناء جمع تلك البيانات أو المعلومات.
- وجود عيوب في شبكة الاتصالات تعوق أسباب المعلومات .

التردد:

ويقصد به ما ينتاب صانع القرار من حيرة في اختيار البديل الأفضل مما يعرقل اتخاذ القرار في الوقت المناسب ومن أسبابه ما يلي:

- عدم المقدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة.

- عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة في البدائل.

- تعدد الأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار ويتولد عن ذلك الخوف والشك والسلبية.

- عدم وضوح السلطات والمسؤوليات.

- الضغوطات والالتزامات الغير مقبولة التي يتعرض لها صانع القرار.

ضعف الثقة المتبادلة:

يعتبر ضعف الثقة بين المرؤوسين من الأسباب التي لا تشجع اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية اتخاذها ،وإذا أصدرت فإنها تكون في إطار مشوه ولا تحقق النتائج المرجوة.

توقيت القرار:

كثيرا ما تفرض ضغوط على متخذ القرار لاتخاذ قرار في عجلة من الوقت دون إجراء دراسة وبحث للموقف مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف المنشود.

#### 4 - الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار:

لا يمكننا أن نتجاهل المواقف المرتبطة بالسلوك البشري والتي ترتبط بالدوافع والاتجاهات والانفعالات، فهناك صانع القرار الجريء الذي يقبل المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل والوصول إلى البديل وهناك المدير الجامد الذي يخشى المسؤولية.

#### - عدم المشاركة في اتخاذ القرار :

إن المشاركة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، لكن نتيجة لاختلاف المسؤولين في الجوانب النفسية والشخصية فإنهم في مدى أخذهم بمبدأ المشاركة الجماعية فهناك من يشجع المشاركة وهناك من يرفض، ف نموذج الإدارة الحديثة هو الذي يحدد مدى المشاركة في اتخاذ القرار أي كلما زادت المشاركة كان القرار أقرب إلى الصواب وعموما يقال أن الكثير من القرارات التي تتخذ والتي لم يتوفر فيها مبدأ المشاركة تكون غير سليمة ويصعب تنفيذها (1)

(1) - طلحة حسام الدين / عدلة عيسى مطر : مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1996، ص 109-110.

## خلاصة :

تلعب الإدارة دورا كبيرا في تنظيم الأفراد وهذا في جميع المجالات وخاصة في المجال الرياضي فهي تقوم على أساس توجيه الأفراد لتحقيق أهداف معينة وهذه الأهداف تتكون وفق إتباع سياسات محددة. إلا أنها لا تخلوا من المعوقات و المشاكل التي تتعدد أسبابها ومصادرها التي تمس مختلف وظائفها مما يجعل أدائها الإداري متذبذبا كثيرا ما يؤدي في الواقع في مشاكل تتطور إلى أزمات تعصف بهإن جوهر عملية الإدارة هو وضع الأسس و الأهداف المطلوبة تحقيقها في أسرع وقت ممكن و بنتائج إيجابية ممكنة في كافة المستويات التنظيمية

و الاتصالية، فنجاح العملية الإدارية مرتبط بالدرجة الأولى بالمسئول الأول عن النادي أو الفريق الرياضي و قدرته و مهاراته العلمية و العملية في تسيير الإدارة بشكل سليم و منظم كل في المكان المناسب و الكل يعمل معا بإرادته هذا ما يسهل عملية الحركة الدووية في الإدارة الرياضية.

و بهذا يجعل فريق العمل بأكمله شخصا واحدا أو مسئولا واحدا على النادي يعمل على تخطيط و وضع الأهداف، تنظيم العمل و توجيهه، الحرص و المحافظة على سلامة الإدارة، و بهذا كل يتحمل مسؤولية عمله و أخطائه في العمل سواء بتحفيزه على المواصلة في عمله الناجح أو عقابه على أخطائه التي ربما تتسبب في خسارة كبيرة للنادي أو الفريق أو المؤسسة...

و ما لوحظ في الإدارة الرياضية للنادي الرفيعة المستوى بالجزائر هو إتباع خطوات العملية الإدارية و تحميل المسئول الأول للنادي أو الفريق المسؤولية في إدارة النادي بشكل سليم و بحب صادق و روح رياضية عالية للفريق الذي ينتمي إليه في إطار المضي قدما نحو احترافية رياضية ذات مستوى عالي تفوق توقعات الفرق الرياضية الإقليمية و العالمية.

# الفصل الرابع

## المؤسسات الرياضية في الجزائر

## تمهيد:

أولت الدولة الجزائرية اهتماما خاصا بقطاع الرياضة وذلك بعد الاستقلال مباشرة، فشكّلت وزارة وصية بهذا القطاع ولذلك كان إلزاما علينا التطرق إلى هاته الهيئة فيما يخص هياكلها من ناحية الإدارة المركزية والمديريات المتفرعة عنها.

وقد خصصنا جانبا آخر يتطرق إلى الاتحاديات الرياضية لأن جميع النشاطات الرياضية بمختلف أنواعها تتطوي تحتها، وتمت دراستها من كل الجوانب لما لها من تأثير على المستوى العام للرياضة.

كما تضمن الاتحاديات استقرار كل منشآت الحركة الرياضية وذلك بوضع قاعدة للعلاقات لتعريف الحقوق والواجبات والحتميات لمختلف الفاعلين في الحركة الرياضية.

## 1- وزارة الشباب والرياضة:

### 1-1- لمحة تاريخية عن وزارة الشباب والرياضة:

تم إنشاء وزارة الشباب والرياضة بموجب المرسوم الحكومي رقم 1-62 في 1963، ثم ضم الجانب السياحي إلى الشباب والرياضة بعدما اتضحت أهميته وذلك بصدور مرسوم رقم 73-63 شهر مارس 1963.

لكن في سبتمبر 1963 تم تكليف وزارة التوجيه الوطني بإدارة قطاع الشباب والرياضة من خلال إنشاء كتابة دولة للشبيبة ووضع تنظيم جديد للوزارة وكل ما له صلة بالشبيبة والرياضة.

غير أنه في 1998 ونتيجة تطور النشاطات والظروف تطلب إعادة تنظيم جديد من حيث عدد الهياكل والمصالح وحتى تسميتها.

### 1-2- الإدارة المركزية:

تشتمل الإدارة المركزية في وزارة الشباب والرياضة الموضوعة تحت سلطة الوزير على ما يأتي:

#### 1-2-1- الأمين العام:

ويساعده مديرا دراسات ويلحق به مكتب البريد والاتصال والمكتب الوزاري للأمن الداخلي للمؤسسة.

#### 1-2-2- رئيس الديوان:

ويساعده سبعة مكلفين بالدراسات والتلخيص وأربعة ملحقين بالديوان.

#### - مهامهم:

- تحضير مشاركة الوزير في النشاطات الحكومية وتلك المتعلقة بالعلاقات مع البرلمان وتنظيمها.

- الاتصال وتحضير علاقات الوزير مع أجهزة الإعلام وتنظيمها.

- تحضير نشاطات الوزير في مجال العلاقات الخارجية والحركة الجمعوية وتنظيمها.

- متابعة نشاطات الشباب.

- متابعة النشاطات الرياضية.

- متابعة نشاطات المؤسسات الموضوعة تحت الوصاية.

- متابعة النشاطات اللامركزية للقطاع.

### 1-2-3- المفتشية العامة:

التي يحدد تنظيمها وسيرها بمرسوم تنفيذي.<sup>1</sup>

### 1-3- الهياكل:

#### 1-3-1- مديرية الشباب:

وتكلف بما يلي:

- ضبط تدابير المساعدات تجاه جمعيات الشباب طبقا للتنظيم المعمول به.
- المشاركة في إعداد تنظيم مراكز العمل.
- ضمان ترقيه الحياة الجموعية وتنظيم الشباب.
- وضع برامج النشاطات والترفيه وتبادل الشباب ومتابعتها وتقويمها.
- الإشراف على تنظيم مهرجانات الشباب ولقاءات الشباب الوطنية الأخرى.
- المساهمة في التنسيق بين القطاعات فيما يخص تطبيق البرامج لفائدة الشباب.
- المشاركة في ترقيه العلاقات الدولية في مجالي الشباب والحياة الجموعية.
- العمل على حماية حقوق الطفولة وترقيتها.

وهي تظم ثلاث مديريات فرعية:

#### 1-3-1-1- المديرية الفرعية لتنشيط أعمال الشباب والحياة الجموعية للشباب:

وتكلف بما يلي:

- ترقية أعمال تنشيط الشباب لا سيما بتحفيز الحياة الجموعية.
- المشاركة في تنظيم كل التظاهرات في مجالي تنشيط وترفيه الشباب بالاتصال مع الهياكل والهيآت المعنية.
- المشاركة في إنجاز المشاريع الاجتماعية والتربوية والثقافية في أوساط الشباب وتقويم مدى تنفيذها.

#### 1-3-1-2- المديرية الفرعية لمبادرات الشباب والمبادلات:

وتكلف بما يلي:

- المشاركة في التنسيق ما بين القطاعات في إطار تطبيق البرامج المعدة لفائدة الشباب ومتابعتها.

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/ العدد 71 سنة 2005

- إعداد البرامج النشاطات المرتبطة بالإدماج الاجتماعي للشباب بالاتصال مع القطاعات والهيآت المعنية.

- المشاركة في وضع برامج سنوية ومتعددة السنوات ترتبط بمبادلات وسياحة وترفيه الشباب.

- تطوير مبادرات الشباب.

- المشاركة في التدابير المرتبطة بحماية وترفيه حقوق الطفولة ومتابعتها.

### 1-3-1-3- المديرية الفرعية لبرامج مؤسسات الشباب:

وتكلف بما يلي:

- إعداد ومتابعة وتقييم تنفيذ البرامج المرتبطة بأعمال التنشيط ومبادلات الشباب.

- المشاركة في إعداد الوسائل والدعائم التعليمية والتقنية قصد ترقية مبادرات الشباب.

- ضمان تنسق هياكل ونشاطات المؤسسات المتخصصة للقطاع ومتابعتها ومراقبتها.

### 1-3-2- مديرية الرياضة:

ومن مهامها:

- دراسة واقتراح الاستراتيجية الوطنية في مجال الرياضة بالتنشاور مع القطاعات الشريكة المعنية.

- إعداد واقتراح برامج تطوير التربية البدنية والرياضية.

- تحديد أهداف تطوير الرياضة والمشاركة في المنافسات الدولية بالاتصال مع الاتحادات الرياضية الوطنية ومراقبة تطبيقها.

- ضبط تدابير المساعدات تجاه الحركة الجموعية الرياضية طبقا للتنظيم المعمول به.<sup>1</sup>

- تحفيز الاحتراف الرياضي ومتابعة تطبيقه.

- المشاركة في ترقية هياكل دعم التربية البدنية والرياضية وتطويرها.

- تحفيز تدابير الوقاية من تعاطي المنشطات ومكافحتها ومتابعة ذلك.

- اتخاذ كل التدابير الهادفة إلى الإدماج الاجتماعي والمهني لرياضي النخبة والمستوى العالي ومؤطريهم طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

- المشاركة في تطبيق برامج التعاون في ميدان الرياضة.

وهي نظم ثلاث مديريات فرعية:

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 71 سنة 2005.

- أ- المديرية الفرعية للرياضة في أوساط التربية والتكوين.
- ب- المديرية الفرعية للفرق الوطنية ورياضة المستوى العالي.
- ج- المديرية الفرعية للرياضة للجميع والتطوير.

### 1-3-3- مديرة الاتصال والتعاون:

ومن مهامها:

- اقتراح وتطبيق استراتيجية التطوير المرتبطة بالتكنولوجيات الحديثة للاتصال والإعلام تجاه الشباب.
- تنظيم جمع واستغلال الإعلام المتعلق بالقطاع.
- تسيير شبكة الإعلام الآلي للقطاع.
- تحديد محاور التعاون الدولي للقطاع وإعداد برامجه.
- ضمان تنفيذ السياسة الوطنية في مجال التعاون والمبادلات في ميدان الشباب والرياضة.
- السهر على تطبيق الاتفاقات والاتفاقيات والبروتوكولات وبرامج المبادلات الدولية.
- دراسة واقتراح أعمال التعاون والتبادل مع المنظمات الدولية المتخصصة.

وهي تضم ثلاث مديريات فرعية:

- أ- المديرية الفرعية للإعلام والاتصال في أوساط الشباب.
- ب- المديرية الفرعية لأنظمة الاتصال.
- ج- المديرية الفرعية للتعاون.

### 1-3-4- مديرة التكوين:

وتتلخص مهامها في:

- إعداد المخططات وبرامج النشاطات في مجال التكوين وتهيئة التأطير وضمان متابعتها ومراقبتها.
  - ترقية وتطوير النشاطات المتعلقة بالتكوين والتأهيل في ميادين التربية البدنية والرياضية وأعمال التنشيط والترفيه في أوساط الشباب.
  - المشاركة في تنظيم المسابقات والامتحانات وترويج التكوين المرتبط بمهامها.
- وتضم ثلاث مديريات فرعية:
- أ- المديرية الفرعية للتكوين في مهن الرياضة.
  - ب- المديرية الفرعية للتكوين في تنشيط أعمال الشباب.

ج- المديرية الفرعية لضبط مقاييس التكوين.

### 1-3-5- مديرية المنشآت والتجهيزات:

وتكلف بما يلي:

- تحفيز وتنسيق أعمال دراسات التخطيط والإحصائيات في قطاع الشباب والرياضة.
  - دراسة وتحضير برامج الاستثمار في قطاع الشباب والرياضة بالاتصال مع الهياكل المعنية وضمان تطبيقها ومتابعتها.
  - إعداد برامج الاستثمار في القطاع بالتنسيق مع الهياكل والهيئات المعنية.
  - ضبط مقاييس المنشآت والتجهيزات الاجتماعية التربوية والسهر على صيانتها.
- وهي تضم ثلاث مديريات فرعية:

أ- المديرية الفرعية للمنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية التربوية.

ب- المديرية الفرعية للتقييس و الصيانة.

ج- المديرية الفرعية للإحصائيات والبرامج.

### 1-3-6- مديرية التنظيم والوثائق:

وتكلف بما يلي:<sup>1</sup>

- إعداد النصوص القانونية للقطاع واقتراحها بالاتصال مع الهياكل المعنية.
- دراسة النصوص ومشاريع النصوص القانونية لا سيما منها ما تقترحه القطاعات الأخرى.
- متابعة قضايا المنازعات التي تخص القطاع.
- معالجة الوثائق التي تهم القطاع وتوزيعها.
- تسيير أرشيف القطاع والمحافظة عليها.

وهي تضم مديريتين فرعيتين:

أ- المديرية الفرعية للتنظيم والمنازعات.

ب- المديرية الفرعية للوثائق والأرشيف.

### 1-3-7- مديرية الإدارة العامة:

وتكلف بما يلي:

- تحضير العمليات المتعلقة بميزانية الإدارة المركزية وتنفيذها.
- تسيير الوسائل البشرية والمادية للإدارة.

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 71 سنة، 2005

- تنفيذ مخطط تكوين مستخدمي القطاع بالاتصال مع الهياكل المعنية.
- إعداد التقديرات الدورية وتقويم تنفيذها.
- ضمان تسيير الذمة المالية للوزارة والمحافظة عليها.
- وضع قواعد وإجراءات متابعة ومراقبة المساعدات والإعانات الممنوحة للحركة الجمعوية الشبابية والرياضية بعنوان ميزانية الدولة.
- وهي تضم أربع مديريات فرعية:
  - أ- المديرية الفرعية للموارد البشرية.
  - ب- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة.
  - ج- المديرية الفرعية للوسائل العامة.
  - د- المديرية الفرعية لمراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية.

## 2- الاتحاديات الرياضية:

لما كانت الاتحاديات الرياضية هي اتحادات ألعاب وليست اتحادات أندية فإن مهمتها أصلا هي العناية والاهتمام بالألعاب الرياضية، كل اتحاد فيما يخصه بغرض الارتقاء بالمستوى البطولي للعبة، وذلك عن طريق المنافسة الحرة الشريفة حسب القوانين والنظم واللوائح التي يضعها اتحاد اللعبة بما يتفق والقوانين واللوائح الدولية.

### 2-1- نشأة الاتحاديات:<sup>1</sup>

ترجع أهمية الألعاب الرياضية وقيمتها إلى حقائق مستمدة جميعها من الميل الفطري للحركة والحاجة الماسة إلى ممارستها والتي ساعدت من انتشارها مما دعا إلى ضرورة ظهور هيئات تنظم وتطور هذه النشاطات الرياضية، وكان كل بلد يضع للعبة القوانين والشروط التي تحلو لها وتناسب ظروفها ولاعبها فكانت تلعب اللعبة الواحدة بقوانين وقواعد تختلف تماما من بلد لآخر.

وعلى إثر ترابط شعوب الأرض المختلفة نتيجة التطور واتساع نطاق التباري، اتجهت الجهود إلى تكوين هيئات وجمعيات رياضية لكل لعبة وتم توحيد قوانينها وشروطها التي تمارس على أساسها، ولتكوين هذه الهيئات ليس فقط عينا حارسا على المنافسات الرياضية وإنما أيضا عقلا دارسا وفاحصا لعملية التطور.

<sup>1</sup> - عصام بدوي: مرجع سابق، ص 97

وقد أطلق على هذه الهيئات اسم الاتحاديات الدولية، وبقيام هذه الاتحاديات الدولية لمختلف الألعاب الرياضية انتشرت الاتحاديات الأهلية في معظم دول العالم لتعاون وتتعاون مع الاتحاديات الدولية كل في هذه اللعبة التي تخصه وداخل حدود الدولة بقواعد ونظم وأسس موحدة، ومنذ هذا التحول انبعثت ألعاب رياضية على أسس علمية جديدة جعلت منها وسيلة هادفة ذات مغزى هام لممارستها وليس مجرد عمل مسلم مرتب كما كانت عليه من قبل.

## 2-2- مسؤولية الاتحاديات الرياضية:

تمثل الأندية الرياضية في الاتحاد القاعدة العريضة التي تشكل الجمعية العمومية صاحبة السلطة العمومية العليا في الاتحاديات التي تنتخب مجلس الإدارة من بين الشخصيات التي ترشحها الأندية، ومجلس إدارة الاتحاد يمثل قمة السلطة المسؤولة عن إدارة الاتحاد فنيا وإداريا وماليا ومدته يحددها النظام الأساسي للاتحاد وحتى يتسنى لمجالس إدارة الاتحاديات مباشرة مسؤوليتها على نطاق الدولة ككل ونشر ألعابها على مستوى واسع فإنها تشكل لجان مناطق تابعة لها تختارها الأندية الأعضاء في الاتحاد والتي تقع في الحدود الجغرافية للدولة أو المنطقة، ويتم هذا الاختيار تحت إشراف مجلس إدارة الاتحاد في أي صورة من الصور، وتتولى كل لجنة من هذه اللجان اختصاصات مجلس الإدارة أو بعضها في نطاق حدودها الجغرافية حسب القوانين واللوائح التي يضعها الاتحاد وجميع أعمال هذه اللجان ونشاطاتها يشرف عليها مجلس الإدارة وتنفيذ سياسته باعتبارها جزءا لا يتجزأ منه.

كما يتولى مجلس إدارة الاتحاد تشكيل لجان فنية دائمة من أعضاء فنيين بطريقته الخاصة حسب نظم ولوائح الاتحاد وهي لجان تخصصية تعاون مجلس الإدارة فنيا، كل لجنة فيما يخصها، وتنتهي مدة هذه اللجان وأيضا لجان المناطق بانتهاء مدة مجلس الإدارة، وأهم هذه اللجان بالنسبة للاتحاديات، لجنة المسابقات، لجنة الحكام، لجنة المدربين، لجنة المنتخبات الوطنية ...، وكل لجنة من هذه اللجان تحكمها وتنظم أعمالها لوائح توضح ما لها وما عليها، والمفهوم العام للاتحاديات يشمل ثلاثة عناصر هي: مجلس إدارة الاتحادية، لجان المناطق الفنية الدائمة والأندية الأعضاء في الاتحادية.

وهذه الاتحاديات باعتبارها اتحاديات ألعاب، فكل اتحاد منها مسؤول عن لعبته التي تعينه ويقع على عاتقه تنظيم بطولتها ومنافساتها المحلية، الإقليمية والدولية وهو المسؤول

بغرض رفع المستوى البطولي والوصول بالفرق إلى أعلى مستوى ممكن في الأداء والمهارة تمهيداً للتنافس الدولي الذي تعتبر الدورات الأولمبية قمته.

كما أنه من أهم مسؤوليات هذه الاتحاديات إعداد الكوادر الفنية للعبة من حكام ومدربين وقادة وإداريين بعقد دراسات صقل وتأهيل، فهذه الكوادر الفنية تعتبر من أهم عناصر تطوير أي لعبة رياضية.

وحتى تكسب الاتحادية الأهلية شرعيتها وتستطيع ممارسة اختصاصاتها بصفة رسمية يجب أن يعتمد الاتحاد الدولي للعبة قيامه بعد أن يتأكد الاتحاد الدولي للعبة من قيام الاتحاد الدولي الأهلي قد تم بما يتفق مع الشروط التي نصت عليها قوانين ونظم الاتحاد الدولي والتي تحتم أن يكون لكل لعبة في كل دولة اتحاد واحد يشرف على اللعبة ويدير شؤونها، وعادة ما يكون مقر هذا الاتحاد عاصمة الدولة إلا إذا حالت ظروف خاصة دون ذلك.

## 2-3- هدف الاتحادية:<sup>1</sup>

تنظيم وتنسيق نشاط اللعبة بين أعضائه والعمل على نشرها ورفع مستواها الفني، ويعتبر الاتحاد من الهيئات الخاصة ذات النفع العام وتكون له شخصيته الاعتبارية ويمارس الاتحاد نشاطه في إطار السياسة العامة للدولة والتخطيط الذي يضعه المجلس الأعلى للشباب والرياضة (وزارة الشباب والرياضة) ويمارس الاختصاصات التالية:

- وضع السياسة العامة التي تحقق نشر اللعبة ورفع مستواها.
- إدارة شؤون اللعبة من جميع النواحي الفنية والمالية والتنظيمية.
- وضع الأسس والمبادئ لتنظيم شؤون التدريب، وشروط المدربين بالاشتراك مع اللجنة الأولمبية ونقابة المهن الرياضية بعد الحصول على موافقة هذه النقابة وعلى أن يكون المدربون أعضاء في النقابة المذكورة.
- المحافظة على القواعد والمبادئ الدولية للعبة وحماية الهوية وتنظيم الاحتراف.
- تنظيمات البطولات العامة .
- إعداد الفرق الأهلية للتمثيل بلدها في البطولات والإشراف على تدريبها.
- الإذن للهيئات الأعضاء للاشتراك بفرقها مع غرق أجنبية داخل وخارج الوطن.
- الإشراف على تنظيم هذه المباريات إذا أقيمت محلياً، وذلك بعد موافقة جهاز الرياضة.

<sup>1</sup> - عصام بدوي مرجع سابق ، ص98

- تنسيق الجهود بين الهيئات الأعضاء وإسداء النصح والمشورة لها وتمثيل الوطن في المؤتمرات والاجتماعات واعتماد تسجيل اللاعبين أو انتقالهم إلى أندية بالداخل أو الخارج.

### 2-3-1- نموذج نمطي لخطة اتحادية رياضية:

بيانات أساسية: عدد مناطق الاتحادية:

عدد أعضاء الجمعية العمومية وتشمل:

- عدد الأندية ( ) عضوا.

- عدد مراكز الشباب ( ) عضوا.

- عدد الهيئات الأخرى ( ) عضوا.

إجمالي عدد أعضاء الجمعية العمومية ( ) عضوا.

الإعانات المنصرفة للاتحاد العام.

أولاً: الإعانة المعنوية، إعادة المدربين، إعانة الأدوات الرياضية.

ثانياً: إعانات أخرى ومساهمات.

ثالثاً: الإيرادات المتوقعة:

- اشتراك أندية وهبات.

- إيرادات مباريات وإعانات.

- إيرادات حفلات .

- رسوم اعتماد شهادات.

- رسوم أخرى.

## 2-4- قائمة الفدراليات والجمعيات الرياضية الوطنية الجزائرية.<sup>1</sup>

الجدول (أ): يمثل قائمة الفدراليات والجمعيات الرياضية الوطنية الجزائرية.

الفيدرالية الجزائرية للسباحة.	اللجنة الأولمبية الجزائرية.
الاتحادية الجزائرية للفروسية.	الاتحادية الجزائرية لكرة القدم.
الاتحادية الجزائرية للتنس.	الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى.
الاتحادية الجزائرية لتنس الطاولة.	الاتحادية الجزائرية لكرة السلة.
الاتحادية الجزائرية لكرة الطائرة.	الاتحادية الجزائرية لجمعيات التجديف والكانوي.
الاتحادية الجزائرية للملاحة الشراعية.	الاتحادية الجزائرية للرياضات الكروية.
الاتحادية الجزائرية للفنون القتالية.	الاتحادية الجزائرية للملاكمة.
الاتحادية الجزائرية للرياضة للجميع والجوارية.	الاتحادية الجزائرية للدراجات.
الاتحادية الجزائرية للرياضة الجامعية.	الاتحادية الجزائرية للمبارزة.
الاتحادية الجزائرية للرياضة الجامعية.	الاتحادية الجزائرية للرياضات المعوقين.
الاتحادية الجزائرية للرياضة المدرسة.	الاتحادية الجزائرية للرمية الرياضية.
الاتحادية الجزائرية للرياضة والعمل.	الاتحادية الجزائرية للجماز.
الاتحادية الجزائرية للرياضة الجوية.	الاتحادية الجزائرية لرفع الأثقال.
الاتحادية الجزائرية للرياضات الميكانيكية.	الاتحادية الجزائرية لكمال الأجسام.
الاتحادية الجزائرية للإسعاف والإنقاذ والنشاطات البحرية.	الاتحادية الجزائرية لكرة اليد.
الجمعية الوطنية للباد تمن.	الاتحادية الجزائرية للشطرنج.
الجمعية الوطنية للكنك بوكسنغ والفول كونتاكت	الاتحادية الجزائرية للجيدو.
الجمعية الوطنية للبيار الجزائري .	الاتحادية الجزائرية للكراتي دو.
	الاتحادية الجزائرية للطاكواندو.
	الاتحادية الجزائرية للمصارعة.

<sup>1</sup> - الموقع الإلكتروني/ www.angs.dz

الجمعية الوطنية الرياضية للصم الجزائر.	
الجمعية الوطنية للرياضات والألعاب التقليدية.	
الجمعية الوطنية لتطوير و ترقية الرياضة النسوية.	

## 2-5- مكونات الاتحادية الرياضية:

إن الاتحادية الرياضية تتكون من:

- الجمعية العامة.
- المكتب الاتحادي.
- الرئيس.

## 2-5-1- الجمعية العامة:

هناك شروط يجب توافرها في أعضاء الجمعية العامة منها:

- التمتع بالجنسية الجزائرية.
- التمتع بالحقوق المدنية والوطنية.
- ألا يكونوا قد تعرضوا إلى عقوبة رياضية جسمية.
- الالتزام بالامتثال للقانون الأساسي للاتحادية وأنظمتها.

## مهامها:

- تنتخب الرئيس وأعضاء المكتب الاتحادي.
- تصادق على القانون الأساسي للاتحادية.
- تعدل القانون الأساسي للاتحادية.
- تصادق على النظام التأديبي للاتحادية.
- تصادق على الحصيلة الأدبية والمالية وكذا برنامج عمل الاتحادية.
- تصوت على الميزانية وتصادق على الحسابات.
- تحدد اشتراكات أعضائها.
- تصادق على النظام الداخلي والتنظيمات العامة للاتحادية بناء على اقتراح من المكتب الاتحادي.

- تفصل في الاقتناءات وعقود إيجار الأملاك العقارية.
- تصادق على الاقتراضات.
- تساهم في تطوير الرياضة المدرسية والرياضة الجامعية بالاتصال مع الهياكل المعنية.
- تسهر على تجسيد التمثيل النسوي داخل الاتحادية.
- تشجع الرياضة النسوية.

## 2-5-2- المكتب الاتحادي:

- هو الجهاز التنفيذي للاتحادية ويضمن التسيير الإداري والتقني للاتحادية ويتشكل المكتب الاتحادي حسب خصوصيات الاتحادية من 08 إلى 19 عضو موزعين كالتالي:
- من 06 إلى 14 عضو منتخبا من بينهم واحد من 3 منتخبين بالنسبة للخبراء الذين يعينهم الوزير المكلف بالرياضة للجمعية العامة.
  - من 02 إلى 05 مسؤولي المديریات المنهجية من بينهم الأمين العام للاتحادية وينتخب المكتب الاتحادي من بين أعضائه المنتخبين:

- رئيسا.
- من واحد على أربعة نواب للرئيس.
- أمينا للخزينة.

وكما يمكن للمكتب الاتحادي أن يتزود بلجان متخصصة مكلفة بمساعدته في القيام بأنشطة ويجتمع المكتب الاتحادي مرتين على الأقل في الشهر باستدعاء من رئيسه. ويصادق على مداوات المكتب الاتحادي بأغلبية عدد الأصوات المعبر عنها وفي حالة تعادل الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.

## 2-5-3- الرئيس:

- ينتخب المكتب الاتحادي للرئيس من بين أعضائه لعهدة مدتها (04) سنوات ويمثل الرئيس الاتحادية في كل أعمال الحياة المدنية وكذلك لدى الهيئات الرياضية الوطنية والدولية ويتولى على الخصوص ما يأتي:
- يوزع الوظائف داخل المكتب الاتحادي.
  - يضبط مشروع جدول أعمال دورات المكتب الاتحادي ودورات الجمعية العامة.
  - ينشط وينسق أعمال مجموع أجهزة الاتحادية.

- يستدعي أجهزة الاتحادية ويرأس ويسير أعمالها.
  - يسهر على تطبيق قرارات الأجهزة الاتحادية.
  - يعد دوريا الحصائل والخلاصات والمعلومات الخاصة بالأنشطة الاتحادية ويرسل نسخة منها إلى الوزير المكلف بالرياضة.
  - يأمر بصرف النفقات على أساس البرامج المصادق عليها.
  - يعد التقرير المعنوي والمالي ويعرضه على المكتب الاتحادي ويقدمه إلى الجمعية العامة لتصادق عليه.
  - يتخذ التدابير التحفظية والتأديبية طبقا للقانون والتنظيمات السارية المفعول.
  - يقاضي لدى العدالة لحساب الاتحادية.
- 2-6- أنوع الاتحاديات الرياضية الوطنية:**
- 2-6-1- الاتحاديات التي تسير رياضة جماعية:**
- وهي الاتحاديات التي تسير رياضة ذات طابع جماعي مثل: اتحادية كرة القدم، الطائرة، والسلة ..
- 2-6-2- الاتحاديات التي تسير رياضة فردية:**
- وهي الاتحاديات التي تسير رياضة ذات طابع فردي مثل اتحادية الجيدو، الملاكمة، رفع الأثقال.
- 2-6-3- الاتحاديات التي تسير عدة اختصاصات:**
- أي كثرة الاختصاصات وتضم مجموعة من الاختصاصات في مختلف الأنشطة سواء الفردية أو الجماعية مثل اتحادية المعوقين، اتحادية الرياضة الجماعية.
- 2-6-4- الاتحاديات المتعددة الرياضات:**
- عندما تظم رياضات مختلفة في إطار تنظيم وتنشيط الممارسات البدنية والرياضية، وتنشيطها ضمن قطاع نشاط معين أو ضمن صنف معين من السكان.
- 2-6-5- الاتحاديات المتخصصة:**
- عندما تظم رياضة أو رياضات متشابهة وتنشط ذلك.
- 2-6-7- مهام الاتحادية الرياضية.**
- المساهمة في تعميم الرياضة وتحسين ممارستها باستمرار بما في ذلك القيام بأعمال التكوين.

- تنسيق نشاطات الجمعيات الرياضية والمؤسسات التجارية ذات التوجيه الرياضي المنظمة إليها.
- جمع الشروط والوسائل الكفيلة بضمان تمثيل لائق في المنافسات والتظاهرات الرياضية الدولية.
- ترقية تكوين المواهب الرياضية الشابة.
- الانضمام للهيآت والمحافل الدولية الرياضية وضمان تمثيلها فيها.
- المساهمة في نشر الأخلاق الرياضية ومثل للتقارب والتفاهم والتسامح والمحافظة على ذلك.

## 2-8- موارد الاتحادية الرياضية:<sup>1</sup>

- الاشتراكات السنوية لأعضائها المنخرطين فيها.
- حقوق الانتماء والالتزام في الهياكل الرياضية المنتمية.
- المداخل المرتبطة بأنشطة الاتحادية وأداء خدماتها لا سيما المتعلقة منها بالرعاية والإشهار والدعم وتسويق العروض الرياضية والمنافسات أو فترات التدريب.
- الأرباح الناتجة عن عقود التجهيز الرياضي ورعايته وتسويق صورته.
- ناتج مبيعات المنشورات والأشياء المختلفة التي تتناول الفروع الرياضية.
- إعانات الدولة والجماعات المحلية.
- المساهمات المحتملة من الصندوق الوطني لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية.
- قسط من ناتج الأرباح الناجمة من المنافسات.
- القسط المحتمل الذي تدفعه المنظمات الرياضية الدولية.
- الهبات والوصايا.
- كل الموارد الأخرى الناتجة عن نشاط الاتحادية أو الموضوعة تحت تصرفها.

<sup>1</sup> - القانون 31/90 مؤرخ في 04 / 12 / 1990 المتعلق بالجمعيات .

## 2-9- نماذج الحصيلة الأدبية والمالية للاتحاديات الرياضية الوطنية:

### 2-9-1- تقديم الحصيلة الأدبية:

#### أ- تقديم وجيز للاتحادية الرياضية:

- تسمية الاتحادية الرياضية.

- تاريخ الإنشاء، رقم الهاتف، رقم الفاكس، العنوان الإلكتروني، رقم الاعتماد،

مقر الويب، تاريخ

إعادة تجديد المكتب.

- الرئيس، أعضاء المكتب التنفيذي مع بيان الوظائف..

- التوطين البنكي (بالعملة الوطنية اوالصعبة) ورقم الحسابات.

- تاريخ الانخراط في الهيئات الرياضية الدولية المعنية (على المستوى المغربي،

الإفريقي، المتوسطي والدولي).

#### ب- سير الاتحادية:

- وضعية المخطط الهيكلي القائم.

- حالة المصالح والوظائف الشاغرة.

- حالة المصالح والوظائف المشغولة.

ج- الاجتماعات حسب الهيئة الدولية والتنفيذية (الجمعية العامة، المكتب، اللجنة).

د- اجتماعات الهياكل التنفيذية (المديرية التقنية الوطنية، مديرية الفرق الوطنية، مديرية

المواهب الرياضية الشابة، مديرية التطوير الرياضي، مديرية التنظيم الرياضي، الأمين العام)

وأهم القرارات المتخذة.

هـ- نتائج الاجتماعات على الصعيد المالي، التنظيم، التقني.

و- إحصائيات الممارسين (عدد حاملي الإجازات حسب خصوصية كل اتحادية).

جدول (ب) : يمثل نموذج إحصائيات الممارسين

المجموع العام	الناشئين	الأصاغر		الأشبال		الأواسط		الأكابر		الكهول		الولاية
		م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	
		م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	

ن- إحصائيات المسيرين والرسميين:

جدول (ج) : يمثل نموذج إحصائيات المسيرين والرسميين.<sup>1</sup>

المجموع العام			الإطار الطبي			المسيرين الدائمين			الولاية
المجموع	الأعضاء المنتخبين	الرؤساء	مج	دلاك	طبيب	م -	م -	م -	
									م
						م	م	م	
						م	م	م	
						م	م	م	

ي- إحصائيات المدربين (حسب التخصص والمستوى):

جدول (د): يمثل نموذج إحصائيات المدربين

المجموع	آخرون	حسب التوقيت الجزئي			الدائمون			الولاية
		م	م	م	الم	م-ر	ن-س-ر	
	مجموع	م	م	م	م	م	م	
	ع	درجة 1	درجة 2	درجة 3	جموع	م-ر	ن-س-ر	
		م	م	م		مري	تقني	م.الرياضة
		درجة 1	درجة 2	درجة 3		رياضة	سامي	ضة

س- إحصائيات الحكام وقضاة التحكيم:

جدول (هـ) : يمثل نموذج إحصائيات الحكام وقضاة التحكيم

<sup>1</sup> - القانون 31/90 مؤرخ في 04/ 12/ 1990 المتعلق بالجمعيات .

تحديد الولاية	الدوليين	الوطنيين	المحليين	الولائيين	آخرون	المجموع

الوضعية المتعلقة بالتكوين:<sup>1</sup>

- تحسين مستوى التأطير بالجزائر:

جدول (و) : يمثل نموذج تحسين مستوى التأطير بالجزائر

طبيعة العملية	نمط التأطير	التاريخ	المكان	المدة	تعدد المشاركين	الملاحظات

- تحسين مستوى التأطير بالخارج:

جدول (ز) : يمثل نموذج تحسين مستوى التأطير بالخارج

طبيعة العملية	التاريخ	لمكان	عدد الأيام	تعدد المشاركين	الملاحظات

• تكوين المواهب الشابة الرياضية:

- عدد المواهب الشابة الرياضية المسجلة.

- قسم رياضة ودراسة حسب الجنس، المؤسسة، الولاية.

- حسب مراكز التكوين حسب الجنس، النادي، الولاية.

- حسب الانتقال الولائي الجهوي، الصنف، الجنس.

- الثانوية الرياضية حسب الجنس والصنف.<sup>2</sup>

• عدد الشباب المستفيدين من التكوين بالخارج:

- عدد المشاركين.

- طبيعة التكوين.

- الشهادات المتحصل عليها عند الاقتضاء.

<sup>1</sup> - القانون 31/90 مؤرخ في 04/ 12/ 1990 المتعلق بالجمعيات .

<sup>2</sup> - النشرة الرسمية لوزارة الشباب و الرياضة ،السداسي الثاني ،2006 ص200 .

- إطار التكوين.

أ- المنظمة الوطنية للمنافسة و/أو التنشيط حسب اختصاص الاتحاديات.

ب- نتائج مختلف المنافسات (حسب المستوى والتقسيم): البطولات، كأس الجزائر، أشكال أخرى للمنافسات.

ج- أثر المنافسات على تطوير الاختصاص الرياضي أو الاختصاصات الرياضية:  
- الصعوبات الخاصة.

- العلاقة مع الهياكل الأخرى.

- تحضير الفرق الوطنية ذات المستوى العالي.

تذكير الأهداف: حسب الفريق الرياضي والرياضي أو مجموعة الرياضيين.

التحضير بالجزائر أو الخارج حسب الصنف وحسب الجنس:

**جدول (ح) : يمثل نموذج التحضير بالجزائر أو الخارج حسب الصنف والجنس**

طبيعة التحضير	الصنف العالي	الأماكن	التواريخ	عدد التعداد للمشاركين حسب الصنف	الملاحظات

د- إجراء المنافسات في الجزائر وبالخارج حسب الصنف وحسب الجنس مع النتائج المحققة مع الفوارق والتدابير المصححة.

- تقييم استعمال الوسائل المالية والعينية.

هـ- الوسائل المالية الموضوعة تحت التصرف.

- وضعية الإعانات الممنوحة حسب طبيعتها.

- حالة الاستعمالات حسب طبيعتها.

- الحالة التقريبية حسب عقد الأهداف.

**جدول ( ي ) : يمثل نموذج تقييم الوسائل المالية والعينية**

التحديد	الإعانات الممنوحة	الاستعمالات	الفوارق
المسائل المالية حسب الفصول (حسب عقد الأهداف)			

• المتبقي للإنجاز (تحليل):

- حالة الإيرادات الأخرى حسب طبيعتها:
- الإيرادات الآتية من الاشتراكات.
- الإيرادات الآتية من الهيئات الدولية.
- الإيرادات من المنافسات الرياضية.
- الإيرادات الآتية من الخدمات .
- الإيرادات الآتية من المناصرين.
- الإيرادات الأخرى.<sup>1</sup>

#### د- الوسائل الموضوعة تحت التصرف حسب طبيعتها:

- حالة الهياكل القاعدية الموضوعة تحت التصرف.
- حالة الهبات والوصايا من الخواص.
- حالة المساعدات الممنوحة من قبل الدولة وطبيعتها.

#### و- الخاتمة:

- تقييم الوسائل الموضوعة.
- النتائج المحققة.
- الفوارق والمتبقي للإنجاز.
- التدابير التصحيحية المقترحة.
- الإجراءات الأخرى المتخذة أو المبرمجة.

#### 2-9-2- تقديم الحصيلة المالية:

فحص الحسابات المضبوطة بتاريخ 12/31 .... للسنة المالية حسب قائمة المخطط الوطني للمحاسبة.

- 1- الأموال الخاصة. 5- الديون.
- 2- الاستثمارات. 6- التكاليف.
- 3- المخزونات. 7- المنتجات.
- 4- الحسابات الدائنة. 8- النتائج.

<sup>1</sup> - القانون 31/90 مؤرخ في 04 / 12 / 1990 المتعلق بالجمعيات .

جدول ( ك ) : يمثل نموذج تقديم الحصيلة المالية

الخصوم			الأصول		
المبالغ	التجديد	قسم	المبالغ	الموضوع	الرقم
	الأصول الخاصة	01		الاستثمارات	02
	الديون	02		المخزونات	03
				الحسابات الدائنة	04
					المجموع

أ- تحليل الحصيلة:<sup>1</sup>

• الأصول:

- تطور الأصول: الاستثمارات، المخزونات، الحسابات الدائنة.
- التعليق حسب الحساب.
- تحليل وضعية الحسابات الدائنة حسب طبيعتها.
- تحليل المتاحات ( البنك، الصندوق).

• الخصوم:

- تطور الخصوم: الأموال الخاصة، الديون.
- تعليق على الحسابات.
- أموال الجمعية أو الاتحادية:
  - مساهمات الدولة.
  - مساهمات الجماعات المحلية.
  - مساهمات الصندوق لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية.
  - مساهمة الهيئات الدولية.
  - مساهمة المؤسسة أو المؤسسات العمومية والخاصة.
- حساب 17: الربط فيما بين الوحدات (دائن ومدين).
- تحليل وضعية الديون:

<sup>1</sup> - القانون 31/90 مؤرخ في 04 / 12 / 1990 المتعلق بالجمعيات .

• إعداد جدول حسابات النتائج مكون من الأصناف التالية: الصندوق 6: التكاليف، الصنف 7: المنتجات، الصنف 8: النتائج.

• تطور التكاليف تبعا للحساب:

- تطور المنتجات حسب طبيعتها.

• تعليق حول هيكلية التكاليف والمنتجات.

- تحليل الحسابات.

- تحليل نتائج السنة.

- ناتج الاستغلال.

- ناتج خارج الاستغلال.<sup>1</sup>

ملاحظة: يجب أن ترفق الحصيلة المحاسبية بـ:

1- الدفتر الكبير.

2- الحسابات غير المبررة في الملحق (تعيين بيانها).

3- تحديد حسابات الزبائن والموردون والبنك والصندوق والحسابات الدائنة والديون بالتفصيل

مع الأوراق التي تبنتها في الحصيلة.

## 2-10- المخطط الهيكلي للاتحاديات الرياضية الوطنية:<sup>2</sup>

إن المخطط الهيكلي للاتحاديات الوطنية يضمن التسيير الحسن لهياكلها وهو يقوم

بتنظيم وتحديد الاختصاصات والمهام وأشغال كل واحد، كما يرفع التخطيط الهيكلي من

المستوى التقني والإداري للاتحادية.

والمخطط الهيكلي للاتحاديات الرياضية الوطنية ينقسم إلى ثلاثة نماذج تنظيمية هي:

1- الاتحاديات التي تسيير رياضة جماعية.

2- الاتحاديات التي تسيير رياضة فردية.

3- الاتحاديات التي تسيير عدة اختصاصات (كثرة الاختصاصات).

<sup>1</sup> - القانون 31/90 مؤرخ في 04/ 12/ 1990 المتعلق بالجمعيات .

<sup>2</sup> - النشرة الرسمية لوزارة الشباب و الرياضة ،السداسي الثاني ،2006 ص211- 212

## 2-10-1- النموذج الأول: المخطط الهيكلي للاتحاديات المسيرة لرياضة جماعية.

### 1- الأمانة العامة:

#### أ- التنظيم العام:

يسير الأمانة العامة أمين عام الاتحادية يساعده في مهامه معاونين يكلفان بالبريد والاتصال والتسويق ويلحق بها مصلحة مكلفة بالإدارة والوسائل. كما يساعد الأمين العام معاونين يكلفان بـ:

- البريد.

- الاتصال.

وتوضع تحت سلطته مصلحة الإدارة والوسائل التي تضم مكتبين:

- مكتب التسيير الإداري.

- مكتب الوسائل والعتاد.

#### ب- المهام والاختصاصات:

يسير الأمانة العامة أمين الذي يعد المسؤول عن سير الإدارة وتسيير الوسائل المالية الانتخابية. توضح أبرز صلاحيات ومهام الأمين العام في القوانين الأساسية للاتحادية.

#### ب-1- المهام المنوطة للمكلف بالبريد:

- ضمان تسجيل البريد الصادر والوارد.

- ضمان توزيع البريد الموجه لمختلف هياكل الاتحادية.

- ضمان نقل المراسلات.

#### ب-2- من المهام المنوطة بالمكلف بالاتصال والتسويق:

- إعداد الإعلام والنشرة الرسمية للاتحادية وطبعتها وتوزيعها.

- جمع المعلومات المتعلقة بالنشاطات الخاصة باختصاص الرياضي وترقية الاتصال فيما بين الهياكل (النوادي- الرابطات).

- مخطط الترويج الإعلامي للاختصاص الرياضي.

- كشف عن الموارد المالية الأخرى المترتبة عن أعمال الرعاية والمناصرة والإشهار خلال العروض الرياضية والمنافسات الوطنية والدولية.

- الاختصاص الرياضي.

- دراسة عقود الرعاية وتسويق صورة الرياضي والفرق الوطنية.

### ب-3- مصلحة الإدارة والوسائل:<sup>1</sup>

تكتسي مصلحة التسيير الإداري أهمية قصوى بوصفها البنية العامة التي تحدد مختلف العلاقات الرسمية للهياكل الإدارية ويتعبّر آخر فإن هذه المصلحة تمثل نشاط موجه نحو التعاون الفعلي والتنسيق الحقيقي بين مختلف الطاقات البشرية العاملة قصد إنجاز هدف واضح مع مستوى مقبول من الكفاءة.

وتنقسم هذه المصلحة إلى مكتبين تحدد مهامهما على النحو الآتي:

#### ب-3-1- مكتب التسيير الإداري: ويكلف بـ:

- تحرير المراسلات.
- التنظيم التقني لاجتماعات الجمعية العامة والمكتب الاتحادي ومختلف اللجان المتخصصة واللجان الخاصة.
- إعداد محاضر الجمعية العامة والمكتب الاتحادي واللجان.
- مسك سجل المداولات.
- مسك سجل المنخرطين.
- دراسة مطابقة الالتزامات وانخرطات النوادي.
- مسك الملفات الإدارية للنوادي والرابطات.
- الحفاظ والمحافظة على الأرشيف.

#### ب-3-2- مكتب الرسائل والعتاد: ويكلف بـ:

- تحضير التريصات والدورات الرياضية.
- التحضير المادي للاجتماعات والجمعيات العامة.
- اقتناء الأثاث والمستلزمات والتجهيزات اللازمة لهياكل الاتحادية.
- الحفظ والاعتناء بالممتلكات المنقولة والعقارية.
- تسيير حاضرة السيارات.

#### 2- مديرية المراقبة والتسيير المالي:<sup>2</sup>

تمارس مديرية المراقبة والتسيير المالي مهامها تحت السلطة المباشرة لرئيس الاتحادية ويسيرها إطار مختص في الميدان.

<sup>1</sup>النشرة الرسمية لوزارة الشباب والرياضة، السداسي الثاني، 2006، ص213

<sup>2</sup> - النشرة الرسمية لوزارة الشباب والرياضة، السداسي الثاني، 2006، ص 216.

تظم مديرية المراقبة والتسيير المالي مكتبين: الأول يكلف بمتابعة ومراقبة وتسيير الهياكل التابعة والثاني يكلف بالمحاسبة ومتابعة الميزانيات والتسيير المالي للاتحادية وهي تضم:

- 1- مكتب متابعة تسيير الهياكل التابعة.
  - 2- مكتب المحاسبة ومتابعة الميزانيات والتسيير المالي.
  - 3- المديرية التقنية تحت إشراف المدير التقني الوطني وتضم:
    - أ- المدير التقني الوطني.
    - ب- مديران تقنيان مساعدان عند الاقتضاء.
    - ج- أمانة المديرية التقنية الوطنية.
    - د- المصالح التقنية وهي تنقسم بدورها إلى:
      - مصلحة الفرق الوطنية.
      - مصلحة ترقية المواهب الشابة الرياضية والتكفل بها.
      - مصلحة التطوير الرياضي والتكوين.
      - مصلحة التنظيم الرياضي والمنافسات.
      - مصلحة طب الرياضة.
- أما من حيث الهيكلة فهي تضم:

#### 1- المدير التقني الوطني:

المدير التقني الوطني هو المسؤول في تضور وتنفيذ السياسة الرياضية للاختصاص الرياضي من القاعدة على مستوى النوادي والمديريات التقنية الولائية والمديريات التقنية الجهوية إلى أعلى مستوى من الممارسة على الصعيد الوطني الدولي بالتطابق مع أهداف الاتحادية وهذا بالاتصال مع المصالح التقنية والطبية الرياضية.

#### 2- معاونوا المدير التقني الوطني:

- يساعد المدير التقني الوطني في مهامه معاونين:
- مدير تقني وطني معاون مكلف بمتابعة الهياكل والتطوير والتكوين والتكفل بالمواهب الرياضية الشابة.
  - مدير تقني وطني معاون مكلف بمتابعة هياكل الفرق الوطنية.

### 3- أمانة المديرية التقنية الوطنية:

تزود المديرية التقنية الوطنية بأمانة قائمة بذاتها ويلحق بها ثلاثة مساعدون.

### 4- المصالح التقنية:

علاوة على ذلك تضم المديرية التقنية أربعة مصالح تقنية يسيرها تقنيون من ذوي شهادات الدولة يتم اختيارهم من بين الكفاءات وبحكم انتمائهم لأحد أسلاك قطاع الرياضة أو الحائزين على شهادات معادلة معترف بها وهي:

4-1- مصلحة الفرق الوطنية.

4-2- مصلحة ترقية التكفل بالموهب الشابة.

4-3- مصلحة التطوير الرياضي والتكوين.

4-4- مصلحة التنظيم الرياضي والمنافسات.

### 3-علاقة الاتحاد الدولي بالاتحاد الوطني:

يمكن تحديد العلاقة التي تربط كل من الاتحاد الدولي بالاتحاد الوطني في ضبط القواعد القانونية والتنظيمية التي يسير عليها وكيف قوانينه وفقها (الاتحاد الوطني) والذي يضم المنافسات، المسابقات، الجانب الإداري والتنظيمي وهذا بغية تحديد عمل كل خليه فيها.

والخروج عن هذا الإطار قد يؤدي بالاتحاد الدولي إلى فرض عقوبات على الاتحاد الوطني بطرق مختلفة حسب المخالفة القانونية أو العصيان ونذكر بعضها والمتمثلة في:

- الحرمان من المشاركة الدولية والقارية في مختلف المنافسات الرياضية.

- الحرمان من المساعدات المادية والتجهيزات الرياضية .

- الحرمان من المشاركة في المنتديات العالمية والقارية.

- الحرمان من تنظيم المنافسات الدولية والقارية للعبة.

- عدم الاعتراف بها كاتحادية رياضية للعبة.

بالإضافة إلى أن الاتحاد الدولي يقوم بعدة مساعدات مادية ومالية تكون لصالح الاتحادات الرياضية المحدودة الدخل والموارد (الدول الفقيرة) والتي يمكن أن تكون على شكل: أموال، تجهيزات رياضية، ألبسة رياضية، مدارس تكوينية للشباب، هياكل رياضية، ... كما يقوم بعدة ندوات تحسيسية حول العالم تكون للاتحاديات الوطنية دور في تنشيطها وتنظيمها ويمكن ربط العلاقة في هذا المجال بالتكامل والتشاور وكل هذا يتم في

## خلاصة:

تطرقنا في هذه الدراسة إلى تعاريف عامة حول وزارة الشباب والرياضية ومختلف هياكلها وفروعها وكيفية عملها.

وقد تبين لنا من هذه الدراسة الأهمية البالغة التي تتميز بها الاتحاديات الرياضية عموماً والوطنية خصوصاً فيما يخص الدور الفعال الذي تلعبه في مجال الرياضة وترقيتها وقد خضنا في تفاصيل العملية الإدارية والتسيير للاتحادية الرياضية وما يخص مكوناتها، أنواعها وأهدافها.

وكذا علاقتها بالوزارة الوصية ومدى التأثير والتكامل بينهما، وكما تطرقنا كذلك إلى علاقتها بالاتحاديات الدولية والمجالات المشتركة بينهما.

## الفصل الخامس

# الطريقة المنهجية المستخدمة في البحث

## تمهيد :

سعيًا للوصول إلى نتائج جيدة يجب على الباحث التخطيط السليم لسيرورة الدراسة الميدانية حتى يمكن الإجابة عن تساؤلات البحث و تحقيق أهدافه، لهذا عمد الباحث إلى وضع خطة تجلت معالمها على النحو التالي:

هذا الفصل سيخصص للطريقة المنهجية المستخدمة في البحث و الإجراءات الميدانية نبرز من خلاله منهج البحث الذي سوف يستخدم، ضبط لمتغيرات البحث إجرائيًا و من ثم إختيار العينة وشرح لأدوات البحث المعتمدة، والمعالجة الإحصائية، دراسة صدق وثبات وموضوعية الأدوات التي سيتم توظيفها و إيضاح أهم القواعد و الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها حين التنفيذ.

بعد ذلك كيفية القيام بتجربة البحث الأساسية، يحدد أثناءها كيفية تطبيق البرنامج ، تفرغ و تصحيح بيانات أدوات البحث بأساليب إحصائية دقيقة.

## 1 - الدراسات الاستطلاعية:

قمنا بإجراء الدراسات الاستطلاعية بهدف:

- ضمان السير الحسن لتجربة البحث الأساسية.
- الوصول إلى أفضل الطرق لتطبيق أدوات البحث التي تؤدي بدورها إلى الحصول على نتائج صادقة.

- معرفة الصعوبات و المشاكل التي قد تواجهنا خلال إجراء البحث .

- اختيار العمليات الإحصائية المناسبة للدراسة .

- دراسة (صدق و ثبات) المقياس .

قام الباحثان بزيارة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الرياضية في ولاية المسيلة وسطيف وبرج بوعريريج، وتم طرح مجموعة من الأسئلة لغرض تقصي الحقائق والحصول على معلومات كافية عن المجتمع الأصلي للدراسة ، ولقد وجد الباحثان الدعم الكبير والتفهم من كل أعضاء الاتحادية مما سهل من مهمة الباحث كثيرا عند القيام بالجانب التطبيقي.

## 2 - دراسة صدق وثبات أدوات البحث :

### 2 - 1 - صدق الاستبيان :

### 2 - 1 - 1 - صدق المحكمين :

تم عرض الاستبيان الموجه للمسؤولين على ستة أساتذة محكمين ، مشهود لهم بمستواهم العلمي وتجربتهم الميدانية في المجالات الدراسية ومناهج البحث العلمي بغرض تحكيمه ، ولقد تم تحكيمه جيدا.

### 2 - 1 - 2 - الصدق الذاتي :

وهو يمثل العلاقة بين الصدق والثبات ، إذ أن هذا النوع من الصدق يقوم على الدرجات التجريبية بعد التخلص من أخطاء المقياس حيث : معامل الصدق الذاتي =

معامل الثبات

## 2 - 2 - ثبات الاستبيان :

تم اختبار ثبات الاستبيان من خلال التطبيق و إعادة التطبيق بحيث تم توزيع إستمارة الاستبيان في الفترة الممتدة مابين 2021 /03/15 الى 2021/03/18 والفترة الثانية بين 2021/03/26 إلى 2021/03/29 و قد أسفرت النتائج على ما يلي:

**جدول" أ "** : يوضح معاملات الارتباط بين التطبيق الأول و الثاني لمحاور استمارة الاستبيان للاعبين المعاقين حركيا الممارسين لكرة السلة على الكراسي المتحركة .

الرقم	المحاور الأساسية	معامل الارتباط <sup>1</sup>
1	المحور الأول : مفهوم اتخاذ القرار	0.81
2	المحور الثاني : مراحل اتخاذ القرار	0.77
3	المحور الثالث : أساليب اتخاذ القرار	0.81
4	المحور الرابع : المهارات الشخصية لمتخذي القرار	0.96
5	المحور الخامس : الصعوبات المؤثرة في لاتخاذ القرار	0.79

من خلال الجدول "أ" يظهر لنا أن معامل الارتباط للمحور الأول (مفهوم اتخاذ القرار ) هو 0.81 و معامل الارتباط للمحور الثاني (مراحل اتخاذ القرار) هو 0.77 و معامل الارتباط للمحور الثالث (أساليب اتخاذ القرار) هو 0.81، و معامل الارتباط للمحور الرابع (المهارات الشخصية لمتخذي القرار) هو 0.96 و معامل الارتباط للمحور الخامس (الصعوبات المؤثرة في لاتخاذ القرار) هو 0.79 .

من خلال النتائج المحصل عليها يمكن اعتبار معاملات الارتباط للاستبيان موجبة ومقبولة وبالتالي فهي ثابتة .

## 3 - الضبط الإجرائي لمتغيرات البحث :

تتطلب الدراسة الميدانية من الباحث التحكم في كل الظروف المحيطة بالمشكلة بطريقة علمية وذلك بضبط متغيرات الدراسة بدقة ومحاولة عزل والتخلص قدر المستطاع من المتغيرات الحرجة ، أي إزالة تأثير أي شيء يمكن أن يؤثر على النتيجة ( المتغير التابع ) . يقول محمد حسن علاوي وأسامة كامل راتب " يصعب على الباحث أن يتعرف على المسببات الحقيقية للنتائج بدون ممارسة الباحث لإجراءات الضبط الصحيحة " <sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - محمد حسن علاوي ، أسامة كامل راتب : البحث العلمي في المجال الرياضي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1987 ، ص 243 .

### 3- 1 - المتغير المستقل :

وهو الأداة التي يؤدي التغير في قيمتها إلى إحداث التغير في قيم متغيرات أخرى ذات صلة به والتأثير عليه أي هو السبب .

• **تحديد المتغير المستقل:** في هذه الدراسة هو النظم المعلوماتية الحديثة.

### 3 - 2 - المتغير التابع :

هو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم متغيرات أخرى ، حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر حتما نتائجها على المتغير التابع أي هو النتيجة

• **تحديد المتغير التابع :** اتخاذ القرار .

### 4- المنهج المتبع في البحث :

#### 4 - 1 - المنهج هو:

- " الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب، أو هو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معينة" .<sup>1</sup>

- "مجموعة الأسس والقواعد التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى الحقيقة ، يقول عمار بوحوش "انه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة " <sup>2</sup>

#### 4 - 2 - المنهج الوصفي :

يعتمد الكثير من الباحثين في بحوثهم على المنهج الوصفي لدراسة المواضيع المتعلقة بالإعلام والتعرف على التغيرات الإجتماعية.

وفي بحثنا هذا يتطلب منا دراسة نظرية وميدانية وصفية نظرا لوضوح خطوات المنهج الوصفي التي تسمح بطرح المشكلة بطريقة موضوعية من الناحية النظرية ثم وضع الفرضيات ويتم التحقيق منها من خلال البحث الميداني باستعمال تقنيات خاصة بجمع المعطيات ثم تصنيفها وتحليلها لاستخراج النتائج و طبيعة موضوع البحث هي التي فرضت علينا المنهج المستخدم.

<sup>1</sup> - محمد أزهر السماك و آخرون: الأصول في البحث العلمي ، الموصل، دار الحكمة للطباعة و النشر، 1980م، ص42 .

<sup>2</sup> - عمار بوحوش : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3 ، الجزائر ، 2001 ، ص137 .

## 5 - الأدوات المستخدمة في البحث :

تعتبر أدوات الدراسة المحور الأساسي الذي يستند عليه الباحث ويوظفه في كشف الحقيقة عن مشكلة الدراسة ، ولتحقيق ذلك وظف الباحث أدوات عديدة نذكر منها :

استمارتين استبانيتين ،والتي اشتملت على مجموعتين من الاسئلة ،علاوة على مقدمة وضحت فيها طبيعة البحث وكيفية الاجابة عليها، وقد تضمنت المجموعة الاولى على ستة اسئلة شخصية تتعلق ب(الجنس،العمر،التحصيل الدراسي،عنوان المهنة،سنوات العمل ،ونوعية هذا العمل)،بينما احتوت المجموعة الثانية من الاسئلة على (16) سؤال

## 6 - عينة البحث :

إن عملية المعاينة هي اختيار جزء من مجموعة من المادة بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها،

و لكي نحكم على الكل باستخدام الجزء وجب أن نهتم بالطريقة التي نختار بها هذا الجزء حتى نحصل على أدق النتائج،" و هذا الجزء الذي نختاره و نستخدمه في الحكم على الكل يسمى (بالعينة)أما طريقة الاختيار فيطلق عليها(طريقة المعاينة) ،و يجب أن تكون طريقة المعاينة التي نستخدمها قادرة على أن تمدنا بعينة ممثلة للمجتمع الكلي أصدق تمثيل حتى أن كل خواص المجتمع بما فيها من اختلاف بين وحداته تنعكس في العينة بأحسن ما يسمح به حجم العينة".<sup>1</sup>

و لما كان معروفا أن من أهم المشاكل التي يصادفها الباحث، هو مشكلة اختيار العينة التي يجري عليها البحث، لأنه يتوقف على هذه العينة كل قياس أو نتيجة يخرج بها، لهذا اضطر الباحث أن يجري بحثه على عينة محدودة لا على المجتمع الأصل بأكمله، لأن إجراء البحث على المجتمع الأصلي بأكمله يكلف الباحث قدرا كبيرا جدا من الوقت و الجهد و المال.

تعتبر العينة من الأدوات الأساسية في البحوث العلمية والهدف الأساسي منها الحصول على معلومات وبيانات على المجتمع الأصلي للبحث ،حيث عينة البحث هي معلومات عن عدد الوحدات التي تسحب من المجتمع الأصلي لموضوع الدراسة ، بحيث تكون ممثلة تمثيلا صادقا .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد زيدان عمر:البحث العلمي -مناهجه و تقنياته ، ط4، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1983م، ص 282.

<sup>2</sup> - عبد العزيز فهمي :مبادئ الإحصاء، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1994 ، ص 95 .

و هكذا قام الباحث باختيار العينة في صورة محدودة العدد، مراعيًا أهم الشروط العملية التي ينبغي توافرها في اختيار العينة و من أهمها: أن تكون العينة ممثلة، و أن تكون لأفراد المجتمع فرص متساوية للوقوع في العينة حيث يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من 100 تم اختيار منهم 40 كعينة للدراسة .

### 8- المعالجة الإحصائية:

سيستعين الباحث ببعض الأسس الإحصائية لمعالجة نتائج بحثه، و ما سيتوصل إليه من درجات خام تعبر عن أداء أفراد العينة، على أدوات البحث المختلفة المطبقة في هذا البحث، و ستتضمن خطة المعالجة ما يلي:

- حساب المتوسطات و الانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات على العينة الكلية، و ذلك لاختبار فروض البحث.

### 8 - 1 - المتوسط الحسابي:

و الهدف منه لاستخراج الانحراف المعياري، بالإضافة إلى مقارنة النتائج بين العينات (الشاهدة و التجريبية) و بين الاختبارات القبلية و البعدية، و على ذكر المتوسط الحسابي فمعادلته كالتالي:

$$\bar{س} = \frac{مج س}{ن}$$

حيث:

- س: المتوسط الحسابي للدرجات

- مج س: مجموع القيم

- ن: عدد أفراد العينة

### 8 - 2 - الانحراف المعياري:

يعتبر الانحراف المعياري من أهم مقاييس التشتت و أكثرها دقة، حيث هو عبارة عن الجذر التربيعي لمتوسط مجموع انحرافات القيم عن وسطها الحسابي، إذن فهو يبين مدى ابتعاد درجة المفحوص عن النقطة المركزية، إذ سيفيد في حساب المعادلات الإحصائية:

$$\begin{aligned} 30 \leq ن & \quad \sqrt{\frac{مج(س-س)^2}{ن}} = ع \\ 30 < ن & \quad \sqrt{\frac{مج(س-س)^2}{ن-1}} = ع \end{aligned}$$

حيث

-ع: الانحراف المعياري

-س: الدرجة الخام

-س: المتوسط الحسابي

-ن: عدد أفراد العينة

-مج: المجموع

8 - 3 - حساب معامل الارتباط البسيط (كارل بيرسون):

يحسب من خلال القانون التالي:<sup>1</sup>

$$r = \frac{\text{ح ص} \times \text{مج ح}}{\sqrt{\text{مج ح}^2 (\text{ح ص})^2}}$$

حيث

-ر: قيمة معامل الارتباط

-ح س: انحراف القيم الأولى عن متوسطها

-ح ص: انحراف القيم الثانية عن متوسطها

و سيستعان بهذا الاختبار (معامل الارتباط) في الدراسات الاستطلاعية لمعرفة ثبات اختبار المهارات النفسية .

8 - 4 - الصدق الذاتي:

و يطلق عليه مؤشر الثبات و هو صدق الدرجات التجريبية للاختبار بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من أخطاء القياس، و بذلك تصبح الدرجات الحقيقية للاختبار هي المحك الذي ننسب إليه صدق الاختبار.<sup>2</sup>

ويقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار على النحو التالي:

<sup>1</sup> - فؤاد أبو حطب أمال الصادق :مناهج البحث و طرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية و التربوية و الاجتماعية،ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، 1991م،ص254.

<sup>2</sup> - محمد حسن علاوي و محمد نصر الدين رضوان: القياس في التربية الرياضية و علم النفس الرياضي ،ط2، القاهرة: دار الفكر العربي، 2000م، ص275.

معامل الصدق الداخلي = معامل الثبات

### 8 - 5 - اختبار التجانس (النسبة الفئوية) "ف":

سيطبق هذا الاختبار لأن تجانس العينة يعتبر أحد شروط تطبيق اختبار "ت" و بالتالي سيكون لزاما قياس مدى التجانس في متغيرات البحث ما بين العينة الشاهدة و العينة التجريبية، و ذلك باستخدام النسبة الفئوية "ف" على النحو التالي:<sup>1</sup>

$$ف = \frac{\text{التباين الأكبر}}{\text{التباين الأصغر}} = \frac{ع_1^2}{ع_2^2}$$

### 8 - 6 - النسبة المئوية:

الهدف منها حساب نتائج الإجابات للاعبين المعاقين الممارسين لكرة السلة على الكراسي المتحركة.<sup>2</sup>

النسبة المئوية (%) = (عدد أفراد كل مستوى × 100) / العدد الإجمالي للعينة.

$$\% = \frac{س \times 100}{ن}$$

حيث:

- س: عدد التكرارات

- ن: عدد العينة الكلية (حجم العينة)

### 8 - 7 - اختبار الدلالة الإحصائية "ت" ستودنت:

يوظف هذا الاختبار لقياس دلالة الفروق بين المتوسطات المرتبطة و غير المرتبطة و للعينات المتساوية و غير المتساوية، و في هذا الصدد سيستخدم الباحث المعادلتين التاليتين:

■ المعادلة الأولى: ستطبق هذه المعادلة لمعرفة دلالة الفروق بين الاختبارات القبلية و

الاختبارات البعدية لنفس العينة<sup>3</sup>

$$ت = \frac{\sqrt{\frac{م ج ح^2}{ن-1}}}{م ف}$$

حيث:

- م ف: متوسط الفروق

<sup>1</sup> - غريب سيد أحمد: الإحصاء و القياس في البحث الاجتماعي-المعالجات الإحصائية، ج1، ط2، دار المعرفة الجامعية، 1995م، ص 283.

<sup>2</sup> - قيس ناجي عبد الجبار و كامل محمد: مبادئ الإحصاء في التربية البدنية، العراق: جامعة بغداد، مطبعة الموصل، 1988م، ص 43.

<sup>3</sup> - مصطفى حسين باهي: مرجع سابق، ص 149، 153.

- مج ح<sup>2</sup>ف: مجموع مربع الانحرافات عن متوسط تلك الفروق

- درجة الحرية: ن-1

■ المعادلة الثانية: ستطبق للكشف عن دلالة الفروق بين عینتی البحث التجريبية و

الشاهدة في الاختبارات البعدية، بعد تحقق شرط التجانس بين العینتین و:

$$t = \frac{|\bar{s}_1 - \bar{s}_2|}{\sqrt{\frac{e_1^2 + 2e_2}{n-1}}}$$

حيث:

- س<sub>1</sub>: المتوسط الحسابي للعينه الأولى

- س<sub>2</sub>: المتوسط الحسابي للعينه الثانية

- ع<sub>1</sub>: الانحراف المعياري لدرجات العينه الأولى

- ع<sub>2</sub>: الانحراف المعياري لدرجات العينه الأولى

- درجة الحرية = ن<sub>1</sub> + ن<sub>2</sub> - 2

و في حالة ن<sub>1</sub> = ن<sub>2</sub>

- فإن: درجة الحرية = 2ن<sub>2</sub> - 2

**8-8 - التباين :**

التباين = ( الانحراف المعياري )<sup>2</sup> <sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نصر الدين رضوان : الإحصاء الوصفي في علوم التربية البدنية والرياضية ، ط1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2002 ، ص203 .

# الفصل السادس

## تحليل ومناقشة النتائج

## تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

السؤال الأول : ينظر إلى اتخاذ القرارات على انه؟

- الهدف منه : معرفة مفهوم إتخاذ القرار بالنسبة للمسؤولين في المؤسسات الرياضية.

الجدول 01: يبين مفهوم إتخاذ القرار .

مستوى الدلالة	K2 المحسوبة	K2 الجدولية	النسبة	التكرار	الجواب
0.05	30.65	28.87	62.5%	25	اختيار البديل المناسب
			20%	08	محاولة تحقيق هدف معين بعد الاختيار الدقيق لعدد من البدائل.
			18.5%	07	اتخاذ القرار الذي لا يثير أي معرصة مع الآخرين.
			100%	40	المجموع

التحليل:

يتبين من نتائج الجدول "رقم 01" بأنه ينظر إلى اتخاذ القرارات على أنه إختيار البديل المناسب 25 فرد بنسبة 62.5% و 08 أفراد بنسبة 20% ينظرون إلى إتخاذ القرار على أنه محاولة تحقيق هدف معين بعد الاختيار الدقيق لعدد من البدائل. بينما و 07 أفراد بنسبة 18.5% ينظرون إلى إتخاذ القرار على أنه اتخاذ القرار الذي لا يثير أي معرصة مع الآخرين ، وهذا ما أكده الفرق بين k2 المحسوبة التي بلغت 30.65 و k2 الجدولية التي بلغت 28.87 حيث أن الفرق بينهما دال إحصائيا ، لأن k2 المحسوبة أكبر من k2 الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05.

السؤال الثاني : بينى القرار على ؟

الجدول 02: يبين كيفية بناء إتخاذالقراري المؤسسات الرياضية.

مستوى الدلالة	K2 المحسوبة	K2 الجدولية	النسبة	التكرار	
0.05	31.13	28.87	%75	30	الأهداف
			%25	10	الموقف
			%100	40	المجموع

التحليل:

يتبين من نتائج الجدول "رقم 02 " بأن 30 من المسؤولين ينظرون بأن إتخاذ القرار يبنى على الأهداف بنسبة 75 % و 10 من المسؤولين 25 % ينظرون إلى أن إتخاذ القرار يبنى على المواقف ، وهذا ما أكده الفرق بين k2 المحسوبة التي بلغت 31.13 و k2 الجدولية التي بلغت 28.87 حيث أن الفرق بينهما دال إحصائيا ، لأن k2 المحسوبة أكبر من k2 الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 .

السؤال الثالث : تكمن القدرة على اتخاذ القرار الفعال في:

الجدول 03: يبين القدرة على إتخاذ القرار الفعال في المؤسسات الرياضية.

مستوى الدلالة	K2 المحسوبة	K2 الجدولية	النسبة	التكرار	
0.05	34.21	28.87	%82.5	33	الفهم الكامل للموقف أو المشكلة
			%17.5	07	استبعاد الحلول التي تصطدم بالقوانين و اللوائح المطبقة و التي لا يمكن تغييرها
			%100	40	المجموع

التحليل:

يتبين من نتائج الجدول "رقم 03 " بأن 33 من المسؤولين ينظرون بأن القدرة على إتخاذ القرار الفعال هو الفهم الكامل للموقف أو المشكلة بنسبة 82.5 % و 07 من المسؤولين بنسبة 17.5 % ينظرون بأن القدرة على إتخاذ القرار الفعال هو استبعاد الحلول التي تصطدم بالقوانين و اللوائح المطبقة و التي لا يمكن تغييرها ، وهذا ما أكده الفرق بين k2 المحسوبة التي بلغت 34.21 و k2 الجدولية التي بلغت 28.87 حيث أن الفرق بينهما دال إحصائياً ، لأن k2 المحسوبة أكبر من k2 الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 .

السؤال الرابع : يتم تنفيذ القرار بالهيئة عن طريق

الجدول 04 : يبين طرق تنفيذ القرار في المؤسسات الرياضية. .

مستوى الدلالة	K2 المحسوبة	K2 الجدولية	النسبة	التكرار	الجواب
0.05	44.65	28.87	87.5 %	35	استخدام السلطة الممنوحة
			12.5 %	05	الاعتماد على النفس
			100 %	40	المجموع

#### التحليل

يتبين من نتائج الجدول "رقم 04 " بأن 35 من المسؤولين ينظرون بأن إستخدام السلطة الممنوحة هي طريقة تنفيذ القرار بنسبة 87.5 % و 05 من المسؤولين بنسبة 12.5 % ينظرون بأن الاعتماد على النفس هي طريقة تنفيذ القرار ، وهذا ما أكده الفرق بين k2 المحسوبة التي بلغت 44.65 و k2 الجدولية التي بلغت 28.27 حيث أن الفرق بينهما دال إحصائياً ، لأن k2 المحسوبة أكبر من k2 الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 .

السؤال الخامس : عند مواجهة الفرد لموقف أو مشكلة ما يقوم ؟ .  
الجدول 05 : يبين طرق حل المسؤول للمشكلات التي يواجهها في المؤسسات الرياضية..

مستوى الدلالة	K2 المحسوبة	K2 الجدولية	النسبة	التكرار	الجواب
0.05	43.85	28.87	%15	06	بتحديد الظواهر والدلائل في الموقف
			%05	02	تحديد المسؤولين عن الموقف
			%80	32	تحديد الأسباب التي أدت إلى الموقف
			% 100	40	المجموع

#### التحليل

يتبين من نتائج الجدول "رقم 05 " بأن 32 من المسؤولين ينظرون بأن طرق حل المشكلات التي يواجهونها هي تحديد الأسباب التي أدت إلى الموقف بنسبة 80 % و02 من المسؤولين بنسبة 05 % ينظرون بأن تحديد الأفراد المسؤولين عن الموقف هي طريقة حل المشكلات التي يواجهونها بنسبة 05 % بينما 06 مسؤولين ينظرون إلى أن تحديد الظواهر والدلائل في الموقف هي طريقة حل المشكلات بنسبة 15 %، وهذا ما أكده الفرق بين K2 المحسوبة التي بلغت 43.85 و K2 الجدولية التي بلغت 28.87 حيث أن الفرق بينهما دال إحصائياً ، لأن K2 المحسوبة أكبر من K2 الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 .

السؤال السادس : عندما تواجه موقف معين بالهيئة هل لديك ؟  
الجدول 06 : يبين طرق حل المسؤول للمشكلات التي يواجهها في المؤسسات الرياضية..

مستوى الدلالة	K2 المحسوبة	K2 الجدولية	النسبة	التكرار	الجواب
0.05	43.85	28.87	%05	02	مدخل واحد لجميع المواقف
			%10	04	مداخل مختلفة لكل موقف
			%85	34	القوانين واللوائح هي لمدخل المستخدم
			% 100	40	المجموع

#### التحليل

يتبين من نتائج الجدول "رقم 06 " بأن 34 من المسؤولين ينظرون بأن طرق حل المشكلات التي يواجهونها هي لقوانين واللوائح هي لمدخل المستخدم بنسبة 85 % و04 من المسؤولين بنسبة 10 % ينظرون بأن مداخل مختلفة لكل موقف هي طريقة حل المشكلات التي يواجهونها بنسبة 10 % بينما 02 مسؤولين ينظرون إلى أن مدخل واحد لجميع المواقف هي طريقة حل المشكلات بنسبة 15 %، وهذا ما أكده الفرق بين k2 المحسوبة التي بلغت 43.85 و k2 الجدولية التي بلغت 28.87 حيث أن الفرق بينهما دال إحصائياً ، لأن k2 المحسوبة أكبر من k2 الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 .

**السؤال السابع:** انه من السهل أن تجمع المعلومات ولكن من الصعب أن تقرر إلى مدى تخص تلك المعلومات الموقف المعين كيف تقرر علاقة الموقف بالمعلومات ؟

**الجدول 07 :** يبين علاقة الموقف بالمعلومات في المؤسسات الرياضية. .

مستوى الدلالة	K2 المحسوبة	K2 الجدولية	النسبة	التكرار	الجواب
0.05	41.15	28.87	70%	28	عن طريق نسبة المعلومات إلى الموقف
			25%	10	عن طريق تصنيف مصدر هذه المعلومات
			05%	02	عن طريق تعديل المعلومات قبل استخدامها في قراراتك؟
			100 %	40	المجموع

### التحليل

يتبين من نتائج الجدول "رقم 07 " بأن 28 من المسؤولين ينظرون بأن علاقة الموقف بالمعلومات هو طريق نسبة المعلومات إلى الموقف بنسبة 70 % و 10 من المسؤولين بنسبة 10 % ينظرون بأن علاقة الموقف بالمعلومات عن طريق تصنيف مصدر هذه المعلومات بنسبة 25 % بينما 02 مسؤولين ينظرون علاقة الموقف عن طريق تعديل المعلومات قبل استخدامها في القرارات، وهذا ما أكده الفرق بين k2 المحسوبة التي بلغت 41.15 و k2 الجدولية التي بلغت 28.87 حيث أن الفرق بينهما دال إحصائياً ، لأن k2 المحسوبة أكبر من k2 الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 .

السؤال الثامن : عندما تقرر جمع المعلومات لقرار معين هل ؟  
 الجدول 08 : طرق جمع المعلومات عند إتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية .

مستوى الدلالة	K2 المحسوبة	K2 الجدولية	النسبة	التكرار	الجواب
0.05	42.12	28.87	05%	02	تحدد جميع المعلومات داخل الهيئة
			50%	20	تخصيص شخص لجمع المعلومات الناقصة.
			45%	18	تبحث عنها بنفسك
			100 %	40	المجموع

#### التحليل

يتبين من نتائج الجدول "رقم 08 " بأن 20 من المسؤولين ينظرون بأن طرق جمع المعلومات حول إتخاذ القرار هي تخصيص شخص لجمع المعلومات الناقصة بنسبة 50 % و 18 من المسؤولين بنسبة 45 % ينظرون إلى أن جمع المعلومات بالنفس هي طريقة المعلومات حول إتخاذ القرار بينما 02 مسؤولين ينظرون إلى أن جمع المعلومات عن طريق تحديد المعلومات داخل الهيئة بنسبة 05 % ، وهذا ما أكده الفرق بين k2 المحسوبة التي بلغت 42.12 و k2 الجدولية التي بلغت 28.87 حيث أن الفرق بينهما دال إحصائياً ، لأن k2 المحسوبة أكبر من k2 الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 .

السؤال التاسع : إن نتائج القرارات تتوقف على طرق الاتصال داخل المؤسسات الرياضية.  
هل تعتقد أن هذه الطرق ؟

الجدول 09 : طرق الاتصال داخل المؤسسات الرياضية..

مستوى الدلالة	K2 المحسوبة	K2 الجدولية	النسبة	التكرار	الجواب
0.05	44.52	28.87	%12.5	05	مثالية
			%37.5	15	مقبولة
			%50	20	ليست رديئة
			% 100	40	المجموع

#### التحليل

يتبين من نتائج الجدول "رقم 09 " بأن 20 من المسؤولين ينظرون بأن طرق الإتصال داخل الهيئة ليست رديئة بنسبة 50 % و 15 من المسؤولين بنسبة 37.5 % ينظرون إلى أن طرق الاتصال داخل الهيئة مقبولة بينما 02 مسؤولين ينظرون إلى أن طرق الاتصال داخل الهيئة مثالية ، وهذا ما أكده الفرق بين k2 المحسوبة التي بلغت 44.52 و k2 الجدولية التي بلغت 28.87 حيث أن الفرق بينهما دال إحصائياً ، لأن k2 المحسوبة أكبر من k2 الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 .

## تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

السؤال العاشر : ينفذ الفرد قراراته عن طريق.

الجدول 10 : طرق تنفيذ القرار في المؤسسات الرياضية.. .

مستوى الدلالة	K2 المحسوبة	K2 الجدولية	النسبة	التكرار	الجواب
0.05	43.85	28.87	50 %	20	الاتصال الشخصي
			20 %	10	وضع خطة جديدة
			20 %	10	خطة مرسومة مسبقا
			100 %	40	المجموع

### التحليل

يتبين من نتائج الجدول "رقم 10 " بأن 20 من المسؤولين ينظرون بأن الإتصال الشخصي هي أحسن طريقة لتنفيذ القرار بنسبة 50 % و 10 من المسؤولين بنسبة 20 % ينظرون إلى أن وضع خطة جديدة هي طريقة تنفيذ القرار بينما 10 مسؤولين ينظرون إلى أن وجود خطة مرسومة مسبقا هي طريقة تنفيذ القرار بنسبة 20 % ، وهذا ما أكده الفرق بين k2 المحسوبة التي بلغت 44.52 و k2 الجدولية التي بلغت 28.87 حيث أن الفرق بينهما دال إحصائيا ، لأن k2 المحسوبة أكبر من k2 الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 .

السؤال الحادي عشر : ما قيمة عنصر الوقت في تنفيذ القرار؟  
الجدول 11 : دور الوقت في تنفيذ القرار في المؤسسات الرياضية.. .

مستوى الدلالة	K2 المحسوبة	K2 الجدولية	النسبة	التكرار	الجواب
0.05	43.85	28.87	%75	30	هل تعتبر ذلك هام جدا
			%12.5	05	مجرد عامل من العوامل التي تؤثر في القرار
			%12.5	05	تتوقف أهميته حسب القرار
			% 100	40	المجموع

#### التحليل

يتبين من نتائج الجدول "رقم 11 " بأن 30 من المسؤولين ينظرون بأن عامل الوقت هام جدا لتنفيذ القرار بنسبة 75 % و 05 من المسؤولين بنسبة 12.5 % يرون أن عامل الوقت مجرد عامل من العوامل التي تؤثر في القرار بينما 05 مسؤولين يرون أن عامل الوقت تتوقف أهميته حسب القرار بنسبة 12.5 % ، وهذا ما أكده الفرق بين k2 المحسوبة التي بلغت 43.85 و k2 الجدولية التي بلغت 28.87 حيث أن الفرق بينهما دال إحصائياً ، لأن k2 المحسوبة أكبر من k2 الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 .

السؤال الثاني عشر : ماهي أهم مراحل اتخاذ القرار؟.

الجدول 12 : يبين مراحل إتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية.

مستوى الدلالة	K2 المحسوبة	K2 الجدولية	النسبة	التكرار	الجواب
0.05	45.56	28.87	%75	30	مراحل إدراك المشكلة
			%12.5	05	مرحلة اختبار الحل
			%12.5	05	مرحلة إصدار القرار
			% 100	40	المجموع

#### التحليل

يتبين من نتائج الجدول "رقم 12 " بأن 30 من المسؤولين يرون أن مراحل إدراك المشكلة هي أهم مراحل إتخاذ القرار بنسبة 75 % و 05 من المسؤولين بنسبة 12.5 % يرون أن مرحلة اختبار الحل هي أهم مرحلة من مراحل إتخاذ القرار بينما 05 من المسؤولين بنسبة 12.5 % يرون أن مرحلة إصدار القرار هي أهم مرحلة من مراحل إتخاذ القرار ، وهذا ما أكده الفرق بين k2 المحسوبة التي بلغت 45.56 و k2 الجدولية التي بلغت 28.87 حيث أن الفرق بينهما دال إحصائياً ، لأن k2 المحسوبة أكبر من k2 الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05

السؤال الثالث عشر: المهارات الشخصية أمر ضروري لمتخذ القرارات  
فهل تعتقد أن المهارات هي القدرة على؟

الجدول 13 : يبين حقيقة المهارات بالنسبة للمسؤولين في المؤسسات الرياضية.

مستوى الدلالة	K2 المحسوبة	K2 الجدولية	النسبة	التكرار	الجواب
0.05	47.86	28.87	%05	02	تحديد الموقف أو المشكلة
			%05	02	تحليل الموقف أو المشكلة
			%90	36	تحديد الطرق المختلفة و المتاحة لحل المشكلة أو الموقف
			% 100	40	المجموع

#### التحليل

يتبين من نتائج الجدول "رقم 13 " بأن 36 من المسؤولين يرون أن تحديد الطرق المختلفة  
و المتاحة لحل المشكلة أو الموقف هي حقيقة المهارات وذلك بنسبة 75 % و 02من  
المسؤولين بنسبة 12.5 % يرون أن تحليل الموقف أو المشكلة هو حقيقة المهارات بينما  
02 من المسؤولين بنسبة 12.5 % يرون أن تحديد الموقف أو المشكلة هي حقيقة إتخاذ  
القرار ، وهذا ما أكده الفرق بين k2 المحسوبة التي بلغت 47.86 و k2 الجدولية التي بلغت  
28.87 حيث أن الفرق بينهما دال إحصائياً ، لأن k2 المحسوبة أكبر من k2 الجدولية عند  
مستوى الدلالة 0.05

السؤال الرابع عشر : من خلال خبرتك السابقة و رأيك الشخصي وعملك بالهيئة أي من هذه الأسباب تعتقد أنها السبب الرئيسي وراء قرار النجاح ؟  
**الجدول 14** : يبين أسباب القرار الناجح بالنسبة للمسؤولين في المؤسسات الرياضية.

مستوى الدلالة	K2 المحسوبة	K2 الجدولية	النسبة	التكرار	الجواب
0.05	45.56	28.87	12.5%	05	الخبرة العملية
			12.5%	05	درجة التعليم (الشهادات العلمية)
			75%	30	مشاركة الآخرين
			100%	40	المجموع

#### التحليل

يتبين من نتائج الجدول "رقم 14 " بأن 30 من المسؤولين يرون بأن مشاركة الآخرين في إتخاذ القرار هي السبب الحقيقي في إتخاذ القرار الناجح وذلك بنسبة 75 % و 05 من المسؤولين بنسبة 12.5 % يرون أن درجة التعليم هي السبب في إتخاذ القرار الناجح بينما 02 من المسؤولين بنسبة 12.5 % يرون أن الخبرة العملية هي السبب في إتخاذ القرار الناجح ، وهذا ما أكده الفرق بين k2 المحسوبة التي بلغت 45.56 و k2 الجدولية التي بلغت 28.87 حيث أن الفرق بينهما دال إحصائيا ، لأن k2 المحسوبة أكبر من k2 الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05

السؤال الخامس عشر : ما هو النموذج القيادي المسؤول الذي تراه مناسباً للهيئة؟  
 الجدول 15 : يبين النموذج القيادي المسؤول الذي يعتبر مناسباً لإتخاذ القرار في  
 المؤسسات الرياضية.

مستوى الدلالة	K2 المحسوبة	K2 الجدولية	النسبة	التكرار	الجواب
0.05	46.21	28.87	82.5%	33	الديمقراطي
			05%	02	الإنساني
			12.5%	05	الديكتاتوري
			100%	40	المجموع

#### التحليل

يتبين من نتائج الجدول "رقم 15" بأن 33 من المسؤولين يرون بأن النموذج القيادي الديمقراطي هو النموذج المناسب لإتخاذ القرار وذلك بنسبة 82.5% و02 من المسؤولين بنسبة 05% يرون أن النموذج الإنساني هو النموذج المناسب لاتخاذ القرار بينما 05 من المسؤولين بنسبة 12.5% يرون أن النموذج الديكتاتوري هو الأنسب لاتخاذ القرار ، وهذا ما أكده الفرق بين K2 المحسوبة التي بلغت 46.21 و K2 الجدولية التي بلغت 28.87 حيث أن الفرق بينهما دال إحصائياً ، لأن K2 المحسوبة أكبر من K2 الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 .

السؤال السادس عشر: من الذي يقوم بتحمل نتائج القرارات الخاطئة؟  
الجدول 16 : يبين مسؤولية متخذ القرار في المؤسسات الرياضية.

مستوى الدلالة	K2 المحسوبة	K2 الجدولية	النسبة	التكرار	الجواب
0.05	48.56	28.87	90%	36	متخذ القرار
			01%	01	مجلس الإدارة
			03%	03	الهيئة
			100 %	40	المجموع

#### التحليل

يتبين من نتائج الجدول "رقم 16 " بأن 36 من المسؤولين يرون بأن متخذ القرار يتحمل مسؤولية القرار الخاطئ الذي يتخذه وهذا بنسبة 90 % و 01 من المسؤولين بنسبة 01 % يرى أن مجلس الإدارة يتحمل نتائج القرار الخاطئ بينما 03 من المسؤولين بنسبة 03 % يرون أن الهيئة هي التي تتحمل نتائج القرار الخاطئ الذي اتخذته ، وهذا ما أكده الفرق بين K2 المحسوبة التي بلغت 48.56 و K2 الجدولية التي بلغت 28.87 حيث أن الفرق بينهما دال إحصائياً ، لأن K2 المحسوبة أكبر من K2 الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 .

السؤال السابع عشر: هل تعتقد أن حالتك النفسية يمكن أن تؤثر في قراراتك؟  
الجدول 17 : يبين دور الحالة النفسية في إتخاذ القرار داخل المؤسسات الرياضية.

مستوى الدلالة	K2 المحسوبة	K2 الجدولية	النسبة	التكرار	الجواب
0.05	49.31	28.87	97.5%	39	اعتقد ذلك كلية.
			02.5%	01	اعتقد ذلك إلى حد ما.
			00%	00	لا أعتقد ذلك.
			100 %	40	المجموع

#### التحليل

يتبين من نتائج الجدول "رقم 17 " بأن 39 من المسؤولين يعتقدون بأن الحالة النفسية تؤثر على اتخاذ القرار وهذا بنسبة 97.5 % و 01 من المسؤولين بنسبة 02.5 % يعتقد أن الحالة النفسية تؤثر في بعض القرار فقط بينما ولا أحد من المسؤولين يعتقد بأن الحالة النفسية تؤثر على اتخاذ القرار ، وهذا ما أكده الفرق بين k2 المحسوبة التي بلغت 49.31 و k2 الجدولية التي بلغت 28.87 حيث أن الفرق بينهما دال إحصائياً ، لأن k2 المحسوبة أكبر من k2 الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 .

### تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

السؤال الثامن عشر: درجة تأثير نظم المعلومات على إتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية؟  
جدول 18: يبين مستوى دلالة الفروق الإحصائية في السؤال الثامن عشر

مستوى الدلالة عند 0.01	T	المؤسسة الرياضية الخاصة		المؤسسة الرياضية العمومية		النتائج العبارة
		2ع	2م	1ع	1م	
دال إحصائياً	34.06	0.81	1.09	0.7096	2.0833	الأولى

تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم 18 :

تشير نتائج الجدول رقم 18 الخاص بمستوى دلالة الفروق الإحصائية في السؤال لمجموعة المسؤولين بالنسبة المؤسسة الرياضية العمومية و المؤسسة الرياضية الخاصة ، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأن T المحسوبة أكبر من T المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05.

السؤال التاسع عشر: إن درجة تأثير البرامج الحديثة المستخدمة على اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية .

جدول 19: يبين مستوى دلالة الفروق الإحصائية في السؤال التاسع عشر.

مستوى الدلالة عند 0.01	T	المؤسسة الرياضية الخاصة		المؤسسة الرياضية العمومية		النتائج العبرة الثانية
		2ع	2م	1ع	1م	
دال إحصائياً	39.26	0.64	1.91	0.8097	2.0625	

تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم 19 :

تشير نتائج الجدول رقم 19 الخاص بمستوى دلالة الفروق الإحصائية في السؤال لمجموعة المسؤولين بالنسبة المؤسسة الرياضية العمومية و المؤسسة الرياضية الخاصة ، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأن T المحسوبة أكبر من T المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05.

السؤال العشرون إن درجة تأثير المعلومات الرسمية على اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية عالية .

جدول 20: يبين مستوى دلالة الفروق الإحصائية في السؤال العشرون.

مستوى الدلالة عند 0.01	T	المؤسسة الرياضية الخاصة		المؤسسة الرياضية العمومية		النتائج  العبرة  الثالثة
		2ع	2م	1ع	1م	
دال إحصائياً	39.51	0.72	2.01	0.8313	2.1042	

تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم 20 :

تشير نتائج الجدول رقم 20 الخاص بمستوى دلالة الفروق الإحصائية في السؤال لمجموعة المسؤولين بالنسبة المؤسسة الرياضية العمومية و المؤسسة الرياضية الخاصة ، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأن T المحسوبة أكبر من T المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05.

السؤال الواحد والعشرون: إن درجة تأثير العلاقات العامة في اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية عالية .

جدول 21: يبين مستوى دلالة الفروق الإحصائية في السؤال الواحد والعشرون.

مستوى الدلالة عند 0.01	T	المؤسسة الرياضية الخاصة		المؤسسة الرياضية العمومية		النتائج  العبرة
		2ع	2م	1ع	1م	
دال إحصائياً	39.59	0.61	2.02	0.8742	2.2083	الخامسة

تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم 22 :

تشير نتائج الجدول رقم 21 الخاص بمستوى دلالة الفروق الإحصائية في السؤال لمجموعة المسؤولين بالنسبة المؤسسة الرياضية العمومية و المؤسسة الرياضية الخاصة ، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأن T المحسوبة أكبر من T المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05.

السؤال الثاني والعشرون: إن درجة تأثير الانترنت لاتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية عالية.

جدول 22: يبين مستوى دلالة الفروق الإحصائية في السؤال الثاني والعشرون

مستوى الدلالة عند 0.01	T	المؤسسة الرياضية الخاصة		المؤسسة الرياضية العمومية		النتائج العبارة
		2ع	2م	1ع	1م	
دال إحصائياً	41.81	0.52	01.82	0.8711	2.0833	السادسة

تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم 22 :

تشير نتائج الجدول رقم 22 الخاص بمستوى دلالة الفروق الإحصائية في السؤال لمجموعة المسؤولين بالنسبة المؤسسة الرياضية العمومية و المؤسسة الرياضية الخاصة ، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأن T المحسوبة أكبر من T المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05.

السؤال الثالث والعشرون: إن درجة تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على قراراتك هي عالية .

جدول 23: يبين مستوى دلالة الفروق الإحصائية في السؤال الثالث والعشرون.

مستوى الدلالة عند 0.01	T	المؤسسة الرياضية الخاصة		المؤسسة الرياضية العمومية		النتائج العبارة
		2ع	2م	1ع	1م	
دال إحصائياً	41.81	0.52	01.82	0.8711	2.0833	السابعة

تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم 23 :

تشير نتائج الجدول رقم 23 الخاص بمستوى دلالة الفروق الإحصائية في السؤال لمجموعة المسؤولين بالنسبة المؤسسة الرياضية العمومية و المؤسسة الرياضية الخاصة ، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأن T المحسوبة أكبر من T المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05.

السؤال الرابع والعشرون: ماهي درجة تأثير وسائل الإعلام في اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية .

جدول 24: يبين مستوى دلالة الفروق الإحصائية في السؤال الرابع والعشرون.

مستوى الدلالة عند 0.01	T	المؤسسة الرياضية الخاصة		المؤسسة الرياضية العمومية		النتائج  العبرة
		2ع	2م	1ع	1م	
دال إحصائياً	37.31	0.69	01.92	0.8162	2.1875	الثامنة

تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم 24 :

تشير نتائج الجدول رقم 24 الخاص بمستوى دلالة الفروق الإحصائية في السؤال لمجموعة المسؤولين بالنسبة المؤسسة الرياضية العمومية و المؤسسة الرياضية الخاصة ، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأن T المحسوبة أكبر من T المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05.

السؤال الخامس والعشرون: ماهي درجة تأثير وسائل أرشفة المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية .

جدول 25: يبين مستوى دلالة الفروق الإحصائية في السؤال الخامس والعشرون.

مستوى الدلالة عند 0.01	T	المؤسسة الرياضية الخاصة		المؤسسة الرياضية العمومية		النتائج  العبرة
		2ع	2م	1ع	1م	
دال إحصائياً	50.07	0.49	01.62	0.8787	1.7917	التاسعة

تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم 25 :

تشير نتائج الجدول رقم 25 الخاص بمستوى دلالة الفروق الإحصائية في السؤال لمجموعة المسؤولين بالنسبة المؤسسة الرياضية العمومية و المؤسسة الرياضية الخاصة ، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأن T المحسوبة أكبر من T المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05.

السؤال السادس والعشرون: ماهي درجة تأثير تنظيم البيانات في اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية .

جدول 26: يبين مستوى دلالة الفروق الإحصائية في السؤال السادس والعشرون.

مستوى الدلالة عند 0.01	T	المؤسسة الرياضية الخاصة		المؤسسة الرياضية العمومية		النتائج  العبارة
		2ع	2م	1ع	1م	
دال إحصائياً	47.59	0.69	01.45	0.8031	1.6875	العاشرة

تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم 26 :

تشير نتائج الجدول رقم 26 الخاص بمستوى دلالة الفروق الإحصائية في السؤال لمجموعة المسؤولين بالنسبة المؤسسة الرياضية العمومية و المؤسسة الرياضية الخاصة ، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأن T المحسوبة أكبر من T المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05.

السؤال السابع والعشرون: ماهي درجة تأثير طرق تخزين المعلومات المستخدمة في مؤسستكم على اتخاذ القرار ؟

جدول 27: يبين مستوى دلالة الفروق الإحصائية في السؤال السابع والعشرون.

مستوى الدلالة عند 0.01	T	المؤسسة الرياضية الخاصة		المؤسسة الرياضية العمومية		النتائج  العبرة
		2ع	2م	1ع	1م	
دال إحصائياً	41.61	0.53	01.81	0.8495	2.0417	الحادية عشر

تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم 27 :

تشير نتائج الجدول رقم 27 الخاص بمستوى دلالة الفروق الإحصائية في السؤال لمجموعة المسؤولين بالنسبة المؤسسة الرياضية العمومية و المؤسسة الرياضية الخاصة ، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأن T المحسوبة أكبر من T المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05.

السؤال الثامن والعشرون: ماهي درجة تأثير طرق توزيع المعلومات المستخدمة في مؤسستكم على اتخاذ القرار ؟

جدول 28: يبين مستوى دلالة الفروق الإحصائية في السؤال الثامن والعشرون.

مستوى الدلالة عند 0.01	T	المؤسسة الرياضية الخاصة		المؤسسة الرياضية العمومية		النتائج  العبرة
		2ع	2م	1ع	1م	
دال إحصائياً	34.49	0.61	02.00	0.7330	2.1250	الثانية عشر

تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم 28 :

تشير نتائج الجدول رقم 28 الخاص بمستوى دلالة الفروق الإحصائية في السؤال لمجموعة المسؤولين بالنسبة المؤسسة الرياضية العمومية و المؤسسة الرياضية الخاصة ، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأن T المحسوبة أكبر من T المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05.

السؤال التاسع والعشرون: ماهي درجة تأثير التعلم الذاتي لبرمجة المعلومات على اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية ؟.

جدول 29: يبين مستوى دلالة الفروق الإحصائية في السؤال التاسع والعشرون.

مستوى الدلالة عند 0.01	T	المؤسسة الرياضية الخاصة		المؤسسة الرياضية العمومية		النتائج  العبرة
		2ع	2م	1ع	1م	
دال إحصائياً	31.05	0.61	02.11	0.7244	2.3333	الثالثة عشر

تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم 29 :

تشير نتائج الجدول رقم 29 الخاص بمستوى دلالة الفروق الإحصائية في السؤال لمجموعة المسؤولين بالنسبة المؤسسة الرياضية العمومية و المؤسسة الرياضية الخاصة ، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأن T المحسوبة أكبر من T المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05.

الإستنتاج

## الاستنتاج:

في ضوء تحليل اتجاهات عينة الدراسة ومناقشة النتائج يمكن صياغة الاستنتاجات الآتية:

1- إن لنظم المعلومات وسائل اتصال كثيرة ومتنوعة، واعدة بالتطور والتوسع، وتستخدم هذه الوسائل لتوصيل البيانات والمعلومات والحقائق .

2- تتمتع نظم المعلومات الحديثة بمصدقية أكبر من نظم المعلومات التقليدية من وجهة نظر المسؤولين.

3- يبدي غالبية افراد العينة المبحوثة انطباعاً ايجابياً حول اهمية نظم المعلومات الحديثة الاعلام بشكل عام، وقدرتها الكبيرة الفعالة على تغيير اتجاهاتهم وميولهم .

4- تعتقد الغالبية العظمى من افراد عينة الدراسة ان درجة تأثير نظم المعلومات الحديثة بشكل عام على قراراتهم عالية .

4- تعتقد الغالبية العظمى من افراد عينة الدراسة ان تأثير شبكة الانترنت على قراراتهم الاستثمارية ضعيف جداً، ويعزى ذلك الى محدودية انتشاره وكونه عالي الكلفة بالوقت الراهن، ويحتاج المستخدمين له الى خبرة تقنية قد لا تتوفر عند الكثير من المستثمرين.

1. تعتبر نظم المعلومات الحديثة ذات قيمة كبيرة في عمليات اتخاذ القرار وهذه النظم يمكن تصنيفها وفق المهام الادارية.
2. نستنتج ان نظم المعلومات الحديثة تقدم كل المعلومات التي تحتاجها مختلف الادارات لممارسة العملية الادارية .

# قائمة المراجع

## المصادر و المراجع

### قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- إبراهيم محمد عبد المقصود، الإدارة الرياضية، دار الدنيا الوفاء، الإسكندرية الطبعة الأولى، 2004.
- 2- أحسن أنور خولي: أصول التربية البدنية والرياضية، (المدخل، التاريخ الفلسفة)، دار الفكر العربي، ط3، 2001،
- 3- أحمد محمد رجب جبريل : ترويج البطولات والمباريات الرياضية باستخدام المفهوم الحديث للاستثمار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، القاهرة 2000.
- 4- إسماعيل حامد عثمان: التحديات التي تواجه الدورات الأولمبية في القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، 1996.
- 5- إسماعيل حامد عثمان: إدارة الأزمات الرياضية ، مركز الكتاب للنشر القاهرة ، 1998.
- 6- أمين أنور خولي: أصول التربية البدنية والرياضية (المدخل، التاريخ الفلسفة)، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 2001.
- 7- أمين ساعاتي: الدورات الأولمبية(ماضي، حاضر، مستقبل)، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.8 - أحسن أنور خولي : أصول التربية البدنية والرياضية، (المدخل، التاريخ، الفلسفة)، دار الفكر العربي، ط3، 2001،
- 9- تشارلز بيوتشر، أسس التربية البدنية، ترجمة حسن عوض، كمال صالح عبدو، مكتبة الأنجلومصرية، 1964.
- 10- توفيق محمد عبد المحسن : التسويق وتحديات الإدارة الالكترونية ، دار الفكر العربي ، القاهرة، 2004.
- 11- جمال الدين عبد الرحمان درويش : التسويق والاتصالات الحديثة وديناميكية الأداء البشري في إدارة الرياضة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، طبعة أولى 2004.

- 12- حسن أحمد الشافعي: المسؤولية في المنافسات الرياضية (المحلية والدولية) منشأة المعارف، مصر، 1998.
- 13- حسن أحمد الشافعي: التشريعات في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء الطبعة الأولى، مصر، 2004.
- 14- حسن أحمد الشافعي : التنظيم الدولي للعلاقات الرياضية، منشأة المعارف مصر،1985.
- 15- حسن أحمد الشافعي : الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضة دار الدنيا للنشر ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2006.
- 16- حسن أحمد الشافعي، سوزان أحمد علي مرسي : ميدان البحث العلمي، د ط منشأة المعارف، الإسكندرية، 1999
- 17- سعيد جبير : المسؤولية الرياضية، دار النهضة العربية، 1992.
- 18- صلاح الشرنوبى، الإدارة التسويقية الحديثة المفهوم والاستراتيجيات مؤسسة شباب الجامعة ، القاهرة ، 1996
- 19- الطاهر حيدر حردان : مبادئ الاستثمار، عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، 1997.
- 20- عادل شريف : قصة كرة القدم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1988.
- 21- عبد الحميد عثمان الحنفي: عقد احتراف لاعب كرة القدم، كلية الحقوق الكويت، 1995.
- 22- عبد الودود يحيى : الموجز في الطريقة العامة للالتزامات، دار النهضة القاهرة.
- 23 - عزت الكاشف : اقتصاديات التربية البدنية والرياضية ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، 1996.
- 24- عزو خير الدين: التسويق مفاهيم وإستراتيجيات، مكتبة عن الشمس، القاهرة مرجع دون تاريخ.
- 25- علاء صادق: الرياضة والاحتراف، دار المعارف، القاهرة.

- 26- علي حافظ محمود : مبادئ الاقتصاد الوطني من منظور إسلامي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1990.
- 27- كمال درويش ، السعداني خليل السعداني ، الاحتراف في كرة القدم مركز الكتاب للنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2006.
- 28- كمال درويش، إسماعيل حامد: التنظيمات في المجال الرياضي، ط2 ، كلية التربية الرياضية للبنين، حلوان، القاهرة.
- 29- كمال درويش، بنية العلقامي، محمد فضل الله: التشريعات والقوانين نظرة تكاملية، مركز الكتاب للنشر.
- 30- كمال درويش، محمد صبحي حسنين : موسوعة متجهات إدارة في مطلع القرن الجديد، المجلد الثالث، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 31- كمال درويش ، أشرف عبد المعز : المنظمات الرياضية الأهلية ' المفهوم التاريخ ، التطور ، التنظيم - كلية التربية للسن ، جامعة حلوان ، القاهرة ، 2000
- 32- محمد حسن علاوة، أسامة راتب : البحث العلمي، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
- 33- محمد زين صحن: إدارة التسويق، دار الجامعية، الإسكندرية، 1996
- 34- محمد شفيق : الإنسان و المجتمع، د ط، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998.
- 35- محمد عبد العظيم : طريق الاحتراف في كرة القدم، دار الفاروق، مصر 2005.
- 36- محمود صادق بازعة : إدارة التسويق . دار الفكر العربي، القاهرة 1998.
- 37- ناجي المعلا ، رائف توفيق : أصول التسويق مدخل تحليلي، دار وائل للنشر ، الأردن.
- 38- نبيه العقلماني ، محمد فضل الله : التشريعات والقوانين، نظرة تكاملية مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2004

رسائل الماجستير :

1 - التسويق الالكتروني وتفعيل وتوجيه نحو الزبون خلال المزيج التسويقي رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر

2- حجيج مولود: معوقات الاحتراف في كرة القدم الجزائرية، رسالة ماجستير معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2006-2007

3- زبار سليم: الطقوس كوسيلة للتحضير النفسي الرياضي عند لاعبي كرة القدم الاحترافية الجزائرية، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر، 2001-2002،

4- عباس فريد : الاستثمار في المجال الرياضي ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر ، 2001

5- يعقوبي آدما : دراسة تشخيصية لوضعية الاحتراف في الجزائر (حالة كرة القدم) رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2004-2005.  
المراسيم و القوانين:

1- أمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 رمضان 1415 المرفق لـ 25 فبراير 1995، يتعلق بتوجيه المنظومة للتربية البدنية والرياضة وتنظيمها وتطويرها .

2- الفدرالية الجزائرية لكرة القدم، القانون الأساسي، المادة 01، مارس 2000

3- قانون 4-10 يتعلق بالتربية البدنية والرياضية ، المؤرخ في 27 جمادى الثانية 1425 الموافق لـ 14 غشت سنة 2004 يتعلق بالتربية البدنية والرياضية الجزائر، 2004.

4- المرسوم التنفيذي رقم 2000-278 المتعلق بالقانون الأساسي لرياضي النخبة وذات المستوى العالي المؤرخ في 07 رجب 1421 الموافق لـ 05 أكتوبر 2000.

المجلات و الجرائد:

1- جريدة الكرة ،لمحة تاريخية لكرة القدم، 14-10-2004.

2- مجلة رياضية صادرة من الاتحادية الرياضية لكرة القدم الجزائرية، 15-04-1990.

3- المذكرة الرياضية : مجلة يصدرها الركن الوطني للإعلام والوثائق الرياضية الجزائر  
1997.

اللوائح :

1- لائحة الاتحاد الدولي لكرة القدم المعدلة والخاصة بشؤون اللاعبين، سويسرا  
2005/07/01.

2- لائحة الاتحاد الفرنسي لكرة القدم FFF للاعبين كرة القدم المحترفين، فرنسا 2000.

3- لائحة احتراف لاعبي كرة القدم بالمملكة السعودية (1999-2000).

المراجع الأجنبية :

القوانين و اللوائح :

1- Circulaire ministérielle N006/sp du 22 janvier 1978: portant attribution de la fédération sportive spécialisée.

2-La gazette olympique, revue trimestrielle, algérien, n<sup>0</sup>03, 1999.

3- Décret N79-57 du 08 mars 1979 : portant composition du gouvernement institué, pour la première fois en Algérie un ministère des sports.

Ordonnance 95/09 du 25-02-1995, article 20.