

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم: الإدارة و التسيير الرياضي

تخصص: إدارة و تنظيم رياضي

# أدوار العاملين بالإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة  
والوحدات التابعة لها

إشراف الدكتور:

جوادي خالد

إعداد الطالب:

خرخاش عمار

السنة الجامعية: 2014-2015

## شكر وعرفان

الحمد لله والشكر لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل ونسأله عز وجل أن يجعله في ميزان الحسنات خالصا لوجهه الكريم وأن يأخذ بأيدينا إلى ما يحبه ويرضاه فهو ولي ذلك .

ولا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل "جوادي خالد" لتوجيهاته ونصائحه القيمة وإشرافه على التأطير فأرجو أن أكون قد جسدت جهده في هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني لإنجاز هذا العمل وإلى كل الاساتذة وطلبة قسم الادارة والتسيير الرياضي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة .  
إلى كل هؤلاء نهدي ثمرة جهدي

# إهداء

## أهدى هذا المجلد إلى من رضى الله من رضى الله

إلى سيدة النساء ، إلى العظيمة في عطائها ، إلى نور الحياة وهديتها ،

إلى التي أعطتنا من روحها لتبقى أرواحنا

حفظها الله

إلى خير الآباء ، إلى من كان عظيماً في عطائه ، إلى نور الحياة وهديتها ،

إلى الذي ضحى من أجلنا بالغالي والنفيس

أبي نزيان

إلى الأستاذ الفاضل : جواد خالد

إلى كل أفراد العائلة والأهل والأقارب وخاصة الصغار

أشرف ، أنس ، أكرم ، أمين ، مريم ،

إلى كل والأصدقاء مراح ، ونزكراء ، وليد ، بوخالفة ، وعادل ، وعمر ، فاتح

إلى كل الزملاء في قسم الإدارة والتسيير الرياضي

والى كل من أعاننا على انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

خرخاش عمار



# فهرس المحتويات



الصفحة	المحتويات
أ	كلمة شكر
ب	إهداء
ج	مقدمة
<b>الفصل الأول : الخلفية النظرية</b>	
06	تمهيد
07	الخلفية النظرية
33	الدراسات السابقة
38	خلاصة
<b>الفصل الثاني : الإطار العام للدراسة</b>	
40	تمهيد
41	الكلمات الدالة في الدراسة
43	إشكالية الدراسة
44	أهداف الدراسة
44	أهمية الدراسة
44	فرضيات الدراسة
45	خلاصة
<b>الفصل الثالث : الإجراءات الميدانية للدراسة</b>	
47	تمهيد
48	الدراسة الاستطلاعية
49	المنهج المتبع في الدراسة
49	مجتمع وعينة الدراسة
50	أدوات جمع البيانات والمعلومات
52	الخصائص السيكمترية للأداة

54.....	إجراءات التطبيق الميداني للأداة.....
54 .....	الوسائل الإحصائية.....
55.....	خلاصة.....

#### الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

57.....	تمهيد.....
58.....	عرض ومناقشة نتائج المحور الأول.....
61.....	عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني.....
65.....	عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث.....
69.....	عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع.....
81 .....	الخصائص الشخصية والتنظيمية لأفراد الدراسة.....

#### الفصل الخامس : استنتاجات واقتراحات

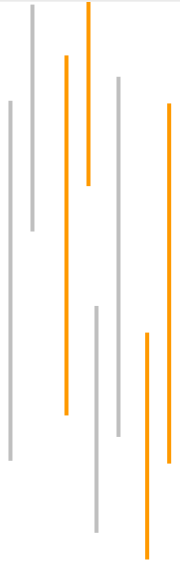
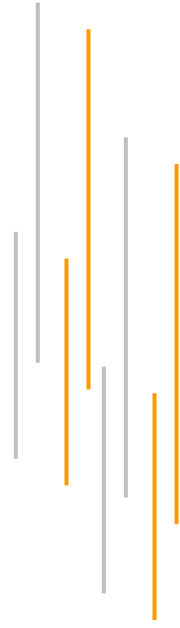
90.....	الإستنتاج العام.....
90.....	الاقتراحات و التوصيات.....
91.....	الأفاق المستقبلية.....
	المراجع المعتمدة في الدراسة
	الملاحق
	ملخص الدراسة

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	جدول يبين عدد الإستبانات الموجهة و العدد المسترجع	.1
52	جدول يبين تصنيف ودرجات مقياس ليكارت الثلاثي	.2
52	جدول يبين إتجاه الاجوبة حسب مجالات المتوسط المرجح	.3
53	جدول يوضح الثبات والصدق للمحاور الإستمارة باستخدام معامل ألفا كرومباخ.	.4
58	جدول يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (01) لمحور التخطيط	.5
59	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (02) لمحور التخطيط	.6
59	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (03) لمحور التخطيط	.7
60	جدول يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (04) لمحور التخطيط	.8
60	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) لمحور التخطيط	.9
61	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (01) التنظيم	.10
62	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (02) التنظيم	.11
62	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (03) التنظيم	.12
63	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (04) التنظيم	.13
63	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) التنظيم	.14
64	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (06) التنظيم	.15
65	جدول يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (01) لمحور الرقابة	.16
66	جدول يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (02) لمحور الرقابة	.17
66	جدول يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (03) لمحور الرقابة	.18
67	جدول يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (04) لمحور الرقابة	.19
68	جدول يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) لمحور الرقابة	.20
68	جدول يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (06) لمحور الرقابة	.21
69	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (01) لمحور التوجيه	.22
69	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (02) لمحور التوجيه	.23

70	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (03) لمحور التوجيه	.24
70	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (04) لمحور التوجيه	.25
71	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) لمحور التوجيه	.26
71	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (06) لمحور التوجيه	.27
81	جدول يوضح فئات الجنس و التكرارات والنسبة المئوية لأفراد العينة.	.28
81	جدول يوضح فئات السن والتكرارات والنسبة المئوية لكل فئة.	.29
82	جدول يبين مدة الخدمة والتكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة .	.30
82	جدول يوضح المؤهل العلمي والتكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة.	.31
83	جدول يبين الرتبة الإدارية والتكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة.	.32
83	جدول يوضح نتائج اختبار T .test للجنسين.	.33
85	جدول يوضح قيم تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حسب متغير السن.	.34
86	جدول يوضح قيم تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد حسب مدة الخدمة	.35
87	جدول يوضح قيم تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	.36
88	جدول يوضح قيم تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حسب الرتبة الإدارية	.37

# مقدمة



## مقدمة:

إن المتأمل لأحوال عالمنا المعاصر يلحظ حدوث تطورات كبيرة ومتسارعة في جميع مجالات الحياة ، مما دفع الإنسان أن يخطو خطوات أبعد من مجرد الحلم بالمستقبل ،فلقد أصبح في مقدوره التنبؤ به وعلى درجة كبيرة من اليقين ، ثم أخذ يعمل ويسعى إلى رسم ملامح هذا المستقبل للسيطرة عليه وتطويره بما يتناسب مع رغبات وحاجات هذا الإنسان ،وبالتالي رقي المجتمع وتقدمه ،وأن السعي لتحقيق التنمية للمجتمع والارتفاع بكفاءة الأفراد إنما يتوقف على كفاءة الإدارة ومدى أخذها بالأساليب العلمية المتطورة ،وتعتبر الإدارة جزءًا من التراث الإنساني المتراكم عبر العصور المختلفة،وهي سبب رئيسي للتقدم والتطور في مجالات الحياة المختلفة فالإدارة في المجتمعات الحديثة عملة هامة وأداة في توجيه الشعوب نحو تحقيق أغراضها في حاضرها ومستقبلها (عابدين محمد عبد القادر :2001،ص19 )

بناء على ما تقدم يتسم العصر الذي نعيشه اليوم بالعديد من المتغيرات الطارئة والمستجدة التي لم تكن موجودة في العصور السابقة ،حيث يتميز عصرنا هذا بالعديد من السمات منها التقدم القني الهائل في جميع المجالات ،ومن ذلك ظهور علوم حديثة لم تكن موجودة من قبل مثل علوم التكنولوجيا والحاسوب والوراثة وعلوم الفضاء والبرمجة والإدارة بأنواعها ونظمها وجميع ما يتعلق بعلم الإدارة من تحديات ،وتطورات سريعة ومتلاحقة في مختلف المجالات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي ،ما تطلب الأمر من متخذي القرار البحث المستمر لمعرفة المتغيرات والتحديات التي تواجه المنظمات في القطاعين العام والخاص ،وكذا الإدارات والهيئات الرياضية لمواجهتها دون الاصطدام بهذه التحديات وما تحمله من عواقب إيجابية أو سلبية قد تؤثر في جهود تلك المنظمات بشكل أو بآخر ، لذا أصبح على المهتمين والمعنيين بالإدارة التحرك السريع والتخطيط الواعي لمواكبة تلك المتغيرات ، والتعامل معها والأخذ بالمفاهيم الحديثة في الإدارة لإيجاد نظم جديدة فاعلة ، للارتقاء بمستوى الأداء ، الخدمات وتحقيق الجودة ، التميز وتحقيق قدرات تنافسية تتفوق على الآخرين ( حنان شكري:2010،ص10 )

عن ظهور نظام الإدارة الرياضية في العصر الحديث يهدف إلى التطور والتقدم في مجال الرياضة ، فنجاح المؤسسات والهيئات الرياضية يعني نجاح الرياضة ككل ، غير أن هذا النجاح مرهون بمدى استخدام أسس ومبادئ الإدارة على كافة الأصعدة بدءًا من اللجنة الأولمبية إلى الاتحادات الرياضية والمناطق التابعة لها وإدارات الأنشطة الرياضية إلى ابسط أنواع ممارسة النشاط الرياضي ، فمن الطبيعي ان تختلف أدوار الإدارة الرياضية باختلاف الأنشطة ومستوياتها ( عصام بدوي:بدون سنة ،ص36 )

وإن تطور الإدارة إلى علم ( حقل من حقول العلم والمعرفة) له نظريات ومبادئ وأسس ، يعتبر حديث النشأة بالنسبة للعلوم الأخرى ، وترجع بدايته إلى أوائل القرن العشرين، حيث نتج عن الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر انتشار المصانع وتوسعها، وظهرت العديد من المشكلات الإدارية التنظيمية والعمالية

التي استدعت البحث عن حلول لها، وضرورة تنسيق جهود المجموعات البشرية الكبيرة التي تعمل في تلك المنظمات الصناعية. ( حسن حريم: 2009، ص 49 )

حيث حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعم الإدارة بصفة عامة ونتيجة لاتساع النشاط في القرن الحالي أصبح الاهتمام موجه لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاية الإنتاجية لأجهزتها. ( إبراهيم محمود عبد المقصود: 1999، ص 13 )

وفي القرن الثاني من القرن التاسع عشر بدأت المنظمات الخدمية في التوسع والانتشار إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن، وهكذا تزايدت الحاجة والضرورة إلى أساليب وطرق أكثر فعالية لتوظيف الجهود البشرية واستخدام الموارد المالية والمادية المتاحة لتلك المنظمات لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها. ( حسن حريم: 2009، ص 50 )

لم ينشأ المدخل المعاصر في الإدارة من فراغ، بل هو ثمرة كل الجهود التي سبقته، كما أن المدير وفقا للمدخل المعاصر ليس ملزما بضرورة التقييد بتطبيق مدخل وحيد، بل المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يختار المبادئ التي تلائم ظروف موقفه. ( جوادى خالد: 2009، ص 68 )

ولقد اهتمت الإدارة في المنظمات الحديثة بأساليب وطرق تحفيز العاملين وإثارة دوافعهم وتحقيق الرضا الوظيفي، وتنمية مشاعر الولاء التنظيمي لديهم. ( عبيد عبد الله العمري: 2009، ص 68 ) وأن تحقيق التنظيم لأهدافه لا يأتي إلا بوجود قوى عاملة ملتزمة، مخلصه لأهداف التنظيم مقتنعة بالسياسات الإدارية، متعاونة وواثقة في قيادتها الإدارية وراضية وآمنة بمستقبلها الوظيفي ( عبد الله الطجم: 1994، ص 78 )

وأصبح تحقيق المنظمة لأهدافها بفاعلية وكفاءة تتطلب وجود أفراد لديهم اتجاه إيجابي نحو المهنة والمنظمة لتعيينهم وتساعدهم على تحمل ضغوط العمل لديهم ، وتعد الإدارة فعالة للوقت وتنظيمه من أهم الأعمال الواجب التعامل معها بنجاح وفعالية ، حيث تعتبر مؤشر لقياس مدى فعالية الإداري في تنظيمه للوقت ، واستثماره وتوزيعه وتوظيفه بفعالية على المهام المختلفة والتي لا تنطلق إلى تغييره أو تعديله أو تطويره بل استثماره بشكل فعال، ومحاولة تقليل الضائع منه هدرا لتحقيق الأهداف التي تتبناها عملية التطوير الإداري بإعطاء الوقت أهمية أكبر وتوجيهه للسلوك نحو إنجاز المهام في الوقت المحدد والملائم وتوزيعه والعمل على التخلص مما يضيعه بحزم ( يوسف أيمن حمد أحمد: 2006، ص 18 )

وسنحاول من خلال هذه الدراسة الإحاطة بأهم أدوار العاملين بالإدارة الرياضية في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة والوحدات التابعة لها .

حيث قمنا بتقسيم داستنا الى خمسة فصول نذكرها بالترتيب التالي:

**الفصل الأول:** الخلفية النظرية والدراسات السابقة، تكلمنا فيها عن الإدارة والإدارة الرياضية والإدارة الحديثة بالإضافة الى ذكر بعض الدراسات السابقة حيث قمنا بتحليلها ومقارنتها بالدراسة الحالية.

**الفصل الثاني:** الكلمات الدالة في الدراسة حيث تطرقنا الى المفهوم اللغوي، الاصطلاحي والإجرائي لجميع مؤشرات البحث كما أننا حددنا أهداف وأهمية الدراسة وأخيرا فرضيات الدراسة.

**الفصل الثالث:** في هذا الفصل استعرضنا الإجراءات الميدانية للدراسة التي اتبعناها وذلك بإعطاء فكرة حول الدراسة الاستطلاعية بالإضافة الى ذكر الشروط العلمية للأداة وعينة البحث وكيفية اختيارها بالإضافة الى المنهج المستعمل والأدوات المستعملة في جمع البيانات .

**الفصل الرابع:** عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها، لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إعطاء بعض التحليل والاستنتاجات لإزالة الغموض المطروح خلال الدراسة، مع إعطاء رسم بياني متمثل في أعمدة بيانية لكل سؤال وعرض ومناقشة المحاور في ضوء الفرضيات الجزئية.

**الفصل الخامس:** تم إدراجنا في هذا الفصل استنتاجات عامة حول الدراسة وما تليها من اقتراحات وآفاقها المستقبلية بالإضافة إلى أهم المراجع المعتمدة وملاحق الدراسة وملخصها

# الفصل الأول



الخلفية النظرية  
والدراسات السابقة

تمهيد:

يعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية، والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة للثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة، ونتيجة اتساع النشاط الحكومي في القرن الحالي، أصبح الاهتمام موجه لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها.

وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أول دول أنشأت وطبقت علم الإدارة العامة فيما، ثم نقلته عنها بقية الدول المتحضرة والرواد الأوائل في هذا العلم هم بلا شك الكتاب الأمريكيون وعلى رأسهم "كان وودرو ويلسون Woodrow welson " الذي لعب دورا هاما في وضع منهج علمي لعلم الإدارة عام 1887، ويعرفها بأنها العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب وهذا ما تهدف إليه الإدارة.

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

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

## أولاً: خلفية النظرية

## 1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة: ( نويوة صباح وآخرون، 2003، ص 15 )

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعنى التعرض إلى ناحيتين :

**الأولى:** هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة وبما أن الفكر البشري في تطور مستمر فإن كل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف إلى سابقتها وما تحويه من معارف،

**الثانية:** فتتمثل في الناحية النظرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر لها إلى ظاهرة ما لتفسيرها والتعرف عليها، ومن ثم تسخيرها لخدمة الأفراد، فإن هذه الطريقة لا بد أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ووسائل مستحدثة للمعرفة.

معنى ما سبق أن تطور الفكر الإداري هو ذا شقين: التاريخ والنظرية الإدارية، وتكمن أهمية الدراسة التاريخية

في أنها تساعد المدير على تحقيق هدفين:

- 1- فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.
- 2- تفادي الوقوع في نفس الأخطاء التي وقع فيها السابقون.
- وأهمية دراسة نظرية الإدارة هي تحقيق النواحي التالية للمدير:
- 1- كيفية الربط بين المتغيرات.

2- كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.

3- كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج.

4- إمكانية التنبؤ بالتأثيرات المتوقعة.

وإذا كانت الدراسة التاريخية والدراسة النظرية للإدارة يحققان أهدافا إلا أن دراستهما معا تحقق إيجابيات منها:

- تقديم فهم أوضح للمتغيرات الاختيار الأفضل للتقارير للمواقف التطورات الحالية.

- تسهيل التنبؤ بأحوال مستقبلية في الميدان العلمي (الإداري).

## 1-1- نشأة الإدارة:

إن المنافسة الإدارية قديمة قدم المجتمع الإنساني، فهناك شواهد تاريخية تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على معرفة ودراية بأفكار إدارية ثم التعبير عنها لاحقا بواسطة رواد الفكر الإداري.

## 1-2- الإدارة في العهود القديمة:

إن نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تنجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال: بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد ونذكر أيضا نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء سور الصين العظيم ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي روح لها أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الفراهي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلا على ممارسة الإدارة علميا منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد.

وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط.

### 1-3- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة وهذا في القرن 19، وكانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع وقد تزامنت التطورات في المجالات الإدارية مع ذلك في المجالات الفنية وحتى نهاية القرن 19 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلاً، أما المنظمات الحكومية والعسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ربحية ومن ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها اهتماماً بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية. ( نويوة صباح وآخرون، 2003، ص 18)

وأيضاً الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماماً نحو الاقتصاد؛ وتغيير النمط السابق للإدارة وكانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية و بروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة و متباينة ترتب على ذلك إن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعاً جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل، وهي مشاكل التنسيق والإشراف ومع تركز المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ من نوع آخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل، والمستوى الأدنى للأجور.

### 2- الإدارة الرياضية: ( مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 49)

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

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

- تحقيق إنجازات رياضية عالية.

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

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

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

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما نوعًا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية. والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرًا أساسيًا من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وتهيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبًا مع ظروف المجتمع والبيئة.

إن تطور مستوى الإنجازات كما ونوعًا في حقل التربية الرياضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة منها: نوعية تطوير العملية الإدارية في هذا الحقل ومعنى آخر يمكن القول كيفما تكون القيادة تكون الإنجازات، وبذلك فيجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة لأي إداري الناجح في هذا الحقل هو بذلك القدر من الأهمية كمدرّب الناجح، ذلك أن التدريب والمسابقة يمكن فقط أن تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوب وعلى أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت محدد.

## 2-1- مفهوم الإدارة:

عرفت الإدارة بتعاريف أذكر منها ما يلي: ( مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 52 ) يعرفها الإداري الأمريكي (Jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعالية والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح وتناولها الإداري الأمريكي (Hemphill. J. Griffith) بأنها التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض والأهداف العامة.

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

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

وقد عرفها "إدوارد بريك" بأنها مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة. وهذا فقد يرى المؤلف بأن الإدارة هي تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المرجوة. ويمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة للوصول إلى هدف محدد. (عصام بدوي ، 2000، ص 20)

## 2-2- مكونات الإدارة الرياضية:

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

- العمل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري. ( مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002 ،ص 60)

## 2-3- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

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

### 2-3-1- المهارات الفنية:

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

### 2-3-2- المهارات الإنسانية:

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

### 2-3-3- مهارة الاستيعاب الفكري:

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

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

### 3- وظائف الإدارة:

#### 3-1 التخطيط

##### 3-1-1 تعريف التخطيط:

تتم الإدارة في المنظمات بأربع وظائف أساسية أولها التخطيط (Planning) وتسبق وظيفة التخطيط ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لإجراءات العمل للمنظمة ككل، ولكن قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها وهي لهذا الشكل وظيفة المسؤولين في كل المستويات الإدارية وبهذا فإن هناك اختلاف في أبعاد ونطاق ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربعة إلا في وجود التخطيط فالمسؤول عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية. ( مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص87)

كما عرف البروفيسور سيرل ل. هودسون (Cyril Hudson) التخطيط تعريفا شاملا كما يلي:

التخطيط هو إنتاج خطط لعمل مستقبلي وهو أحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقررة والتخطيط محاولة مدروسة للتأثير عليه واستغلال وإحداث السيطرة على الطبيعة والاتجاه والمدى والسرعة وتأثير التغييرات، بل ربما يكون التخطيط محاولة متعمدة لإحداث التغيير أخذاً في الاعتبار أن التغيير (مثل القرار) في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة أو أخرى على القطاعات الأخرى وعرف البروفيسور " بيثرداركر " رائد الإدارة الحديثة التخطيط بطريقة أكثر شمولية حيث ضمنه عنصر التغذية الاسترجاعية كعنصر رئيسي لضمان جودة القرارات ودقة التخطيط فقال: عملية اتخاذ قرارات بشأن عمليات المقاولات الحالية بصفة مستمرة وبطريقة منظمة بالسلع بأفضل المعارف عن المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائجها مقابل التوقعات المحتملة من خلال التغذية الاسترجاعية المنظمة والمرتبطة. ( إيهاب صبيح محمد زريق، 2001، ص 12 )

##### 3-1-2 أهمية التخطيط:

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

( مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 99-100)

##### - مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:

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

##### - التركيز على الأهداف.

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

- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.

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

- تسهيل عملية الرقابة.

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

يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف. (خيتم شامة وآخرون ، 1999، ص 08)

3-1-3 مبادئ وأنواع التخطيط:

أ- مبادئ التخطيط:

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

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف حيث لا بد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشترك هذا المبدأ

من طبيعة التنظيم فالخطة تقرر مسبقاً أي هي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي.

- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف الأخرى لذا

فهو أساس تحديد الأهداف كما بات العمل الضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد المطلوبين.

- مبدأ شمولية التخطيط: إن التخطيط هو وظيفة كل المديرين ابتداء من المدير العام إلى الملاحظ أو مشرف عن

العمل ومن هذا يتضح أن التخطيط في أي مستوى تحكمه وإجراءات معينة، تتفاوت حسب المستوى الإداري

وبالتالي فإن شمولية التخطيط تزداد كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا.

- فاعلية وكفاية التخطيط: تكون الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد

وتكلفة والقياس والفعالية لا بد من قياس العلاقة بين المدخلات الموارد المستخدمة والمخرجات وفق وحدات متفق

عليها كساعات العمل مثلاً. ( خيتم شامة وآخرون، 1999، ص 05)

ب- أنواع التخطيط:

وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

- حسب الأهداف:

هي تلك الغايات التي تسعى إلى تحقيقها النشاط خلال فترة زمنية معينة ولا يمنع هذا من وجود أهداف خاصة

للإدارة حيث تساهم بدورها في تحقيق أهداف التنظيم.

- حسب السياسات:

هي وسيلة فقط لضبط الفكر والعمل التنظيمي وتوجيهها في مجال إعداد واتخاذ القرارات الموجهة للمرؤوسين وقد

يعبر عنها في شكل كتابي أو شفوي فهي تعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها أو تكون مختلفة حسب

المستويات الإدارية ولا بد أن تكون واضحة.

- حسب الإجراءات:

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

- حسب القواعد:

تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد مجال التصرف وفقا للموقف، مثلا استعمال أقنعة الأمان الإجباري، ممنوع التدخين داخل مكان العمل. ( عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، 1993، ص 347)

3-1-4 المزايا الأساسية للتخطيط:

للتخطيط الجيد مجموعة من المزايا يمكن ذكر أهميتها في:

- يساعد في تحديد الأهداف والإنجازات الواجب الوصول إليها والتركيز عليها.
- التخطيط السليم هو أساس الرقابة، حيث أن الأهداف والإنجازات يتم التعبير عنها بواسطة معايير رسمية تساعد على المقارنة بين الفعلي والمخطط وبالتالي تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.
- يدعم نظام المعلومات والاتصال على توفير المعلومات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة.
- يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، حيث يظهر التمهيدات ويساعد على انتهاز الفرص المتاحة "جانبا استراتيجيا".
- يساعد على التقليل من الأحداث الطارئة عن طريق التنبؤ بها والاحتياط لمواجهةها والعمل على تجنب الأزمات تفاديا لمخاطرها بمعنى مواجهة التغيير وعدم التقييم.
- يشجع على الابتكار والإبداع من خلال اشتراك عدد من المديرين في وضعه الخطة والمنافسة وإبداء الرأي.
- يساعد على المنطق العلمي في التفكير والتصرف، فعملية التخطيط تشمل على جمع المعلومات وتحليلها واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وهو ما يجعل عملية التخطيط أكثر فعالية.
- يعتبر مفتاحا للتطور والنجاح من خلال توجيه الموارد المتاحة بشكل سليم ورشيد.
- يزيد من حماسة وواقعية العاملين من خلال اشتراكهم في عملية التخطيط من خلال وضع الأهداف وتحدي المعايير ما يجب عمله لتحقيق أهداف المخطط. (أحمد ماهر، بدون تاريخ نشر، ص 28-30)

3-1-5 مراحل عملية التخطيط:

من أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة والملازمة له أصبح من الضرورة بمكان ممارسة من خلال إتباع مراحل أو خطوات عامة بغض النظر عن نوعية أو مدته الزمني أو موضعه، هذه المراحل هي. (أحمد ماهر، بدون تاريخ نشر، ص 159)

- توصيف موضوع التخطيط.
- جمع البيانات والمعلومات.
- تقييم التوقعات والمخاطر.
- تقييم البدائل.
- اتخاذ القرارات.

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

- تحليل الهدف.
- تحليل المشكلة.
- تحليل البدائل.
- التنبؤ.
- التقييم.

- اتخاذ القرار. ( أحمد ماهر، بدون تاريخ نشر، ص 10)

### 3-1-6 وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات: (نويوة صباح وآخرون، 2003، ص 24)

إن وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات تتضمن تحديد أهداف المنظمة وأفضل الطرق لإنجازها، فالغرض الرئيسي من التخطيط هو تزويد المديرين بخطة واضحة تكون بمثابة الخطوط التنفيذية تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل، هذه الخطة تحدد لكل مدير برنامج العمل المطلوب منه إنجازها في فترة زمنية مستقبلية ومنه نرى بأن العملية التخطيطية ذات أهمية قصوى باعتبارها تمثل أهم مكونات العملية الإدارية، وإذا كان للتخطيط معان فما يهمننا منها هو ما يتم داخل المنظمات من تحديد الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل لتحقيق الأهداف كما تمكنا أن نعرف التخطيط بأنه عملية مستمرة لا ينتهي على الإطلاق بحيث لا يمكن أن نصل لمرحلة نقول فيها أن التخطيط قد انتهى، والهدف النهائي للجهود التخطيطية هو النتائج المستهدف تحقيقها، وحتى هذه النتائج ما هي إلا خطوة غير نهائية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل المنظمة، لذا فإن النتائج المحققة بعد فترة زمنية - سنة مثلا - هي "عوائد مبكرة" على تقدم الإدارة نحو الأهداف بعيدة المدى.

ولكي تكون العملية التخطيطية شاملة يجب أن تغطي خمسة أبعاد:

- موضوع الخطة.
- عناصر الخطة.
- الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة.
- الوحدة التي تعد عنها الخطة.
- خصائص الخطة.

### 3-2 التنظيم

#### 3-2-1 التنظيم الإداري في التربية البدنية:

تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، إصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستمارات، العلاقات الخارجية. (مروان ع المجيد إبراهيم، 2002، ص 56)

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

- تأكيد استقرار الكادر الإداري طوال فترة تنفيذ النشاط.
  - إيجاد كادر إداري متفرغ لمتابعة تنفيذ الجهود المبذولة.
  - أن يستوعب الجهاز التنظيمي الإداري ويعمق مراحل أهداف المخطط ويعمل على تنفيذ المراحل وتنسيق الأهداف.
  - تدريب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لترقية مستوياتهم.
- إن التدريب الإداري في التربية الرياضية يعني البراعة التي تستهدف رفع كفاءة الإداري عن طريق تزويده بالمهارات أو الثقافة أو المعلومات التي تزيد من درجة الحاجة بواجباته الإدارية أو ترفع من مستوى إحساسه بأهمية التربية الرياضية، فالهدف من التدريب الرياضي وهو عملية منظمة تهدف إلى تحقيق مستوى مضيء من الكفاءة وحسن الإدارة، إضافة إلى الكمية في تنمية مهارة الإداريين وتحديد معلوماتهم وبذلك فإن كل إداري يتمتع بمسؤوليات إشرافية يجب أن يفكر بصقلها الإداري في جميع مستويات التنظيم.

#### 3-2-2 مبادئ التنظيم:

##### - التدرج الإداري:

يقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي متوخيا توزيعه على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز في النهاية في قمة الهرم الإداري، حيث تتجمع السلطة في النهاية على رأس القمة. (مروان ع المجيد إبراهيم، 2002، ص 64)

##### - وحدة القيادة:

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

**- نطاق التمكّن المناسب:**

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

**- اللامركزية:**

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

**- التكامل:**

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

**- توازن السلطة والمسؤولية:**

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

**- التنسيق:**

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

**- مرونة التنظيم وبساطته:**

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

**- تحديد المسؤولية بوضوح:**

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

**الأول:** تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.

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

**- نطاق الإشراف:**

يوجد في كل مركز إداري عدد معين للأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية ويختلف هذا

العدد من حالة لأخرى طبقاً للظروف المحيطة. (إبراهيم و، حسن ، 2003 ، ص 17 )

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

**- التنسيق:**

ومعناه توجيه الجهود القدرات البشرية نحو تحقيق الهدف المحدد بأقصى كفاية وقل نفقات وقل جهد ووقت وتملك

السلطة العليا هذا الحق المتمثل فيما يلي:

أ- إصدار القوانين واللوائح التنظيمية.

ب- التنسيق بين الإدارات المختلفة.

**- تدرج السلطة الرئاسية.**

معناه وجود قيادة عليا تتمتع بالسلطة والتوجيه تليها مستويات أدنى من القيادات والرؤساء والمشرفين تفوضهم

القيادة بعض صلاحياتهم ليتمكنوا من القيام بواجباتهم وتسألهم عن أعمالهم أمامها.

**- تحديد الواجبات والأعباء للإدارات:**

تقسم على أساس التخصيص والمقدرة النفسية والمهنية للأقسام:

- قسم استشاري يرسم السياسات- قسم تنفيذي. (علي عباس حبيب ، 1997، ص 29)

**3-2-3 أنواع التنظيم:**

**- التنظيم الرسمي:**

هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم

الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع، أو المخطط كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية

التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي

تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة، ويقتضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على

شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج

الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة

الكاملة على المؤسسة كلها. (إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي، 2003، ص11)

### - التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً، كما أننا نمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم. ( طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، 1997، ص 64 )

وهناك العديد من التعريفات للتنظيم غير الرسمي نذكر منها:

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

### 3-2-4 أسس وأشكال التنظيم:

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

- تنظيم على أساس جغرافي. - تنظيم على أساس الغرض الرئيسي.

- تنظيم على أساس وظيفي. ( إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي، 2003، ص 12 )

### - أساس جغرافي:

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

### - أساس الغرض الرئيسي:

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

### - أساس وظيفي:

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

### 3-2-5 فوائد التنظيم:

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

- يقسم التنظيم العمل بين العاملين، يحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهده على الدور المحدد له، كما يحدد نشاطه في إطار هذا الدور.

- ينقل التنظيم القرارات إلى إجراء المنظمة، ويمد الموظفين بالمؤشرات التي تهديهم في أداء العمل.

- يحدد التنظيم نمطية، العمل بالاستناد إلى الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل.

- يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في المؤسسة سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية بما يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين.

- يحقق التنظيم تنمية وتدريب العاملين فيه، وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل. (طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: 1997، ص74)

### التنظيم في المجال الرياضي:

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

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

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

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

### 3-3-1 الرقابة الإدارية:

هي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماشي وفق المخطط، والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل. ( إيهاب صبيح محمد زريق: 2001، ص 167 )  
وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير المخطط المدروسة. ( السعيد محمد المصري، 1999، ص 231 )

فهي الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة وهي التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف وإنجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم أو المخطط لها والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي. ( عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: 1993، ص 80 )

والرقابة هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل وكشف أي أخطاء أو تقصير أو انحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه. ( عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: 1993، ص 35 )  
ويعرفها "فويل": هي التحقيق من أن كل شيء تم طبقا للخطة التي أخذت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى. ( موسى اللوزي، 2000، ص 120 )

### 3-3-2 تعريف الرقابة الإدارية:

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

وهناك عاملان أساسيان لهما أهمية في نجاح عملية الرقابة وهما:

- الحوافز والعقوبات التي يتوقع المدير أن يواجهها عند القيام بعملية الرقابة لذلك ينبغي عن المسؤول أن يتوقع وجود مقاومة مما يتطلب الكشف عن هذا العمل وموجهته.
- يجب على المسؤول أن يراقب بعض الجوانب ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي.

معنى الرقابة:

الرقابة الإدارية هي متابعة عمليات التنفيذ ليتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيوب والخلل حتى يتمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة.

### محاور الرقابة:

تتم الرقابة الإدارية على نوعين من المستويات التنظيمية:

#### النوع الأول:

الرقابة التشغيلية: وهي تتم على مستوى التشغيل كما يهتم المسؤول باستخدام الموارد البشرية والمالية والمعلومات لتنفيذ الأهداف التنظيمية.

#### النوع الثاني:

الرقابة الاستراتيجية: فالمحدد الثاني للرقابة الإدارية خارجي فالإدارة مسؤولة عن الاستراتيجية ونظرا لأن هذه الاستراتيجيات توضع في مستوى الإدارة العليا لذا سميت الرقابة على هذا النوع بالرقابة الاستراتيجية حيث يتولى كبار الإداريين جمع المعلومات عن المنافسين الموردين المستهلكين للمجتمع أو البيئة التي تعمل وتتعامل فيها المنظمة ومن ثم تراقب التطورات التي تؤثر على الخطط وأسلوب وطريقة تنفيذ هذه الخطط بطريقة ملائمة.

(مروان ع المجيد إبراهيم: 2002، ص 156)

### 3-3-3 مبادئ الرقابة الإدارية:

حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله وتقرير مدى كفاءة إنجازها، لا بد من وظيفة تطبق على كل مستوى من مستوياتها الإدارية وهذه الوظيفة تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به من وظائف ونشاطات بمختلف أنواعها والتي يتم بفضلها الوصول إلى الأهداف المسطرة. (لبنى عابي وآخرون، 2003، ص 05)

ولكي يكون نظام الرقابة فعالا وناجحا لا بد من توفر عدة مبادئ وهي:

#### - التركيز على الأهم:

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

#### - توفر المعلومات:

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

#### - الوقت المناسب:

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

#### - التكامل:

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

#### - الموضوعية:

يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتمييز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها. ( أحمد ماهر وآخرون، 2001-2002، ص 636)

#### - الدقة:

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

#### - المرونة:

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

#### - التحكم الذاتي:

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

#### - الملائمة:

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

#### - الاتصال:

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

#### - التجاوب:

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

#### - اقتصاديا:

لا يترتب على نظام الرقابة تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات الإدارية. (أحمد ماهر وآخرون، 2001، ص 636 - 2002، ص 636)

### 3-3-4 أنواع الرقابة:

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

- الرقابة حسب المستويات الإدارية.

- الرقابة حسب توقيت القيام بها.

#### أولاً: الرقابة حسب المستويات الإدارية:

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

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

- الرقابة على مستوى العمليات.

- الرقابة على مستوى الأفراد.

#### 1- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة: وتنقسم إلى:

##### - الرقابة الداخلية:

ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل هيئة عامة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه وتمس هذه الرقابة عادة جميع العمليات التي تؤديها هذه الأجهزة كما النشاط الذي تؤديه.

وتقوم فكرة الرقابة الداخلية على خلق الوسائل الرقابية الناجحة داخل المنظمة للعمل على رفع الكفاءة الأداء بالنسبة للعاملين، ويختلف الرقابة في التنظيمات حجم وطبيعة الأعمال التي تقوم بها.

وقد تمتد وسائل الرقابة الداخلية إلى إنشاء مكاتب للشكاوى تبين مواطن الضعف والقصور في نواحي الأعمال الإدارية التي يمكن معالجتها في الوقت المناسب.

##### - الرقابة الخارجية:

تتولى عملية الرقابة الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المنشأة وقد تكون هذه الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري. ( أحمد ماهر وآخرون، 2001-2002، ص 340)

#### 2- الرقابة على مستوى العمليات:

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

#### 3- الرقابة على مستوى الأفراد:

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

- تقارير الكفاءة التي تقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيه بصفة دورية.

( السيد عليوة، ص 37)

- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

ثانيا: الرقابة حسب توقيت القيام بها:

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

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

- الرقابة الوقائية (التنبؤية): وهي الرقابة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ ويعتمد نظام الرقابة عن طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحداث المعلومات المتوفرة لدى المنشأة. ( محمد فريد الصحن وآخرون، 1999 - 2000 ص 343)

- الرقابة التاريخية: ويطلق عليها البعض الرقابة اللاحقة أو الخلفية ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة. ( جميل أحمد توفيق، 2002 ص 561)

- الرقابة المتزامنة: حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق الرقابة اللاحقة أدوارا عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس لتقييم الأفراد. ( مروان ع المجيد إبراهيم: 2002، ص 156)

تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث أثناء التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة تحديد المشاكل وتحجيم الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية في المنشأة. ( محمد فريد الصحن: وآخرون 1999-2000، ص 343)

### 3-4-1 التوجيه في الإدارة الرياضية:

لوظيفة التوجيه لعديد من التعاريف من قبل الباحثين أهمها نجد:

- يعرف إبراهيم عبد المقصود على أن: "يتضمن الأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات وهو ليس بالمهمة السهلة ويتطلب نجاحه مهارات خاصة، فالذي يرجى من الأمر هو الحصول على نتائج معينة ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للرئيس والمرؤوس حتى يتفهم الأخير ما يقصده الأول وما يهدف إليه.
- ويعرف التوجيه كذلك بأنه: "إيجاد الثقة بين من يصدر الأمر وبين من يتلقى هذا الأمر وتنمية ثقته بنفسه وقدرته وكفاءته".

أما أدوات التوجيه فتتمثل فيما يلي:

اتخاذ القرارات - القيادة - الدافعية - الدافعية - الاتصال (عبد الغفار حنفي، محمد فريد صحن، 1989، ص 156)

وكل هاته الأدوات تعمل على تجسيد وظيفة التوجيه في الإدارة الرياضية بصورتها الحقيقية خاصة في خلق الاتصال الفعال بين المسؤول والمرؤوس والذي يؤدي حتما إلى السير الحسن للمؤسسة

### 3-4-2 شروط التوجيه واهم متغيراته:

- للتوجيه كوظيفة إدارية العديد من الشروط الواجب احترامها والسير وفقها قصد تحقيق الاهداف للمؤسسة .
- إلا أن للتوجيه كوظيفة إدارية له العديد من المتغيرات التي تتداخل في القرار بكيفية توجيه المرؤوس مثل مدى خطورة الحالة، وتحفيز المرؤوسين، لذا على القائد الموجه للآخرين الالتزام بما يلي:
- التفكير في الأثر الناجم عن القرار في أداء المهمة.
- الاهتمام بالعنصر البشري عند اتخاذ القرار.
- التأكد من القرار الذي تم اتخاذه وهو القرار السليم الذي كان من الواجب العمل به.
- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين ومتابعة كل شخص ثم تفويض وإعطاء أوامر محددة

#### 4-1- الإدارة الإستراتيجية:

تعد الإدارة الإستراتيجية من أحدث مفاهيم الإدارة الحديثة في عصرنا ومنه انطلق الاهتمام بإستراتيجيات إدارة المؤسسات .

ويرى العديد من الخبراء والباحثين أنه في عالم اليوم الذي يسمى بالتغيير السريع وكثافة المنافسة والتطور التكنولوجي المذهل ، فإن المؤسسات يجب أن تتبنى الفكر الإستراتيجي من أجل أن تضمن البقاء والنمو والازدهار.

وكلمة الإستراتيجية strate gy ترجع جذورها إلى الحضارة اليونانية ،وهي مستمدة من كلمة strate ges والتي ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب، ووضع الخطط العامة في المعارك ومن التعريفات للإستراتيجية نذكر :

الطريقة التي يتم بها إنجاز شيء معين ،هي خطة التصرف تلتزم بها المنظمة لفترة طويلة من الزمن ويتضمن في العادة صياغة هدف معين ووضع الخطط التنفيذية الكفيلة بتحقيقه وهي تتضمن الاعتبارات الخاصة بالقوى التنافسية في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وأثارها على المنظمة (مؤيد سعيد سالم:2002،ص03)

الإستراتيجية هي الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها أهدافها من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا وما تعانیه من مساوئ (علي السلمي :2001،ص13)

ويمكن تعريف الإستراتيجية بشكل أدق بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي توجه أداء المنظمة في الأمد الطويل ،أو هي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تحديد الاتجاه طويل الأمد للمنظمة وتحديد أهدافها ووضع وتطوير الاستراتيجيات بغرض تحقيق تلك الأهداف في ضوء المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية ذات العلاقة .

الإستراتيجية إذن هي تطوير مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ،ورسم سياستها وتحديد غاياتها على الأمد البعيد،وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويتها(مؤيد سعيد سالم:2002،ص05)

والإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر الطويل الأجل والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العلماء والمجتمع ككل .

#### 4-2- إدارة الأزمات :

الأزمة في اللغة العربية تعني الجذب والقحط والشدة التي تنتج من انحباس المطر ، ومن ثم الفقر وشدة الحاجة حتى المجاعة ، وقد تعني الضائقة في كل شيء من تكاليف الحياة (فؤاد أفرم البستاني: 1974، ص91) ويمكن توضيح خطورة الأزمة وصعبتها بالقول (إن الأزمة أمر حاد يصعب مواجهته، وهي تنجم عن أخطاء لا يمن غفرانها أو التهاون مع مرتكبيها) (محسن أحمد الخضيرى: 1993، ص207) أن الأزمات قد تخرج المنظمات عن كثير من صياغاتها المركزية ، وتصبح عملية تحقيق أهدافها غير مضمونة التحقيق لأسباب عدة ،ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الأزمة بأنها "حالة اللاتناسب الحركي التعجيزية ،وهي متكونة من قرار أو مجموعة قرارات في جهاز إداري معين غالبا ما تظهر بهذه الحالة بصيغة ضعف ضمانات تحقيق الأهداف وحالة انكماش الوسيلة وقصور بالنسبة للقرار المعني" (عاصم الأعرجي: 1995، ص07، ص08)

وتعرف الأزمة أيضا بأنها تغييرات مفاجأة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة ، أو الدولة، أو البلد برمته ، بسبب قصور معين سواء كان عن عمد أو من غير عمد ،وقد تكون الأزمة نتيجة عوامل يصعب التحكم بها مثل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية ،والثقافية ،والتكنولوجية ،وغيرها ،هذا النوع من الأزمات غالبا ما تكون السيطرة عليه صعبة . أما في حالة الأزمات الناتجة عن عوامل يمكن التحكم بها ،فإن إحكام الرقابة عليها وإدارتها قد يكون أسهل بكثير حتى هذا النوع من الأزمات قد يكون ناتجا عن خلل أو إخفاق متعمد (بشير العلاق: 2009، ص59، 60)

ولقد بدأت العناية بالإدارة الأزمات خلال العقد السادس من القرن العشرين ،بوصفها فرع من فروع علم الإدارة وأعطيت عناية متزايدة لتنظم إلى المناهج الدراسية في الجامعات والمراكز المتخصصة في إدارة الأزمات (خالد صبار لفته: 2001، ص45) وإدارة الأزمات يقصد بها منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعداد والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوافرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة.(محمد عبد الفتاح الصيرفي: 2003، ص311) وقال عبد الرحمن توفيق بأنها: "التخطيط لما قد لا يحدث"(عبد الرحمان توفيق: 2004، ص18)

#### 4-3- إدارة الجودة الشاملة:

عرفها ابن سعيد بأنها تحسين الجودة بشكل مستمر عبر مجموعة من التنظيمات الإستراتيجية التي تساعد على تقديم مبادرات التحسين المستمر من خلال جميع العمليات ،وبغض النظر عن بدء هذه المبادرات من قسم معين،فبمرور الوقت تنتشر إلى جميع أقسام المنظمة وتؤدي إلى ترابط مختلف الأسباب العلمية بالقواعد الإدارية (ابن سعيد: 1997، ص67، 68)

وهي جلب ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودءوب لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية، وفي اقصر وقت . (زين الدين:1996،ص34)

تميزت باشتداد المنافسة بين الشركات العالمية وظهر ما يسمى بالتجارة العالمية ولم تعد المنافسة مقتصرة بين شركات الدولة الواحدة، بل تعدى ذلك حدود الدولة بحثا عن أسواق جديدة ليتأتى للشركات دون الاعتماد على تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية، فأصبحت الجودة في هذه المرحلة ركنا أساسيا من لعملها وجعلها مسؤولية كل فرد فيها.

إلى جانب الاهتمام الكبير في نمط الإدارة الحديثة، شهدت هذه تطورات المواصفات العالمية بما يضمن تحقق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون ، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في الدول العالم كافة للخروج بمواصفات عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة (hazir j:2001;p85)

حيث لا تختلف كثيرا أهداف الجودة الشاملة مع معايير الجودة التي وضعها ديمغ مع بعض الاختلاف البسيط الذي نعوزه إلى التطور الكبير الحاصل على مستوى المؤسسات العالمية ومفهوم الجودة يعد أحد السمات الأساسية للعصر الحاضر وذلك لاتساع استخدامه، وازدياد الطلب عليه في كثير من جوانب الحياة المعاصرة، فالعالم اليوم يعتقد مبدأ الجودة الشاملة، والعالم كله مشترك في بعض الأهداف (خالد محمد الزواوي : 2003،ص42)

التي سنذكرها والإجابة على سر هذا الانتشار الهائل للجودة الشاملة في جميع المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو خدماتية أو تعليمية أو رياضية ..والأهداف هي :

- إدارة الجودة الشاملة هي عملية مستمرة لتحسين جودة المنتج والخدمة .
- إشراك جميع الموظفين باعتبارهم مصدرا طبيعيا للأفكار الخاصة بتحسين الجودة وخدمة العملاء .
- زيادة القدرة التنافسية .(علي السلمي :1995،ص40)
- زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة
- زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها
- تحسين العملية الإدارية ومخرجاتها بصورة مستمرة
- تقليل الأخطاء وتحقيق رضا المستفيدين
- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المؤسسة

#### 4-4- إدارة الوقت:

الوقت كلمة أقسم الله بها في كتابه الكريم حيث يقول عز من قائل: "والعصر (1) إن الإنسان لفي خسر (2)" (قرآن كريم: سورة العصر الآيتان 1،2)

فالعصر جزء من أجزاء الوقت، وإذا كان الجزء بهذه الأهمية فهذا يعطي صورة واضحة عن أهمية الكل ألا وهو الوقت .

ولا نكاد نجد فردا من أفراد المجتمع عاملا أو عاطلا، طفلا أو شيخا، رجلا أو امرأة، عالما أو جاهلا إلا وتلفظ بكلمة الوقت، وهذا ما يؤكد أهمية الوقت في حياتنا اليومية .

يبدو واضحا وجود علاقة واضحة بين مفهوم الوقت والإدارة، من خلال تركيز الإدارة على استغلال الموارد الاقتصادية والبشرية بشكل عام، وكذلك كون الوقت موردا نادر لا يمكن إحلاله أو تراكمه أو إيقافه وبالتالي يفترض أن يستغل بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك، ويؤيد (بيتر دراكر) هذه العلاقة بقوله "إن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء آخر" لذلك يعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان أو مكان أو إنسان (رجحي مصطفى عليان: 2007ص23)

وقد أشار العلماء العرب والمسلمين إلى إعطاء مفاهيم واضحة حول كل من الوقت وكيفية إدارته بنجاح قد نعني بإدارة الوقت "إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت، وتعني الاستخدام الأمثل للوقت والإمكانات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وكيفية تحليلها والتخطيط للاستفادة منها بشكل فعال في المستقبل. (محمد حسين العجمي: 2008ص298)

عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا، لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، حاجات الجسد والروح والعقل. (ابراهيم حمد القعيد: 1422ص295)

فالناجحون إنما يتميزون بحفظهم لوقتهم ومعرفتهم كيف يديرونه، فإدارة الوقت ليست موهبة بل ملكة ومهارة تكتسب بالتجربة، لذلك فالاستخدام الأمثل للوقت وطريقة صرفه هو عنوان النجاح وشرط أساسي لحصوله. (محمد أمين شحادة: 2006ص112)

وهي أيضا الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت وان إدارة الوقت عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير كما تتطلب التحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل. (فائق حسني أبو حليلة: 2004ص255)

#### 4-5- الإدارة الالكترونية:

إن الإدارة الالكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية، فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة كل من المدرسة البيروقراطية لماكس وبير ، ومبادئ الإدارة العلمية لفدريك تايلور ، ووظائف الإدارية لهنري فايول إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تطورت إلى المدرسة السلوكية ، وإلى مدخل الكمي ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينيات ، ثم المدرسة الموقفية في الستينات ، ومدخل منظمة التعلم في الثمانينات حتى تستمر مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الالكترونية. (جوادي خالد: 2009ص71)

حيث أدت تزايد استخدامات الحاسب الآلي في بيئة الأعمال المعاصرة إلى تحويل إدارة الأعمال المكتبية إلى أخصائيين في الحاسوب ، وإلى تصميم وتطوير المنتجات وتصنيعها ومراقبة جودتها بالحاسوب ، فضلاً عن استخدام الحاسوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية ، وأنشطة الترويج والإعلانات وخدمات العملاء المصرفية ، وصنع القرارات الإدارية التي تعد جوهر الإدارة ، الذي بدوره أدى إلى ظهور نمط إداري جديد وهو الإدارة الالكترونية. (مصطفى احمد سيد: 2001ص36)

وهي تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية والإجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق إلى أعلى أعمال الكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية. (هاني العمري: 2004ص12)

وكذا أنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد الكترونية وبدون حدود من اجل تحقيق أهداف المنظمة. (نجم عبود نجم: 2004ص121)

#### 4-6- إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في نفس الوقت ، فقد أدت بالفلاسفة والمفكرين إلى الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً ، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ، ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية ، ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم .

وقبل أن نحاول أن نتعرف على المقصود بمصطلح "إدارة المعرفة" يفترض ان نحدد ما نقصده بالمعرفة ، أولاً. أي أنها "مصطلح يستخدم لوصف فهم أي معنى للحقيقة. (عماد عبد الوهاب الصباغ: 2000ص7)

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم ، وكذلك بتباين التخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم . كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان هذا المفهوم وديناميكية أو التغييرات السريعة التي تدخل عليه (علي السلمي : 1998، ص17)

-عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطاره بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلها ، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتحزين وتوزيع المعرفة واستخدامها )، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة ، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة .

-ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الضمنية من ناحية أخرى .

-العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختبارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرار القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي .

-العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال .

-عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة .

ومما سبق، يمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما: (Quinn james:1992;37)

المعرفة الصريحة: الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء أكانت مطبوعة أو الكترونية، وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره .

المعرفة الضمنية: المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة، لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة .

وتدر الإشارة إلى أن هناك فرقا بين إدارة المعلومات و إدارة المعرفة، كما أن هناك فرقا بين المعلومات والمعرفة . فالمعلومات هي بيانات منظمة ومرتبطة لتلبية احتياجات معينة، أما المعرفة فهي "ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها .

أما عن الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، فعلى الرغم من أوجه التشابه بينهما، فإن إدارة المعلومات تتعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات). أما إدارة المعرفة، فتتعامل مع البشر .

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي ( هدى حمود :2005،ص136)

-تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة .

-زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة .

-تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، وإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيد والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة و الفجوات في توقعاتهم .

-تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها .

-تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه .

-تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها .

-أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة ، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة .

-تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة .

-إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات ، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبنى المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة .

-دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة ،بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية .

ولقد توالى متغيرات كثيرة في لعقدين من القرن العشرين ومطلع القرن الواحد والعشرين زادت من أبعاد الاتصال وترابط الإدارات وحدة المنافسة بين المؤسسات فكان لهذه الوقائع من التأثيرات على مختلف الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ،وموازاة مع هذه التغييرات كان لزاما إعادة النظر في كل ما يتعلق بالإدارة ومتطلبات لمواجهة التحديات التي التي تفرضها العولمة .

فالعولمة من المنظور الإداري هي عولمة النشاط المالي والإنتاجي والتسويقي والعمالة حيث تتعامل الإدارة مع علم يتلاشى فيه تأثير الحدود الجغرافية والسياسية ، علم سقطت الحواجز التجارية بين أسواقه بعد العمل باتفاقية الذات وما أفرزته من قيام منظمة التجارة العالمية ، أيضا الحواجز الفكرية والثقافية بفعل ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات (أحمد سيد مصطفى ، 2001 ، ص41)

ثانيا: الدراسات السابقة والمرتبطة :

من البديهي والمعروف أن الدراسة العلمية تتسم بطابعها التراكمي ،فما من دراسة أو بحث إلا وقد جاءت بعدت دراسات وبحوث عديدة قد تناولوها بالشرح والدراسة والتحليل ، أو أشرك معها في الموضوع أو في بعض جوانبها ،حيث وجدنا في دراستنا هذه بعض الدراسات. ومن بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا والمتمثل في : "أدوار العاملين بالإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة "

### 1.الدراسات المحلية:

#### الدراسة الأولى:

أجرى الباحث عبد الباسط بوقرة 2012-2013 دراسة بعنوان "ممارسة الاتجاهات الحديثة للإدارة في إدارة المنشآت الرياضية بدواوين المركبات المتعددة الرياضات" وكان الهدف العام من هذه الدراسة:

- معرفة ما إذا كانت الإدارة بالأهداف تمارس في إدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة.
  - معرفة ما إذا كانت الإدارة الجودة الشاملة تمارس في إدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة.
  - معرفة ما إذا كانت الإدارة المعرفة تمارس في إدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة.
  - معرفة ما إذا كانت الإدارة الوقت تمارس في إدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة.
- وتمثلت مشكلتها في طرح التساؤل العام:

هل أن الاتجاهات الحديثة للإدارة تمارس في إدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات أو بعبارة أخرى تهدف هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية :

- 1- هل الإدارة بالأهداف تمارس كاتجاه في إدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة.
  - 2- هل الإدارة الجودة الشاملة تمارس كاتجاه في إدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة.
  - 3- هل الإدارة المعرفة تمارس كاتجاه في إدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة.
  - 4- هل الإدارة الوقت تمارس كاتجاه في إدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة.
- واستخدم الباحث المنهج الوصفي.

ومن خلال المناقشة تم التوصل الى النتائج التالية:

- الإدارة بالأهداف تمارس في إدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة.
- الإدارة الجودة الشاملة تمارس في إدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة.
- الإدارة المعرفة تمارس في إدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة.
- الإدارة الوقت تمارس في إدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة.

وعلى أساس النتائج المتوصل إليها يوصي بما يلي:

- إشاعة ثقافة مبادئ الإدارة بالأهداف.
- تدريب الإداريين في مختلف الوحدات الإدارية على المهارات التي يحتاجها تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
- مراقبة كل ما هو مستجد في مجال تكنولوجيا المعلومات واستخدام نظم المعلومات الادارية الحديثة.

### تحليل الدراسة الأولى ومقارنتها بالدراسة الحالية:

بعد استعراضنا لأهم ما جاء في الدراسة نجد أنها حديثة في مجملها ، حيث تعرض فيها الباحث إلى مشكلة ، حيث افترض انطلاقاً من الإشكالية والتساؤلات المطروحة حول موضوع البحث أن الاتجاهات الحديثة الإدارة تمارس في إدارة المركب المتعدد الرياضات

لذلك جاءت دراستنا لتوضيح أهمية أدوار العاملين تسيير في الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة لنبين من خلالها دور كل من التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه .

### 2- الدراسة الثانية:

أجري الباحث جوادي خالد في 2008-2009 دراسة بعنوان "توصيف المهن المتعلقة بالإدارة الرياضية ومدى استجابتها لمعايير الجودة الشاملة"

حيث توجد عدة أهداف يمكن أن توضع لدراسة تركز على تفسير النظم الاجتماعية ،وتباین هذه الأهداف بحيث يمكن تقسيمها على محاور غير أنها في الأخير تجتمع لإثراء البحث أولاً والمعرفة عموماً.

وإذ نضع الهدف المعرفي في المقام الأول على اعتبار سموه ورفعة مكانته كونه يعتبر الشريك الأساسي في جميع ميادين المعرفة الإنسانية ،ويظهر ضمناً من خلال رغبة الباحث في:

- التعرف على واقع الإدارة الرياضية بالجزائر.

- التعرف على متطلبات التوظيف في الإدارة الرياضية بالجزائر.

أما أهداف المجال الثاني والمتعلقة بخصوصية العمل الإداري في المجال الرياضي ،وإدارة شؤونها فتسعى إلى:

- الوقوف على جوانب القصور ومحاولة تحديد الأسباب التي أدت إلى ذلك،وكذلك تبيان أوجه التوفيق في العمل الحالي ومحاولة الاستفادة منها.

- التعرف على مدى ملائمة التوصيف للمهن الإدارية بالهيئات والاتحاديات الرياضية بالجزائر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

أما أهداف المجال الثالث فترتكز على:

- الوقوف على مدى اطلاع القائمين على الإدارة الرياضية بالجزائر على المستجدات المتعلقة بطرق الإدارة والاتجاهات الحديثة في أساليب التسيير الإدارة.

- اطلاع الجماعة الاجتماعية التي ينتمي إليها الموظفون العاملون بالاتحاديات الرياضية على الحديث في مجال التسيير الإداري عموماً.

-تقديم بعض الاقتراحات التي تتعلق ببناء المواصفات الوظيفية للمهن الإدارية بالهيئات والاتحاديات الرياضية بالجزائر في ضوء مفهوم الجودة الشاملة.

وتمثلت مشكلتها في طرح التساؤل العام: ما واقع توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحديد المواصفات اللازم توافرها في الإداريين العاملين بالإدارة الرياضية.  
وكانت تساؤلاتها بالشكل التالي:

- 1- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة الستة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .
  - 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة الستة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .
  - 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة الستة تعزى لسنوات الخبرة.
  - 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة الستة تعزى لمتغير السن.
  - 5- هل يمتلك العاملون بالإدارات الرياضية تصورا واضحا عن متطلبات الجودة الشاملة .
- واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الذي يعتقده الأنسب لدراسة مثل هذه المواضيع.  
حيث تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من بين أفراد المجتمع.  
واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

في ضوء الاستخلاص من الدراسة يوصي الباحث بمايلي :

- توفير دفتر للشكاوى يوضع على مستوى مكاتب الاتحاديات يكون محسوب الاوراق ومؤشر عليه من طرف الوصاية.

- إجراء دراسات تعني بتحديد الخدمات التي يتوقعها زبائن الاتحاديات وطريقة تقديمها من الادارات التي يستفيدون من خدماتها.

- التركيز على مبدأ التحسين المستمر وذلك لأنه يزيد من كفاءة وفعالية عمليات الجودة لأجل تقديم منافع إضافية .

- ضرورة إشراك الأعضاء العاملين في اتخاذ القرارات مما يساهم في تحسين الأداء ويعزز الشعور بالانتماء

- إعداد برامج ودورات تكوينية يشرف أساتذة دكاترة جامعيين من اهل الاختصاص لأجل تجديد المعارف وتحسين مستوى أداء الموظفين .

**تحليل الدراسة الثانية ومقارنتها بالدراسة الحالية:**

بعد استعراضنا لأهم ما جاء في الدراسة نجد أنها حديثة في مجملها، حيث تعرض فيها الباحث إلى مشكلة واقعية توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتحديد المواصفات اللازم توافرها في الإداريين العاملين بالاتحاديات الرياضية حيث افترض الباحث انطلاقا من الإشكالية والتساؤلات المطروحة حول موضوع البحث انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة الستة تعزى لكل من المؤهل العلمي،متغير المسمى الوظيفي سنوات الخبرة ومتغير السن.

كما افترض أيضا أن عدم امتلاك العاملين بالإدارات الرياضية المواصفات الوظيفية اللازمة أدى إلى عدم تبنى متطلبات إدارة الجودة الشاملة .

حيث وفق الباحث فيما ذهب إليه عن الحديث تباين في نظرة منتسبي الهيآت والاتحاديات الرياضية حول اعتماد متطلبات إدارة الجودة الشاملة عند وضع المواصفات المتعلقة بمهن الإدارة وربط واقع توصيف المهن وفق متطلبات الإدارة الجودة الشاملة تعزى مؤشرات البحث المتمثلة في المؤهل العلمي ،متغير المسمى الوظيفي سنوات الخبرة متغير السن ،لكن سنذكر جانب مهم يعكس بالشكل الايجابي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على مردودية أداء المنشآت الرياضية.

لذلك جاءت دراستنا لتوضيح أهمية ادوار العاملين في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة لنبين من خلالها دور كل من التخطيط وكذا التنظيم بالإضافة إلى الرقابة والتوجيه

### 3- الدراسة الثالثة:

أجري الباحث بوعفار مخلوف 2012-2013 دراسة بعنوان "دور العلاقات العامة في تطوير الإدارة الرياضية" وكان الهدف العام من الدراسة:

- معرفة دور العلاقات العامة في تطوير التخطيط بالإدارة الرياضية.

- إبراز دور العلاقات العامة في تطوير التنظيم بالإدارة الرياضية

- محاولة تبين دور العلاقات العامة في تطوير الاتصال بالإدارة الرياضية وتمثلت مشكلتها في طرح التساؤل العام:

هل للعلاقات العامة دور في تطوير العلاقات العامة

أو بعبارة أخرى تهدف هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية :

- هل العلاقات العامة دور في تطوير التخطيط بالإدارة الرياضية

- هل العلاقات العامة دور في تطوير التنظيم بالإدارة الرياضية

- هل العلاقات العامة دور في تطوير الاتصال بالإدارة الرياضية

واستخدم الباحث المنهج الوصفي.

ومن خلال المناقشة تم التوصل الى النتائج التالية:

- للعلاقات العامة دور في تطوير التخطيط بالإدارة الرياضية

- للعلاقات العامة دور في تطوير التنظيم بالإدارة الرياضية

- للعلاقات العامة دور في تطوير الاتصال بالإدارة الرياضية

وعلى أساس النتائج المتوصل إليها يوصي بما يلي:

- الاهتمام بطرق التخطيط والتنظيم ومحاولة تطبيقه في الإدارة الرياضية.

- وجوب تطبيق ميدان العلاقات العامة في مختلف النشاطات في المؤسسة الرياضية في تأطير وإنجاز للخدمات.

- استخدام ميدان العلاقات العامة في عملية التوجيه أهمية المؤسسة الرياضية ودورها الرائد في نظر جمهورها الداخلي والخارجي بحد سواء.

- استعمال طرق واساليب الاتصال المتبعة في ميدان العلاقات العامة الخاص بالمؤسسات الرياضية.

#### تحليل الدراسة الثالثة ومقارنتها بالدراسة الحالية:

بعد استعراضنا لأهم ما جاء في الدراسة نجد أنها حديثة في مجملها ،حيث تعرض فيها الباحث إلى مشكلة ،حيث افترض انطلاقا من الإشكالية والتساؤلات المطروحة حول موضوع البحث أن للعلاقات العامة في تطوير الإدارة الرياضية لذلك جاءت دراستنا لتوضيح أهمية أدوار العاملين تسيير في الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة لنبين من خلالها دور كل من التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه .

## خلاصة:

من البديهي أن الإدارة العامة تهدف إلى تحقيق أهداف عامة ، أما الإدارة كعلم له أصوله، أسسه و مبادئه شيء حديث من مواليد القرن العشرين ومن أشهر رواد هذا العلم (فريدريك تايلور) وبناء على ما تقدم فإنه هناك تداخلا وتشابكا في المفاهيم الإدارية التي سبق الحديث عنها وهذا الأمر طبيعي فالتشابه من سمة علم الإدارة. فالإدارة هي المعنية والتي تعتبر المحرك الأساسي لها من خلال الأدوار التي تؤديها في التسيير الأمثل والحسن داخل المنشآت الرياضية من خلال تأديتها لجميع الأدوات التسييرية وتنميتها ووضع بعض الحوافز التي تساهم في تحسين أداء العمال في هذه الورشات.

## الفصل الثاني



### الإطار العام للدراسة



1- الكلمات الدالة في الدراسة .

2- إشكالية الدراسة

3- أهداف الدراسة .

4- أهمية الدراسة

5- فرضيات الدراسة

## تمهيد:

اتبعنا في هذا الفصل على خطوات الإطار العام للدراسة، وهذه الخطوات تبدأ بتحديد الكلمات الدالة لموضوع الدراسة ومؤشراتها بإعطاء مفهوم أو أكثر للمصطلحات من الناحية اللغوية والاصطلاحية والإجرائية ويليها صياغة الإشكالية بصيغة تقريرية وطرح تساؤلها العام، حيث تم صياغتها وضبطها ضبطا دقيقا ومن ثم حددنا تساؤلاتها الجزئية التي تعتبر أسئلة تحتاج إلى تفسير، وبعدها ذكرنا أهمية وأهداف البحث، وبعد ذلك تطرقنا إلى أهداف الدراسة وأهميتها وفي الأخير قمنا بالإجابة عن التساؤلات المطروحة في شكل فرضيات جزئية التي تعتبر إجابات احتمالية للأسئلة التي دارت حولها إشكالية البحث.

### 1-الكلمات الدالة في الدراسة :

تعتبر المصطلحات عمل علمي ومنهجي يتطلبه إنجاز أي بحث علمي ، ولقد لجأنا في هذا البحث لتعريف بعض المصطلحات الواردة في دراستنا هذه ،بغية نزع اللبس والغموض عنها وإبرازها للقارئ ليتسنى له فهمها بكل سهولة ووضوح.

1-1 دور:

1-1-1. لغة:

دار يدور دورا،وأدرت المغزل فهي مدره ومدر والدور هو النوبة أو المناوبة التي يقوم بها (الفيروز أبادي،2003م،ص248)

### 1-1-2.التعريف الاصطلاحي:

جمع دور، «الوظيفة أو المركز الإداري في المنظمة الذي يقوم به الفرد ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخريين " (نشوان ،1991م،ص109)

السلوك المتوقع من الفرد القيام به وفقا للمعايير الاقتصادية والاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع (جامعة الدول العربية 1983م،ص125)

2-1 الإدارة:

1-2-1. لغة :

من الفعل أدار يدير إدارة (إلياس أنطوان إلياس:1962،ص24)

أدار يدير أدر ،إدارة الشيء جعله يدور ،أدار المدرسة ،سير شؤونها(إسماعيل بن حماد الجوهري:1984 أدار إدارة دور أو الشيء جعله يدور دار الشيء تعاطاه الإدارة مصدر أدار إدارة شركة أو مدرسة أو مؤسسة ،أي الجهاز الذي يسير أمورها ويشرف على أعمالها.(جبران مسعود :1992،ص36)

### 1-2-2.اصطلاحا:

الإدارة عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالا أمثالا عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة للوصول إلى هدف معين .(عصام بدوي:2001،ص17)

الإدارة:هي الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في ادارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الانجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح.(عبد الرحمان العيسوي:1998،ص11)

أن الإدارة عملية تنظيم المهام بحدود موارد متاحة وقيادة العاملين لانجازها لتحقيق أهداف محددة.(عثمان الكيلاني:2000،ص15)

1-2-3. إجرائيا:

الإدارة عبارة عن عملية تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه، ورقابة العمل الإداري بالإدارة الرياضية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية لان معيار نجاحها هو الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية المتاحة.

1-3-1. الإدارة الرياضية:

1-3-1. الرياضة لغة:

تعني روض يروض ويقال روض الفارس فرسه أي قام بتدريب وتعليم الفرس حركات وإيقاع منسجم سواء أكان ذلك في الميدان أو الهواء الطلق. (علي بن هادية: 1999، ص413)

1-3-2. الإدارة الرياضية: اصطلاحا:

جاء في تعريف الموسوعة العلمية لمصطلح الرياضة على أنها مجموعة من الحركات البدنية وهي لعب سواء أكان فرديا او جماعيا تأتي في الغالب على شكل منافسة مقننة.

الإدارة الرياضية هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية واجراجه بصورة منتظمة من أجل تحقيق هدف في هذه الهيئات. (مفتي إبراهيم حماد: 1992، ص07)

الإدارة الرياضية بأنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والقيم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية (مصطفى حسين باهي: 2006، ص50)

4- الإدارة الحديثة :

1-4-1. معنى الحدائة في اللغة:

من الفعل حدث يحدث تحديثا، حدائة وحدوثا بمعنى معاصرة وتطور والحديث عن الجديد. (الطاهر أحمد الزاوي: بدون سنة، ص131)

1-4-2. اصطلاحا: هي مجموعة من المفاهيم والمبادئ المتكاملة التي تستمد مقوماتها من علوم مختلفة لها علاقة مع عناصر العمل الإداري (عطية حسين أفندي: 1978، ص17)

كما تعد هي من أهم العوامل المساعدة في تحريك الطاقات الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاقتصادية للمجتمع (محمد عبد العزيز سلامة: بدون سنة، ص71)

1-4-2. إجرائيا:

نستطيع أن نستنتج من التعريفين السابقين أن الإدارة الحديثة هي كل ما له علاقة بالأساليب والطرق الإدارية العلمية الحديثة التي تتجه إليها الإدارة الرياضية وتستمد مقوماتها من عدد كبير من العلوم.

إشكالية الدراسة:

تعتبر الإدارة نشاط إنساني منظم يهدف الى أهداف إنتاجية أو اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية من خلال تجميع وتوجيه الموارد البشرية المتاحة وتنمية موارد جديدة ووضعها موضع الاستغلال المثمر .  
وتتم الإدارة في شكل عملية مستمرة ومتداخلة تترتب من عدة عمليات يقوم بممارستها مديرون متخصصون يعملون في تناسق وتكامل للوصول إلى الأهداف العامة للمشروع وتتجه العملية الإدارية في الأساس نحو المستقبل في محاولة لتكييف أوضاعها بما يتناسب والظروف البيئية المحتملة. (محمد عبد العزيز سلامة: بدون سنة، ص71)  
حيث أصبحت الإدارة في وقتنا الحاضر علما يستند إلى نظريات ومبادئ وأصول تمثل نتائج وبحوث ودراسات علمية تطبيقية ، ويرتبط بمجموعة أخرى من العلوم مثل الاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع كما يستخدم علم الإدارة اليوم للرياضيات والأساليب الكمية في التعبير عن العلاقات والاختلافات بين المتغيرات الإدارية (فائق حسني أبو حليلة: 2004، ص17)

فالإدارة الحديثة أصبحت قادرة على الارتقاء بجميع المجالات نظرا لاهتمامها بتطبيق العديد من النظريات والعلوم المرتبطة بها، ومن أهمها العلوم الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والاستفادة منها الدراسات الأكاديمية المرتبطة بموضوع الإدارة، وكذلك من التجارب العلمية ومن التقنيات الحديثة المؤثرة في تحقيق أهداف المجتمعات والمؤسسات أو المنظمات أو الهيئات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها، وفي كل من المجال التربوي والرياضي نجد أن نجاح الإدارة في كل المؤسسات التربوية والمنظمات أو الهيئات الرياضية إنما يعود على تقدم هذه المؤسسات أو المنظمات أو الهيئات، إذا أن الوصول للمستويات الرياضية العليا والمنافسة على تحقيق نتائج مؤهلة للحصول على مراكز متقدمة في البطولات العالمية، إما أن يتطلب إدارة واعية تعتمد على أحدث الأساليب العلمية الحديثة (كمال درويش: 2009، ص09)

وهناك اهتمام متزايد من جانب الباحثين والدارسين للإدارة كعلم ولكن الوجه العلمي للإدارة لا يلغي أو يقلل من أهمية فن الإدارة الذي يعكس الممارسة والخبرة العلمية للعمل الإداري.

ومن خلال ما سبق ارتأينا إلى طرح التساؤل العام التالي:

ما أهمية أدوار العاملين في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة ؟

حيث تم تفرغ التساؤل العام إلى التساؤلات الجزئية التالية :

- 1- هل للتخطيط أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة؟
- 2- هل للتنظيم أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة؟
- 3- هل للتوجيه أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة؟
- 4- هل للرقابة أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة البحث تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، السن ،مدة الخدمة ،المؤهل العلمي،الرتبة الإدارية)؟

**أهداف الدراسة:**

- 1- معرفة ما إذا كان للتخطيط أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة.
- 2- إبراز ما إذا كان للتنظيم أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة.
- 3- معرفة ما إذا كان للتوجيه أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة.
- 4- محاولة تبين ما إذا كان للرقابة أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة.
- 5- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة البحث تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، السن ،مدة الخدمة ،المؤهل العلمي،الرتبة الإدارية )

**أهمية الدراسة:**

- تكمن أهمية البحث في مجال أدوار العاملين في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة من ناحيتين.
- الأهمية العلمية النظرية:** وذلك بتزويد الباحثين والمهتمين في مجال أدوار العاملين في تسيير الإدارة الرياضية بمعلومات علمية، مثلة في مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها.
- **الأهمية العلمية التطبيقية:** تستمد هذه الدراسة أهميتها من الإضافة العلمية التي يمكن أن تتوصل إليها نتائج الدراسة من خلال تقديم المقترحات الأزمة، وإبراز أدوار العاملين في الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة
- الفرضية العامة:**

**لأدوار العاملين أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة**

**الفرضيات الجزئية:**

- 1- للتخطيط أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة
- 2- للتنظيم أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة
- 3- للتوجيه أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة
- 4- للرقابة أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة البحث تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، السن ،مدة الخدمة ،المؤهل العلمي،الرتبة الإدارية)

## خلاصة :

من خلال التعرض إلى الخطوات السابقة الذكر في هذا الفصل للإطار العام للدراسة في طرح الإشكالية وصياغة الفرضيات ، كما تعرضنا إلى أهمية البحث وكذلك تحديد المفاهيم و المصطلحات ، من خلال موضوع الدراسة ومؤشراته ، حيث تبين لنا أن لفصل إطار العام أهمية كبيرة في البحث العلمي الذي يعتبر من أساسياته ولا يمكن أن يقوم البحث بدونه ، لأنه يساعد الباحث على الإحاطة بموضوع بحثه وفهم أبعاده من جهة أخرى ويساعد القارئ على فهم الموضوع المتناول والاستفادة منه من جهة أخرى.

## الفصل الثالث



### الإجراءات الميدانية للبحث



تمهيد.

- 1- الدراسة الإستطلاعية.
- 2- المنهج المستخدم.
- 3- مجتمع وعينة الدراسة .
- 4- أدوات جمع البيانات و المعلومات
- 5- الخصائص السيكومترية للأداة
- 6- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
- 7- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة عن طريق الميدان ، حيث يمكننا من جمع البيانات وتحليلها وهذا كله لتدعيم الجانب النظري وتأكيدده ، وفي هذا الفصل نستعرض الإجراءات المنهجية التي اتبعناها وذلك بإعطاء فكرة حول الدراسة الاستطلاعية ومجال الدراسة المكاني ، والزمني بالإضافة إلى ذكر المنهج المتبع وكيفية اختيار عينة الدراسة من المجتمع الأصلي وأدوات جمع البيانات وإجراءات التطبيق الميداني والطرق الإحصائية المتبعة.

وكما هو معلوم أن الهدف من الدراسة الميدانية هو إثبات صحة الفروض أو نفيها ، لذلك سنحاول أن نلم بجميع الإجراءات الميدانية قصد الوصول إلى الغاية التي تسعى إليها البحوث عموما وهي الوصول إلى الأهداف المسطرة.

بعد دراستنا للخلفية النظرية وتحليل الدراسات السابقة وكذا الإطار العام لدراستنا سنحاول الانتقال إلى فصل الإجراءات الميدانية.

**1- الدراسة الاستطلاعية:**

تعتبر أدوات البحث العلمي هي أساس الجانب التطبيقي الذي يعطي أكثر مصداقية للإشكالية المطروحة وتعد الدراسة الاستطلاعية أحد أهم الأدوات المستعملة في البحث العلمي فهي تفصح لنا عن خبايا المكان الذي نستفسر فيه، فرضياتنا وقد عرفها الباحث وجيه محبوب قائلًا "هي جارية صغيرة استطلاعية لاختبار مدى صحة التجربة الرئيسية فنحدد مجتمع الأصلي ومفردات أو نوعية اختبار وعينة صغيرة من هذا المجتمع لتجري عليها التجربة" (محبوب، 1993 م، ص 235)

وترمي دراستنا الاستطلاعية بمديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها المتمثلة في ديوان المركب والقاعة المتعددة الرياضات بولاية المسيلة إلى تحقيق عدة أهداف هي:

- الحصول على قبول إدارة المعهد للقيام بهذه الدراسة.
- الحصول على قبول من طرف مسؤولي مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها بالمسيلة لإجراء دراستنا. وكان الهدف من هذه الدراسة هو:
- معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة الميدانية.
- التعرف على ميدان تطبيق وإجراءات هذه الدراسة.
- قابلية مسؤولي المديرية لمساعدتنا على إجراء دراستنا.
- معرفة مدى صعوبة أو سهولة أسئلة الاستبيان المقدم.
- معرفة الوقت الذي ممكن أن نستغرقه لإجراء هذه الدراسة.
- مدى تفهم وكفاية فريق العمل بالمديرية والوحدات التابعة لها للاستبيان المقدم أثناء القيام بعملية الإجابة عنه.

**1-1 مجالات الدراسة:**

تنقسم مجالات الدراسة إلى مجالين أساسيين هما: المجال المكاني الذي أجريت فيه الدراسة، والمجال الزمني أي المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية وهي موضحة كالتالي:

**أ/ المجال المكاني :**

جرت أطوار الدراسة الميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، ولقد قمنا بإجرائها على مسيرين وموظفين العاملين في المديرية، فاخترنا 10 من الموظفين عشوائيا للقيام بالدراسة الاستطلاعية من بين 45 موظف الذين يكونون الهيئة المسيرة للمديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها وهذه العينة استطلاعية تمثل 22 % من المجتمع الأصلي للبحث

**ب/ المجال الزمني :**

بعد اختيارنا لموضوع الدراسة وقبوله من طرف الإدارة شرعنا في العمل وبعد تحديد عبارات ومحاور الاستبيان تم توزيع استماراته على مسيرين وموظفين الموجودين بمديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها لولاية المسيلة في يوم الثلاثاء 18 مارس 2015 وبعدها تم استرجاع استمارات الاستبيان، وتمت مرحلة تحليل النتائج سواء الخاصة

بالدراسة الاستطلاعية أو الدراسة الميدانية باستعمال الطرق والأساليب الإحصائية وتفسيرها، ودامت هذه العملية **35 يوم**.

### نتائج الدراسة الاستطلاعية :

وقصد تحقيق أهداف الدراسة الاستطلاعية فقد قمنا بزيارة مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها يوم **23 مارس 2015** وقد استقبلونا و زدونا بمجموعة من البيانات والمعلومات .

### 2- المنهج المتبع في الدراسة:

تعتمد دراستنا هذه على المنهج الوصفي المسحي ، منهجا إجرائيا لجمع و تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها ، ويعد المنهج الوصفي أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية الجديدة وهو المنهج السائد والمتبع لهذا النوع من الدراسات ليمهد المجال لدراسات أكثر تعمقا في نفس المجال " المنهج الوصفي هو طريقة يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره ومن أهدافه جمع المعلومات والبيانات الدقيقة عن جماعة أو مجتمع أو ظاهرة من الظواهر ، وصياغة عدد من التعميمات أو النتائج التي يمكن أن تكون أساسا يقوم عليه تصور نظري محدد للإصلاح الاجتماعي (عبيدات وآخرون، 1987 م، ص195) ومما لاشك فيه أن موضوع الدراسة و أهدافها يلعبان دورا فعالا في اختيار منهج الدراسة ووسائل وأساليب جمع البيانات المتعلقة بالبحث أو الدراسة ، ولما كانت الدراسة وصفية تقوم على أسلوب الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في أرض الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً أو كميًا بحيث يؤدي ذلك إلى فهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر(عبيدات وآخرون، 1987 م، ص195) ووفقا لذلك فإن الدراسة التي تعتمد على المنهج الوصفي المسحي الاجتماعي قد إستفدنا منها في جمع المعلومات والبيانات من مجتمع الدراسة وتحليلها وتفسيرها بغرض الوصول إلى نتائج علمية ومفيدة وتفسيرات صادقة.

### 3-مجتمع الدراسة:

نعني بمجتمع البحث (الدراسة) جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث ، وفي الواقع الأمر أن دراسة مجتمع البحث الأصلي كله يتطلب وقت طويل وجهدا شاقا وتكاليف مرتفعة ويكفي أن يختار الباحث عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بحيث تحقق أهداف البحث وتساعد على إنتاج مهمته.(سامي ملحم :2000، ص200). وتمثل مجتمع بحثنا في الإداريين العاملين بمديرية الشباب والرياضية بالمسيلة والوحدات التابعة له وكان عددهم 45.

### 1/3- عينة الدراسة:

العينة جزء من الكل أو بعض من جميع ، يبنى الباحث عمله عليها ويشترط أن تكون ممثلة لمجتمع البحث أحسن تمثيل ، بغرض الحصول على أدق النتائج بغية تعميمها على المجتمع الأصلي .(بشير صالح الرشيدى :2000، ص20).

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل، وذلك راجع إلى أن عدد إداري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة قليل ويقدر بـ35 موظف، وديوان مركب المتعدد الرياضات بـ 08 والقاعة المتعدد الرياضات بـ 02 وهذا ما يسهل علينا إجراء العمل الميداني من خلال توزيع الاستمارة على جميع الموجودين ، وبهذا يتم الحصول على نتائج تمثل المجتمع ككل.

الجدول رقم 01 : يبين عدد الإستبانات الموجهة و العدد المسترجع

الإدارة الرياضية	الإستبانات المسترجعة	العدد الموزع	النسبة
مديرية الشباب و الرياضة	30	35	85.71%
ديوان مركب متعدد الرياضات	08	08	100%
قاعة متعددة الرياضات	02	02	100%

المرجع : من إنجاز الباحث انطلاقا من تفرغ الاستبيان.

### 2/3- ضبط متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين إحداهما مستقل والآخر تابع.

أولا: تعريف المتغير المستقل:

وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة تعيين دراسته والتي تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر ( رشيد زرواتي : 2007 ، ص 87 )

وعلى ضوء ما سبق فإن المتغير المستقل في بحثنا هو: أدوار العاملين

ثانيا: تعريف المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة على العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل، بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع.

والمتغير التابع في بحثنا هو: الإدارة الحديثة .

### 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

من أجل جمع البيانات والمعلومات والحقائق يوجد العديد من أدوات البحث العلمي منها الاستبيان والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية، وهذه الأداة تساعد في تسجيل البيانات وعرضها في جداول تعين الباحث على الكشف عما تنطوي عليه هذه البيانات من معاني وقد عرفها الباحثون على " الاستبيان عبارة عن أداة لجمع

البيانات المتعلقة بموضوع البحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب وهي أداة دراسة مناسبة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات وبيانات وحقائق محددة، مرتبطة بواقع معين وتقدم على شكل أسئلة يطلب إجابة عنها من قبل المفحوصين المعنيين بالأسئلة (جوادي، 2009 م، رسالة دكتوراه).  
لأجل الحصول على المعلومات والبيانات والحقائق يوجد العديد من أدوات البحث العلمي منها الملاحظة والمقابلة الإستبانه أو الاستبيان والاختبارات بأنواعها وما إلى غير ذلك من الأدوات وتعتبر الإستبانه احد هذه الأنواع ومن بين أكثر أدوات جمع البيانات استخداما على الرغم من أهمية وقوة الأدوات الأخرى (محمد خليل: 2007، ص283).

وهو وسيلة من وسائل جمع البيانات، وتعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد، أو تسلّم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية، ويتم كل ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عنها وتعد الاستبانه من أكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد ومن أهم ما تتميز به الاستبانه هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث. (عبد الله محمد الشريف: 1996، 123).

واحتوت الأداة على 23 عبارة تحتمل 03 مستويات اختبار (مفاتيح) تراوحت بين موافق، محايد، غير موافق وزعت العبارات على 05 محاور صيغت نهائيا ممثلة في الملحق رقم (02)

واعتمدنا في تصميمنا بالاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.

حيث تم الاستعانة في صياغة عبارات الاستبيان من بعض الاستمارات الموجهة في مواضيع الدراسة التالية - دراسة بعنوان "واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره"، للباحثة / آمال محمود أبو عامر. في سنة 2008 حيث احتوت على 08 محاور:

- |  |  |
|--|--|
| المحور الاول: القيادة الإدارية         | المحور الثاني: التخطيط الإستراتيجي للجودة. |
| المحور الثالث: ثقافة الجودة الإدارية.  | المحور الرابع: إدارة الموارد البشرية.      |
| المحور الخامس: نظم المعلومات الإدارية. | المحور السادس: إدارة العمليات.             |
| المحور السابع: الرقابة والتطوير.       |  |

بهم 71 عبارة وكانت مفاتيح الدراسة (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة جدا، قليلة).

وقد تم تصميمه بصورة تنسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

وقد تم الاعتماد على الشكل المغلق حيث تم تحديد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 02 : يبين تصنيف ودرجات مقياس ليكارت الثلاثي

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المرجع: من إنجاز الباحث انطلاقاً من تفرغ الاستبيان.

الجدول رقم 03 : يبين إتجاه الاجوبة حسب مجالات المتوسط المرجح

الإتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق	من 01 إلى 1,66
محايد	من 1,67 إلى 2,33
موافق	من 2,34 إلى 3

المرجع: عز عبد الفتاح، ص، 541 .

وتبعاً لذلك قمنا بإعداد أداة الدراسة الحالية تتناسب أهدافها وفروضها وقد تم إعداد الاستبيان بالمراحل التالية:

- الإطلاع على أدبيات الدراسة.
- تحديد المجالات الأساسية التي شملها الاستبيان.
- جمع وتحديد فقرات الاستبيان.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5- الخصائص السيكمترية للأداة:

5-1- صدق الأداة:

5-1-1- صدق المحكمين:

تستمد الأداة صدقها الظاهري من صدق المحكمين لها ، وبناء على ذلك تم عرض الأداة في صورتها الأولية على الأساتذة المحكمين عددهم (5) أساتذة حسب التخصص حيث طلبنا منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات أو عبارات الاستبيان ومدى انتماء الفقرات إلى كل محور أو مجال من مجالات الدراسة وكذلك وضع صياغتها الأولية وفي ضوء ذلك تم التالي:

- حذف بعض العبارات.

- تغيير بعض العبارات.

وذلك ليتلاءم الاستبيان مع واقع الدراسة وخصوصية الظروف التي تعرفها مديرية الشباب والرياضة وللتأكد من ذلك يمكن الرجوع إلى الملحق الذي يوضح الاستبيان بعد التحكيم.

**الصدق الذاتي:** هو صدق الدرجات التجريبية للاختبار بالنسبة إلى الدرجات الحقيقية التي خلصت من أخطاء القياس وبذلك تصبح الدرجات الحقيقية للاختبار هي المحك الذي تنسب إليه صدق الاختبار.

**معامل الصدق الذاتي = جذر معامل الثبات.**

**- الثبات:** إذا اجري اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل فرد في هذا الاختبار ثم أعيد إجراء هذا الاختبار على نفس هذه المجموعة، ورصدت أيضاً درجات كل فرد ودلت النتائج على أن الدرجات التي حصل عليها الطالب في المرة الأولى لتطبيق الاختبار هي نفس الدرجات التي حصل عليها هؤلاء الطلبة في المرة الثانية، استنتجنا من ذلك نتائج الاختبار ثابتة تماماً لأن نتائج القياس لم تتغير في المرة الثانية بل ظلت كما كانت قائمة في المرة الثانية. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000)

يؤكد التعريف الشائع للثبات انه يشير إلى إمكانية الاعتماد على أداة القياس أو على استخدام الاختبار وهذا يعني أن ثبات الاختبار هو انه يعطي نفس النتائج باستخدام إذا ما استخدم الاختبار أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة(نفس الظروف). ويشير الثبات إلى ناحيتين:

**-** وضع المبحوث أو ترتيبه بالنسبة لمجموعته لا يتغير جوهريا إذا أعيد تطبيق الاختبار تحت نفس الظروف.

**-** عند تكرار تطبيق الاختبار نحصل على نتائج لها صفة الاستقرار. (فاطمة، ميرفت علي : 2002)

**- صدق وثبات المقياس:** استخدام الباحث طريقة ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول(04)

**الجدول رقم(04):** يوضح الثبات والصدق للمحاور المكونة للاستمارة باستخدام معامل ألفا كرومباخ.

**معاملات الثبات الخاصة بالاستمارة والمحاور**

رقم المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرومباخ	الصدق= (الجذر التربيعي للثبات)
المحور الأول: : التخطيط (من العبارة 01 إلى العبارة 05)	05	0,969	0.984
المحور الثاني: : التنظيم (من العبارة 06 إلى العبارة 11)	06	0.973	0.986
المحور الثالث: : الرقابة (من العبارة 12 إلى العبارة 17)	06	0.969	0.984
المحور الرابع: : التوجيه (من العبارة 18 إلى العبارة 23)	06	0.966	0.982
ثبات استمارة الاستبيان ككل	23	0.977	0.988

**المرجع:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول التالي تبين مايلي:

- معامل ثبات المحور الأول للتخطيط دور في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة المتكون من 05 عبارات انه ثابت حيث بلغ **0,969**، وبصدق بلغ **0.984** وبالتالي فهو قابل للتطبيق.
- معامل ثبات المحور الثاني للتنظيم دور في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة المتكون من 06 عبارات انه ثابت حيث بلغ **0.973**، وبصدق بلغ **0.986** وبالتالي فهو قابل للتطبيق.
- معامل ثبات المحور الثالث الرقابة دور في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة المتكون من 06 عبارات حيث بلغ **0.969**، وبصدق بلغ **0.984** وبالتالي فهو قابل للتطبيق.
- معامل ثبات المحور الثالث للتوجيه دور في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة المتكون من 06 عبارات حيث بلغ **0.966**، وبصدق بلغ **0.982** وبالتالي فهو قابل للتطبيق.
- أما بالنسبة للاستبيان ككل فقد بلغ الثبات **0.977**، وبصدق ذاتي بلغ **0.988** وبالتالي فإن فهو ثابت وقابل للتطبيق.

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### **06- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:**

لقد قمنا بدراستنا الأساسية على مجتمع البحث المكون من 45 موظف في مديرية الشباب والرياضة حيث تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم واسترجاعها ، وكان هذا طيلة الفترة الممتدة من الخميس 19 مارس 2015 م إلى غاية الثلاثاء 31 مارس 2015 م.

#### **07 - الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

بغرض تحليل نتائج الدراسة التي جمعت من خلال استمارة الاستبيان فقد لجأنا في المعالجة الإحصائية للمعطيات المتحصل عليها إلى:

- المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري و التكرارات و النسب المئوية لمعرفة إجابات أفراد العينة وتحليلها.
- لقياس الصدق والثبات بالنسبة للأداة المستعملة استخدمنا معامل الثبات ألفا كرومباخ.

## خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل من نقاط ، والتي تشمل منهجية البحث والإجراءات الميدانية للدراسة التي قمنا بها في سبيل التحقق من صدق الفروض على أرض الواقع من عدمه ، نكون قد أزلنا اللبس عن بعض المعطيات الغامضة في دراستنا ، كما قمنا بعرض وتحليل الدراسة الاستطلاعية حول خصائص مجتمع البحث وليتم جمعها من الجزء الخاص بالمعلومات الأولية وذلك بغرض تقنين مقياس التي إعتدناه في الاستبيان وهو مقياس ليكارت الثلاثي البحث ، كما عرضنا صدق المحكمين وصدق الذاتي للاستبيان المقدم للموظفين وذلك باستعمال المعالجة الإحصائية ألفا كرومباخ لحساب ثبات الأداة

## الفصل الرابع



عرض النتائج و  
تفسيرها و  
مناقشتها



تمهيد:

تعتبر عملية جمع النتائج وعرضها وتفسيرها ومناقشتها من الخطوات التي تلزم الباحث القيام بها من اجل التحقق من إثبات الفرضية أو نفيها، لان الخلفية النظرية والدراسات السابقة وحدها لا تكفي غير كافية للخروج بنتيجة ذات دلالة علمية، وإنما يجب على الباحث أن يقوم بعملية تحليل ومناقشة هذه النتائج، حتى يصبح لها قيمة علمية وتعود بالفائدة على البحث بصفة عامة، ومن خلال هذا الفصل سنقوم بعرض النتائج ومناقشتها، التي تم جمعها والتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على إداريي مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها بالمسيلة، وسنحاول من خلال هذا الفصل إعطاء بعض التحليل والاستنتاجات لإزالة الغموض المطروح خلال الدراسة، والتي يجب الحرص على ان تكون مصاغة بطريقة منظمة، حتى تمكننا من توضيح الأمور المتعلقة بذلك.

فلقد حرصنا أن تتم العملية بطريقة علمية منظمة، حيث سنقوم بعرض النتائج المسجلة في جداول ومعالجتها بطريقة إحصائية لنقدم من خلالها تحليل لهذه النتائج، وبالتالي الجروج بتفاسير لكل عبارات من عبارات الاستبيان وهدف الرئيسي من هذا الفصل تحويل النتائج الميدانية إلى نتائج ذات قيمة علمية عملية منظمة، يمكن الاعتماد عليها في إتمام هذه الدراسة وبلوغ مقاصدها.

عرض وتحليل و تفسير النتائج الدراسة:

**السؤال الأول: هل للتخطيط دور في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة؟**

وكان الهدف من هذا السؤال هو معرفة ما إذا كان للتخطيط دور في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة داخل مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة والوحدات التابعة لها ، وقد تم حساب ذلك بالاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسط المرجح و الانحراف المعياري لاستجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الأول " للتخطيط دور في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة " وجاءت النتائج كما توضحها الجداول الآتية:

**المحور الأول: للتخطيط دور في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة**

**العبارة رقم 01:** تتضمن الخطط معايير ومقاييس تساعد الموظف على المرونة في اختيار البدائل.

**الهدف منه:** معرفة ما إن كان الخطط تتضمن معايير ومقاييس تساعد الموظف في اختيار البدائل.

**الجدول رقم 05:** يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (01) لمحور التخطيط

التقدير	غير موافق	محايد	موافق	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	العبارة		
								العدد	العدد	العدد
								%	%	%
العبارة رقم 01	02	02	26	30	2,80	0,551	موافق			
	6.7	6.7	86,7	100						

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 86,7 % تعتبر أعلى نسبة للتقدير موافق على العبارة (تتضمن الخطط معايير ومقاييس تساعد الموظف على المرونة في اختيار البدائل) و تساوت تقديرات محايد وتقديرات غير موافق بنسبة 6.7%

كما بلغ الانحراف المعياري 0,551 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2,80 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن الخطط تتضمن معايير ومقاييس تساعد الموظف في اختيار البدائل.

**العبارة رقم 02:** جميع الموظفين في الإدارة الرياضية يشاركون في التخطيط لتحقيق أهدافها  
**الهدف منه:** معرفة ما إن كان جميع الموظفين في الإدارة الرياضية يشاركون في التخطيط لتحقيق أهدافها  
**الجدول رقم 06:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (02) لمحور التخطيط

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	0,651	2,70	30	24	03	03	العبارة رقم 02
			100	80	10	10	

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 80% تعتبر أعلى نسبة للتقدير موافق على العبارة (الموظفين في الإدارة الرياضية يشاركون في التخطيط لتحقيق أهدافها) وقد تساوت تقديرات محايد وغير موافق بنسبة 10% كما بلغ الانحراف المعياري 0,651 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث في الإدارة الرياضية يشاركون في التخطيط لتحقيق أهدافها.

**العبارة رقم 03:** تنسجم خطط الإدارة الرياضية مع الأهداف العامة  
**الهدف منه:** معرفة أن كانت خطط الإدارة الرياضية تنسجم مع الأهداف العامة

**الجدول رقم 07:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (03) التخطيط

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	0,568	2,77	30	25	03	02	العبارة رقم 03
			100	83.3	10	6.7	

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 83.3% تعتبر أعلى نسبة للتقديرات موافق على العبارة (تنسجم خطط الإدارة الرياضية مع الأهداف العامة) و أدنى نسبة 10% و 6.7% للتقديرات محايد وغير موافق على التوالي. كما بلغ الانحراف المعياري 0,568 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2,77 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غالبا على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن الخطط تنسجم مع الأهداف العامة.

العبارة رقم 04: تحرص الإدارة الرياضية على احترام الخطط و الأهداف

الهدف منه: معرفة إن كانت الإدارة الرياضية تحرص على احترام الخطط و الأهداف

الجدول رقم 08: يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (04) لمحور التخطيط

الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	0,711	2,67	30	24	02	04	العبارة رقم 04
			100	80	6.7	13.3	

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 80% تعتبر أعلى نسبة للتقدير موافق على العبارة (تحرص الإدارة الرياضية على احترام الخطط و الأهداف) و أدنى نسبة 6.7% و 13.3% لتقديرات وغير موافق محايد على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,711 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2,67 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يحرصون على احترام الخطط والأهداف.

**العبارة رقم 05:** تتبنى الإدارة الرياضية مفهوم التخطيط المتكامل للتطوير من تقنيات وأنظمة معلوماتية الهدف منه: معرفة ما إذا كانت الإدارة الرياضية تتبنى مفهوم التخطيط المتكامل للتطوير.

الجدول رقم 09: يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) لمحور التخطيط

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	0,728	2,57	30	21	05	04	العبارة رقم 05
			100	70	16.7	13.3	

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 70% تعتبر أعلى نسبة للتقدير موافق على العبارة (تتبنى الإدارة الرياضية مفهوم التخطيط المتكامل للتطوير من تقنيات وأنظمة معلوماتية) و أدنى نسبة 13.3% و 16.7% لتقديرات غير موافق و محايد على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,728 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2,57 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث

وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن الإدارة الرياضية تتبنى مفهوم التخطيط المتكامل للتطوير منطلقاً من تقنيات وأنظمة معلوماتية.

### التساؤل الثاني: هل للتنظيم دور في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة ؟

كان الهدف من هذا التساؤل هو معرفة ما إذا كان للتنظيم دور في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة داخل الإدارة الرياضية وهي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والوحدات التابعة لها وقد تم حساب ذلك بالاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسط المرجح و الانحراف المعياري لاستجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الثاني، وجاءت النتائج كالآتي:

### المحور الثاني: للتنظيم دور في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة

العبارة رقم 01: تعتمد الإدارة الرياضية وصف وظيفي واضح يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح. الهدف منه: معرفة ما إذا كان الإدارة الرياضية تعتمد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح. الجدول رقم 10: يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (01) التنظيم

التقدير	غير موافق	محايد	موافق	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الإتجاه	العبارة		
								العدد	العدد	العدد
								%	%	%
	07	11	12	30	2,17	0,791	محايد	العبارة رقم 01		
	23.3	36.7	40	100						

التحليل: تشير نتائج الجدول السابق أن 40% تعتبر أعلى نسبة للتقدير موافق على العبارة (تعتمد الإدارة الرياضية وصف وظيفي واضح يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح) و أدنى نسبة 23.3% 36.7% لتقديرات محايد وغير موافق على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,791 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.17 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي (من 1.67 إلى 2.33) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار محايد على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث كانوا محايدين في اعتماد الإدارة الرياضية وصف وظيفي واضح يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح .

**العبارة رقم 02:** تعمل الإدارة على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها .  
**الهدف منه:** معرفة ما إذا كانت الإدارة تعمل على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها .  
**الجدول رقم 11:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (02) التنظيم

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
محايد	0,747	2,17	30	11	13	06	العبارة رقم 02
			100	36.7	43.3	20	

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 43.3% تعتبر أعلى نسبة للتقدير محايد على العبارة (تعمل الإدارة على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها) و أدنى نسبة 20% و 36.7% للتقديرات موافق وغير موافق على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,747 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.17 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي (من 1.67 إلى 2.33) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار محايد على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث كانت إجاباتهم محايدة عن عمل الإدارة على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها.

**العبارة رقم 03:** كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد.  
**الهدف منه:** معرفة ما إن كانت كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد..

**الجدول رقم 12:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (03) التنظيم

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	0,626	2,43	30	15	12	02	العبارة رقم 03
			100	50	43.3	6.7	

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 50% تعتبر أعلى نسبة للتقدير موافق على العبارة (كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد) و أدنى نسبة 6.7% للتقدير غير موافق.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,626 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.43 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد.

**العبارة رقم 04:** يعمل التنظيم على عدم الازدواج بين المهام أثناء التنفيذ.  
**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان التنظيم يعمل على عدم الازدواج بين المهام أثناء التنفيذ.  
**الجدول رقم 13:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (04) التنظيم

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	0,498	2,60	30	18	12	00	العبارة رقم 04
			100	60	40	00	

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 60% تعتبر أعلى نسبة للتقدير موافق على العبارة (يعمل التنظيم على عدم الازدواج بين المهام أثناء التنفيذ) و نسبة 40% للتقدير محايد.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,498 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.60 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن التنظيم يعمل على عدم الازدواج بين المهام أثناء التنفيذ.

**العبارة رقم 05:** يوفر التنظيم الاستخدام الأمثل للإمكانات البشرية والمادية المتوفرة

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان التنظيم يوفر الاستخدام الأمثل للإمكانات البشرية والمادية المتوفرة.

**الجدول رقم 14:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) التنظيم

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	0,490	2,63	30	19	11	00	العبارة رقم 05
			100	63.3	36.7	00	

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 63.3% تعتبر أعلى نسبة للتقدير موافق على العبارة (يوفر التنظيم الاستخدام الأمثل للإمكانات البشرية والمادية المتوفرة) و أدنى نسبة هي 0% 36.7% للتقدير غير موافق ومحايد على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,490 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.63 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن التنظيم يوفر الاستخدام الأمثل للإمكانات البشرية والمادية المتوفرة.

العبارة رقم 06: الجانب التنظيمي بإدارتكم يساعد على تتبع سير إنجاز العمل.

الهدف منه: معرفة ما إذا كان الجانب التنظيمي يساعد على تتبع سير إنجاز العمل.

الجدول رقم 15: يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (06) التنظيم

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	0,490	2,63	30	13	13	04	العبارة رقم 06
			100	43.3	43.3	13.4	

التحليل: تشير نتائج الجدول السابق أن 43.3% تعتبر أعلى نسبة للتقدير موافق ومحايد على العبارة (الجانب

التنظيمي بإدارتكم يساعد على تتبع سير إنجاز العمل) و أدنى نسبة 13.4% للتقدير غير موافق.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,490 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.63 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة

من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه

نستنتج أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن الجانب التنظيمي يساعد على تتبع سير إنجاز العمل في الإدارة الرياضية.

**التساؤل الثالث: هل للرقابة دور في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة ؟**

كان الهدف من هذا التساؤل هو معرفة للرقابة دور في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة العاملين داخل الإدارة الرياضية وهي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والوحدات التابعة لها وقد تم حساب ذلك بالاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسط المرجح و الانحراف المعياري لاستجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات محور الثالث ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

**المحور الثالث: للرقابة دور في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة**

**العبارة رقم 01:** تستخدم الإدارة الرياضية وسائل تمتاز بالسهولة والوضوح بحيث يعيها جميع الموظفين الهدف منه: معرفة ما إن كان الإدارة الرياضية تستخدم وسائل تمتاز بالسهولة والوضوح بحيث يعيها جميع الموظفين **الجدول رقم 16:** يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (01) محور الرقابة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	0,681	2,53	30	19	08	03	العبارة
			100	63.3	26.7	10	رقم 01

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 63.3% تعتبر أعلى نسبة للتقدير موافق على العبارة (تستخدم الإدارة الرياضية وسائل تمتاز بالسهولة والوضوح بحيث يعيها جميع الموظفين) و أدنى نسبة 10% و 26.7% للتقديرات غير موافق ومحايد على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.681 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2,53 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن الإدارة الرياضية تستخدم وسائل تمتاز بالسهولة والوضوح بحيث يعيها جميع الموظفين.

**العبارة رقم 02:** تحرص الإدارة الرياضية على وضع برنامج رقابي دوري ينفذ على فترات محددة. **الهدف منه:** معرفة ما إن كانت الإدارة الرياضية تحرص على وضع برنامج رقابي دوري ينفذ على فترات محددة. **الجدول رقم 17:** يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (02) لمحور الرقابة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	0,730	2,47	30	18	08	04	العبارة رقم 01
			100	60	26.7	13.3	

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 60% تعتبر أعلى نسبة للتقدير موافق على العبارة (تحرص الإدارة الرياضية على وضع برنامج رقابي دوري ينفذ على فترات محددة) و أدنى نسبة 13.3% و 26.7% للتقديرات غير موافق و محايد على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,730 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2,47 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن الإدارة الرياضية تحرص على وضع برنامج رقابي دوري ينفذ على فترات محددة.

**العبارة رقم 03:** تطبق الإدارة الرياضية برامج تدريب فعالة تخدم كفاءة العاملين **الهدف منه:** معرفة ما إذا كانت الإدارة الرياضية تطبق برامج تدريب فعالة تخدم كفاءة العاملين **الجدول رقم 18:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (03) لمحور الرقابة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	0,774	2,43	30	18	07	05	العبارة رقم 03
			100	60	23.3	16.7	

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 60% تعتبر أعلى نسبة للتقدير موافق على العبارة (تطبق الإدارة الرياضية برامج تدريب فعالة تخدم كفاءة العاملين) ونسبة 16.7% و 23.3% للتقديرات غير موافق و محايد على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.774 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.43 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن الإدارة الرياضية تطبق برامج تدريب فعالة تخدم كفاءة العاملين. العبارة رقم 04: تحدد الإدارة الرياضية أساليب وأولويات وفرص التحسين والتطوير بشكل جذري في تبسيط إجراءات العمل

الهدف منه: معرفة ما إذا كان الإدارة الرياضية تحدد أساليب وأولويات وفرص التحسين والتطوير بشكل جذري في تبسيط إجراءات العمل.

الجدول رقم 19: يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (04) لمحور الرقابة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
محايد	0,702	2,30	30	13	13	04	العبارة رقم 04
			100	43.3	43.3	13.4	

التحليل: تشير نتائج الجدول السابق أن 43.3% تعتبر أعلى نسبة للتقديرات موافق ومحايد على العبارة (تحدد الإدارة الرياضية أساليب وأولويات وفرص التحسين والتطوير بشكل جذري في تبسيط إجراءات العمل) و أدنى نسبة 13.4% للتقدير غير موافق.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.702 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.30 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي (من 1.67 إلى 2.33) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار محايد على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن الإدارة الرياضية تحدد أساليب وأولويات وفرص التحسين والتطوير بشكل جذري في تبسيط إجراءات العمل

العبارة رقم 05: تحرص الإدارة الرياضية على فحص الخدمات قبل تنفيذها للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة

الهدف منه: معرفة ما إذا كانت الإدارة الرياضية تحرص على فحص الخدمات قبل تنفيذها للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة

الجدول رقم 20: يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) لمحور الرقابة

الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	0,681	2,47	30	17	10	03	العبارة رقم 05
			100	56.7	33.3	10	

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 56.7% تعتبر أعلى نسبة للتقدير موافق على العبارة (تحرص الإدارة الرياضية على فحص الخدمات قبل تنفيذها للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة) و أدنى نسبة 10% للتقدير غير موافق تليها نسبة 33.3% للتقديرات محايد.

كما بلغ الإنحراف المعياري 0,681 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.47 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن الإدارة الرياضية تحرص على فحص الخدمات قبل تنفيذها للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.

**العبارة رقم 06:** العمل الرقابي مستمر مع استمرار العمل.

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان العمل الرقابي مستمر مع استمرار العمل.

الجدول رقم 21: يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (06) لمحور الرقابة

الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	0,626	2,57	30	19	09	02	العبارة رقم 06
			100	63.3	30	6.7	

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 63.3% تعتبر أعلى نسبة للتقدير موافق على العبارة (العمل الرقابي مستمر مع استمرار العمل) و أدنى نسبة 6.7% للتقدير غير موافق و تليها نسبة 30% للتقدير محايد كما بلغ الانحراف المعياري 0,626 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.57 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن العمل الرقابي مستمر مع استمرار العمل.

**المحور الرابع: للتوجيه دور في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة**

**العبارة رقم 01:** أساس تجنب التعارض في الأوامر والتعليمات

الهدف منه: معرفة ما إن كانت الإدارة الرياضية تتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات.

**الجدول رقم 22:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (01) لمحور التوجيه

التقدير العبارة	غير موافق	محايد	موافق	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الإتجاه			
								العدد	العدد	العدد
								%	%	%
العبارة رقم 01	00	14	16	30	2,53	0,507	موافق			
	00	46.7	53.3	100						

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 53.3% تعتبر أعلى نسبة للتقدير موافق على العبارة (أساس تجنب التعارض في الأوامر والتعليمات) و أدنى نسبة 00% و 46.7% للتقديرات غير و موافق ومحايد على التوالي. كما بلغ الانحراف المعياري 0,507 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.53 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن الإدارة الرياضية تتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات.

**العبارة رقم 02:** ضرورة التعاون في نفس المستوى التنظيمي.

الهدف منه: معرفة ما إن كان هناك التعاون في نفس المستوى التنظيمي.

**الجدول رقم 23:** يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (02) لمحور التوجيه

التقدير العبارة	غير موافق	محايد	موافق	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الإتجاه			
								العدد	العدد	العدد
								%	%	%
العبارة رقم 01	01	12	17	30	2,53	0,571	موافق			
	3.3	40	56.7	100						

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 56.7% تعتبر أعلى نسبة للتقدير موافق على العبارة (ضرورة التعاون في نفس المستوى التنظيمي.) و أدنى نسبة 3.3% و 40% للتقديرات غير موافق ومحايد على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,571 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2,53 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يوافقون على ضرورة التعاون في نفس المستوى التنظيمي.

**العبارة رقم 03:** المتابعة وتوفير المعلومات الضرورية.

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كانت هناك متابعة توفر المعلومات الضرورية

**الجدول رقم 24:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (03) لمحور التوجيه

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	0,563	2,60	30	19	10	01	العبارة رقم 03
			100	63.4	33.3	3.3	

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 63.4% تعتبر أعلى نسبة للتقدير موافق على العبارة (المتابعة وتوفير

المعلومات الضرورية) و أدنى نسبة 3.3% و 33.3% للتقديرات غير موافق محايد على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,563 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.60 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن المتابعة وتوفير المعلومات الضرورية في الإدارة الرياضية.

**العبارة رقم 04:** تنمية مفهوم الرقابة الذاتية .

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كانت هناك رقابة الذاتية.

**الجدول رقم 25:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (04) لمحور التوجيه

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	0,504	2,57	30	17	13	00	العبارة رقم 04
			100	56.7	43.3	00	

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 56.7% تعتبر أعلى نسبة للتقدير موافق على العبارة (تنمية مفهوم

الرقابة الذاتية)

و أدنى نسبة 0% و 43.3% للتقديرات غير موافق ومحايد على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,504 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.57 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يوافقون على تنمية مفهوم الرقابة الذاتية .

**العبارة رقم 05:** روح الولاء والإحساس بالمسؤولية .

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كانت هناك روح الولاء والإحساس بالمسؤولية .

**الجدول رقم 26:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) لمحور التوجيه

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	0,679	2,57	30	20	07	03	العبارة رقم 05
			100	66.7	23.3	10	

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 66.7% تعتبر أعلى نسبة للتقدير موافق على العبارة (روح الولاء والإحساس بالمسؤولية)

و أدنى نسبة 10% للتقدير غير موافق تليها نسبة 23.3% للتقدير محايد

كما بلغ الانحراف المعياري 0,679 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.57 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يوافقون على روح الولاء والإحساس بالمسؤولية .

**العبارة رقم 06:** ضرورة اتخاذ القرارات.

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان هناك ضرورة لاتخاذ القرارات.

**الجدول رقم 27:** يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (06) لمحور التوجيه

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	0,615	2,63	30	21	07	02	العبارة رقم 06
			100	70	23.3	6.7	

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 70% تعتبر أعلى نسبة للتقدير موافق على العبارة (ضرورة اتخاذ

القرارات) و أدنى نسبة 6.7% للتقدير غير موافق و تليها نسبة 23.3% للتقدير محايد

كما بلغ الانحراف المعياري 0,615 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.63 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن معظم أفراد عينة البحث يوافقون على ضرورة اتخاذ القرارات.

### مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى: جاءت الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الشكل التالي " للتخطيط دور في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة "

الترتيب حسب الأهمية	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير العبارة
					العدد	العدد	العدد	
					%	%	%	
01	موافق	0,551	2,80	30	26	02	02	العبارة رقم 01
				100	86,7	6.7	6.7	
03	موافق	0,651	2,70	30	24	03	03	العبارة رقم 02
				100	80	10	10	
02	موافق	0,568	2,77	30	25	03	02	العبارة رقم 03
				100	83.3	10	6.7	
04	موافق	0,711	2,67	30	24	02	04	العبارة رقم 04
				100	80	6.7	13.3	
05	موافق	0,728	2,57	30	21	05	04	العبارة رقم 05
				100	70	16.7	13.3	
موافق		0.447	2.70	المجموع				

المصدر: من إنجاز الباحث انطلاقاً من تفرغ الإستبيان.

مناقشة نتائج المحور الأول على ضوء الفرضية الأولى:

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى، و التي تبحث عن معرفة ما هو دور التخطيط في تسيير الإدارة الرياضية وهي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والوحدات التابعة لها ، باعتبار التخطيط أحد أهم الممارسات التي يقوم بها إداري المؤسسات الرياضية ، حيث احتوت الأداة على خمسة أسئلة مرقمة من (01 إلى 05) الذي أردنا من خلاله أن نبين ما إذا كانت للتخطيط دور في إدارة المؤسسات الرياضية الجزائرية، وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية spss. ولقد جاءت العبارات على النحو الآتي:

-جاءت العبارة رقم 01 والتي هي كالآتي " تتضمن الخطط معايير ومقاييس تساعد الموظف على المرونة في اختيار البدائل " ، في المرتبة الأولى من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2,80 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي(من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن الخطط تتضمن معايير ومقاييس تساعد الموظف في اختيار البدائل.

كذلك هناك العبارة رقم 03 والتي هي كالآتي " تنسجم خطط الإدارة الرياضية مع الأهداف العامة، في المرتبة الثانية من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.77 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي(من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن الخطط تنسجم مع الأهداف العامة، وهناك أيضا العبارة رقم 02 والتي هي كالآتي " جميع الموظفين في الإدارة الرياضية يشاركون في التخطيط لتحقيق أهدافها "، في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي(من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث في الإدارة الرياضية يشاركون في التخطيط لتحقيق أهدافها، وهناك أيضا العبارة رقم 04 والتي هي كالآتي " تحرص الإدارة الرياضية على احترام الخطط و الأهداف " ، في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.67 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي(من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يوضح و يؤكد أن أفراد عينة البحث يحرصون على احترام الخطط والأهداف ، كذلك هناك العبارة رقم 05 والتي هي كالآتي " تتبنى الإدارة الرياضية مفهوم التخطيط المتكامل للتطوير منطلقا من تقنيات وأنظمة معلوماتية " ، في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.57 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي(من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يوضح أن

أفراد عينة البحث يوافقون على أن الإدارة الرياضية تتبنى مفهوم التخطيط المتكامل للتطوير منطلقاً من تقنيات وأنظمة معلوماتية.

من خلال هذا العرض الموجز الذي تم عرضه ، وبناءاً على التساؤل التالي " هل للتخطيط أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة ؟ " ، وبناءاً على إجابات أفراد المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط المرجح الإجمالي للمحور و المقدر بـ **2.70** وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو يؤكد من صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث عن دور التخطيط في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة ، و أكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كانت الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد دخل الإدارة الرياضية وهو يعتبر عنصر مهم في ذلك ،

**مناقشة نتائج الفرضية الثانية:** جاءت الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الشكل التالي " لتنظيم دور في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة ."

الترتيب حسب الأهمية	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير العبارة
					العدد	العدد	العدد	
					%	%	%	
05	محايد	0,791	2,17	30	12	11	07	العبارة رقم 01
				100	40	36.7	23.3	
06	محايد	0,747	2,17	30	11	13	06	العبارة رقم 02
				100	36.7	43.3	20	
04	موافق	0,626	2,43	30	15	12	02	العبارة رقم 03
				100	50	43.3	6.7	
03	موافق	0,498	2,60	30	18	12	00	العبارة رقم 04
				100	60	40	00	
01	موافق	0,490	2,63	30	19	11	00	العبارة رقم 05
				100	63.3	36.7	00	
02	موافق	0,490	2,63	30	13	13	04	العبارة رقم 06
				100	43.3	43.3	13.4	
موافق		<b>0.477</b>	<b>2.38</b>					<b>المجموع</b>

المصدر: من إنجاز الباحث انطلاقا من تفرغ الاستبيان.

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية، و التي تبحث عن معرفة ما هو دور التنظيم في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة ، باعتبار التنظيم أحد أهم الأدوار التي يجب مراعاتها من قبل إداري المؤسسات الرياضية ، حيث احتوت الأداة على تسعة أسئلة مرقمة من (01 إلى 06) الذي أردنا من خلاله أن نبين ما إذا كانت لتنظيم دور في تسيير الإدارة الرياضية الجزائرية، وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية spss. ولقد جاءت العبارات على النحو الآتي:

جاءت العبارة رقم 05 والتي هي كالآتي " يوفر التنظيم الاستخدام الأمثل للإمكانات البشرية والمادية المتوفرة " ، في المرتبة الأولى من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.63 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن التنظيم يوفر الاستخدام الأمثل للإمكانات البشرية والمادية المتوفرة. ، كذلك هناك العبارة رقم 06 والتي هي كالآتي " الجانب التنظيمي بإدارتكم يساعد على تتبع سير إنجاز العمل " ، في المرتبة الثانية من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.63 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن الجانب التنظيمي يساعد على تتبع سير إنجاز العمل في الإدارة الرياضية ، وهناك أيضا العبارة رقم 04 والتي هي كالآتي " يعمل التنظيم على عدم الازدواج بين المهام أثناء التنفيذ " ، في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.60 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن التنظيم يعمل على عدم الازدواج بين المهام أثناء التنفيذ ، وهناك أيضا العبارة رقم 03 والتي هي كالآتي " كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد " ، في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.43 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يوضح و يؤكد أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد ، كذلك هناك العبارة رقم 01 والتي هي كالآتي " تعتمد الإدارة الرياضية وصف وظيفي واضح يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح " ، في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.17 هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار محايد على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يعتمدون وصف وظيفي واضح يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح ، وهناك أيضا العبارة رقم 02 والتي هي كالآتي " تعمل الإدارة على

تصميم مستويات العلاقات وتحسينها" ، في المرتبة السادسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 3,97 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار محايد على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث يعملون في الإدارة على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها .

من خلال هذا العرض الموجز الذي تم عرضه ، وبناء على التساؤل التالي " هل للتنظيم أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة ؟ " ، وبناء على إجابات أفراد المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط المرجح الإجمالي للمحور و المقدر ب 2.38 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد من صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث عن دور للتنظيم في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة داخل الإدارة الرياضية وهي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والوحدات التابعة لها ، و أكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كان الخطة جيد تحققت الأهداف داخل الإدارة الرياضية وهو يعتبر عنصر مهم في ذلك ، وأيضا أساس تحديد الأهداف كما بات العمل الضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد المطلوبين

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: جاءت الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الشكل التالي " للرقابة دور في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة ".

الترتيب حسب الأهمية	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير العبارة
					العدد	العدد	العدد	
					%	%	%	
02	موافق	0,681	2,53	30	19	08	03	العبارة رقم 01
				100	63.3	26.7	10	
03	موافق	0,730	2,47	30	18	08	04	العبارة رقم 02
				100	60	26.7	13.3	
05	موافق	0,774	2,43	30	18	07	05	العبارة رقم 03
				100	60	23.3	16.7	
06	محايد	0,702	2,30	30	13	13	04	العبارة رقم 04
				100	43.3	43.3	13.4	
04	موافق	0,681	2,47	30	17	10	03	العبارة رقم 05
				100	56.7	33.3	10	
01	موافق	0,626	2,57	30	19	09	02	العبارة رقم 06
				100	63.3	30	6.7	
					المجموع			
موافق		0.436	2.46					

المصدر: من إنجاز الباحث إنطلاقاً من تفرغ الإستبيان.

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الثالث الخاص بالفرضية الثالثة، و التي تبحث عن معرفة ما إذا كان للرقابة دور في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة العاملين داخل الإدارة الرياضية وهي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والوحدات التابعة لها ، باعتبار الرقابة الإدارية هي متابعة عمليات التنفيذ ليتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد ، حيث احتوت الأداة على تسعة أسئلة مرقمة من (01 إلى 06) الذي أردنا من خلاله أن نبين ما إذا كانت للرقابة دور في تسيير إدارة المؤسسات الرياضية الجزائرية، وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائياً باستخدام نظام الحزم الإحصائية spss. ولقد جاءت العبارات على النحو الآتي:

-جاءت العبارة رقم 06 والتي هي كالاتي " العمل الرقابي مستمر مع استمرار العمل " ، في المرتبة الأولى من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب2,57 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي(من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن العمل الرقابي مستمر مع استمرار العمل ، كذلك هناك العبارة رقم 01 والتي هي كالاتي " تستخدم الإدارة الرياضية وسائل تمتاز بالسهولة والوضوح بحيث يعيها جميع الموظفين " ، في المرتبة الثانية من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب2.53 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي(من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن الإدارة الرياضية تستخدم وسائل تمتاز بالسهولة والوضوح بحيث يعيها جميع الموظفين، وهناك أيضا العبارة رقم 02 والتي هي كالاتي " تحرص الإدارة الرياضية على وضع برنامج رقابي دوري ينفذ على فترات محددة " ، في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.47 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي(من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث يعتبرون أن الإدارة الرياضية تحرص على وضع برنامج رقابي دوري ينفذ على فترات محددة ، وهناك أيضا العبارة رقم 05 والتي هي كالاتي " تحرص الإدارة الرياضية على فحص الخدمات قبل تنفيذها للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة" ، في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.47 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي(من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن الإدارة الرياضية تحرص على فحص الخدمات قبل تنفيذها للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة ، كذلك هناك العبارة رقم 03 والتي هي كالاتي " تطبق الإدارة الرياضية برامج تدريب فعالة تخدم كفاءة العاملين " ، في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب2.43 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي(من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث تطبقون برامج تدريب فعالة تخدم كفاءة العاملين ، وهناك أيضا العبارة رقم 04 والتي هي كالاتي " تحدد الإدارة الرياضية أساليب وأولويات وفرص التحسين والتطوير بشكل جذري في تبسيط إجراءات العمل " ، في المرتبة السادسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.30 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي(من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار محايد على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن الإدارة الرياضية تحرص على فحص الخدمات قبل تنفيذها للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة .

من خلال هذا العرض الموجز الذي تم عرضه ، وبناءا على التساؤل التالي " للرقابة دور في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة ؟ " ، وبناءا على إجابات أفراد المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط المرجح الإجمالي

للمحور و المقدر ب2.46 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو يؤكد من صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث عن دور الرقابة في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة ،و أكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كان هناك تطبيق للرقابة كلما كان هناك تحسن داخل الإدارة الرياضية وهو تعتبر عنصر مهم في ذلك .

**مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:** جاءت الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة على الشكل التالي " للتوجيه دور في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة " .

الترتيب حسب الأهمية	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير العبارة
					العدد	العدد	العدد	
					%	%	%	
06	موافق	0,507	2,53	30	16	14	00	العبارة رقم 01
				100	53.3	46.7	00	
05	موافق			30	17	12	01	العبارة رقم 02
				100	56.7	40	3.3	
02	موافق	0,563	2,60	30	19	10	01	العبارة رقم 03
				100	63.4	33.3	3.3	
04	موافق	0,504	2,57	30	17	13	00	العبارة رقم 04
				100	56.7	43.3	00	
03	موافق	0,679	2,57	30	20	07	03	العبارة رقم 05
				100	66.7	23.3	10	
01	موافق	0,615	2,63	30	21	07	02	العبارة رقم 06
				100	70	23.3	6.7	
موافق		0.373	2.57	المجموع				

المصدر: من إنجاز الباحث انطلاقاً من تفرغ الاستبيان.

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الثالث الخاص بالفرضية الثالثة، و التي تبحث عن معرفة ما إذا كان للتوجيه دور في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة العاملين داخل الإدارة الرياضية وهي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والوحدات التابعة لها ، باعتبار التوجيه الإدارية من عمليات التنفيذ ليتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد ، حيث احتوت الأداة على تسعة أسئلة مرقمة من (01 إلى 06) الذي

أردنا من خلاله أن نبين ما إذا كانت للرقابة دور في تسيير إدارات المؤسسات الرياضية الجزائرية، وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائياً باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS. ولقد جاءت عبارات على النحو الآتي:

- جاءت العبارة رقم 06 والتي هي كالاتي " ضرورة اتخاذ القرارات " ، في المرتبة الأولى من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.63 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على ضرورة اتخاذ القرارات ، كذلك هناك العبارة رقم 03 والتي هي كالاتي " المتابعة وتوفير المعلومات الضرورية " ، في المرتبة الثانية من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.60 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يعتبرون المتابعة وتوفير المعلومات شيء ضروري في الإدارة ، وهناك أيضا العبارة رقم 05 والتي هي كالاتي " روح الولاء والإحساس بالمسؤولية " ، في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.57 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث يتفهمون روح الولاء ويحسنون بالمسؤولية اتجاه عملهم ، وهناك أيضا العبارة رقم 04 والتي هي كالاتي " تنمية مفهوم الرقابة الذاتية " ، في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.57 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يتفهمون معنى الرقابة الشخصية أو الذاتية ، كذلك هناك العبارة رقم 02 والتي هي كالاتي " ضرورة التعاون في نفس المستوى التنظيمي " ، في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.53 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث ضرورة التعاون في نفس المستوى التنظيمي ، وهناك أيضا العبارة رقم 01 والتي هي كالاتي " أساس تجنب التعارض في الأوامر والتعليمات " ، في المرتبة السادسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.30 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار محايد على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يتجنبون التعارض في الأوامر والتعليمات .

من خلال هذا العرض الموجز الذي تم عرضه ، وبناء على التساؤل التالي " للتوجيه دور في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة ؟ " ، وبناء على إجابات أفراد المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط المرجح الإجمالي للمحور و المقدر ب 2.57 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق على أداة البحث وهو يؤكد من صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث عن

دور التوجيه في الإدارة الرياضية، و أكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كان هناك تطبيق للتوجيه كلما كان هناك تحسن في تسيير الإدارة الرياضية وهو تعتبر عنصر مهم في ذلك .

#### الخصائص الشخصية والتنظيمية لأفراد الدراسة:

تضمنت دراستنا الحالية متغيرات مستقلة تصف خصائص عينة الدراسة يفترض أن لها تأثير وأهمية على موضوع بحثنا وفيما يلي استعراض موجز لتوزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المدروسة وتكشف المعطيات الواردة في الجدول رقم(....) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية على النحو التالي:

الجنس :

#### جدول رقم(28) يوضح فئات الجنس و التكرارات والنسبة المئوية لأفراد العينة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرارات	الجنس	الجنس
0.407	1.20	80	24	ذكر	
		20	6	أنثى	
		100	30	المجموع	

نلاحظ من الجدول رقم(28): أن أفراد عينة الدراسة من جنس ذكر بلغ 24 فرد أي بنسبة مئوية 80% أما عدد الإناث بلغ 06 أي بنسبة مئوية 20% وان المتوسط الحسابي 1.20 وانحراف المعياري لها 0.407 ومنه نستنتج أن اغلب أفراد العينة ذكور

السن:

#### جدول رقم(29) يوضح فئات السن والتكرارات والنسبة المئوية لكل فئة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	عمر العينة	السن
0.379	2.17	00	00	30-20	
		83.3	25	40-30	
		16,7	05	50-40	
		100	30	المجموع	

من خلال الجدول رقم (29) يوضح فئات السن والتكرارات والنسبة المئوية لكل فئة لأفراد العينة الدراسة بحيث كانت الفئة الأولى للعمر من (30-20) سنة بتكرار (00) و بنسبة (00%) في حين الفئة الثانية من (40-30) وبنسبة مئوية بلغ (83.3%) أما ومن (50-40) بلغ (16.7%) ومنه نستنتج أن اغلب أفراد

العينة يتراوح سنهم ما بين 30-40 سنة. أما المتوسط الحسابي لها فكان (2.17) و الانحراف المعياري لها (0.379)

جدول رقم (30) : يبين مدة الخدمة والتكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية	التكرارات	المدة
0.828	1.93	36.7	11	(5-0)
		33.3	10	(10-6)
		30	9	(11 فأكثر)
		100	30	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (30) : أن أفراد العينة الدراسة الذين يتراوح مدة الخدمة ما بين (5-0) سنوات ب. 11 فردا أي بنسبة مئوية 36.7% بينما الأفراد الذي بلغ عمرهم ما بين (6-10) سنوات كان عدد الأفراد 10 فرد بنسبة مئوية 33.3% الأفراد الذين عمرهم أكثر من 11 سنة كان عددهم 9 بنسبة مئوية 30% وتراوحت قيمة المتوسط الحسابي 1.93 و قيمة الانحراف المعياري 0.828 وهذا ما يفسر أن أفراد العينة ذو مدة الخدمة ما بين 0 - 5 سنوات يليها ذو مدة الخدمة ما بين 6 - 10 سنوات وفي الأخير ذو مدة الخدمة من 11 سنة.

المؤهل العلمي:

جدول رقم (31) : يوضح المؤهل العلمي والتكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
0.507	2.53	46.7	14	لسانس
		53.3	16	ثالثة ثانوية
		100	30	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (31) : أن أفراد العينة الدراسة الذين لديهم مؤهل علمي ليسانس 14 فردا أي بنسبة مئوية 46.7% بينما بلغ عدد الأفراد 16 فرد من ثالثة ثانوي بنسبة مئوية 53.3% وتراوحت قيمة المتوسط الحسابي 2.53 و قيمة الانحراف المعياري 0.507 وهذا ما يفسر أن أفراد العينة يختلفون في المؤهل العلمي .

جدول رقم(32) : يبين الرتبة الإدارية والتكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية	التكرارات	الرتبة الادارية
1.033	2.03	40	12	إداري
		26.7	08	مربي شباب
		23.3	07	متصرف
		10	03	مستشار في الرياضة
		100	195	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (32) : أن أفراد العينة الدراسة الذين لديهم رتبة إداري ب 12 فردا أي بنسبة مئوية 40% بينما بلغ عدد الأفراد الذين لديهم رتبة مربي شباب ب 08 و بنسبة مئوية 26,7% بينما بلغ عدد الأفراد الذين لديهم رتبة متصرف ب 07 و بنسبة مئوية 23.3% بينما بلغ عدد الأفراد الذين لديهم رتبة مستشار في الرياضة بحيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,03 و قيمة الانحراف المعياري 1,033.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

ينص الفرض الخامس على : أنه " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس عند مستوي الدلالة (0,05). جدول رقم (33): يوضح نتائج اختبار T .test للجنسين.

المحاور	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
المحور الاول	ذكر	24	2.67	0.48	28	-0,60	0,15
	أنثى	06	2.80	0.25			
المحور الثاني	ذكر	24	2.34	0.47		- ,823	0,99
	أنثى	06	2.52	0.49			
المحور الثالث	ذكر	24	2.40	0.45		-1,30	0,35
	أنثى	06	2.66	0.27			
المحور الرابع	ذكر	24	2.54	0.39		-,68	0,26
	أنثى	06	2.66	0.27			

من خلال النتائج المسجلة في الجدول رقم (33) بعد تطبيق اختبار(ت) للعينة المستقلة T .test توصلنا إلى النتائج الآتية:

- 1- توصلنا في هذا المجال أن قيمة المتوسط الحسابي عند الذكور المقدر عددهم ب24 ذكر تساوي(2.67) والانحراف المعياري(0.48) أما قيمة المتوسط الحسابي عند الإناث البالغ عددهم ب6 تساوي(2.80) والانحراف المعياري(0.25) ودرجة الحرية 28 في حين أن قيمة T المحسوبة(-0,60) عند مستوى دلالة(0.15) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05) ومن هذا نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0,05)
- 2- توصلنا في هذا المجال أن قيمة المتوسط الحسابي عند الذكور المقدر عددهم ب24 ذكر تساوي(2.34) والانحراف المعياري(0.47) أما قيمة المتوسط الحسابي عند الإناث البالغ عددهم ب6 تساوي(2.52) والانحراف المعياري(0.49) ودرجة الحرية 28 في حين أن قيمة T المحسوبة(-,823) عند مستوى دلالة(0.99) و هي أكبر من مستوى الدلالة ومن هذا نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0,05).
- 3- توصلنا في هذا المجال أن قيمة المتوسط الحسابي عند الذكور المقدر عددهم ب24 ذكر تساوي(2.40) والانحراف المعياري(0.45) أما قيمة المتوسط الحسابي عند الإناث البالغ عددهم ب06 تساوي(2.66) والانحراف المعياري(0.27) ودرجة الحرية 28 في حين أن قيمة T المحسوبة(-1,30) عند مستوى دلالة(0.35) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية ومن هذا نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0,05).
- 4- توصلنا في هذا المجال أن قيمة المتوسط الحسابي عند الذكور المقدر عددهم ب24 ذكر تساوي(2.54) والانحراف المعياري(0.39) أما قيمة المتوسط الحسابي عند الإناث البالغ عددهم ب06 تساوي(2.66) والانحراف المعياري(0.27) ودرجة الحرية 28 في حين ان قيمة T المحسوبة(-,68) عند مستوى دلالة(0,26) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية ومن هذا نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0,05).

- حسب متغير السن:

جدول رقم (34) يوضح قيم تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حسب متغير السن عند مستوى دلالة (0,05).

مصدر التباين		مجموع المربعات	درجة الحرية	وسط المربعات	قيمة (f)	الدلالة الإحصائية
السن	محور التخطيط	خارج المجموعة	1	0,540	2,864	0,102
		داخل المجموعة	28	5,280		
		المجموع	29	5,820		
	محور التنظيم	خارج المجموعة	1	0,135	0,583	0,452
		داخل المجموعة	28	6,484	0,232	
		المجموع	29	6,619		
	محور الرقابة	خارج المجموعة	1	0,000	0,001	0,976
		داخل المجموعة	28	5,538	0,198	
		المجموع	29	5,538		
	محور التوجيه	خارج المجموعة	1	0,156	1,123	0,298
		داخل المجموعة	28	3,882	0,139	
		المجموع	29	4,038		

يلاحظ من الجدول (34)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في للتخطيط تعزى لمتغير السن

- حسب مدة الخدمة:

جدول رقم (35) يوضح قيم تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد حسب مدة الخدمة عند مستوى دلالة (0,05).

الدلالة الإحصائية	قيمة (f)	وسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين		
,631	0,468	0,097	2	0,195	خارج المجموعة	محور التخطيط	
		0,208	27	5,625			داخل المجموعة
			29	5,820			المجموع
,654	0,432	0,103	2	0,205	خارج المجموعة	محور التنظيم	
		0,238	27	6,414			داخل المجموعة
			29	6,619			المجموع
,94	0,058	0,012	2	0,024	خارج المجموعة	محور الرقابة	
		0,204	27	5,514			داخل المجموعة
			29	5,538			المجموع
,085	2,702	0,337	2	0,673	خارج المجموعة	محور التوجيه	
		0,125	27	3,365			داخل المجموعة

يلاحظ من الجدول (35)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في للتخطيط تعزى لمتغير مدة الخدمة

- المؤهل العلمي:

جدول رقم (36) يوضح قيم تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (0,05).

الدلالة الإحصائية	قيمة (f)	وسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين			
,260	1,323	0,263	1	0,263	بين المجموعة	محور التخطيط	المؤهل العلمي	
								داخل المجموعة
								المجموع
,395	,747	0,172	1	,172	بين المجموعة	محور التنظيم		
								داخل المجموعة
								المجموع
,611	,265	0,052	1	0,052	بين المجموعة	محور الرقابة		
								داخل المجموعة
								المجموع
,992	,000	0,000	1	,000	بين المجموعة	محور التوجيه		
								داخل المجموعة
								المجموع

يلاحظ من الجدول (36) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في للتخطيط تعزى لمتغير المؤهل العلمي

جدول رقم (37): يوضح قيم تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حسب الرتبة الإدارية عند مستوى دلالة (0,05).

الدلالة الإحصائية	قيمة (f)	وسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين		
,130	2,063	,373	3	1,119	محور التخطيط		الرتبة الإدارية
					بين المجموعة		
					داخل المجموعة		
					المجموع		
,406	1,006	,230	3	,689	محور التنظيم		
					بين المجموعة		
					داخل المجموعة		
					المجموع		
,042	3,150	,492	3	1,476	محور الرقابة		
					بين المجموعة		
					داخل المجموعة		
					المجموع		
,494	,820	,116	3	,349	محور التوجيه		
					بين المجموعة		
					داخل المجموعة		
					المجموع		
			29	4,038			

يلاحظ من الجدول (37) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في للتخطيط تعزى لمتغير الرتبة الادارية الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن و الجنس مدة الخدمة و المؤهل العلمي و الرتبة الادارية عند مستوى دلالة 0,05.

انطلاقاً من الجداول (32,33,34,35,36) نلاحظ أن قيمة (ت) المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة 0,05. تعزى لمتغير الديمغرافية حيث تم التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس السن و الجنس و مدة الخدمة و المؤهل العلمي و الرتبة الادارية

## الفصل الخامس



استنتاجات  
واقترحات



الإستنتاج العام  
الاقتراحات و التوصيات  
الأفاق المستقبلية للدراسة

## الإستنتاج العام:

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها بالمسيلة ، وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال ، توزيع الإستبيان لكل المسيرين والموظفين الذين يزاولون نشاطهم بالمديرية والوحدات التابعة لها وذلك من أجل معرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي بنينا على أساسها البحث أو الدراسة، حيث تم إثبات صحة الفرضيات الخمسة وبناءا على ذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة للبحث قد تحققت.

ومن هنا يمكننا القول بأن مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها لولاية المسيلة ما هي إلا مؤسسة رياضية ، يتمثل هدفها في خدمة النشاط الرياضي تنافسي كان أم ترويحي ولا يتسنى لنا ذلك إلا بتطوير وترقية أداء الفاعلين فيه والرفع من مستوى أدائهم بغية تقديم خدمات تتماشى مع المستوى العربي والدولي ككل ومحاولة تطويره حيث لا تتم إلا بتظافر مجموعة من الجهود المدروسة ونخص بالذكر أدوار العاملين و الذي هو محور دراستنا والتي تسهم بطريقة فعالة وكبيرة في الأهداف بطريقة جيدة إذا ما تم تطبيقه بطريقة صحيحة ومدروسة بغرض تحسين مستوى الخدمات المقدمة والرقي بها إلى الأحسن.

## الإقتراحات و التوصيات:

من خلال ما قدمناه من دراسة نظرية وميدانية التي قمنا بها، وكذا من خلال إحتكاكنا بالفاعلين في المؤسسة الرياضية مديرية الشباب والرياضة والوحدات التابعة لها بولاية المسيلة فقد توصلنا لبعض الاقتراحات المهمة والتي نتمنى مراعاتها بغرض تحسين الإدارة الرياضية والمتمثلة فيما يلي:

- تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى إدارة المؤسسات الرياضية
- تهيئة بيئة العمل الإدارية و الرياضة بما يدعم ادوار العاملين، من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، وتبادل المعلومات وتحسين الإتصالات، وذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية.
- العمل على إتباع اللامركزية ومشاركة الرؤوسين في إتخاذ القرارات.
- العمل على تبني الإدارة الرياضية مفهوم التخطيط المتكامل للتطوير منطلقا من تقنيات وأنظمة معلوماتية
- العمل على إنشاء إدارة حاضنة للإبداع حيث تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والتميزين من العاملين داخل المؤسسات..
- العمل على اعتماد وصف وظيفي واضح يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح
- الاهتمام بطرق التخطيط والتنظيم ومحاولة تطبيقه في الادارة الرياضية

من خلال ما أظهرته نتائج هذا البحث التي توصل إليها الباحث في حدود العينة التي أجريت عليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

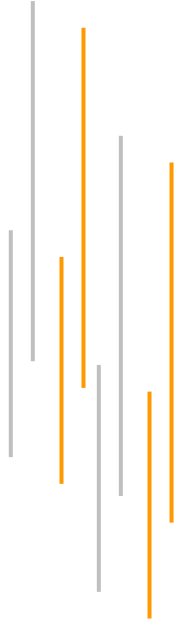
- ضرورة تحديد الإدارة الرياضية أساليب وأولويات وفرص التحسين والتطوير بشكل جذري في تبسيط إجراءات العمل
- ضرورة حرص الإدارة الرياضية على فحص الخدمات قبل تنفيذها للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوب
- ضرورة التعاون في نفس المستوى التنظيمي
- ضرورة استخدام الإدارة الرياضية وسائل تمتاز بالسهولة والوضوح بحيث يعيها جميع الموظفين

#### الأفاق المستقبلية للدراسة:

يعتبر كل من أدوار العاملين والإدارة الحديثة مهمين جدا في إدارة الأعمال، و لكن هذه الدراسة لم تتناول إلا جزء بسيطاً منهما ، لذا لاتزال هناك العديد من الجوانب التي تحتاج للمزيد من الدراسة و التي يمكن أن تؤخذ كمواضيع مستقبلية للبحث فيها ، ومن أهمها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

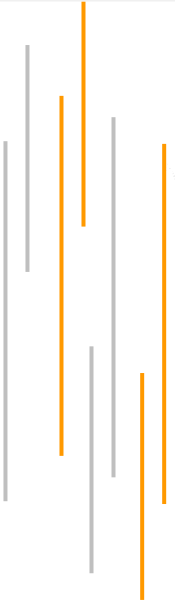
- ضرورة إشراك الأعضاء العاملين في اتخاذ القرارات مما يسهم في تحسين الأداء ويعزز الشعور بالانتماء
- إعداد برامج ودورات تكوينية يشرف أساتذة دكاترة جامعيين من اهل الاختصاص لأجل تجديد المعارف وتحسين مستوى أداء الموظفين ..
- علاقة البيئة التنظيمية بمدى قدرة المؤسسات الرياضية على تطبيق مفهوم الإدارة الحديثة.
- علاقة أدوار العاملين بعملية إتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية.
- التركيز على مبدأ التحسين المستمر وذلك لأنه يزيد من كفاءة وفعالية عمليات الجودة لأجل تقديم منافع إضافية .

وأخيراً، فإن هذا العمل هو مجرد نواة أو بداية لعمل أكبر يجب إستكماله في المستقبل بعون المولى تعالى، وأسأل الله العظيم التوفيق في أن يكون هذا الجهد محققاً للفائدة المرجوة منه للباحثين والدارسين في هذا النوع من المعرفة ، ناهيك عن كونه إجتهد بشري لا بد وأن يلازمه النقص، و هو يحتاج إلى تصويب و توجيه، فإن أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي والشيطان ، و الكمال لله.



# قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و  
المراجع



## قائمة المصادر والمراجع:

### المصادر:

- القرآن الكريم:

### قائمة المعاجم والقواميس:

1. إسماعيل بن حماد الجوهري: معجم الصحاح للجوهري الجزء 02، دار العلم للملايين، طبعة 2، بيروت، لبنان، 1984.
2. الطاهر أحمد الزواوي: مختار القاموس، الدار العربية للكتاب، بدون طبعة، بيروت، لبنان، بدون سنة.
3. إلياس أنطوان إلياس: القاموس العصري، المطبعة العصرية، طبعة 9، القاهرة، مصر، 1992.
4. جبران مسعود: الرائد معجم لغوي عصري، دار العلم للملايين، طبعة 7، بيروت، لبنان، 1992.
5. علي بن هادية: القاموس الجديد للطلاب، دار العلم للملايين، بدون طبعة، بيروت، لبنان، 1999.

### المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003.
2. أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام، ط5، 1995.
3. أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001-2002.
4. أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والإستراتيجية، دار المعارف، القاهرة.
5. السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
6. السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترك لنشر والتوزيع، 2001.
7. إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
8. طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر.
9. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993.
10. عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر 2000.
11. محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، طبعة 1، عمان، الأردن، 2008.
12. محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، 2000.
13. مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002.
14. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

15. مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002
16. مصطفى حسين باهي، أحمد كمال نصارى: مهارات القيادة في المجال الرياضي، مكتبة الانجلو المصرية، بدون طبعة، 2006.
17. مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة، مركز الكتاب للنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 1992
18. موسى اللوزي: تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000.
19. ابن سعيد: إدارة الجودة الشاملة ( تطبيقات على قطاع الصحة)، المكتبة الوطنية، بدون طبعة، الرياض، السعودية، 1997.
21. بشير العلاق: العلاقات العامة في الأزمات، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، طبعة 1، 2009
22. بشير صالح الرشيد: مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، طبعة 1، الكويت 2000.
23. جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
24. حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة والتربية الرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي.
25. خير الدين علي أحمد عويس: دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، طبعة 1، القاهرة مصر، 1997.
26. ربحي مصطفى عليان: إدارة الوقت، دار جرير، طبعة 1، عمان الأردن، 2007.
27. سامي ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر، طبعة 1، عمان الأردن 2000.
28. عبد الرحمان العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 1998.
29. عبد الرحمان توفيق: إدارة الأزمات ( التخطيط لما قد لا يحدث)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2004
30. عبد الرحمان العيسوي: مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي، والفكر الحديث، دار الراتب الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر 1998.
31. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام spss، غير منشورة
32. عثمان الكيلالي: المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2000.
33. عطية حسين أفندي: التخطيط والمتابعة، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1978
34. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2001 .
35. علي السلمي: الإدارة بالمعرفة، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1998.
36. لي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مد يولي، القاهرة، 1997، مصر الجديدة، 1997.

37. عماد عبد الوهاب الصباغ: علم المعلومات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، بدون طبعة ،عمان، الأردن 2000.
38. -رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2007م.
39. فائق حسني أبو حليلة : الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان الأردن، 2004.
40. عبيدات الذوقان و آخرون: البحث العلمي مفهومه و أدواته و أساليبه، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 1987م..
41. فؤاد أفرم البستاني: منجد الطلاب ، دار المشرق ، بدون طبعة، بيروت، لبنان، 1974.
42. كمال درويش: الأسس العلمية للإدارة الرياضية ،مركز الكتاب للنشر ، طبعة 1، القاهرة ،مصر، 2009.
43. محمد أمين شحادة: ادارة الوقت بين التراث والمعاصرة ،دار ابن الجوزي، طبعة1،السعودية، 2006.
44. محمد حسن علاوة ،محمد نصر الدين غضبان: القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، دار الفكر العربي ، بدون طبعة3 ،القاهرة ،مصر ، 1996
45. محمد صبحي: القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دارالفكر العربي ، طبعة3، القاهرة ،مصر، بدون سنة.
46. محمد عبد العزيز سلامة : منظور الحديث في الإدارة الرياضية ،ماهى للنشر والتوزيع وخدمات الكمبيوتر ، بدون طبعة ،الإسكندرية، مصر ، بدون سنة
47. محمد عبد الفتاح الصيرفي : مفاهيم الإدارة الحديثة، الدار العلمية الدولية لنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان ، الأردن ، 2003.
48. مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي ،إعداد الرسائل الجامعية ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان الأردن، 2000.
49. مصطفى احمد سيد: المخير وتحديات العولمة ،دار النهضة العربية، بدون طبعة، القاهرة ،مصر، 2001
50. مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية ،عالم الكتب الحديثة لنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان الأردن 2002.
51. نجم عبود نجم: الإدارة الالكترونية ( الإستراتيجية. الوظائف. المشكلات) دار الشروق، بدون طبعة، الرياض، السعودية، 2004
52. خالد محمد الزواوي : الجودة الشاملة في التعليم وأسواق العمل في الوطن العربي ،مجموعة النيل العربية، بدون طبعة، القاهرة ،مصر ، 2003.
53. عبد الله محمد الشريف : مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة 1 ،الإسكندرية ،مصر 1996.

1.hazir j:2001;p85

2.Quinn james:1992;37

الدوريات والمجلات العلمية:

1. زين الدين: الإطار الفكري والفلسفي لمداخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة العامة ،مجلة 30، عدد1، معهد الإدارة العامة ،الرياض، السعودية، 1996
2. عاصم الأعرجي : سرية وعلنية المعلومات في ظروف الأزمات ،مجلة الإدارة ،منظمات الأعمال ،مجلد 35، عدد، 1995، 2.
3. هاني العمري: منهجية ادارة الجودة الاستراتيجية، التحول العالمي الحديث في بناء الجودة التنافسية،المؤتمر الوطني الاول للجودة ، الرياض، السعودية، 2004.

الأطروحات والرسائل العلمية:

1. جوادى خالد: توصيف المهن المتعلقة بالإدارة الرياضية ومدى استجابتها لمعايير الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة يوسف بن خدة ،الجزائر، 2009

المذكرات:

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



# الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية  
قسم إدارة وتسيير رياضي

استمارة استبيان موجهة لموظفي مديرية الشباب و الرياضة  
لولاية المسيلة

بعد كامل التحية و الاحترام

وفي إطار البحث العلمي وضمن تكملة البحث لانجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية شعبة الإدارة و التسيير الرياضي تخصص الإدارة و التنظيم في الرياضة تحت عنوان (أدوار العاملين بالإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة) دراسة ميدانية مديرية الشباب و الرياضة نضع بين أيديكم هذه الاستمارة و نرجوا منكم اختيار الإجابة التي تناسب آرائكم و ذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب،  
ملاحظة: إجاباتك تستخدم لأغراض البحث العلمي، و تأكدوا بأنها لا توجد أجوبة صحيحة و أخرى خاطئة بقدر ما يهمننا رأيكم الشخصي،

وتفضلوا بقبول فائق الشكر و التقدير على تعاونكم و الله الموفق

تحت اشراف :  
جوادي خالد

الطالب :  
خرخاش عمار

السنة الدراسية: 2015/2014

أولاً: البيانات الشخصية:

الجنس :  ذكر  أنثى

السن :

مدة الخدمة (بالسنة):  5\_1  10\_6  15\_11  أكثر من 15

المؤهل العلمي: .....

الرتبة الإدارية: .....

ثانياً\_ نرجو الإجابة على العبارات التالية حسب ما هو موجود لديكم في المؤسسة.

فقرات الاستبانة:

فيما يلي بعض الفقرات، و المطلوب منك أن تجيب على جميع فقرات الاستبانة بطريقة تعبر فيها عن حقيقة هذه الاتجاهات ، ودرجة موافقتك أو معارضتك لما ورد في تلك الفقرات، وذاك بوضع إشارة (x) داخل الخانة المناسبة التي تتفق ودرجة الموافقة أو المعارضة أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة .

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
<b>أولاً: للتخطيط دور في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة</b>				
06	تتضمن الخطط معايير ومقاييس تساعد الموظف على المرونة في اختيار البدائل.			
07	جميع الموظفين في الإدارة الرياضية يشاركون في التخطيط لتحقيق أهدافها			
08	تنسجم خطط الإدارة الرياضية مع الأهداف العامة			
09	تحرص الإدارة الرياضية على احترام الخطط و الأهداف			
10	تبنى الإدارة الرياضية مفهوم التخطيط المتكامل للتطوير منطلقاً من تقنيات وأنظمة معلوماتية			
<b>ثانياً: للتنظيم دور في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة</b>				
11	تعتمد الإدارة الرياضية وصف وظيفي واضح يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح			
12	تعمل الإدارة على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها			
13	كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد			
14	يعمل التنظيم على عدم الازدواج بين المهام أثناء التنفيذ			
15	يوفر التنظيم الاستخدام الأمثل للإمكانات البشرية والمادية المتوفرة			
16	الجانب التنظيمي بإدارتكم يساعد على تتبع سير إنجاز العمل			

ثالثا: للرقابة دور في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة

17	تستخدم الإدارة الرياضية وسائل تمتاز بالسهولة والوضوح بحيث يعيها جميع الموظفين		
18	تحرص الإدارة لرياضية على وضع برنامج رقابي دوري ينفذ على فترات محددة		
19	تطبق الإدارة الرياضية برامج تدريب فعالة تخدم كفاءة العاملين		
20	تحدد الإدارة الرياضية أساليب وأولويات وفرص التحسين والتطوير بشكل جذري في تبسيط إجراءات العمل		
21	تحرص الإدارة الرياضية على فحص الخدمات قبل تنفيذها للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة		
22	العمل الرقابي مستمر مع استمرار العمل		

رابعا : للتوجيه دور في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة

23	أساس تجنب التعارض في الأوامر والتعليمات		
24	ضرورة التعاون في نفس المستوى التنظيمي		
25	المتابعة وتوفير المعلومات الضرورية		
26	تنمية مفهوم الرقابة الذاتية		
27	روح الولاء والإحساس بالمسؤولية		
28	ضرورة اتخاذ القرارات		

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملخص الدراسة

**عنوان الدراسة:** " أدوار العاملين بالإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة"

**أهداف الدراسة:**

- معرفة ما إذا كان للتخطيط أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة.
- إبراز ما إذا كان للتنظيم أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة.
- معرفة ما إذا كان للتوجيه أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة.
- محاولة تبين ما إذا كان للرقابة أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة.
- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة البحث تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، السن ،مدة الخدمة ،المؤهل العلمي،الرتبة الإدارية )
- إمكانية التوصل إلى إستنتاجات من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة.
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات في ضوء النتائج التي تتوصل إليها الدراسة للإستفادة منها في تعميم هذه النتائج والأخذ بالمقترحات والتوصيات.

**الإشكالية:**

- هل لأدوار العاملين أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الرياضية ؟

**الفرضية العامة:**

- لأدوار العاملين أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الرياضية.

**الفرضيات الجزئية:**

- للتخطيط أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة
- للتنظيم أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة
- للتوجيه أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة
- للرقابة أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة البحث تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، السن ،مدة الخدمة ،المؤهل العلمي،الرتبة الإدارية)

**العينة:** تتكون عينة البحث من كافة إداري مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة والوحدات التابعة لها و البالغ عددهم 45 إداري.

**منهج دراسة:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي باعتباره، انسب المناهج لطبيعة الدراسة وأهدافها .

**أداة الدراسة :** تم إعداد استبانة أداة جمع المعلومات كما تم استخدام التكرارات والنسب المؤوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الثبات ألفا كرومباخ.

**أبرز نتائج الدراسة :**

- إثبات أن للتخطيط أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة
- إثبات أن للتنظيم أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة
- إثبات أن للتوجيه أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة
- إثبات أن للرقابة أهمية في تسيير الإدارة الرياضية وفق متطلبات الإدارة الحديثة

**التوصيات :**

- ضرورة تحديد الإدارة الرياضية أساليب وأولويات وفرص التحسين والتطوير بشكل جذري في تبسيط إجراءات العمل.
- ضرورة حرص الإدارة الرياضية على فحص الخدمات قبل تنفيذها للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوب
- ضرورة استخدام الإدارة الرياضية وسائل تمتاز بالسهولة والوضوح بحيث يعيها جميع الموظفين