

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

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

تخصص: إدارة وتنظيم في الرياضة

معوقات تطبيق الوظائف الإدارية في المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

إشراف الدكتور:

-بوجمعة شويه

إعداد الطالب:

لخميسي لبوازدة

السنة الجامعية: 2015/2014

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

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

تخصص: إدارة وتنظيم في الرياضة

معوقات تطبيق الوظائف الإدارية في المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

إشراف الدكتور:

-بوجمعة شويه

إعداد الطالب:

لخميسي لبوازدة

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان



يقول الله تعالى في محكم تنزيله:

﴿وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ "سورة النمل الآية 19"

صدق الله العظيم

بعد الحمد لله وشكره الذي وهبنا القوة والإرادة والصبر لإنجاز هذا العمل المتواضع ، لا نملك إلا أن نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا لكل يد أسهمت في انجازه ، ولكل صاحب فكر أو رأي فتح أمامنا آفاق أرحب ومجالات أوسع للمعرفة.

ويسعدنا كثيرا أن نتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير والاحترام لأستاذنا الجليل الأستاذ الدكتور الفاضل "شويه بوجمعة" لتفضل سيادته بالإشراف على هذا البحث ولما قدمه من توجيهات ونصائح وإرشادات منهجية وما غمرنا به من رعاية ، فكانت أرائه منهجا يتبعه الباحثون ، فكان بحق الأخ والمعلم ندعو الله أن يمتعته بالصحة والهناء لما قدمه ويقدمه للبحث العلمي .

كما نتقدم بموفور الشكر والعرفان لكل من الدكتور بوسكرة أحمد مدير معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بولاية المسيلة والدكتور بن رجم أحمد رئيس قسم الإدارة والتسيير الرياضي لما قدما سيادتهما من نصائح لوضع لبنات هذا البحث ومن توجيهات سديدة سمحت لنا بالسير على النهج السليم . ووفاء للعطاء الكثير واعترافا بالجميل نتقدم بعظيم الشكر إلى كل أساتذة المعهد الذين أعطوا بغير حدود من وقتهم وعملوا بروح لا تعرف الكلل وحماسة لا تعرف الفتور .

لكل هؤلاء نقول شكرا

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)"سورة التوبة الآية 105 "

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة

إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار .. أرجو من

الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهدي بها اليوم وفي

الغد وإلى الأبد..

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسملة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى من معهن كبرت وعلمن أعتمد .. إلى شموع متقدة تنير ظلمة حياتي..

إلى من بوجودهن أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها..

إلى من عرفت معهن معنى الحياة

أخواتي.....

إلى إخوتي ورفقاء دربي وهذه الحياة بدونكم لا شيء معكم أكون أنا وبدونكم أكون مثل أي شيء .. في نهاية

مشواري أريد أن أشكركم على مواقفكم النبيلة يا من تطلعتن لنجاحي بنظرات الأمل...

إخوتي.....

إلى الإخوة الأخوات الذين لم تلدهم أمي .. إلى من تحلّوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق

الصافي إلى من معهم سعدت ، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق

النجاح والخير

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم

أصدقائي

لخميسي

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	التسلسل
	شكر وعرفان	
	فهرس المحتويات	
أ	مقدمة	
الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة		
	الخلفية النظرية	أولا
03	ماهية الإدارة	1
03	مستويات الإدارة	1-1
05	التخطيط	2-1
09	التنظيم	3-1
15	وظيفة التوجيه	4-1
16	وظيفة الرقابة	5-1
18	المبادئ العامة للإدارة	6-1
20	خصائص الإدارة	7-1
21	اساسيات الإدارة	8-1
22	نظريات الإدارة	9-1
23	الإدارة الرياضية	2
21	مفاهيم حول الإدارة الرياضية	1-2
24	مكونات الإدارة الرياضية	2-2
24	المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية	3-2
24	صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة	4-2
25	الدور الاجرائي للإدارة الرياضية	5-2
25	المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية	6-2
27	مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية	7-2
37	مجالات الإدارة في التربية الرياضية	8-2
27	أنماط المؤسسات وتطبيقاتها على المؤسسات الرياضية	3
28	النمط التقليدي	1-3

الصفحة	الموضوع	التسلسل
28	النمط الميكانيكي	2-3
28	النمط العضوي	3-3
28	النمط المختلط	4-3
28	المؤسسات الرياضية	4
29	نشأة المؤسسات الرياضية حسب قانون الجمعيات 1901	5
29	أنواع المؤسسات الرياضية	1-5
29	المؤسسات الرياضية حسب المشرع الجزائري	2-5
30	التعريف بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة	6
30	مهام مديرية الشباب والرياضة	1-6
31	الدراسات السابقة	ثانيا
الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة		
38	الكلمات الدالة في الدراسة	1
40	إشكالية الدراسة	2
42	أهداف الدراسة	3
42	أهمية الدراسة	4
42	فرضيات الدراسة	5
الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة		
44	الدراسة الاستطلاعية	1
45	المنهج المتبع في الدراسة	2
45	مجتمع وعينة الدراسة	3
46	أدوات جمع البيانات والمعلومات	4
48	إجراءات التطبيق الميداني للأداة	5
48	الأساليب الإحصائية	6
الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها		
50	عرض النتائج وتحليلها	1
80	مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات	2
الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات		

الصفحة	الموضوع	التسلسل
85	استنتاجات عامة	1
86	اقتراحات	2
87	الآفاق المستقبلية للدراسة	3
88	خاتمة	4
89	المراجع المعتمدة في الدراسة	5
	الملاحق	6
	ملخص الدراسة	7

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	التسلسل
47	يبين قيم ألفا كرومياخ لكل محاور الاستبيان ككل الخاص بالدراسة:	الجدول (1)
48	يبين تصنيف ودرجات مقياس لكارت الخماسي	الجدول (2)
50	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (01) من المحور الأول	الجدول (3)
51	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (02) من المحور الأول	الجدول (4)
52	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (03). من المحور الأول	الجدول (5)
53	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (04) من المحور الأول	الجدول (6)
54	يوضح يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (05) من المحور الأول	الجدول (7)
55	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (06). من المحور الأول	الجدول (8)
56	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (07) من المحور الأول	الجدول (9)
57	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (08) من المحور الأول	الجدول (10)
58	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (09) من المحور الأول	الجدول (11)
59	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (10) من المحور الثاني	الجدول (12)
60	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (11) من المحور الثاني	الجدول (13)
61	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (12) من المحور الثاني	الجدول (14)
62	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (13) من المحور الثاني	الجدول (15)
63	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (14) من المحور الثاني	الجدول (16)
64	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (15) من المحور الثاني	الجدول (17)
65	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (16) من المحور الثاني	الجدول (18)
66	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (17) من المحور الثالث	الجدول (19)
67	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (18) من المحور الثالث	الجدول (20)
68	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (19) من المحور الثالث	الجدول (21)
69	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (20) من المحور الثالث	الجدول (22)
70	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (21) من المحور الثالث	الجدول (23)
71	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (22) من المحور الثالث	الجدول (24)
72	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (23) من المحور الثالث	الجدول (25)
73	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (24) من المحور الرابع	الجدول (26)
74	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (25) من المحور الرابع	الجدول (27)

75	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (26) من المحور الرابع	الجدول (28)
76	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (27) من المحور الرابع	الجدول (29)
77	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (28) من المحور الرابع	الجدول (30)
78	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (29) من المحور الرابع	الجدول (31)
79	يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة رقم (30) من المحور الرابع	الجدول (32)

قائمة الأشكال

[illegible]

77	يوضح النسب المئوية الخاصة بالسؤال 28 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة	الشكل (28)
78	يوضح النسب المئوية الخاصة بالسؤال 29 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة	الشكل (29)
79	يوضح النسب المئوية الخاصة بالسؤال 30 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة	الشكل (30)

مقدمة

ان الادارة الناجحة هي سر التطور في كل زمان ومكان ،لأنها تلعب دورا هاما وأساسيا في تسيير النشاطات والفعاليات المختلفة ،ويمكن النظر الى الادارة على انها عملية تتألف من الأعمال والنشاطات المحددة يؤدي تنفيذها الى حسن سير العمل في المنشآت وبالتالي ضمان تحقيق أهدافها واستمرارها ،والعملية الادارية أمر تحتاجه جميع المنشآت مهما كان نوعها أو نشاطها، فهي تمتد الى جميع أوجه النشاط الانساني ،وتتألف من نشاطات ووظائف يقوم بها الاداري ويمكن اكتساب المهارة فيها وتطويرها ،وتتميز بأنها نشاطات هادفة الى الاستمرارية ويمكن دراستها وتحليلها ولها مبادئ وقواعد محددة ومعروفة كما انه يمكن تطويرها بالممارسة والاستفادة من الاخطاء عند تطبيق مبادئها.

ان سر نجاح أي تنظيم يكمن في طبيعة الادارة التي تقوم بتسيير نشاطاته وفعالياته المختلفة ويمكن القول ان الادارة تؤدي حتما الى سير العمل على أحسن وجه بغية تحقيق الاهداف خاصة في المؤسسات الرياضية. والملاحظ لعصرنا الحديث الذي يتميز بالنهضة العلمية والتقدم تلجا المنظمات الرياضية الى التنظيم، والادارة (كعلم وفن) بغرض اخراج الانشط الرياضية بازين الحلل وبأحدث الاسس والنظريات العلمية. وتعتبر الادارة الحديثة عماد تقدم كافة الانشطة الرياضية في عالمنا اليوم وهذا ينتج عنه تزايد الاهتمام بالإدارة الرياضية اذ كلما ارتقى مستوى الادارة كلما تحسن المستوى الرياضي لأي مؤسسة رياضية. لكن مالا يجب اغفاله تلك المعوقات الادارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) التي تحول دون تحقيق الادارة الرياضية والتنظيمات الرياضية لأهدافها وهذه المعوقات عديدة ومتعددة، وبحكم تخصصنا في الادارة والتنظيم في الرياضة ايننا الا ان يكون موضوع بحثنا في هذا المجال من جهة ومن جهة اخرى توفر دراسات وبحوث علمية في هذا المجال.

وقد احتوت دراستنا على خمسة فصول حيث تطرقنا في الفصل الاول الى الخلفية النظرية وما بها من نظريات التي تدعم دراستنا اضافة الى اهم الدراسات السابقة والمشابهة والمربطة التي تخدم دراستنا، وفي الفصل الثاني تناولنا فيه الإطار العام للدراسة، ثم تكلمنا في الفصل الثالث عن الإجراءات الميدانية للدراسة، ليتم التطرق في الفصل الرابع إلى عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها، أما فيما يخص الفصل الخامس فقد توصلنا فيه إلى الاستنتاجات واهم الاقتراحات.

الفصل الاول:

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

أولاً: الخلفية النظرية

1. ماهية الإدارة:

"الإدارة" "management": هي نشاط إنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة في ظل المتغيرات والظروف البيئية (الداخلية والخارجية) المحيطة بها. ولتحقيق هذا النشاط فإن الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية بدءاً بتحديد الأهداف المراد بلوغها ومروراً بالتخطيط والتنظيم والتنسيق وتكوين وتنمية الكفاءات والتوجيه والقيادة والإشراف وانتهاءً بالرقابة وتقييم الأداء. فالتخطيط يعني مجموعة العمليات أو الطرق التي تحدد الأهداف علاوة على كيفية إنجازها كما أوضح ذلك "هامبتون" والتنظيم لفظ له مرادفات كثيرة لمعاني قد تبدو وأنها متباينة ولكنها في الحقيقة تشابك لتعطي هدفاً مطلوباً واحداً متمثلاً في النظام "système" أو المنظمة "organisation" أو عملية "process" أو مرحلة "opération" وكلها اتجاهات فكرية صائبة حيث يتم استخدام المناسب منها طبقاً للموقف وحسب الهدف المحدد وتبعاً للمستوى التنظيمي.

إن التنظيم الفعال يجب أن يعمل من خلال إطار لتحقيق هدف عام مشترك بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن وتحت مظلة تحرك فريق العمل بطريقة منسقة ليصبح الشكل معبر عن توافر النظام والمضمون محقق للغايات المستهدفة.

والتوجيه ينظر إليه باعتباره العملية المعبرة عن أداء الإشراف على الأفراد والأنشطة من خلال التنظيم وهو ما عبر عنه "شاردون" "وسيرمان". وعلى هذا يجب أن نعتبر المشرف على أنه مستوى من المستويات التنظيمية في المنشأة مديراً للأفراد وموجهاً لأدائهم في العمل وقائداً لجماعة العمل على هذا المستوى أما الرقابة فتعد إحدى الوظائف الإدارية الهامة التي ترمي إلى قياس وتصحيح أداء الأعمال أو الأنشطة للتأكد من ملائمة معدلات إنجاز الخطط لنظائرها المستهدفة وهو ما عبر عنه "كونت وآخرون". ومن الغرض السابق لمفهومنا عن الإدارة نصل إلى حقيقة هامة مؤداها أن هناك أربعة وظائف هامة تتسم بالترايط وهي:

- | | |
|-------------------|---|
| 1/ *وظيفة التخطيط | 2/ *وظيفة التنظيم |
| 3/ *وظيفة التوجيه | 4/ *وظيفة الرقابة. (الحسيني نبيل، 1993، ص 15، 16) |

1-1 مستويات الإدارة:

قديمًا كانت المشروعات صغيرة ولم تكن تحتاج إلى عدد كبير من الأشخاص لإدارتها ومع دخول عصر الثورة الصناعية اتسعت المشروعات وتطورت المؤسسات وازداد عدد القائمين على إدارتها الأمر الذي جعل من الضروري ترتيبهم في مستويات يعلو كل مستوى المستوى الآخر ومن ثم تحددت مستويات الإدارة بثلاث مستويات وهي:

– الإدارة العليا: top management:

وتعتبر ومستوى التخطيط وتشمل رئيس الجمهورية والوزراء ونوابهم والمحافظين ووكلاء الوزارات ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء المصالح. (حسن أحمد الشافعي، 2003، ص 22)

- الإدارة الوسطى: middle management: وهو المستوى الذي يلي الإدارة العليا ويشمل هذا المستوى ورؤساء الأقسام ومديري المناطق ويعتبر هذا المستوى بمثابة حلقة الوصل بين ما تريد تحقيقه الإدارة العليا من سياسات عامة وخطط وما تقوم بتنفيذه الإدارة الإشرافية وبالتالي فإن عدد الإداريين في الإدارة الوسطى غالباً ما تكون أكبر من الإدارة العليا.

- الإدارة المباشرة: first level management:

وتعتبر مستوى التنفيذ وتشمل رؤساء الوحدات الميدانية ومساعدتهم وعلى ذلك فالإدارة العامة مشتركة على جميع المستويات وتعني عناية خاصة بالتخطيط إذ أن المدير في مختلف هذه المستويات هو المسئول عن القيام بالتخطيط والإدارة وسيلة تستخدم لغرض الوصول إلى تحقيق أهداف معينة. (مصطفى حسين باهي، 2006، ص 27)

-وظائف العملية الإدارية:

1-2 التخطيط:

التخطيط عنصر أساسي من عناصر العملية الإدارية وله أولوية على جميع العناصر، كما انه مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، وينته باتخاذ قرارات متعلقة بالمستقبل، فالتخطيط يقوم على التنبؤ والتفسير والبحث عن أفضل البدائل لتحقيق الأهداف المتعلقة بالسياسات والإجراءات والبرامج الزمنية في حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة (باهي وآخرون، 2006، ص 86)

-مفهوم التخطيط:

لقد تعددت تعاريف التخطيط ونوجز بعض منها على النحو التالي:

أشار فايول إلى التخطيط بأنه " التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل

ويرى عبد الحميد شرف بأنه عملية تتم لخطه ما يشتمل على تنبؤات للمستقبل ومواجهته باتخاذ سلسلة من

القرارات تعمق بأهداف منشودة يلزم تحقيقها عن طريق وضع سياسات وإجراءات وموازنات وبرامج تتميز بالدقة

والمرونة (عبد الحميد شرف، 1996، ص 46)

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن استشراف المستقبل والاستعداد لو ثم وضع خطة لأهداف العمل

المطلوب تحقيقه هو القاسم المشترك لجميع التعريفات السابقة، ولذلك فإن التخطيط يعتبر الأساس الذي تبنى عليه

مختلف عناصر العملية الإدارية من تنظيم ورقابة وتوجيه وتقييم.

إن التخطيط لعب دوراً فعالاً في تحقيق أهداف الهيئات حيث أنه يهتم بتحديد الأهداف سواء كانت أهداف

محمية أو قومية فرفع مستوى اللاعبين والوصول بهم إلى المستويات الرياضية العالية عن طريق التدريب المنظم لمفرق

الرياضية يعد من الأهداف القومية.

فعن طريق التخطيط يمكن تحديد الأهداف المراد تحقيقها مثل الوصول إلى الدورات الأولمبية وتحقيق الإنجاز لأي

لعبة كانت.

كما أن تحديد الإمكانيات المادية والبشرية وتوافرها من أهم أسباب تحقيق تلك الأهداف فالملاعب والمنشآت والأجهزة والأدوات الرياضية وكذلك المدربين المتخصصين وحكام المباريات وجميع القائمين على الأنشطة الرياضية تعد جميعها إمكانيات لا غنى عنها لنجاح التخطيط (سلامة وعلي، 2007، ص50)

عناصر التخطيط:

ويمكن الإشارة إلى أن هناك عدة عناصر للتخطيط هي:

السياسات: وهي تعد بمثابة القواعد والمبادئ يلتزم بها المخططون والمنفذون ويستفيدون بها في كافة مراحل العمل. الوسائل والأدوات اللازمة: توافرها للمشروع لكي يتم تحقيق الهدف وتشمل الآلات والأموال والموارد والعتاد وكذلك العنصر البشري.

العمليات التفصيلية: التي يجب أن تنجز بحيث تتم في سلامة وتتابع وانتظام

البرنامج الزمني: يوضح البداية والنهاية لكل عمل تفصيلي في المشروع حتى ينتهي بتحقيق الهدف في الوقت المقرر.

الميزانية التقديرية: التي تلخص كافة الأعمال التي تشملها الخطة وتعبّر عنه الموازنة الأرقام والتي يجب الالتزام بحدودها أثناء التنفيذ (المنيري وبدوي، 1991، ص34)

أهمية التخطيط:

تتضح أهمية التخطيط فيما يلي:

- يزيد من قدرة أي عمل على التأقلم والتكيف لاحتمالات المستقبل وأحداثه وتحديد أفضل مسارات العمل في ضوء ما يحتمل حدوثه.
- يساعد على بلورة الأهداف التي هي أول خطواته التي تحدد مساره.
- يضمن الارتباط المنطقي بين القرارات التي ترتبط بالأهداف العامة للمستقبل.
- يقلل من الضغوط غير الضرورية التي يفرضها عامل السرعة مما يقلل من الاحتمالات الخطأ في التطبيق.
- يساعد على الاستخدام الأمثل لموارد العمل المادية والبشرية.
- يمكن من تحقيق رقابة فعالة، فالأهداف التي تم تحديدها تمثل معايير رقابية تكفل دقة وموضوعية عملية الرقابة.
- يساعد على تشخيص مشكلات المستقبل واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمواجهتها.
- يساعد على اختيار أنسب الأساليب لتحقيق الأهداف.
- يزيد من فاعلية الإداريين حيث إن أهدافهم واضحة ومحددة مما يساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء الأهداف المطلوبة (طلحة حسام الدين ومطر، 1997، ص44)

إن للتخطيط دوراً فعالاً لتحقيق أهداف الهيئات الرياضية حيث أنه يهتم بتحديد الأهداف محلية أو قومية، فالوصول باللاعبين إلى المستويات العالية من خلال التدريب الجيد يعد من الأهداف القومية، فبواسطة التخطيط يمكن تحديد الأهداف المرسومة من أجل توسيع قاعدة الممارسين وإيجاد وأنشطة رياضية جديدة والاشتراك في الدورات الرياضية المختلفة وتحقيق الفوز والحصول على البطولات (عبد الحميد علي، 1999، ص24)

إن التخطيط في المجال الرياضي يمثل أهمية بالغة في تنفيذ مختلف الأنشطة الرياضية حيث إن غياب التخطيط يفقد العمل أهم مقوماته وهي تحديد الأهداف من العمل حيث يصبح العمل ارتجالياً لا غاية ولا هدف له، كما أن التخطيط يحدد مراحل وخطوات تنفيذ العمل والطرق المتبعة التي تلزم العاملين بإتباعها للأنشطة المختلفة والتنسيق بين هذه الأنشطة.

فعن طريق التخطيط الجيد في المجال الرياضي يمكن التنبؤ بالمشكلات والعقبات التي تقف في طريق تحقيق الهدف، فبذلك يمكن العمل على تلافيها قبل وقوعها، والعمل على الاستغلال الجيد للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة في التنظيم وتوفير النقص بها تحسباً للمستقبل الذي تنبأ به التخطيط.

خصائص التخطيط:

- هنالك خصائص أو عوامل يمكن الاسترشاد بها في تمييز الخطط الجيدة عن الأخرى غير الجيدة وهي لازالت في مرحلة ما قبل التطبيق وعلى ذلك فإذا روعيت تلك العوامل فيما يوضع من خطط مستقبلاً فإن تلك الخطط تكون أقرب إلى الرشاد وأقدر على تحقيق الأهداف ومن أهم العوامل ما يأتي:
- أن تكون للخطة هدف نهائي واضح محدد.
- أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد، بحيث تكون مفهومة تماماً لمن سيقومون على تنفيذها.
- أن ينص فيها على الأجهزة الإدارية التي سوف تكون مسؤولة عن تنفيذ جزئياتها حتى لا يحدث تضارب في الأعمال أو ازدواج فيها.
- أن تكون واقعية وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه
- أن يتحرى المخطط غاية الدقة في البيانات وفي إجراءات التنبؤات.
- أن يؤخذ في الاعتبار عند وضعها ما سوف يحدث حيالها من ردود أفعال سواء من العمال أو جانب الأجهزة الإدارية.

- أن تكون الخطة مرنة، أي قدرتها على مواجهة مختلف المواقف دون إجراء تعديلات جذرية فيها.
- من الأفضل أن يبدأ تحرك وضع الخطة من أسفل إلى أعلى.
- إشراك كافة الأشخاص الذين سوف يشرفون على تنفيذ الخطة.
- أن يعلن المخطط خطته على المعنيين بتنفيذها ويشرحها لهم شرحاً وافياً.
- المتابعة وتقييم النتائج التي تنجم عن تنفيذ كل جزئية من الخطة.
- أن يوضع للخطة توقيت زمني محكم والربط بين أجزاء الخطة.
- أن تراعي الخطة الجوانب الإنسانية للعمال (المنيري وبدوي، 1991، ص36)

مبادئ التخطيط:

- لكي يحقق التخطيط الغرض الذي تم من أجله يجب مراعاة المبادئ التالية:
- بناء الخطة في ضوء الأهداف الموضوعية.
- أن تتميز الخطة بالمرونة قابلة للتعديل والتغيير الذي يطرأ عليها.

- أن تراعي الخطة الجوانب الاقتصادية.
- أن تتناسب الخطة مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .
- أن تراعي الجوانب النفسية والقدرات البشرية.
- أن تبنى الخطة على الأسس العلمية والحقائق الثابتة .
- يمكن تنفيذ الخطة والمتابعة والرقابة (باهي ونصاري، 2006، ص90)
- ويرى كمال درويش والحماحي والمهندس أنه لكي يحقق التخطيط الغرض منه، فإنه يجب مراعاة بعض المبادئ الهامة التي تؤثر في نجاح التخطيط وزيادة فاعليته، أهم تلك المبادئ ما يلي:
- __ يجب بناء الخطة في ضوء هدف واضح وصريح ومحدد مما ييسر عملية التخطيط.
- __ يجب أن تكون الخطة مفهومة وواضحة وتتميز بالدقة مما يتيح الفرصة لاستيعابها من قبل القائمين على وضعها موضع التنفيذ.
- __ أن تكون الخطة اقتصادية ومراعية للإمكانيات والموارد المالية والبشرية المتاحة.
- __ أن تتميز الخطة بالمرونة حتى يمكنها من مقابلة الظروف المتغيرة والطارئة.
- __ أن تكون قابلة للمتابعة عند التنفيذ مما ييسر تقويم الأداء أو العمل.
- __ يجب أن يعتمد التخطيط على الوثائق والحقائق والتفكير الموضوعي.
- __ أن يشارك في التخطيط كل من له دراية علمية وخبرة بمجال التخطيط.
- (كمال درويش وآخرون، 1991، ص32)

مراحل التخطيط:

- تتمثل مراحل التخطيط فيما يلي:
- __ تحديد الهدف بوضوح.
- __ جمع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع.
- __ تبويب المعلومات في أبواب متجانسة.
- __ تحميل هذه المعلومات.
- __ وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف.
- __ وضع عدد من الخطط البديلة.
- __ دراسة الخطط واختيار الأصلح منها.
- __ وضع برامج التنفيذ وفقاً للأولوية في التنفيذ والترتيب الزمني.
- (عبد المقصود والشافعي، 1999، ص18)

أنواع التخطيط:

- هناك نوعان رئيسيان للتخطيط هما:
- __ تخطيط قومي - تخطيط إداري.

والتخطيط في كلا الحالتين السابق ذكرهما ينقسم إلى:

تخطيط رئيسي: وتسمى بالخطة الرئيسية وتكون على مستوى المشروع ككل .

تخطيط فرعي: وتسمى بالخطة الفرعية وتكون على مستوى الأقسام الفرعية للمشروع.

وهناك تخطيط طويل المدى الذي يغطي أكثر من سنة أما التخطيط قصير المدى فهو يغطي سنة فأقل، ويتميز

الأخير بأنه أسهل وأبسط من الأول لأنه لا يتعمق بالمستقبل البعيد

(عبد المقصود والشافعي، 1999، ص18)

معوقات التخطيط:

هناك بعض المعوقات التي تعترض مسيرة التخطيط وهذه المعوقات قد تكون معاصرة لعملية وضع الخطة وقد تكون

معاصرة لعملية تنفيذ الخطة، وقد تكون معاصرة لتقييم التخطيط بعد التنفيذ:

عدم دقة البيانات والمعلومات والإحصائيات :

تقوم الخطة أساساً على مجموعة من المعلومات والبيانات والإحصائيات التي يتم الحصول عليها من عدة مصادر

والتي يتم على أساسها وضع مجموعة من الافتراضات والتوقعات بالنسبة للمستقبل وحتى تصبح تلك الافتراضات

قريبة من المستقبل فإن ذلك يفترض دقة وصدق وصحة هذه المعلومات.

إن عملية التخطيط في الهيئات الرياضية تواجه عجزاً في كفاءتها وفعاليتها بسبب نقص المعلومات التي تقوم عليها

إذ تبالغ في تصوير بعض الأمور وتجاهل أموراً أخرى ضرورية، وبالتالي فعلى المخطط أن يتأكد قدر الإمكان من

دقة المعلومات والبيانات والإحصائيات المتوفرة.

ولعلاج هذه المشكلة لا بد من إنشاء شبكة معلومات ووجود سجلات تمدد القائمة على التخطيط بأحدث

وأصدق المعلومات والبيانات.

التوقعات والتقدير الخاطئة :

التخطيط هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل، ولكن الإنسان لا يستطيع بما أوتي من

قدرات فكرية وذهنية محدودة أن يتنبأ بما يحلله المستقبل على نحو صادق مائة بالمائة، إلا أن هذا لا يعني إعفاء

المخطط من واجبه في بذل الجهد في الاحتياط للمستقبل برؤية واضحة.

كما يمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق وضع مجموعة الخطط البديلة وأن يراعي المرونة في الخطة الأصلية.

جمود الإجراءات وتعددتها:

لنجاح التخطيط يجب أن تكون الإجراءات والسياسات المتبعة ملائمة لظروف العمل داخل الهيئة وواقعها،

وبالتالي فإن جمود الإجراءات والسياسات وتعددتها يمثل إحدى العقبات الرئيسية في عملية التخطيط.

وعليه يتطلب الأمر بتعديل السياسات والإجراءات على نحو يجعلها تتناسب مع الأوضاع الحديثة والظروف

المستجدة وبناء على الإمكانيات المتاحة (جمال على، 2008، ص23)

الصعوبات الفنية :

يعترض في تنفيذ الخطط بعض الصعوبات الفنية والتي تتمثل في عدم صحة تقدير حجم وأنواع الإمكانيات المادية، والخطأ في توظيف واستخدام الموارد المالية.

العجز المالي :

تمثل الصعوبات المالية هاجس كبير في بناء المشروعات أو تمويل المنظمات وبالتالي فأى خطأ قد يؤدي إلى فشل المشروع والخطأ يتمثل في تحديد أولويات الإنفاق وتوجيه الإنفاق إلى أغراض هامشية تؤثر سلباً على تقدم الخطة نحو تحقيق أهدافها.

ضعف الوعي الخططي :

يعتبر ضعف الوعي بالخططي من أهم معوقات التخطيط في المجال الرياضي خصوصاً في الهيئات الحديثة أو الصغيرة حيث يسيطر على تصرفات القائمين على التخطيط أفكار وعقائد مرجعها إلى البيئة التي يعيشون فيها أو العرف الجاري في المجتمع أو بسبب ما اعتادوا عليه لفترة طويلة من الزمن من قيم أو تقاليد وعادات انطبعت في نفوسهم ربما لا يكون لها أساس من الصحة.

المعوقات البشرية :

الخطة مهما كانت جيدة فإنها لا تستطيع أن تعوض عجز الإدارة الضعيفة، في حين أن الإدارة الجيدة يمكنها أن تعوض عجز الخطة الضعيفة، ومن هنا تبدو أهمية العنصر البشري في التخطيط سواءً في مرحلة إعداد الخطة أو مرحلة التنفيذ وهو أمر لا يستطيع أحد إنكاره وتتمثل المعوقات البشرية في الآتي:

- نقص الكوادر الفنية والإدارية في أجهزة التخطيط على مستوى الهيئات الرياضية.
- انعدام الرغبة أو الدافع نحو المشاركة في إعداد أو المساهمة في تنفيذها.
- عدم تأهيل المشاركين في تنفيذ الخطة بالإطار العام لها، فضلاً عن عدم معرفتهم للمهام الدقيقة للمكلفين بها وهذا الأمر الناجم عن عدم مساهمتهم في وضع الخط

(جمال علي، 2008، ص 25)

3-1 التنظيم:

يستمد التنظيم كوظيفة إدارية أهميته من حيث كونه الوعاء الذي تمارس من خلاله الإدارة مهامها وتنفذ الخطة التي سبق تحديدها لتحقيق الأهداف المرغوبة، وكثيراً ما تفشل الإدارة في المنظمات بسبب سوء التنظيم وانتشار التعارض والتداخل في الاختصاصات وافتقارها للوضوح، أو بسبب عدم التحديد الدقيق للسلطات والمسؤوليات الخاصة بكل فرد، أو بسبب عدم وضوح الدور الذي يجب أن يقوم به كل فرد، أو بسبب تعقد الهيكل التنظيمي. إن التنظيم الفعال في الواقع ليس مجرد هياكل أو خرائط تصورية لهذه الهياكل، ولكنه أداة لتحقيق التنسيق الإداري وتدفق العمل والمعلومات، مما يساعد على أداء الأعمال الصحيحة ومن ثم تحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية (إدريس، 2007، ص 27)

مفهوم التنظيم:

هناك العديد من التعريفات التي ذكرها علماء الإدارة نذكر منها ما يلي:
عرفه فايول أن التنظيم هو "إمداد المشروع بكل ما يساعده عمى تأدية وظيفته مثل الموارد الأولية أو الآلات ورأس المال، والمستخدمين، وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض"

اشار «سيد الهواري» التنظيم بأنه كعملية هو عبارة عن وضع نظام علاقات أشخاص منسق إدارياً من أجل تحقيق هدف مشترك (باهي واخرون، 2006، ص91)

كما عرفه كمال حمدي أبو الخير "التنظيم هو العمل على إيجاد حالة توازن في المشروع وذلك عن طريق تحديد أهدافه، وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام. وتحميل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع بيان السلطات المخولة لها ومسؤولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات في حينها والمبادرة التي تقويمها (شرف، 1999، ص104)

من خلال التعريفات السابقة للتنظيم الإداري نلاحظ أن كل من تناول التنظيم قد تناوله من الجانب الذي يعنيه أو المدرسة الفكرية التي ينتمي إليها، فمنهم من ركز على أن التنظيم هو تشييد هيكل إداري ثم تقسيم العمل والتخصص فيه، وتحديد المسؤوليات والسلطات لكل فرد في هذا الهيكل، والتدرج الهرمي، والعلاقة الرسمية بين مختلف المستويات الإدارية، ومنهم من ركز على الجوانب الإنسانية ودراسة سلوك الأفراد داخل التنظيم ومعرفة دوافعهم واحتياجاتهم وكيفية تلبيتها، باعتبار ذلك يحقق الإنتاجية المطلوبة، أي الربط بين الإنتاج والسلوك والفرد هو محور العمل الإداري والعنصر الهام في تحديد الإنتاجية، ويجب معاملته كإنسان له متطلبات اجتماعية ودوافع نفسية.

وتناول فريق آخر التنظيم بأنه تجميع منظم ومرتب لعناصر واجزاء مستقلة بحيث ترتبط ببقية العناصر تؤثر وتتأثر مع بعضها البعض. وبعد استعراض كل ما سبق بشأن مفهوم التنظيم الإداري يتضح أن التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته ولكنه وسيلة لتحقيق أداء ونتائج معينة مطلوبة، أي توحيد الجهود وتجميعها في محصلة واحدة بغرض تحقيق الأهداف وهو وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها.

عناصر التنظيم:

تقسيم أوجه نشاط الهيئة :

ويمكن من خلال تقسيم نشاط الهيئة تحقيق الهدف ويتم تقسيم أوجه نشاط الهيئة إلى تقسيمات متنوعة فقد يكون التقسيم حسب السلطة، وتأخذ عدة أشكال في التنظيم.

أ-خرائط تقليدية تبين خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل.

ب-خرائط من اليمين إلى الشمال.

ج-خرائط دائرية.

تحديد السلطة والمسؤولين :

عرف البعض السلطة بأنها القوة التي بمقتضاها يستطيع المسؤول أداء العمل المطلوب منه وفقاً للخطة الموضوعية وأن المسؤولية هي المهام أو الأعمال المطلوب إنجازها وفقاً للخطة الموضوعية. (المنيري وبدوي، 1991، ص 34)

تحديد خطوات الاتصال داخل المنشأة:

ويعرف الاتصال بأنه عملية عن طريقها إيصال معلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير ويكون الاتصال من أعلى إلى أسفل

أهمية التنظيم:

التنظيم هو تحديد للمسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق أهداف محددة، ويتم التنظيم الوظيفي على مرحلتين:

أ- تصميم الهيكل الوظيفي

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

- التنظيم يقسم العمل بين العاملين.
 - التنظيم ينقل القرارات على أجزاء المنظمة سواء من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى.
 - التنظيم يحدد أسلوباً نمطياً في العمل.
 - التنظيم يوفر نظاماً ومعلومات للاتصالات.
 - التنظيم يحقق تنمية وتدريب العاملين فيه
- ويرى بعض علماء التنظيم والإدارة أن التنظيم هو الإطار العام الذي تمارس من خلاله الإدارة، ويرى البعض الآخر أن التنظيم هو العمود الفقري للإدارة.

ويجمع علماء التنظيم والإدارة على أهمية الوظيفة التنظيمية في العملية الإدارية خاصة وأن الوظيفة التنظيمية تضع في اعتبارها دائماً أن توضيح الأهداف ومقاييس ومعايير تقييم المشروعات يعتبر خطوة أساسية في تعبئة الجهود بشكل فعال. هذه المعايير تسمح لموحدات أن تتعرف أولاً بأول على مواطن القوة والقصور في أعمالها، مما يهيئ الظروف المناسبة لإحداث التغيرات الضرورية في برامج الإنتاج في الوقت الملائم.

كما أن تحديد المسؤوليات تحديداً واضحاً من أعلى المستويات إلى أدنى مستوى يسمح مرونة العمل وتدفق المعلومات في كافة الاتجاهات.

مبادئ التنظيم:

هناك إجماع بين علماء التنظيم والإدارة المعاصرين على وجود عدد من المبادئ يسترشد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي، وإن تلك المبادئ يمكن أن تكون أسس ومقاييس للتنظيم الجيد:

إلى أن مبادئ التنظيم المتفق عليها ما هي إلا بداية فقط ويشير إرويك لفلسفة شاملة لمهام الإدارة، والمبادئ هي:

- مبدأ وحدة الهدف - .مبدأ الكفاءة أو الفاعلية.
- مبدأ نطاق الإدارة أو مبدأ نطاق الإشراف - .مبدأ تدرج السلطات.
- مبدأ تفويض السلطة - .مبدأ المسؤولية.
- مبدأ تناسب أو تعادل السلطات مع المسؤوليات - مبدأ وحدة القيادة (المنيري وبدوي، 1991، ص 67)
- مبدأ مستويات السلطة - مبدأ تقسيم العمل.
- مبدأ تحديد الوظائف - مبدأ التوازن والمرونة.
- مبدأ الاستمرارية - مبدأ الدورية في مراجعة التنظيم.
- مبدأ التنسيق - مبدأ البساطة في التنظيم.
- مبدأ التسهيلات القيادية (كمال درويش وآخرون، 1991، ص 78)

خرائط التنظيم:

- يقصد بها الهيكل التنظيمي للمشروع أو المنشأة وخرائط التنظيم لها أهمية كبيرة للأسباب التالية:
- توضح التسلسل الرئاسي وحدود الإشراف.
- تظهر خطوط السلطة والمسؤولية.
- تبرز عدد المستويات الإدارية في التنظيم.
- توضح المناصب الإدارية على مختلف مستوياتها.
- تبين نوعية السلطة (التنفيذية - استشارية).
- توضح خطوط الاتصال.
- تظهر الوحدات الإدارية الزائدة عن الحد.
- توضح الأقسام الإدارية أمام كل المستويات (شرف، 1999، ص 110)

أنواع التنظيم:

ينقسم التنظيم إلى نوعان هما:

- التنظيم الرسمي - التنظيم غير الرسمي.

التنظيم الرسمي :

هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وشكلها أو مظهرها الهندسي وتحديد العلاقات بين المستويات المختلفة وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات والوصول للبناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل جزء وأداء كل عملية من عمليات المنظمة.

التنظيم غير الرسمي :

هو التنظيم والترتيبات التي تحدث عفويًا نتيجة تفاعل الأعضاء مع بعضهم البعض خلال عملهم فإذا تفاعل مجموعة من الأفراد لفترة ما ولأي سبب، يؤدي التفاعل إلى حدوث نوع من الترتيبات والانتظام فيما بينهم، فيتم

توزيع للأدوار بينهم، وتنامي قيم ومعايير سم وكية يلتزمون بها، وغير ذلك من انتظام يسمح لمنظر إليهم كجماعة، حصول هذا الانتظام هو حالة حتمية لا يمكن تجنبها، كما أظهرت تجارب هورثون أهمية وقوة هذا التنظيم التي قد تزيد عن قوة التنظيم الرسمي (عمود حلوه، 2007، ص64)

معوقات التنظيم:

إن هناك معوقات تنظيمية تواجه العملية الإدارية وتحول دون تحقيقها لأهدافها والوصول إلى الانجاز المطلوب وتمثل هذه المعوقات في تدني مستوى أداء المنظمة مما قد يعرضها للنقد المستمر سواء من المسؤولين أو المستفيدين من خدماتها، وترتبط هذه المعوقات بالإجراءات الإدارية، وعموض اللوائح والقواعد المنظمة لمعمل والتي تشكل الإطار التنظيمي العام للمنظمة.

ويرى حمادي أن عملية تعقد الإجراءات وعدم وضوح اللوائح والقواعد تؤدي إلى معوقات إدارية تواجه إنجاز العمل ويوجزها في الآتي:

- صعوبة ربط عملية اتخاذ القرار نتيجة صعوبة توصيل البيانات والمعلومات والتقارير من أسفل قاعدة التنظيم إلى قمته، وكذلك صعوبة وبطء الأوامر والقرارات من القمة إلى القاعدة التي تهتم بالحصول على البيانات والمعلومات تمهيداً لتوظيفها.

- اعتماد عملية تقسيم العمل والموضوعات الخاصة إلى الفئات كأساس لاتخاذ القرارات وصنعها بحيث يصبح لكل فئة متخصص يحصل على التدريب الذي يرتبط بطبيعة التنظيم.

- التمسك بجرفية النصوص واللوائح والتعميمات المنظمة لمعمل، مما يؤدي إلى عرقلة الإنجاز وضعف الأداء والاهتمام بالشكليات، وبالتالي تعجز المنظمة عن تحقيق أهدافها والوصول إلى الانجازات المطلوبة في العمل. -تسبب تعقيدات العمل والإجراءات المرتبطة به إضرار بمصالح المستفيدين من الخدمة ويؤدي ذلك إلى إهدار الوقت وتبديد الجهد الذي يجب أن يوجه إلى الإنجاز المطلوبة مما ينعكس على إحساس العاملين بالعجز عن خدمة المستفيدين وبالتالي إنصافهم عن متابعة أعمالهم والحصول على الخدمات التي يسعون إليها (حمادي، 1997، ص151)

كما يمكن أن نلخص أهم المعوقات التي تواجه التنظيم في النقاط التالية:

- **سوء اختيار العنصر البشري:** يعد العنصر البشري أهم مكونات أي مؤسسة أو هيئة رياضية بل هو الأساس في وجود أو عدم وجود الهيئة والعنصر البشري يشمل كل من القادة والمرؤوسين والملاحظ أن هناك قادة لا يحسنون اختيار المرؤوسين فكثير منيم يقومون بأعمال بعيدة الصلة عن مجال تخصصهم، وبالعكس هناك كفاءات عالية وخبرات واسعة قد لا تعطى لها المجال برغم تخصصها.

وأحياناً اختيار قادة صغار لأعمال تحتاج إلى ذوي الخبرة والحنكة والمعرفة، إن عدم وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب كل ذلك يؤدي إلى ضياع الأموال وضياع الوقت وزيادة المشاكل وانتشار البيروقراطية أو الانحراف الإداري ويؤدي أيضاً إلى القصور أو العجز عن أداء الأعمال وتحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسة الرياضية.

– سوء توزيع الاختصاصات الإدارية:

إن تعدد اللجان والإدارات داخل الاتحادات الرياضية وجميع الهيئات الشبابية دون تحديد اختصاصات دقيقة لكل لجنة أو إدارة مما يؤدي إلى تضارب الأعمال الإدارية وازدواجيتها أحياناً أخرى. ولذلك يعد سوء توزيع الاختصاصات والمسؤوليات وازدواجيتها من أهم معوقات عملية التنظيم التي تعتمد أساساً في نجاحها على التوزيع الجيد للاختصاصات والمسؤوليات.

– تركيز السلطة في يد واحدة:

يؤمن بعض القادة بمبدأ أن توزيع الاختصاصات والسلطات على المرؤوسين من شأنه الإنقاذ من هيبته ومن هنا تتركز معظم الأعمال في يد الرئيس، ويؤدي ذلك إلى البطء في اتخاذ القرارات وتعطيل الأعمال أو صدور قرارات خاطئة غير مدروسة وبدون المشورة، وهذا يعكس أسلوب القيادة الدكتاتورية في الإدارة.

– تعقد الإجراءات الإدارية:

تتمثل هذه التعقيدات في تعدد مراحل العمليات الإدارية وكثرة الإجراءات وكثرة التوقيعات وتعدد مراحل المراجعة كل ذلك يؤدي إلى ضياع الوقت وتعطيل العمل مما يؤدي إلى خسائر جسيمة (جمال علي، 2008، ص33)

– تعدد أهداف المؤسسات الرياضية:

عدم وجود التخصص وعدم تحديد الاهتمامات في المؤسسات الرياضية وأيضاً على مستوى اللجان أو الإدارات والأهداف الكثيرة المرجوة من المؤسسات الرياضية، كل ذلك يؤدي إلى وجود معوقات تمنع سير العمل وتعوق تحقيق الأهداف.

– قصور القوانين واللوائح:

قد يؤدي قدم القوانين واللوائح وعدم مساهمتها لمتطور السريع وقد يكون تعقد القوانين وغموضها سبباً رئيسياً في سوء تنظيم العمل الإداري، ويؤدي ذلك إلى اختلالات كثيرة منها مثلاً إصدار تشريعات معدلة لها خلال فترات وجيزة أو صدور لوائح تفسر وتوضح حسب الأهواء والآراء الشخصية. كل ما سبق يؤدي إلى سوء في العمل الإداري وإعاقة للعملية التنظيمية.

– افتقار الهيئات الشبابية والرياضية إلى خبراء التنظيم:

المجال الرياضي يفتقر إلى القيادات التنظيمية التي تمتلك الخبرة والمعرفة والدراية والقدرات الخاصة التي تؤدي لعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وبالتالي يكون هذا القصور سبباً رئيسياً في سوء التنظيم ومعوقاً له.

– المعوقات المادية:

تعتمد عملية التنظيم على توفر الإمكانيات المادية من أموال ومعدات وأدوات تستخدم تنفيذ البرامج الموضوعة. والمجال الرياضي بما يشمله من مجالات تعميم أو تدريب أو إدارة أو تحكيم تحتاج إلى الكثير من الأموال والمعدات والأدوات التي تستخدم في تنفيذ البرامج الرياضية، وبدون هذه الإمكانيات المادية أو حدوث قصور في هذه الإمكانيات يؤدي إلى ظهور مشكلات ومعوقات شديدة في عملية التنظيم.

-المعوقات الفنية:

المغالاة في تحديد الوظائف والوحدات الإدارية سواءً كان ذلك بالإفراط كما وكيفاً مما يعقد سير العمل ويعرقل انسيابه السريع لتحقيق أهدافه، أو حدوث العكس وهو التقليل من أعداد اللجان والإدارات (جمال علي، 2008، ص35).

1-4 وظيفة التوجيه:

تعريف التوجيه:

لغة:

وجّه، يوجّه، توجيهها، فلان: أي انقاد واتبع
وجّه، وتوجّه، انقاد واتبع، توجيهها، أي ذهب وأقبل إليه (علي بن هادئة وآخرون، 1991، ص24)
توجيه: وجّه، النصح والإرشاد (ابن منظور، 1997، ص161).
ومنه فالتوجيه يعني الإقبال والإتباع والانقياد والقصد والناحية التي يتجه إليها الفرد.

اصطلاحاً:

تعريف سعد جلال: "مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله وأن يستغل إمكانيات بيئية، فيحدد أهداف وإمكانياته من ناحية أخرى نتيجة لفهمه لنفسه ولبئته ويختار الطريقة المحققة لها بحكمة وتعقل، فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولاً عملية تؤدي إلى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه، فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكامل في شخصيته (سعد جلال، 1995، ص85)

تعريف حامد عبد السلام زهران: "هو عملية مستمرة وبناءة مخططة تهدف إلى مساعدة وتشجيع الفرد لكي يعرف نفسه ويفهم ذاته وينتهي شخصيته، جسمياً، عقلياً، اجتماعياً، انفعالياً ويفهم خبراته ويحدد مشاكله وحاجاته ويعرف الفرص المتاحة (محمود عبد الحميد منسي وآخرون، 2002، ص386)

تعريف فيصل خير الزواد: "هو مجموعة الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم مشاكله ونفسه بوجه عام أو يستعمل إمكانياته وإمكانيات بيئته ثم يختار الطريق المحقق لهذه الأهداف بحكمة وتعقل. (فيصل خير الزاد، 1984، ص7).

أدوات التوجيه: للتوجيه أدوات يتم بواسطتها التحكم في سلوك المرؤوسين وأدائهم إذا ما أحسن استخدام هذه الأدوات وفق الظروف التي تعيشها المنظمة وهذه الأدوات هي:

- إصدار القرارات.

- وجود القيادة الكفاءة.

- الاتصال.

- الدافعية

- ممارسة التنسيق أثناء تنفيذ الأنشطة.

سنستعرض في هذا المجال أهم مميزات هذه الأدوات ودورها في وظيفة التوجيه.

إصدار القرارات: القرارات جمع قرار، والقرار يأتي من فعل قرر ويقرر، تعني أن يجد المرء ما يجب عمله، أو عدم عمله، بعد فحص الأمر فالقرار إذا هو عبارة عن أمر شفوي أو كتابي، يحدد بموجبه ما يجب عمله أو تجنبه والامتناع عنه، بعد تفحص الأمر موضوع القرار.

ويمكن تصنيف القرارات للمعايير التالية:

أ- **معايير التكرار:** ويناول هذا المعيار درجة تكرار إصدار القرارات لضمان حسن سير الأعمال وبالنسبة إلى هذا المعيار يمين فرز القرارات التالية:

ب- **القرارات الطارئة:** إن القرارات الطارئة، هي قرارات تفرضها الظروف الاستثنائية الغير مخطط لها وليست هذه القرارات من طبيعة النشاطات اليومية التي تقوم بها المنظمة، بل لمواجهة حالات غير متوقعة يجب التعامل معها.

- **القرارات العادية:** وهي القرارات، التي تتخذ ضمن النشاطات العادية للمنظمة من قبل الإدارة العليا لتسيير أنشطتها اليومية وفق ما تقتضيه ظروف العمل.

ب- **معيار مجال التطبيق:** ويقع ضمن هذا المعيار نوعان من القرارات هما:

- **قرارات عامة:** إن هذا النوع من القرارات يطبق على كافة العاملين في المنظمة، وليس موجهة لفئة محددة أو وحدة خاصة في المنظمة، وقد تكون قرارات عادية أو طارئة.

- **قرارات خاصة:** يكون هذا النوع من القرارات موجهة لشخص خاص في المنظمة أو لوحدة إدارية خاصة أو لمهمة وهي ليست شمولية القرارات العامة (صبيحي العتيبي، 1990، ص135).

1-5 وظيفة الرقابة:

مفهوم الرقابة وخصائصها:

الرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه إذ لا بد للمنشأة من قياس درجة تقدمها وتقرير مدى كفاءة إنجازها عن طريق التقويم باستعمال معايير محددة سلفا واتخاذ قرارات تصحيحية بناء على نتيجة التقويم (عبد الهادي الجوهري، 1987، ص14).

ويرى تمسون أن الرقابة ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط، حيث أنه من خلال التخطيط يتم تحديد مستويات الأداء والتي في ضوءها تتم عملية القياس أو المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط يعني ذلك أن الرقابة تكشف عما إذا كان التخطيط عمليا مجديا، أم شكلا بدون أساس وحتى يكون نظام الرقابة فعال يجب توفر نوعية خصائص نذكر منها تقديم معلومات صحيحة، حسن توقيت المعلومات المقدمة، الاقتصاد في التكاليف سهولة الفهم، التركيز، تسهيل اتخاذ القرارات (ختيم شامة وآخرون، 1999، ص31).

خطوات الرقابة: تنطوي عملية الرقابة على ثلاث خطوات رئيسية هي:

أ- **تحديد مستويات ومعايير الأداء للفرد للقسم، للإدارة، للمنظمة لكل حيث أن هذه المستويات والمعايير تختلف وتتعدد باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والأهداف التي تسعى المنظمة أو أي جزء منها إلى بلوغها ومن بينها معايير الربحية معايير تسويقية، معايير تكنولوجية، معايير زمنية، معايير مالية ومعايير ترتبط بالقوى العاملة الخ.**

ب- قياس الأداء وتحليل أسباب الانحرافات حتى تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط ثم تحديد نوع وطبيعة الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة ثم تحليل أسباب الانحرافات عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة مثلاً: هل ترجع هذه الانحرافات إلى الأفراد أم إلى خلل في الإدارة أم إلى عوامل خارجية.

ج- تصحيح الانحرافات عن طريق اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة من أجل الوصول إلى معايير الأداء المطلوبة (عبد الغفار حنفي، 1993، ص 558).

أنواع الرقابة: يمكن تصنيف الرقابة بالنسبة للنشاط الذي تمارس فيه إلى ما يلي:

- **الرقابة العمليات:** وتعني هذه الرقابة بالعمليات التي يتم من خلالها تحويل عناصر الإنتاج إلى منتج سواء كانت سلعة أو خدمة.
 - **رقابة عناصر الإنتاج:** وتعني هذه الرقابة بعناصر الإنتاج قبل دخولها في عمليات الإنتاج للتأكد من مطابقتها لمواصفات الإنتاج.
 - **رقابة العنصر البشري:** يعتبر العنصر البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج لذا يجب تركيز الرقابة عليه لكون عناصر الإنتاج الأخرى تابعة بشكل أو بآخر، ويمكن له التحكم بها وبأنشطتها.
 - **رقابة المنتج:** يمثل المنتج سلعة أو خدمة غاية المنظمة ومبرر وجودها في المجتمع ويجب عليه أن يكون في المستوى الذي تعهدت فيه للمجتمع.
 - **رقابة موجودات المنظمة الأخرى:** من أبنية ومعدات ولوازم مساعدة لعملية الإنتاج بما في ذلك السجلات والمستندات والوثائق.
 - **المراقبة المالية:** وتعنى بمراقبة الموارد المالية للمنظمة من إيرادات ومصروفات ورأسمال واستثمارات... الخ. وفق الأنظمة المالية التي تحكم نشاط المنظمة في هذا المجال.
- أما بالنسبة لزمان الرقابة الذي تمارس فيه يمكن ملاحظة الأنواع التالية:
- الرقابة المسبقة.
 - الرقابة المتزامنة.
 - الرقابة اللاحقة.

أهداف الرقابة:

- أ- هي وظيفة إدارية تهدف إلى تمكين الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها. (صبيح العتيبي، 1990، ص 135)
- ب- التأكد من أن القرارات التي تصدرها المنظمة من أوامر وتعليمات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي صدرت من أجلها.
- ج- توفير المعلومات الواقعية بشأن أداء وسلوك العاملين للإدارة العليا كعنصر أساسي تعتمد عليه وظيفة التقويم والتقييم.
- د- كشف الانحرافات في مجال التطبيق سواء كانت بالنية للأداء أو السلوك.

- هـ- فحص صلاحية وفعالية الآلات والمعدات والأنظمة المختلفة تمهيدا لتطبيق الصيانة اللازمة.
- و- مساعدة الإدارة العليا في كشف اضاءة الوقت والجهد والنفقات إن وجدت قبل استفحال الأمر.
- ز- كشف مؤشرات التغير الداخلية والخارجية من خلال عملية الرقابة في مختلف الأنظمة وحماية الإدارة العليا علما بهذه المؤشرات لأخذها بعين الاعتبار في تخطيطها المستقبلي.
- خصائص الرقابة الفعالة:** فيما يلي أهم خصائص الرقابة الفعالة:
- أن يكون الجهاز الرقابي ذو كفاءة وخبرة في مجال النشاط المراقب.
 - يجب أن تكون الرقابة واقعية بحيث يمكن ممارستها دون الإساءة إلى الأطراف المراقبة أو النشاط المراقب.
 - أن تكون الرقابة اقتصادية وغير مكلفة نسبيا إذا ما قورنت بنتائجها.
 - أن تكون الرقابة محددة وسهلة الفهم بالنسبة للمراقب (صحي العتيبي، 1990، ص 135)
 - أن ترتبط الرقابة بسلطة ووظيفة متصلة بمراكز اتخاذ القرار كي تكون فعالة في ممارستها وفي نتائجها.
 - يجب أن تكون الرقابة على نظام اتصال فعال بجانبه الرسمي وغير الرسمي لفهم الانحرافات التي قد تحدث وإمكانية تفسيرها.
 - يجب أن تكون الرقابة مرنة وان تستوعب الظروف والمستجدات أثناء الممارسة.
- أهمية الرقابة:**

- حالة الفجوة الزمنية بين القول والفعل أو بين ما يتم الاتفاق عليه وبين البدء بتنفيذه.
- التباين بين أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه (صحي العتيبي، 1990، ص 135).

1-6 المبادئ العامة للإدارة:

يرى "فايول" أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أفراد التنظيم أو الجماعات الإنسانية فيه أن نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية يستند على وجود عدد من الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها المبادئ أو القواعد ولقد استخدم "فايول" لفظ "مبادئ" بدلا من قواعد أو قوانين فمن الصعب في مجال الإدارة استخدام مؤثرات ثابتة يجب الالتزام بها حرفيا وعلى ذلك فالمبادئ تعتبر أكثر مرونة في مجال التربية الرياضية ويرى "فايول" أنه من الضروري تفهم كيفية استخدام المبادئ العامة للإدارة في مجال التطبيق وقد توصل "فايول" إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة :

- **تقسيم العمل:** يرى "فايول" أن الغرض الرئيسي من تطبيق مبدأ تقسيم العمل هو تحسين أداء العمل رفع إنتاجية الأفراد وذلك عن طريق الجهد المبذول ويرى أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل يلائم جميع الأعمال التي تشتمل على مجموعة معينة من الأفراد.
- **السلطة والمسؤولية:** تعرف السلطة بأن لها الحق في إصدار الأوامر إلى الغير والقوة التي تعمل لأجل فرض الطاعة على الآخرين داخل أي تنظيم وأنه من الضروري التفرقة بين السلطة الرسمية للإداري والتي يكتسبها من مركزه

داخل التنظيم وبين السلطة الشخصية ويرى "فايول" أننا كلما تدرجنا في التسلسل الإداري كلما زادت درجة الصعوبة في تحديد المسؤوليات.

● **الامتثال للنظام:** ويقصد به الطاعة والقبول والجهد والسلوك والمظاهر الخارجية التي تنطوي عليها العقود القائمة بين المؤسسة وموظفيها والجيش تؤمن بهذا المبدأ إيماناً تاماً ففيها يكون مبدأ الامتثال للنظام وهو القوة الرئيسية في الجيش، كذلك يجب أن تكون العلاقات بين القادة والمرؤوسين حسنة واحترام مبدأ الامتثال للنظام يجب ألا يقتصر فقط على المستويات الدنيا في التنظيم بل يجب أيضاً أن يسود بين كبار رجال الإدارة.

● **وحدة القيادة:** هذا المبدأ ينص على ضرورة أن يتلقى الموظف أوامر من رئيس واحد فقط ويرى "فايول" إن انتهاك هذا المبدأ سيؤدي إلى اختيار السلطة واختلال العمل وتعدّد مبدأ الامتثال للنظام وفقدانه الأهمية فعندما يتلقى الشخص نفسه أوامر من أكثر من رئيس واحد فسوف تسود الفوضى وتتغير الأمور وتصبح المؤسسة كأنها منظمة حيوانية. (مروان عبد المجيد إبراهيم، ص56)

● **وحدة التوجيه:** ويعبر عن هذا المبدأ وجود رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من الأنشطة التي لها الأهداف نفسها ويعتبر من الشروط الأساسية للعمل الرياضي لوحدة العمل والتنسيق والقوة وتركيز الجهود.

● **مكافأة الأفراد:** تعتبر بمثابة السعر الذي يدفع للخدمات التي يؤديها يجب أن تكون عادلة كلما أمكن أن تؤثر بدرجة كبيرة على تقدم الأعمال وبهذا يصبح اختيار طريقة الدفع من الوسائل الهامة في تحديد مكافأة الأفراد.

● **المركزية:** تتصل المركزية بالنظام الطبيعي مثلها مثل تقسيم العمل ومعنى ذلك أنه في كل جسم سواء كان حيوانياً أو اجتماعياً نجد أن الإحساسات تتجه نحو الذهن أو الجزء الموجه وهذان العنصران يصدران الأوامر إلى جميع أجزاء الجسم الحي.

● **السلم الإداري:** يتكون من سلسلة الرؤساء التي تتفاوت من أعلى سلطة إلى أقل مستويات إدارية ويقال: إن هذا الطريق يحدد الحاجة إلى إيجاد وسائل لنقل البيانات والمعلومات من ناحية ويحدد من ناحية أخرى بمبدأ وحدة القيادة.

● **مبدأ النظام:** يتوقف مبدأ النظام على القاعدة التي تنص على ضرورة إعداد مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه وتنطبق هذه القاعدة على النظام الإنساني ولكي يسود النظام الاجتماعي داخل التنظيم فإن المكان الذي يجب أن تضع فيه الفرد أن يكون مناسب كما أن الفرد يجب أن يكون صالحاً لشغل المكان على أساس أن الشخص الملائم في المكان المناسب.

● **العدالة:** يقول "فايول" أن هناك فرق بين العدالة والعدل باعتبار أن العدل هو وضع الأشياء موضع التنفيذ وأن العدالة تنشأ من الجمع بين العدل والعطف.

● **روح الجماعة:** يقول "فايول" أن في الإتحاد قوة ومن رأيه على رؤساء الأعمال أن يفكروا بعمق على أساس هذا المثل وأن الانسجام والإتحاد بين أفراد المؤسسة من القوى العظيمة ويترتب على الإدارة أن تبذل جهدها لتحقيق

هذا المثل فتنمية روح الجماعة والتمسك بها وهي من مصلحة التنظيم باعتبارها قوة تعمل على تماسك أجزاء التنظيم وتظافر الجهود والقوى لتحقيق العدالة.

1-7 خصائص الإدارة:

* إن الإدارة ليست مجرد تنفيذ للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها عن طريق آخرين وأن مجرد كون أحد أفراد يرأس عددا من المرؤوسين لا يجعل منه مسؤولا فالإدارة بالضرورة تنطوي على تحقيق أهداف بواسطة جهود المرؤوسين ويجب على الفرد التغلب على الميل نحو أداء الأشياء بنفسه ويبدأ في تحقيق الأشياء عن طريق جهود الجماعة ومن هذا المنطلق يمكن القول إن النشاط الإداري (العمل الإداري) يختلف عن العمل وعن النشاط التنفيذي وإذا كان هو الذي يحدد الأهداف بينما يقوم آخرون بتحقيقها فإن هذا يضيف على الإدارة صفة التمييز * إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمراريتها هو بقاء منظمات خدمة البيئة والتي تسعى لإشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة فهي الإدارة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤوليات لحاجة معينة.

* تنطوي الإدارة كعملية على العديد من الوظائف أو المهام التي يقوم بها المسؤول وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، التنشيط، واتخاذ القرارات والرقابة، وإذا ما تم قبول الرأي القائل بأن جميع المسؤولين بغض النظر عن جنسياتهم وتباين الأنشطة التي يقومون بها فإن هذا يضيف خاصية أخرى هل الإدارة علم أم فن وطبعا الإدارة تجمع بين العلم والفن.

* إن الإدارة نشاط إنساني متكامل وهادف فعند تطبيقها تتعامل مع الجماعة وتسعى في الوقت نفسه إلى تحقيقه أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من المهام في ضوء قواعد معينة أي أن العلاقات بين ومع جماعات العمل والمرؤوسين والمهام المنظمة للعمل هي من بين العوامل المهمة والموجهة للأداء. (مروان عبد المجيد مرجع سابق، ص 60).

* تتصف الإدارة أيضا بالتغيير فبيئة الأعمال متغيرة والعنصر البشري متغير بطبيعة الحال وحاجاته وطموحاته أكثر تغييرا كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة يتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته.

* إن الإدارة الفعالة تستلزم دائما استخدام أنواع معينة من المعرفة والمهارة والإجراءات وإذا كانت المهارة الفنية مهمة جدا لتنفيذ العمل المعين فإن دور المسؤول لا يستلزم بالضرورة خبرة فنية متخصصة كما أن الخبرة والمهارة الفنية تضيف الكثير إلى قدرة المسؤول إلا أن دخول ميدان العمل يتطلب من الفرد تخصص آخر وهو أن يدير بفاعلية المهارة التشغيلية الضرورية لأداء العمل التشغيلي المتخصص لا تعتبر كافية لعمل الإدارة.

1-8 أساسيات الإدارة:

- **الاتصال:** (communication): تعرف وظيفة الاتصال بأنها عملية تبادل المعلومات وتعرفها الجمعية الأمريكية للإدارة بأنها التصرف الذي ينتهي بتبادل المعاني ويعتبر الاتصال من العمليات التي تحتاج إلى تخطيط كما يتطلب حصر الخطوات الرئيسية في تخطيطها وموضوع الاتصال ليس هو المعالجة التفصيلية له وإنما تحديد الوسيلة التي تحتاجها الإدارة عن طريق الاتصال لتحقيق الأهداف قصيرة الآجل والطويلة لها.

- **القرارات الإدارية:** (managerial dicissions): تنشأ عملية اتخاذ القرارات حينما يقوم الإداري بتحديد أهدافه يحاول وضع الأساليب التي تمكنه من تحقيقها وبدون قرارات فإن الوظائف الأساسية للإدارة لا يمكن إن تنشأ وحدها.

ويمكن تعريف اتخاذ القرارات بأنها عملية الاختيار المبنية على بعض المقاييس التي. تتصف بسلوك معين كبديل لبدائل أخرى ممكنة وممارسة عملية اتخاذ القرارات تكسب الفرد خبرة تساعد في الوصول إلى الوسائل الملائمة لاتخاذ قرار سليم.

- **المسؤوليات** (the responsibilities): إن المسؤوليات الإدارية هي التزامات الأفراد الإداريين للأداء الملائم للوظائف الإدارية وتكون نتيجة أداء الاختصاصات الإدارية خلق المنافع بطريقة ليست مباشرة والمسؤولية مسألة فردية أن تؤدي بطريقة ملائمة.

- **السلطات** (authorities): تعتبر السلطة هي الحق الذي يمكن الفرد من الوفاء بالتزاماته المعنية وهي من مشتقات المسؤولية ... والهدف و السلطة الإدارية من مستلزمات القيادة في أي نظام إذا ما أردنا للقيادة أن تكون فعالة وقد عرفت السلطة بأنها حق الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة على أنشطة الآخرين أما سلطة التنظيم فلها الحق في إنشاء الظروف والعلاقات بين الوظائف لتنفيذ الخطة أما فيما يخص سلطة الرقابة فلها الحق في تحريك العمل المخطط حينما يتطلب ممارسة الإجراءات التأديبية وتعتبر السلطة من مشاكل الهيكل التنظيمي ويكون غرضها هو تمكين الأفراد من القيام بأعباء المسؤوليات المفوضة إليهم.

- **التنسيق** (cordination): يقال " أن العملية المنسقة هي العملية المتجانسة والمتعادلة والمتداخلة مع بعضها البعض نحو تحقيق هدف مشترك ولهذا نعتبر أن تحقيق التنسيق من الأهداف الأصلية لكل إداري سواء كان تخطيطاً، تنظيمًا، توجيهًا أو رقابة، ويعتبر من العناصر المهمة التي تسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية لأي عمل ويجب على الإداري أن يأخذها بعين الاعتبار عند ممارسة القيادة الإدارية وأن انعدام الفهم الكامل لما يقوم به الفرد كثيرا ما يؤدي إلى التنسيق السيئ.

- **الإجراءات الإدارية:** هناك جماعات مهنية كثيرة العدد تعمل في الأنشطة الكتابية ويتكون هذا الجيش الضخم من الكتبة ومديري الآلات المكتبية وواضعي البرامج ومن في حكمهم ويطلق على أداء هذه الأنشطة اصطلاح الإجراءات والنظم وتعرف بأنها الوسائل التي بمقتضاها يمكن تحريك الأعمال المتكررة ودفعها للامام.

1-9 نظريات الإدارة:

أولاً: النظرية التقليدية: (نظرية X):

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك كالتالي:

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل
- الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل
- يفضل الإنسان دائماً أن يجد شخصاً يقوده يوضح له ماذا يعمل
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل.
- لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف
- إن الأجر والمزايا المادية هي من أهم حوافز العمل أي أن الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى.
- تلك هي فروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة طريقة خاصة في معاملة الأشخاص تتفق وتلك النظرية إلى الإنسان وطبيعته.
- هناك العديد من التجارب العملية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لاتطاع ويتجاهلها الأفراد وقد يتصرفون في الاتجاه المضاد وكذلك تبين للباحثين في ميدان علاقات العمل أن الإنسان ليس كسولاً بطبعه بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة وإذا كان الإنسان بطبعه كسولاً فكيف نفسر إقبال أحد المسؤولين على عمله لفترات طويلة وإذا كان الأجر هو المحدد الأساسي لسلوك الفرد وهو الدافع الوحيد له على العمل فكيف نفسر رفض بعض الأشخاص العمل لفترات إضافية إذن فهم يرفضون فرصة الحصول على المعدلات آجر أعلى.

إن تلك المظاهر للسلوك الإنساني توضح فشل التفسير الذي تقدمه النظرية التقليدية كما يتضح في حالات أو مواقف إنسانية متعددة لذلك لابد من البحث عن التفسير آخر يقدمه ما كجرو ويدافع عنه.

النظرية الحديثة: (نظرية Y):

بالنظر إلى فشل النظرية التقليدية في رسم الصورة الحقيقية لطبيعة الإنسان فإن النظرية الحديثة تحاول تقديم

- مجموعة من الفروض التي تفسر بعض المظاهر السلوك الإنساني وهي:
- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ.
- الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية والمخاطرة.
- الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائداً وليس تابعا.

- الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج إيجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان يعمل ليس خوفاً من العقاب ولكن أملاً في المكافأة.
- ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان في أثناء العمل إذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ويترك للفرد اختيار سبل الوصول إليها وهو جدير باختيار أفضل السبل والوسائل.
- ليس بالخبز وحده يعيش الإنسان والفرد يعمل للحصول على أجر ولكنه يعمل أيضاً لإشباع حاجات ورغبات أخرى خلاف الأجر والمزايا المادية يعمل من أجل الحصول على مركز اجتماعي مرموق والرضا عن الإنجاز الشخصي. (مروان عبد المجيد إبراهيم مرجع سابق، ص 35، 36).

تلك الفروض للنظرية الحديثة ساهمت في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث تجاه ما يسمى "بالعلاقات الإنسانية" وأصبح أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل والتعبير هو الأساس من ناحية أخرى فإن مجموعة النظم الاجتماعية ترى في الإدارة نظاماً اجتماعياً متكاملاً ومن ثم فإن منظمة الأعمال ينظر إليها أنها مزيجاً من العلاقات الاجتماعية والأنماط الحضارية التي تنشأ بين جماعات الأفراد المكونة لها وبالتالي فإن مفاهيم التعاون والتفاعل الاجتماعي تلعب دوراً بارزاً في تحريك فلسفة الإدارة ناحية اكتشاف العوامل والظروف المساعدة على تجميع الأفراد وإيجاد روابط وثيقة بينهم.

ويتميز تفكير مجموعة النظم الاجتماعي بالشمول والتكامل ويعمل على البحث عن وسائل إدماج الفرد كعضو في جماعة وتوثيق علاقات الجماعات وزيادة درجة التفاعل بينها.

نظرية الإدارة التنظيمية:

كان "هنري فايول" يقوم بإسهامه إلى الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة وهو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية ووصف وتحليل الوظائف الإدارية وسرد مبادئ التنظيم وبعد "فايول" كتب "جيمس موي" "وألان رايلي" عن مبادئ التنظيم ويليهم "ليندال أوريك" بعمله وكتاباته عن التنظيم والإدارة وهؤلاء الكتاب الثلاثة هم الرواد الذين وضعوا أسس ومبادئ التنظيم الإداري.

لقد كان "فايول" أحد العاملين في حقل الإدارة لمدة طويلة والمهتمين برفع قيمتها ومستوى العمل فيها وحاول اكتشاف مبادئ عامة للإدارة على أن تكون مرنة وتعتبر أساساً للتفكير والتقدير في تطبيقات الحياة العملية بواسطة المديرين واهتم فايول بمبادئه كأساس وبداية العمل في هذا المجال وليس كنهاية إذ ذكر إمكانية زيادة المبادئ وتجاهل البعض الآخر كما ركز على أن اختيار المبدأ للتطبيق يرتبط أساساً بفن الإداري وخبرته وقدراته. (مروان إبراهيم مرجع سابق، ص 36، 37، 38).

2. الإدارة الرياضية:

1.2. مفاهيم حول الإدارة الرياضية:

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

كما يعرفه أيضاً بأنها توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها. (مفتي إبراهيم حماد، 1999، ص 17).

وقد عرفها كل من "blanten" et "beitel": على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية. (عصام بدوي مرجع سابق، ص 17).

2.2. مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي "kanz" الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية هي:

- أ/ العامل البشري
- ب/ العمل الجماعي
- ج/ القائد الإداري
- د/ المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها

3.2. المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشاد الإداري الأمريكي "kanz" بأنها الإدارة الناجحة تعتمد على مايلي:

- **المهارة الفنية:** وقد وصفها الإداري "kanz" بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفنن في المجال الرياضي.

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

- **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 فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين وجميع العاملين في مجالاتها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشآت والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

على هذا يرى المؤلف أن الإدارة من وجهة النظر الرياضية تعني استخدام العلم في تنظيم وتدريب السلوك الإنساني والتي تسعى لاستخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق الإنجازات الرياضية.

4.2. صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كمايلي:

- الشمول:** بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها.
- التكامل:** ويعني أن يتولى كل جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم حيث يؤدي مهام محددة متخصصة مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام الإدارية للهيئة الرياضية ككل بحيث تتحقق النتائج المرجوة.
- المستقبلية:** وتعني ذلك أن ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط بل للمستقبل أيضا من خلال أهداف وتطلعات في زمن آت وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

الانفتاح: ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها وتتأثر بها وتؤثر فيها.

5.2. الدور الإجرائي للإدارة الرياضية:

يتمثل الدور الإجرائي من الإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها وهذه الأدوار تتم في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة الرياضية وهي كما يلي:

* وضع خطة متكاملة تشمل كل من الاستراتيجيات والسياسيات والإجراءات والأساليب والوسائل والبرامج المطلوب تنفيذها وكافة القوى البشرية الإمكانات المادية والعينية في فترة زمنية مستقبلية.

* وضع هيكلية لتنظيم العناصر والقوى البشرية والمادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية وتنسيق الأداء والترابط بينها لتحقيق التكامل والتماسك والتلاحم بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى وفاعلية من أجل تحقيق هدف الهيئة الرياضية.

* حث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يساهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه.

* إيجاد نظام رقابي يتطابق مع العمليات والإجراءات على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها الذي يضمن حسن سير العمل مع تصحيح الانحرافات.

* التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الرأسي أو الأفقي من أجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل والفعاليات وبأقل تكاليف ممكنة.

6.2. المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية:

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون نظر لحجمها وطبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية وتتلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة فيما يلي:

* **مبدأ التوازن:** يجب أن تكون المؤسسة الرياضية ابتداء من اللجنة الأولمبية أو الاتحاديات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفائية في إدارتها ونجد أن مهام الرئيس الإداري هو التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته.

* **مبدأ التبسيط:** يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة وتحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل ممكن ومن مزايا المؤسسات الصغيرة مثلاً: سرعة البث في الأمور بعكس الحال في المؤسسات الكبيرة كاللجنة الأولمبية الوطنية بسبب أن التصرف يتناول أشخاص عدة وتعمل هذه المؤسسة إلى حد كبير بمقتضى التعليمات المكتوبة والتقارير والسجلات وهذا ما يبطئ العمل ويزيد النفقات.

* **مبدأ التخصص:** يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية ويطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً وشاملاً في نواحي النشاط المختلفة ويستند مبدأ التخصص على

الحقيقة التي تقول إن القلة من الأفراد يتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد فتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إذا كان مجال نشاطهم صغيراً.

* **مبدأ التنميط:** يجب أن نحدد أحسن طريقة ونعبر عنها بوحدات محدودة أو أنماط ثم نستخدم كنموذج في العمليات وفي التخطيط والرقابة.

* **مبدأ الحوافز المادية:** يجب أن تتناسب المكافآت مباشرة وقيمة العمل المنجز ويشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس ما أنجزه من أعمال بالنسبة إلى المستويات الموضوعة.

* **مبدأ العلاقات الإنسانية:** تنجح الإدارة أو تفشل على حسب طريقة معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها فكل منهما يرغب في ازدهار المؤسسة وكلاهما المعادلة العادلة فالإدارة في معاملتها مع الأشخاص والأشخاص في اتصالهم بالإدارة. تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون لأن الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات.

* **مبدأ التخطيط:** يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ لكي نصل إلى عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة والتخطيط يحل محل الحدس والتخمين وبذلك يقلل من الاعتماد على الحظ وينطوي التخطيط على اتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله والكيفية التي ينفذ بها لأن التخطيط يرتب العمل ويحدد مراحل تتابعه.

* **مبدأ الرقابة:** يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة لتضمن تنفيذ الخطط ويجب على الأشخاص القائمين بالعمل أن يكون لديهم من الوسائل ما يمكنهم من ضمان التنفيذ ومن ملاحظة سير العمل وبعد إعداد الخطط وإصدار التعليمات لتنفيذها.

* **مبدأ القيادة:** تعتبر القيادة الحكيمة هي أهم عامل فردي في نجاح العمليات كافة وتنطوي القيادة الحكيمة على القدرة في عمل ما يقرر الشخص عمله وعلى امتلاك الشخصية والقدرة على كسب تعاون وولاء الآخرين وعلى المهارة في قيادة جهود الأشخاص والرقابة عليها.

* **مبدأ السلطة والمسؤولية:** إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل الأعمال داخل نطاق سلطته لا يمكن اعتبار الشخص مسؤولاً عن نتائج معينة إلا إذا كانت له سلطة القيادة والإشراف على الوسائل التي تستخدم للوصول إلى تحقيقها وإذا أردنا أن نجعل فرداً مسؤولاً عن استمرار عمل معين أو عن تنفيذ مهمة ما فيجب أن نزوده بالسلطة اللازمة للإشراف على الأشخاص الذين يمارسون هذا النشاط وتوجيه جهودهم لاستخدام الوسائل والإمكانيات التي تساعد في الوصول إلى الهدف. ونلاحظ أن الإداري لا يعتبر مسؤولاً عن أعماله فقط بل أيضاً عن أعمال مرؤوسيه فإن الإداري يعتبر مسؤولاً عن الأخطاء التي تحدث لسوء اختياره للفرد حيث أن الإداري مسؤولاً عن نتائج عمل الآخرين الذين تحت إشرافه فالضرورة تقتضي إعداد المرؤوسين وتدريبهم ومعرفة المهام التي يصلحون لها .

* **مبدأ اتخاذ القرارات:** يجب اتخاذ القرارات عند أدنى مستوى تنظيمي لتسهيل القيام بالأعمال وتتخذ القرارات بواسطة الإداريين والمراقبين والمختصين بالنشاط المعين الذين يقومون بتنفيذ عمل ما إلا في الحالات غير العادية فيتطلب فن الإدارة إعداد وتدريب إداري المستقبل لأنه في هذه الحالة تظهر القيادة الصحيحة والقدرة في الحكم على صلاحية الأفراد للقيام بمهام معينة.

* **مبدأ استخدام القدرة الإدارية:** تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ ولو طبق هذا المبدأ فإن الإداريين يتحررون من التفاصيل ويتمكنون بواسطة التقارير المرفوعة إليهم من مسؤوليتهم تتبع جميع الوظائف المسؤولين عنها فالإداري يترك الأشياء التي تسير في مجراها الطبيعي ويترك اهتمامه على المسائل التي تتفاوت والمستويات الموضوعية.

7.2. مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية:

- لكي يكون التغيير ناجح في إدارة الهيئات الرياضية لا بد من توفر عدد من المقومات وهي كمايلي:
- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة النابعة من الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وتوصيلها إلى الرؤساء وإيجاد نظام للحفز على البحث عن مثل تلك الأفكار إذا ما كانت قابلة للتفكير.
- دعم تكامل المعارف أما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي والممارسة اليومية المستمرة للمشكلات النفسية والإنسانية داخل الهيئة ذاتها أو خارجها.
- ترسيخ المرونة والمقدرة على التكيف حتى يمكن تقبل التغيير والتكيف معه.
- الاستناد إلى المعلومات حول التغيير المنشود من حيث أهدافه وأنواعه ومدى تأثيره ونتائجه المتوقعة وهذا يرجع أساسا إلى نظم المعلومات المتوفرة.

8.2. مجالات الإدارة في التربية الرياضية:

تتعامل إدارة التربية الرياضية مع ثلاثة مجالات رئيسية وهي:

- البرامج.
- الإمكانيات
- العاملين (القادة)

وهذه المجالات الثلاثة للتربية الرياضية تعتبر مجالات متداخلة وغير مستقلة كلا منها عن الآخرين فالبرنامج يظل كلمات على الورق دون وجود الإمكانيات المتاحة ثم يأخذ طريقة ضئيلة أو كافية لا فائدة منها إن لم يحسن استخدامها وكذلك تقع على العاملين المسؤولية النهائية في حسن استخدام الإمكانيات وتنفيذ البرامج. (مفتي إبراهيم حماد مرجع سابق، ص 18، 19).

3- أنماط المؤسسات وتطبيقاتها على المؤسسات الرياضية : قام كل من (هاج وهل) بوضع أربع أنماط

للمؤسسات طبقا لحجم المؤسسة ومستوى التعقيد وهذه الأنماط هي: (النمط التقليدي- النمط الميكانيكي- النمط العضوي- النمط المختلط).

3-1- النمط التقليدي : يتميز هذا النمط بالمركزية في الأداء والسياسات وتقل فيه السلطة والمسئولية كلما اتجهنا نحو قاعدة التنظيم. ويرتبط هذا النمط بالمؤسسات الصغيرة ذات قاعدة معلومات بسيطة.

3-2- النمط الميكانيكي : يختلف هذا النمط عن السابق بأنه تقل فيه المركزية مما يرتبط بزيادة المسئوليات وأيضاً تحويل السلطة مما يعطي حرية أكبر للعاملين كلما اتجهنا نحو قاعدة التنظيم. وفي هذا النمط قد تشترك فيه أكثر من إدارة في نفس العمل لإنجازه. ويرتبط هذا النمط بالمؤسسات كبيرة الحجم وبناء تنظيمي بسيط.

3-3- النمط العضوي : يعتبر هذا النمط كالجسم البشري حيث يتناسب التقسيم الهرمي والتنظيم البنائي حيث

يتم تنسيق الأعمال بين كافة أجزاء المؤسسة حيث يكون لكل جزء وظيفة يختص بها ولا يكون هناك تضارب في الاختصاصات. وفيه المؤسسات صغيرة الحجم ولكن معقدة التركيب.

3-4- النمط المختلط : يتناسب هذا النمط مع المؤسسات الكبرى حكومية كانت أو استثمارية لأنها عالية التعقيد وكبيرة الحجم. وهي بذلك تجمع بين النمط العضوي والنمط الميكانيكي.

ويرى (جورلاند) أن كلا من النمط التقليدي والميكانيكي يتناسبان في الأداء مع البيئة المستقرة والثابتة أي البيئة محدودة التغيير ومثال ذلك في المجال الرياضي الأندية الصحية الخاصة وأندية الشركات والهيئات. حيث أوضح (جورلاند) أن النمط العضوي والنمط المختلط يصلحان في البيئة المتغيرة بمعنى آخر التي تتطلب تفاعل المؤسسة مع المجتمع والجمهور مثل الأندية والاتحادات الرياضية في تفاعلها وبنائها التنظيمي مثل وزارة الشباب والرياضة. (أشرف صبحي، 2000، ص 47، 37).

4- المؤسسات الرياضية: هي هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشأت من أجله ويشير (أشرف صبحي) نقلاً عن (دافت، وروبينز) أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقاً لأهداف تلك الأنشطة، وقد ذكر أيضاً (دافت) أن المؤسسة الرياضية تدار بفكر إداري علمي ذات بناء محدد بداخله الأقسام والشعب المختلفة والمستويات الإدارية مع تحديد الاختصاصات والمسئوليات ويتفق الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة وحجم تلك المؤسسة، ونستطيع أن نميز بين المؤسسات الرياضية وأيضاً يمكن تقسيمها وبناء هياكل لها من خلال منظورين: (فلسفة المؤسسة ونظريتها- السلوك التنظيمي).

- فلسفة المؤسسة ونظريتها: هي النظرة الشاملة التي تحدد أهداف المؤسسة ووظائفها تجاه المجتمع وتأثير ذلك على التقسيم الداخلي للهيكل التنظيمي وهنا يتضح أن فلسفة المؤسسة تنبع من الفلسفة العامة للدولة أي تتأثر بالنظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية للدولة ونرى أن وظائف المؤسسات الرياضية في المجتمع الرأسمالي تأخذ منهج المؤسسات الربحية وتحقيق أعلى أهداف ممكنة من الناحية الرياضية بينما في الدول ذات الفكر المركزي والاقتصادي الموجة تخضع المؤسسات لتمويل الدولة وتحقيق الأهداف التي تضعها الدولة بما يؤثر على بناء وتقسيم المؤسسة.

-**السلوك التنظيمي:** كما عرفه (دافت) انه يرتبط فقط بالبيئة الداخلية لتلك المؤسسة منصبة على الأفراد والجماعات الصغيرة داخلها وشكلها من ناحية البناء وأقسامها الداخلية وهذا السلوك التنظيمي يؤدي إلى تحديد الهيكل التنظيمي وتصميمه بحيث يشمل كافة الأقسام التي تحقق الأهداف العامة لتلك المؤسسة وكذا وسائل الأداء داخل المؤسسة (اشرف صبحي، 2000 م، ص 25، 27).

5-نشأة المؤسسات الرياضية حسب قانون الجمعيات 1901: صدر قانون 1901 الفرنسي آنذاك، والمعروف بقانون المنظمات والمؤطر للهيكل العام للمؤسسات ذات النشاط الرياضي التي كانت تحت إشراف المنظمات حيث لم تكن تهدف إلى الربح المادي .وبهذا فإن المنظمة هي مجموعة أفراد يربطهم ببعضهم هدف يتمثل في إنجاز مهنة معينة لا يمكن تحقيقها إذا ما قام بها الأفراد منفصلين .ولكل منظمة عملها الأساسي ويطلق على هذا العمل الهدف أو مقصد المنظمة .وحسب هذا القانون يحدد عمل ومقصد المنظمة الهيكل التنظيمي لها كونها مؤسسة ووظيفة كل فرد فيها الهيكل التنظيمي لها كونها مؤسسة ووظيفة كل فرد فيها إضافة إلى علاقته بالآخرين .علاوة على ذلك فإن الهيكل التنظيمي يحدده عدد كبير من المسؤولين التنفيذيين .وفي كل منظمة لا يهم الأمر كثيرا عما إذا كان عدد الأفراد كبيرا أو صغيرا وإنما يجب أن تتوفر فيهم مجموعة الأفراد الذين توكل إليهم مهام تتفق مع الوظائف التي يقومون بها. (إبراهيم محمود عبد المقصود حسن أحمد الشافعي، 2004، ص 88).

5-1-أنواع المؤسسات الرياضية: المؤسسة الرياضية هي الإطار المكاني والقانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني الرياضي والهادف، باعتبار هذا النشاط أصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظرا لثقافة العولمة السائدة في أيامنا .فأصبح يوجد ما يعرف بأقسام صناعة الرياضة المتمثلة في التجمعات الآتية:(رياضة الفرق المحترفة-الرياضة الجامعية والمدرسية-المنشآت الرياضية-الأندية الرياضية-مضامير السباق-الرياضات التجارية -البولينغ-أندية الصحة-الأندية الترويحية-المعسكرات الرياضية).

5-2-المؤسسات الرياضية حسب المشرع الجزائري: تكامل الأنشطة الرياضية و المصالح الاجتماعية و الاقتصادية أدى بها إلى الارتقاء، وأن قيام الأندية الرياضية يعتمد على دعائم اقتصادية مثل الميزانيات المالية و الأدوات والتجهيزات و غيرها من عوامل، فضلا عن ذلك تزايد عدد ممارسي النشاط البدني الرياضي ما أدى بالمشرع الجزائري البحث المستمر في هذا المجال و تغطية الفجوات المشهودة سابقا في شأن الأندية الرياضية ما تجسد في استمرار تعديل و إصدار القوانين و آخرها قانون الرياضة 2004 المؤطر لنوع الأندية و الراسم لحظوظها المالية من ميزانية الدولة والدعم الخاص، فنجد في الفصل السادس من القانون 04-10 المتعلق بالتربية البدنية والرياضة في مادته 42و التي تشير إلى النوادي الرياضية كونها هيئات تمارس مهنة تربوية و تكوينية للشباب عن طريق تطوير البرامج الرياضية و بمشاركتها في ترقية الروح الرياضية و الوقاية من العنف ومحاربتة، و تخضع لمراقبة الرابطة الاتحادية الرياضية المنظمة إليها.(الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،الامر 04-10،المادة42).

ولقد صنف هذا الأمر النوادي الرياضية تصنيف أولي يتمثل في نوادي متعددة الرياضات وأخرى ذات رياضة واحدة وكل منها بدورها فيها حسب نفس الأمر:

6-التعريف بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة:

انشأت مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة بمرسوم وزاري سنة 1975 وتعتبر المديرية احدى مؤسسات الدولة ذات الطابع الخدمي وذلك نظرا لأهميتها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي والشبابي وقد ساهمت المديرية في ترقية النشاط الرياضي والشبابي داخل مناطق الولاية وحتى من خارجه من خلال تبادل النشاطات الرياضية مع ولايات أخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات.

وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين.

يتركز أساسا نشاط المديرية في متابعة النوادي الرياضية والرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي لهذه النوادي وكذا متابعتها من أجل:

-تحسين الاداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبابية عموما وكذا المتابعة الميدانية لها.

-وتعامل المديرية مع مختلف مؤسسات الدولة كالولاية التي تكون محور التعامل حول إنشاء الأندية والجمعيات أو المساعدات المالية لها.

- وكذا إعداد التقارير وارسالها الى وزارة الشباب والرياضة، هذه التقارير التي تمكن الوزارة من تقييم النشاط الشبابي والرياضي للولاية ومنه الدعم المعنوي للمديرية والهدف من ذلك مضاعفة النشاطات.

تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير اربع04 مصالح وتنظم كالأتي:

1-مصلحة التربية البدنية والرياضية

2 -مصلحة نشاطات الشباب

3-مصلحة الاستثمارات والتجهيزات

4-مصلحة التكوين وإدارة الوسائل

6-1-مهام مديرية الشباب والرياضة:

-تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضا آتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.

-ترقية الحركة الجمعية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.

-إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها.

-تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

-تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالاتصال مع المصالح والهيئة المعنية للولاية.

-وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.

-تنظيم أعمال وتكوين المستخدمين، التأطير الدائم للعاملين داخل الحركة الجمعية وتحديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.

-إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

-السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها.

-وضع أنظمة لتقسيم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعية الرياضية والشبابي.

-ضمان متابعة برامج الاستثمار لإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.

-ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.

-تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد النتائج والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة.

-عقد الاجتماعات الطارئة عند حدوث أي مشكل من أجل تفادي أي أخطار تسيء للعمال. (الجريدة الرسمية، 2006، العدد 61، المادة 03).

ثانيا: الدراسات السابقة: هناك بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال واستخدمت مجموعة من المتغيرات ذات الصلة ببحثنا، نذكر منها ما يلي :

الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى : دراسة حورية حمي قسنطينة سنة 2005 بعنوان " آليات رقابة البنك المركزي على البنوك

التجارية و فعاليتها" دراسة حالة البنك المركزي بالجزائر العاصمة، لنيل شهادة ماجستير في الاقتصاد.

وهدفت الدراسة الى:

-أهمية البنك المركزي في مراقبة البنوك التجارية من الناحية المالية والقانونية

-إن الرقابة التي يمارسها البنك المركزي على البنوك التجارية هي أداة فعالة للقضاء على ظاهرة التسيب و

الاختلاس المالي فيها أما عينة الدراسة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام عينة مسحية لتوضيح المفاهيم المتعلقة بكل من

البنك المركزي والبنوك التجارية والرقابة

البنكية بأنواعها المختلفة وخصائصها بالإضافة إلى تحليل مضمون بعض أنظمة وتعليمات بنك الجزائر وآليات

الرقابة البنكية.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-عدم فعالية النظام المعلوماتي في إعطاء المعلومات في وقت قصير و بدقة للمساهمة في رقابة واضحة.

-ضعف الجهاز المحاسبي و الرقابي و تأخره في إصدار المعلومات الحسابية مهما ينعكس على عملية التقييم

الدوري للحالة البنكية.

-نقص المؤهلين بعملية الرقابة البنكية.

-تأخر في مسايرة وظيفية الرقابة للتطورات التي يعرفها هذا المجال و انقطاع المتابعة المستمرة.

-عدم الاحتكاك بأجهزة الرقابة في دول أخرى و إذا تم فإن ذلك يخص عدد ضئيل جدا من المراقبين و المفتشين.

-تكوين نظري غير كافي و غير مركز على ميادين الرقابة.

الدراسة الثانية : مذكرة عزيز علي ألقديمي سنة 2010 بسيدي عبد الله بالجزائر بعنوان "دراسة تحليلية للمعوقات الإدارية في الاتحادات الرياضية الاولمبية اليمنية "وذلك لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية.وهدفت الدراسة إلى:

-تحديد المعوقات الإدارية والمشكلات التي تواجه الاتحادية الرياضية الاولمبية بالجمهورية اليمنية.

-محاولة إعطاء إضافات جديدة ورؤية خاصة لما يعيق عمل الاتحادات.

استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تصميم استمارة استبيان تم توزيعها على عينة مكونة من 14 اتحاد

اولمي من مجموع 27 اتحاد رياضي في اليمن وزعت 141 استمارة على عينة المبحوثين المتمثلة في أعضاء مجالس

إدارات الاتحادات ولقد تم استرجاع 103 استبيان. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن هناك عدة معوقات إدارية متعلقة بغياب التنظيم في عمل الاتحاديات الرياضية الاولمبية اليمنية.

هناك عدة معوقات إدارية متعلقة بغياب التخطيط في عمل الاتحاديات الرياضية الاولمبية اليمنية.

هناك عدة معوقات إدارية متعلقة بغياب التقويم في عمل الاتحاديات الرياضية الاولمبية اليمنية.

هناك عدة معوقات إدارية متعلقة بغياب التمويل في عمل الاتحاديات الرياضية الاولمبية اليمنية.

الدراسة الثالثة: دراسة السعيد بلوم سنة 2013 بعنوان "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة

الاقتصادية" وذلك لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية بقسنطينة.

ولقد هدفت الدراسة إلى:

__ معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة بمختلف أنواعها والأداء داخل المؤسسة.

__ تشخيص كل الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة الاقتصادية.

__ أهمية العملية الرقابية في تحسين فعالية وأداء المؤسسة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولقد استخدم الباحث عينة المسح الشامل لمديرية الضرائب لولاية تبسه

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

__ الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن فهي من العمليات الإدارية

الهامة.

__ ضعف العملية الرقابية في المؤسسة أثر على المردود الإنتاجي كما أثر على الاستقرار العام للمؤسسة.

__ ضعف دور الرقابة التجارية أثر سلبا على الدعاية الجيدة للمنتوج.

__ هناك تحيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة في تقييم الأداء.

الدراسة الرابعة: دراسة السنوسي أسماء سنة 2014 بعنوان "معوقات العملية الإرشادية لمستشاري التوجيه بعض ثانويات ولايات الجنوب" وذلك لنيل شهادة الماستر تخصص علوم اجتماعية بورقة.

وهدفت الدراسة إلى: - التعرف على معوقات العمل لمستشاري التوجيه.
- الكشف عن المشكلات والنقائص التي تعرقل المرشد في عملية التوجيه.
- معرفة الفروق لطبيعة المعوقات من وجهة نظر مستشاري التوجيه
وتم استخدام المنهج الوصفي الاستكشافي من خلال تصميم استمارة الاستبيان وذلك على عينة عشوائية قدرت ب 50 مستشارا بثانويات ورقلة.

وكانت النتائج الدراسة كالتالي:

- انه هناك معوقات في العملية الإرشادية أي التوجيه.
 - تختلف العملية الإرشادية باختلاف الاقدمية لصالح اقل من 6 سنوات
 - لا تختلف معوقات العملية الإرشادية باختلاف التخصص الدراسي لمستشاري التوجيه
- الدراسات الأجنبية:**

الدراسة الخامسة: دراسة محمد رمضان محمد أحمد سنة 1988 بعنوان "معوقات العمل الإدارية في بعض أندية محافظة القاهرة بجمهورية مصر العربية" وذلك لنيل شهادة الماجستير ولقد هدفت الدراسة إلى التعرف على

نوع وحجم محاور ومعوقات العمل الإداري لقطاع الأندية الرياضية
استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تصميم قائمة استقصاء تم توزيعها على عينة مكونة من 406 مشارك منهم 45 مشارك أعضاء مجلس إدارة الأندية الرياضية 13 مشارك من الأعضاء العاملين في الأندية الرياضية، 15 مشارك من الموظفين الإداريين في الأندية الرياضية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
اتفاق كل من أعضاء مجلس الإدارة والأعضاء العاملين والإداريون في بعض المعوقات والتي تؤثر وتمس العمل الإداري داخل الأندية الرياضية وهي:

- عدم وضوح الأهداف لجميع الأعضاء والمجلس بالنسبة لبعد تحديد الأهداف.
 - عدم وضع ميزانية تقديرية لمناهي بصورة واقعية بالنسبة لبعد الميزانية التقديرية.
 - عدم توافر الخبرات المتخصصة في كافة المجالات في تشكيل المجان بالنسبة لبعد اللجان.
 - عدم وجود نظام لتجهيز وصيانة المنشآت والملاعب والمرافق بالنسبة لبعد الإمكانيات المادية.
- الدراسة السادسة:** دراسة عبد الله عبد الرحمن النميان سنة 2003 بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية" وذلك لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ولقد هدفت الدراسة إلى:
- ما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل ومدى فاعليتها اتجاه الأداء الوظيفي
 - ما هي أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل
 - ما هي الإجراءات والوسائل المتبعة في عملية الرقابة

__ ما هي المقترحات لتطوير الرقابة

استخدم الباحث المنهج المستخدم المنهج الوصفي من خلال عينة المسح الشامل لشرطة منطقة حائل النتائج كانت كالآتي:

__وجود رقابة بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة

__أهم المشاكل التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقة الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص

__مقترحات لتطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع المنافسة بين الأقسام

الدراسة السابعة: دراسة ممدوح عمي فكري سنة (2005) بعنوان "دراسة تحليلية لمعوقات العمل الإداري بلجان الشباب والرياضة بالمجالس الشعبية المحمية بجمهورية مصر" وذلك لنيل شهادة الماجستير. هدفت الدراسة إلى التعرف على أدوار واختصاصات لجان الشباب والرياضة بالمجالس الشعبية المحلية، وكذلك التعرف على المعوقات الإدارية في لجان الشباب والرياضة بالمجالس الشعبية المحلية وتحديد الأسباب التي تعوق خططها.

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي من خلال تصميم قائمة استقصاء تم

توزيعها على عينة مكونة من (217) مشارك. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لم ينص قانون الإدارة المحلية 43 لسنة 1979 م بتعديلاته على الرياضة إلا من خلال المادة 42 الخاصة بالشباب والرياضة وبنودها.

-عدم معرفة أعضاء المجالس الشعبية خصوصاً أعضاء لجنة الشباب والرياضة بالتنظيمات والهيئات الخاصة والأهمية للشباب والرياضة.

-مناقشة أي موضوعات تتعلق بالشباب والرياضة إلا عن طريق اللجنة المختصة وإعداد تقريرها على المجلس.

-الإنشاءات والتجهيزات والإشراف ليس من اختصاصات المجلس الشعبي المحلي ولكن من اختصاصات مجالس الإدارات والأندية الرياضية المنتخبة والمعنية.

-تداخل الاختصاصات بين الشعبين والتنفيذيين يؤدي إلى ارتباط وتأخر العمل وإهمال الموضوعات التي تفحص وتدرس وتهمل المشروعات المتعلقة بالشباب والرياضة.

الدراسة الثامنة: دراسة عبد الرحيم ناصر أحمد عمر سنة 2009 بعنوان "معوقات استخدام النظم الإدارية

الحديثة وأثر ذلك على اتخاذ القرار بالاتحادات الرياضية دراسة على بعض الاتحادات الرياضية

اليمنية" وذلك لنيل شهادة الماجستير ولقد هدفت الدراسة إلى:

-تحديد المعوقات التي تحول دون استخدام النظم الإدارية الحديثة.

-الوصول إلى أفضل عمليات التنسيق والتكامل بين قطاعات ولجان الاتحادات الرياضية بالنسبة لخدمات

والمشروعات المقدمة للمستفيدين.

- أيجاد آلية علمية للاستفادة من المعلومات لدعم اتخاذ القرار بالاتحادات الرياضية
استخدم الباحث في داسته المنهج الوصفي وذلك من خلال استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة مكونة
من 413 مشارك.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- نقص وسائل الاتصال المختلفة منيا أن عدد القائمين على تسجيل المعلومات غير كاف وهذا بدوره يؤدي إلى
- عدم عنصر السرعة في تسجيل المعلومات وكذا نقص الحواسيب المستخدمة لتسجيل المعلومات غير كاف
- ضعف وجود شبكة اتصال بين اللجان في الاتحادات يؤدي إلى نقص المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار المناسب
- إن استخدام النظم الإدارية الحديثة يتطلب تكوينات خاصة بها، وأن الإدارات الحديثة
- تعتمد في تطبيقاتها على وسائل غير التي تعتمد عليها الإدارة الكلاسيكية.
- أن التدريب على النظم الإدارية الحديثة يساهم في اتخاذ القرار الصحيح.
- أن أخصائي المعلومات يعتبر مصدرا مهما للحصول على المعلومات.

الدراسة التاسعة: دراسة عبد العزيز محمد الحاج سنة 2008 لنيل شهادة الماجستير بعنوان "التخطيط في إدارة
الأندية الرياضية، دراسة متمحورة حول البعد التنظيمي دراسة حالة الأندية الرياضية باليمن" هدفت الدراسة
إلى: التعرف على آلية العمل داخل المنشآت الرياضية، وكذا من أجل معرفة الأساليب التي تطبق داخل المنشآت
الرياضية، ومدى تطبيق الوظائف الإدارية داخل إدارة الأندية الرياضية، وكذلك توضيح أهمية التخطيط في الإدارة
الرياضية ودورها بصورة أدق وأوضح في ترقية الرياضة والحفاظ على المنشآت.

استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك من خلال تصميم استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة مكونة من
22 أداري مشارك من الأندية الرياضية في محافظة صعده باليمن.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود جو ملائم يسوده التنظيم والتشاور في عملية تسيير وتنفيذ المخططات.
 - إيصال المعلومات من القمة إلى القاعدة تصل بطريقة توجيهية، أي أنه في أي لحظة يمكن أن يتغير التوجيه.
 - عدم الرضا الإداريين بالتنظيم السائد (نظام عشوائي) في المؤسسة.
 - عدم وجود إدارات مراقبة داخل الأندية مما يعيق ويقلل من أهمية متابعة التنظيم وتنفيذ المخططات ومتابعتها
- الدراسة العاشرة:** دراسة قصي فوزي خالف سنة 2013 بعنوان "معوقات برامج التوجيه المهني في المرحلة
الثانية من وجهة نظر المرشدين طالبي ومديري المدارس" وذلك لنيل شهادة الماجستير بالرياض وهدفت
الدراسة إلى:

- التعرف على المعوقات الإدارية التي تواجه التوجيه في المرحلة الثانوية
- المعوقات الفنية التي تواجه التوجيه في المرحلة الثانوية
- التعرف على المعوقات المادية والبشرية التي تواجه برامج التوجيه

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استمارة الاستبيان على عينة عشوائية من المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وبلغ عددها 120 تلميذ.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

- انه هناك معوقات إدارية وتنظيمية تواجه برامج التوجيه.

- هناك معوقات فنية ومهنية تواجه برامج التوجيه.

- هناك معوقات مادية وبشرية تواجه برامج التوجيه.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد القيام باستعراض الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة حيث لوحظ ما يلي:

1- اتفقت معظم الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي للتحقق من أهداف وفروض تلك الدراسات.

2- اتفقت معظم الدراسات الوصفية السابقة على استخدام الاستبيان لإتمام تلك الدراسات.

3- اتفقت معظم الدراسات الوصفية السابقة على استخدام الاستبيان لجمع البيانات اللازمة لتلك الدراسات.

5- لغرض تحليل البيانات ومعالجتها إحصائيا في الدراسات السابقة استخدموا النسب المئوية إضافة إلى المعالجة الإحصائية لاستخلاص نتائج هذه الدراسات.

ولقد انفردت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها:

- تناولت دراسة معوقات تطبيق الوظائف الإدارية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

ولقد كان للاطلاع على الدراسات السابقة أهمية كبيرة للباحث ساعدته في:

1- استخدام النتائج التي تم الوصول إليها لإجراء دراسات وبحوث أخرى.

2- ويضع تصور واضح عن أهداف الدراسة الحالية والإطار العام لها وكذلك صياغة فروض وتساؤلات الدراسة.

4- تحديد المنهج المناسب لإجراء الدراسة ليتناسب مع الأهداف التي وضعت.

5- تحديد متغيرات الدراسة.

6- التعرف إلى الطرق الإحصائية والتحليلية المستخدمة في الدراسات السابقة وطرق عرضها واستخراج النتائج وعرضها والخروج بالاقترحات وذلك للاستفادة منهم في دراستنا.

7- استخدام نتائج تلك الدراسات لتدعيم التحاليل وأيضا مقارنتها بتلك التي تم الوصول إليها واستخدامها لتدعيم الجانب النظري.

الفصل الثاني:

الإطار العام للدراسة

1-الكلمات الدالة في الدراسة:

1-1-المعوقات:

لغة: حيث يقال في اللغة العربية عاق يعوق عوقاً أي صرفه وضبطه أخره، عاق موعداً منع من التقدم، عرقل المسير، ويقال أيضاً: ليعوقه عائق: عائق جمع عوائق، ما يمنع، عقبة، مانع، حائل صادف عوائق في الطريق: عائق التجارة، عمل برغم العوائق: أي الموانع والعراقيل التي تثبط الشيء وتؤخره أو تصرفه عن الوصول لهدفه، لا أرى ثمة عائقاً: بمعنى لا يوجد ما يمنع أو يؤخر، عوق التوسع الاقتصادي: عوق أخر، مثبط، مبطل، معطل (المنجد، 2000، ص 1035).

اصطلاحاً: هي مجموعة من المعوقات التنظيمية والإنسانية تمنع أوت عوق القيام بعملية التغيير في المنظمة وذلك للحفاظ على مكاسب أو خوف من فقدان وظيفة أو مركز اجتماعي. (معجم المصطلحات، 2007، ص 47).

التعريف الإجرائي لكلمة (المعوقات) في هذه الدراسة: هو كل ما يواجه الموظف الإداري ويمنعه من تطبيق الوظائف الإدارية في العمليات الإدارية لمديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

1-2-الوظائف الادارية:

اصطلاحاً: بأنها مجموعة من الأعمال والنشاطات الإدارية المحددة، وتشكل فيما بينها مزيجاً متكاملًا يمكن للمدير من خلالها الوصول إلى أهداف وحدته التنظيمية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات وهذه العمليات مترابطة ومتشابكة (الحسنة، 2002، ص 302).

التعريف الإجرائي:

هي مجموعة من الأنشطة الإدارية التي يمارسها رؤساء الأقسام في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة وتشمل: التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والرقابة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

1-2-1-التخطيط:

لغة: خَطَّطَ / خَطَّطَ لِ يُخَطِّطُ، تَخَطَّطًا، فهو مَخْطَطٌ، والمفعول مَخْطَطٌ

خَطَّطَ الكتابَ: سَطَّرَه

خَطَّطَ رَسْمًا: رَسَّمَهُ

يُخَطِّطُ مَشْرُوعًا خَاصًّا بِهِ: يُهَيِّئُهُ، يَضَعُ لَهُ خُطَّةً تُخَطِّطُ الْحُكُومَةُ مَشَارِيعَ اقْتِصَادِيَّةٍ (المنجد، 2000، ص 1153).

اصطلاحاً: يعد التخطيط أحد الوظائف الادارية الاساسية المطلوبة باستمرار في جميع المستويات الادارية بالمنظمات على اختلاف انواعها (معجم المصطلحات الادارية، 2007، ص 45)

التعريف الاجرائي: العملية التي يتم فيها تحديد الوسائل والامكانيات المتاحة على اختلاف انواعها والتدابير اللازمة بما يضمن تجنب الصعوبات المختلفة للوصول إلى أهداف المديرية.

1-2-2- التنظيم:

لغة: الجمع: تنظيمات

مصدر نَظَّمَ

تَنْظِيمُ الْعَمَلِ: تَرْتِيبُهُ وَتَدْوِيرُهُ لِأَخْذِ نَسَقًا مُعَيَّنًا (المنجد، 2000، ص 1154).

اصطلاحاً: الوظيفة الادارية التي تختص بتقديم اجراءات الخطة المرسومة وترتيبها بحيث يمكن انجازها بمستويات عالية من طرف العاملين (الجيوسي وحاد الله، 2001، ص 23)

التعريف الاجرائي: العملية التي يتم فيها تحديد اوجه النشاط وتوزيع الاعمال والمهام وتوجيه الجهود الجماعية وقيادتها لتحقيق أهداف المديرية.

1-2-3- التوجيه:

لغة: وجه، يوجه، توجيهها، فلان: أي انقاد واتباع

وجه، وتوجه، انقاد واتباع، توجهها، أي ذهب وأقبل إليه (علي بن هادثة وآخرون، 1991، ص 24)

توجيه: وجه، النصيح والإرشاد (ابن منظور، 1997، ص 161).

وجهة هي الجهة، قال تعالى: ﴿وَلِكُلِّ وَجْهَةٌ مِنْهُ مَوْلًى﴾ (سورة البقرة، الآية 148).

ومنه فالتوجيه يعني الإقبال والإتباع والانقياد والقصد والناحية التي يتجه إليها الفرد.

اصطلاحاً: مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله وأن يستغل إمكانيات بيئية، فيحدد أهداف وإمكانياته من ناحية أخرى نتيجة لفهمه لنفسه ولبئته ويختار الطريقة المحققة لها بحكمة وتعقل، فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولاً عملية تؤدي إلى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه، فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكامل في شخصيته (سعد جلال، 1995، ص 85)

التعريف الاجرائي: هو ارشاد واصدار التعليمات والاوامر للعاملين وتحفيزهم وتوظيف طاقاتهم لتحقيق أهداف المديرية بكفاءة عالية.

1-2-4- الرقابة:

لغة: رَقَبَ يَرْقُبُ، رَقَابَةً وَرَقَبًا وَرُقُوبًا، فهو راقب وراقب، والمفعول مَرْقُوب

رَقَبَ لِصَاحِبِهِ: حَرَسَ لَهُ

لَا يُرَاقِبُ اللَّهُ فِي أُمُورِهِ: لَا يَنْظُرُ إِلَى عِقَابِهِ فَيَرْكَبُ رَأْسَهُ فِي الْمَعْصِيَةِ

رَقَبَ الشَّيْءَ: انتظره (المنجد، 2000، ص 1123).

اصطلاحاً: يعرفها العلاق بأنها قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من ان اهداف المشروع والخطط الموضوعية بلوغها قد تم تحقيقها. (القديبي، 2010، ص 22)

التعريف الاجرائي: هي الجهد المنظم يتم من خلاله وضع معايير الاداء ومقارنتها مع الاهداف لمعرفة الانحرافات ونقاط ضعف إدارة المديرية ومعالجتها.

1-3 الإدارة:

لغة: يستند مفهوم اصطلاح ال إدارة Administration إلى معناها اللغوي، فالإدارة في الإنجليزية مصدر لفعل أدار Administer وهذا التعبير الأخير مشتق من الكلمة اللاتينية Administration، وتعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين To serve، إبراهيم شيحا، 1993، ص26).

اصطلاحاً: يرى تايلور TAYLOR أن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما نريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك إياهم وهم يعملونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمناً. (باهي وآخرون، 2006، ص30).

كما عرفها فايول FAYOL الإدارة بأنها: التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. (بوحوش، 1984، ص26).

التعريف الإجرائي للمعوقات الإدارية: هي مجموعة الحواجز والعراقيل والمشاكل التي تعرقل أو تحول دون تطبيق العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

1-4- المؤسسات الرياضية:

● المؤسسة :

لغة: أسس، يؤسس، تأسيساً، يقال أسس البناء أي وضع قاعدته ويقال أسس المشروع أي أقامه. (احمد العايد وآخرون، 1989، ص88)

التعريف الاصطلاحي: هي وحدة التشغيل التابعة لشركة ما، أي الوحدة القائمة بالإدارة والمشرفة على الإنتاج. وهي منشأة تؤسس لغرض معين مثل مؤسسة رياضية أو خيرية. (عبد العزيز فهمي، 1989، ص296).

● الرياضة :

لغة: راض، يروض، روضاً، مروض، يقال راض الشيء، ويقال خرج مريضاً أي خرج قاصداً المشي على سبيل الرياضة. وكلمة رياضة أصلها الإنجليزي sport وكذلك بالفرنسية. (مؤنس رشد الدين، 2000، ص529)

اصطلاحاً: يعرفها ماتيف بأنها نشاط ذو شكل خاص جوهره المنافسة المنظمة من اجل قياس القدرات وضمان أقصى تحديد لها.

وتعرفها كوسولا بأنها التدريب البدني بهدف تحقيق أفضل نتيجة ممكنة في المنافسة لا من اجل الفرد الرياضي فقط وإنما من اجل الرياضة في حد ذاتها (أمين أنور حوي، 1996، ص25)

التعريف الإجرائي للمؤسسة الرياضية (المديرية): هي هيئة أو منظمة خدمية تؤسس لتحقيق هدف رياضي.

2- الإشكالية:

إن العصر الذي نعيشه وبلا شك عصر الإدارة فما من نشاط أو إنتاج أو تغيير إلا وتكون هي دافعاً أساسياً له، فهي تلعب دوراً هاماً وجوهرياً في حياة المجتمعات وتقدمها. ثم إنها قد تكون ناجحة فتؤدي إلى النجاح في تحقيق الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة والإنسان، وقد تكون أقل نجاحاً فتظهر هنالك المصاعب والعوائق التي من شأنها أن تحد من تحقيق الأهداف- إذن- فالإدارة الناجحة ضرورة ملحة بسبب التغيرات والظروف البيئية المختلفة.

كما إنها تعد بمثابة القوة الدافعة لأي نشاط إنساني، فهي المسؤول الأول عن النجاح أو الإخفاق الذي يصادف أي منظمة من المنظمات أو أي مجتمع من المجتمعات، كما أنها الركيزة الأساسية التي تأخذ على عاتقها مسؤولية تأكيد استمرار عمل الخدمات وتدفق الإنتاج والسير بالحياة اليومية الخاصة والعامة في المجتمع والدولة والعالم كله إلى غايتها المنشودة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وفي حدود الإمكانيات والموارد المتاحة.

حيث تعد الإدارة الحديثة جانباً أساسياً من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع، فهي تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتنظيم روح الفريق في العمل، حتى أصبحت عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات الإدارية في تحقيق أهدافها مستندة في ذلك إلى الدعامات والأسس العملية والخبرات المرتبطة بالأعمال الإدارية.

ولذا فقد أصبح الشغل الشاغل لكل دولة أن تمهد الطريق لخلق جيل من القادة الإداريين يقودونا لتقدم في كافة المجالات ويعملون على استقرار هذا التقدم ومواصلته دون توقف.

والجدير بالذكر أن الحركة الرياضية تحتل مكانة خاصة، في وقتنا الراهن، تتمثل في اهتمام الحكومات في ظل دول العالم المتقدمة والنامية لما تلعبه هذه الرياضة من دور فعال وحيوي على المستويين الوطني والدولي على مختلف الأصعدة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية ففي الدول المتقدمة أصبحت الرياضة صناعة تعتمد على الأسلوب العلمي والتكنولوجيا الحديثة. (علي ناصر ألقدي، 2010، ص5)

ومن هنا أصبح التمييز في الإدارة هو العامل المؤثر والحاسم للتطور والتقدم في جميع نواحي الحياة، كما أن نجاح المؤسسات والهيئات الرياضية وبالتالي نجاح الرياضة ككل مرهون بمدى استخدام أسس ومبادئ الإدارة وذلك على كافة المستوي إن التطور الحاصل في الألعاب الرياضية مؤخراً جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاماً عليها أن تلجأ إلى الإدارة الجيدة كعلم لتنظيم أنشطتها المختلفة، فالإدارة الرياضية تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عواملها وتحريك متطلباتها والإدارة الفاعلة هي التي تؤثر على عمليات صنع التطور وتحقيق النتائج والإنجازات، والمجال الرياضي يستطيع تحقيق الإنجازات والنمو والتقدم بقدر تنميته من حلول لمشكلات الإدارة.

ومشاكلها تكمن في كيفية تغيير ما هو يدفع حالة التخلف وإحداث ما يجب أن يكون من تنمية إدارية لإيجاد إدارة قادرة على التغيير من أجل التقدم وتحقيق أهداف التنمية الرياضية الشاملة (. المنيري وبدوي، 1991، ص8)

وهناك عقبات ومشكلات تحول دون تحقيق الأهداف وإحداث فجوة بين المطلوب وإنجازه ومآثم إنجازه وهذا الأخير قد يشوبه الكثير من الأخطاء، وفي النهاية يؤدي إلى قصور في أداء الجهاز الإداري من حيث الكم والكيف. وتتمثل مشكلات الإدارة الرياضية الحديثة في معوقات متعلقة بعناصر العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، ومما سبق نقف على التساؤلات التالية:

● التساؤل العام:

هل هناك معوقات تطبيق الوظائف الإدارية في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة؟

● التساؤلات الجزئية:

- هل هناك معوقات تطبيق وظيفة التخطيط في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة؟
- هل هناك معوقات تطبيق وظيفة التنظيم في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة؟
- هل هناك معوقات تطبيق وظيفة التوجيه في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة؟
- هل هناك معوقات تطبيق وظيفة الرقابة في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة؟

3-أهداف الدراسة:

- الكشف عن معوقات تطبيق الوظائف الإدارية في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.
- معرفة المعوقات تطبيق وظيفة التخطيط في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.
- معرفة المعوقات تطبيق وظيفة التنظيم في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.
- معرفة المعوقات تطبيق وظيفة التوجيه في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.
- معرفة معوقات تطبيق وظيفة الرقابة في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

4-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة التي تبحث فيما يعيق الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة والارتقاء بالمستوى الرياضي وذلك بتحديد تلك المعوقات وتشخيصها ومعالجتها بالطرق والوسائل العلمية ناهيك عن أن البحث في هذا الموضوع قد يكون عاملا يساعد القادة ومسيري الرياضة على معالجة تلك العراقيل والمشكلات ومحاولة التغلب عليها للوصول للطريق السليم نحو تصحيح مسيرة الحركة الرياضية.

إضافة إلى إثراء المعارف حول أهم معوقات تطبيق الوظائف الإدارية*التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة*الذين يعتبرون من أهم الوظائف الإدارية التي تساعد في تطوير والارتقاء بمستوى العمل الإداري بالمؤسسات الرياضية.

5-فرضيات الدراسة:

تعرف الفرضية على أنها حل مسبق لإشكالية البحث، بحيث بإمكانها إثباتها أو نفيها بعد القيام بالتحقيق المبدئي وبالنظر إلى الحقيقة الواقعية التي بنيت عليها أهداف هذا البحث كان الواجب علينا أن نطرح الفرضيات واختيارها ومعرفة مدى صحتها بنية الإجابة على الإشكالية المطروحة في موضوع دراستنا وأهم الفروض التي يمكن طرحها حول هذه الدراسة هي:

● الفرضية العامة للدراسة:

هناك معوقات تطبيق الوظائف الإدارية في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

● الفرضيات الفرعية:

- هناك معوقات تطبيق وظيفة التخطيط في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.
- هناك معوقات تطبيق وظيفة التنظيم في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.
- هناك معوقات تطبيق وظيفة التوجيه في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.
- هناك معوقات تطبيق وظيفة الرقابة في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

الفصل الثالث:

الإجراءات الميدانية للدراسة

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 قائلا "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، ص235) .

قام بالباحث بالتوجه الى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة وذلك يوم 19 افريل 2015 لتحقيق عدة أهداف هي:

- تحديد مجتمع الدراسة إضافة إلى معرفة عامة حول مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.
- الحصول على قبول من طرف مسؤولي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة لإجراء دراستنا.
- إضافة إلى:
- معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة الميدانية .من اجل تذليلها ، ووجدت صعوبة في تحديد وقت الالتقاء بين الباحث والمسؤول المكلف بالإشراف على البحث
- التعرف على ميدان تطبيق وإجراءات هذه الدراسة.
- مدى 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 للاستبيان المقدم أثناء القيام بعملية الإجابة عنه
- العينة الاستطلاعية: تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية قدرها خمسة افراد في 20 افريل وذلك من اجل قياس ثبات الأداة

-متغيرات الدراسة:

-المتغير المستقل: هو السبب الذي يؤدي الى نتيجة ما ويتمثل في دراستنا في المعوقات.

-المتغير التابع : هو النتيجة التي يمكن الوصول اليها وتمثل في دراستنا تطبيق الوظائف الإدارية.

1/1 مجالات الدراسة:

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

أ/ المجال المكاني:

جرت أطوار الدراسة الميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة .

ب/ المجال الزماني:

شرعنا في انجاز هذا البحث في مدة قدرها ثلاثة أشهر من 07 جانفي 2015 حتى أوائل ماي 2015 وتنقسم الفترة إلى مرحلتين:

المرحلة الأولى: من 07 جانفي حتى يوم 30 مارس وهي مرحلة البحث النظري، حيث قمنا من خلالها بجمع أهم ومختلف المعلومات حول الإدارة الوظائف الإدارية، المؤسسات الرياضية.

المرحلة الثانية: من شهر 19 أبريل حتى أوائل شهر ماي 2015 وهي مرحلة خصصت للإجراءات الميدانية وعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

2-المنهج المتبع في الدراسة:

المنهج يعني مجموعة الأسس والقواعد التي يتبعها الباحث من اجل الوصول إلى الحقيقة أي "أنها الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته المشكلة لاكتشاف الحقيقة". (عمار بوحوش، 2001، ص 137)

ونظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولناه في دراستنا وكذا طريقة صياغة الإشكالية وقصد تحليل البيانات ودراسة الإشكالية التي طرحت فإننا اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي الذي يختص بجمع البيانات والتقارير أو الجداول الكمية أو كلاهما معا.

ويعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وتعبيرا كميا، فالأول يصف لنا ظاهرة ويوضح خصائصها أما الثاني فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

ويلجأ الباحث إلى استخدام هذا المنهج من أجل فتح مجالات جديدة للدراسة التي ينقصها القدر الكافي من المعارف، وهو يريد التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة لموضوع البحث التي تفيد في تحقيق فهم لها، أو وضع إجراءات مستقبلية خاصة بها. (إحسان الأغا، 2000، ص 43)

3-مجتمع وعينة الدراسة:

_مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة الإداريين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة قدر عددهم بعد قيامنا بالدراسة الاستطلاعية ب 35 موظف مقسمين على خمس مصالح هي:

_مصلحة الاستثمارات والتجهيزات 10

_مصلحة التربية البدنية والرياضية 04

_مصلحة التكوين وإدارة الوسائل 13

_مصلحة نشاطات الشباب 07

_الأمانة (المدير).

-عينة الدراسة:

هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة قد تكون أشخاصا كما تكون أحيانا أو شوارع أو مدنا أو غير ذلك.

ويستخدم أسلوب البحث بالعينة عندما لا يمكن للباحث القيام بأسلوب المسح الاجتماعي أي عند استحالة دراسة جميع أفراد المجتمع لظروف من الظروف. (رشيد زرواني، 2004، ص181)

وفي هذه الدراسة استخدم الباحث العينة المسحية أي عدد أفراد العينة يساوي عدد أفراد المجتمع الكلي (35) منقوص منه أفراد العينة التي تم من خلالها حساب معامل الثبات.

إذن عدد أفراد العينة المسحية هي (30) فردا. ولقد تم اختيار العينة المسحية وفق ما يلي:

- 1_ إمكانية دراسة جميع أفراد المجتمع.
- 2_ صغر حجم المجتمع.
- 3_ سهولة الوصول إلى كامل المجتمع.
- 4_ أدوات جمع البيانات والمعلومات:

إن أهم الوسائل التي تم استخدامها تمثلت في الآتي:

_ المراجع والدراسات السابقة :

وذلك من خلال الاطلاع والقراءات النظرية وتحميل محتوى المراجع العلمية المتخصصة في الإدارة والتسيير الرياضي، وكذا المراجع التي تتحدث عن وظائف العملية الإدارية في المنظمة أو المؤسسة، كما تم الاستعانة والاعتماد على الدراسات السابقة.

_ الاستبيان:

من أجل جمع البيانات والمعلومات والحقائق يوجد العديد من أدوات البحث العلمي منها الاستبيان والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية والدراسات السابقة، 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 مرساله دكتوراه).

وقد تم تصميمه بصورة تنسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها كما يلي:

المحور الأول: معوقات تطبيق وظيفة التخطيط في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة، ولقد تضمن 9 عبارات.

المحور الثاني: معوقات تطبيق وظيفة التنظيم في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة ولقد تضمن 7 عبارات.

المحور الثالث: معوقات تطبيق وظيفة التوجيه في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة ولقد تضمن 7 عبارات.

المحور الرابع: معوقات تطبيق وظيفة الرقابة في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة ولقد تضمن 7 عبارات.

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

الجدول رقم 1: يبين تصنيف ودرجات مقياس لكارتر الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وتبعاً لذلك قمنا بإعداد أداة الدراسة الحالية تتناسب أهدافها وفروضها ولقد مر إعداد الاستبيان وصياغته بالمراحل التالية:

الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة نذكر منها على سبيل الحصر دراسة عزيز علي ناصر ألقديمي بعنوان المعوقات الادارية التي تواجه عمل الاتحادات اليمينية سنة 2010 حيث احتوى على محورين:

__ معوقات متعلقة بغياب التخطيط في عمل الاتحادات اليمينية.

- معوقات متعلقة بغياب التنظيم في عمل الاتحادات اليمينية.

بما 25 عبارة موزعة على الدرجات التالية موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق بشدة، غير موافق.

الاطلاع على أدبيات الدراسة

تحديد المجالات الأساسية التي شملها الاستبيان.

جمع وتحديد فقرات الاستبيان.

صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

الخصائص السيكمترية للأداة:

1- صدق الأداة:

- صدق المحكمين:

تستمد الأداة صدقها الظاهري من صدق المحكمين لها، وبناءاً على ذلك تم عرض الأداة في صورتها الأولية على الأساتذة المحكمين عددهم (5) حسب التخصص كما هو موضح في الملحق رقم 2 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.

- إضافة بعض العبارات.

- التغيير في بعض المصطلحات.

وذلك ليتلاءم الاستبيان مع واقع الدراسة وخصوصية الظروف التي تعرفها مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة وللتأكد من ذلك يمكن الرجوع إلى الملحق 01 الذي يوضح الاستبيان بعد التحكيم.

وقد بلغ عدد العبارات الموجودة في الاستبيان المقدم للعاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة 30 عبارة موزعين على 4 محاور

2- ثبات الأداة:

قبل الشروع في الدراسة الميدانية تم تطبيق الأداة على عينة مكونة من (05) افراد قصد اختبار ثبات المقياس فقدرت قيمة ألفا كورنباخ لهذه الدراسة ب (0.985) وهي أكبر من (0.700) وهي مرتفعة، وهذا يعني أن المقياس ككل ثابت . ويوضح الجدول التالي معامل الثبات بطريقة ألفا لمحاور الدراسة.

الجدول رقم 2: يبين قيم ألفا كرومباخ لكل محاور الاستبيان ككل الخاص بالدراسة:

المحور	معامل ألفا كورنباخ
معوقات تطبيق وظيفة التخطيط في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.	0,910
معوقات تطبيق وظيفة التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.	0,927
معوقات تطبيق وظيفة التوجيه في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.	0,839
معوقات تطبيق وظيفة التوجيه في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.	0.948

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كورنباخ مرتفعة إذ تتراوح بين 0,839 و 0,948 لكل مجال من مجالات الاستبيان، كما بلغت 0,948 لجميع فقراته، وهي قيمة أعلى من المقاييس المتعارف عليها للثبات 0,70، مما يؤكد الثبات والتناسق الداخلي لأداة الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة استمارة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج.

5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

لقد قمنا بدراستنا الأساسية على مجتمع البحث المكون من 30 موظف في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة حيث تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم واسترجاعها، وكان هذا طيلة الفترة الممتدة من الاحد 19 ابريل 2015م إلى غاية أوائل شهر ماي 2015.

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث، وذلك من خلال استخدام الحاسب الآلي للبرنامج الإحصائي spss.

__ التكرارات والنسب المئوية.

__دلالة الفروق ك².

اختبار للدلالة على الفروق

الفصل الرابع:

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشته

1- عرض النتائج وتحليلها:

المحور الأول: معوقات تطبيق وظيفة التخطيط في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

عبارة رقم (01): لا تتناسب أهداف العمل الإداري مع أهداف العاملين

الغرض من العبارة: معرفة إذا كانت أهداف العمل الإداري متناسبة مع أهداف العاملين

جدول رقم (03): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة الأولى.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة			
دالة	0.05	2	5.99	23.40	3.33	1	موافق بشدة
					73.33	22	موافق
					23.33	7	محايد
					00	00	غير موافق
					00	00	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (22) أي ما نسبته (73.33%) والآراء المعبرة بموافق

بشدة (01) أي ما يعادل نسبة (3.33%) يرون بان أهداف العمل الإداري لا تتناسب مع أهداف العاملين، في حين نجد

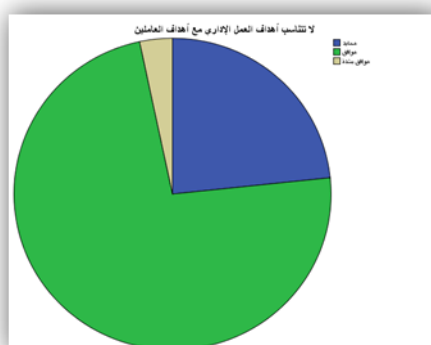
بعض الآراء المحايدة ممثلة في (7) ما نسبته (23.33%) والرأي الغير موافق بشدة والغير موافق جاءت بقيمة منعدمة. كما تشير

النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² المجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه توجد فروق ذات

دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرارا حول عدم تناسب أهداف العمل الإداري مع أهداف العاملين

فهو يقتل روح العمل والمبادرة كما أشار إليها جمال علي أنه من المعوقات البشرية انعدام الرغبة أو الدافع نحو المشاركة في إعداد أو

المساهمة في تنفيذها. (جمال علي، 2008، ص25)

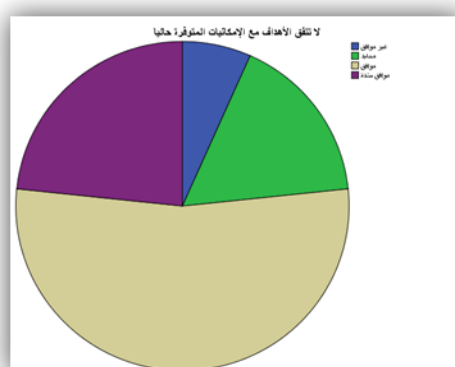


الشكل (01) يوضح ذلك: يوضح النسب المئوية الخاصة بالسؤال 01 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة

المحور الأول: معوقات تطبيق وظيفة التخطيط في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.
عبارة رقم (02): لا تتفق الأهداف مع الإمكانيات المتوفرة حاليا.
الغرض من العبارة: معرفة إذا كانت الأهداف لا تتفق مع الإمكانيات المتوفرة بالمديرية.
جدول رقم (04): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة الثانية.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة			
دالة	0.05	3	7.82	14.53	23.33	7	موافق بشدة
					53.33	16	موافق
					16.66	5	محايد
					6.66	2	غير موافق
					00	00	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (16) أي ما نسبته (53.33%) والآراء المعبرة بموافق بشدة (07) أي ما يعادل نسبة (23.33%) يرون بان الأهداف لا تتفق مع الإمكانيات المتوفرة، في حين نجد بعض الآراء المحايدة ممثلة في (5) ما نسبته (16.66%) والرأي الغير موافق بقيمة (02) أي ما نسبته (6.66%) يرون عكس ذلك. والغير موافق بشدة جاءت بقيمة منعدمة. كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرارا حول عدم اتفاق الأهداف مع الإمكانيات المتوفرة. كما أشار سلامة وعلي أنه من الضروري تحديد الإمكانيات المادية والبشرية وتوافرها من أهم أسباب تحقيق تلك الأهداف فالملاعب والمنشآت والأجهزة والأدوات الرياضية وكذلك المدربين المتخصصين وحكام المباريات وجميع القائمين على الأنشطة الرياضية تعد جميعها إمكانيات لا غنى عنها لنجاح التخطيط (سلامة وعلي، 2007، ص50)



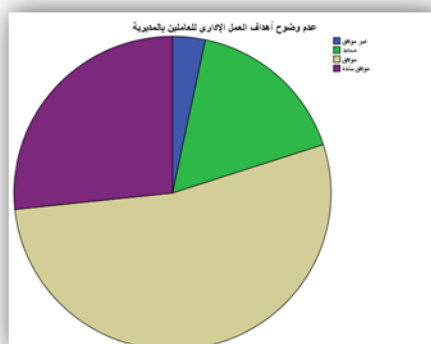
الشكل (02) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 02 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة.

المحور الأول: معوقات تطبيق وظيفة التخطيط في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
عبارة رقم (03): عدم وضوح أهداف العمل الإداري للعاملين بالمديرية.
الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان هناك غموض في أهداف العمل الإداري للعاملين.
جدول رقم (05): يوضح التكرارات والنسب المئوية لآراء عينة البحث حول العبارة الثالثة.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة			
دالة	0.05	3	7.82	16.13	26.66	8	موافق بشدة
					53.33	16	موافق
					16.66	5	محايد
					3.33	1	غير موافق
					00	00	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (16) أي ما نسبته (53.33%) والآراء المعبرة بموافق بشدة (08) أي ما يعادل نسبة (26.66%) يرون بان هناك غموض في أهداف العمل الإداري للعاملين، في حين نجد بعض الآراء المحايدة ممثلة في (5) ما نسبته (16.66%) والرأي الغير موافق بقيمة (1) أي ما نسبته (3.33%) يرون عكس ذلك. والغير موافق بشدة جاءت بقيمة منعدمة. كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرارا حول هناك غموض في أهداف العمل الإداري للعاملين.

كما اشار طلحة حسام الدين ومطر انه تزيد فاعلية الإداريين إذا كانت الاهداف واضحة ومحدده مما يساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء الأهداف المطلوبة (طلحة حسام الدين ومطر، 1997، ص44)



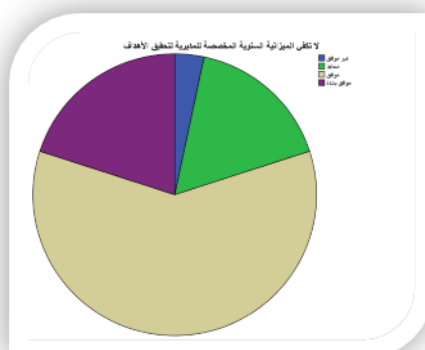
الشكل (03) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 03 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة.

المحور الأول: معوقات تطبيق وظيفة التخطيط في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
عبارة رقم (04): لا تكفي الميزانية السنوية المخصصة للمديرية لتحقيق الأهداف.
الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كانت الإمكانيات المادية كافية لتحقيق أهداف المديرية.
جدول رقم (06): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة الرابعة.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة			
دالة	0.05	3	7.82	21.46	20	6	موافق بشدة
					60	18	موافق
					16.7	5	محايد
					3.33	01	غير موافق
					00	00	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (18) أي ما نسبته (60%) والآراء المعبرة بموافق بشدة (06) أي ما يعادل نسبة (20%) يرون بأن الإمكانيات المادية المخصصة لتحقيق الأهداف غير كافية، في حين نجد بعض الآراء المحايدة ممثلة في (5) أي ما نسبته (16.7%) والرأي الغير موافق (1) أي ما نسبته (3.33) يرون عكس ذلك. والغير موافق بشدة جاءت بقيمة منعدمة. كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرارا حول عدم اتفاق الأهداف مع الإمكانيات المتوفرة.

حيث اشار المنيري وبدوي في عناصر التخطيط ان الميزانية التقديرية ضرورية وهي التي تلخص كافة الأعمال التي تشملها الخطة وتعبّر عنه الموازنة بالأرقام والتي يجب الالتزام بحدودها أثناء التنفيذ (المنيري وبدوي، 1991، ص34)

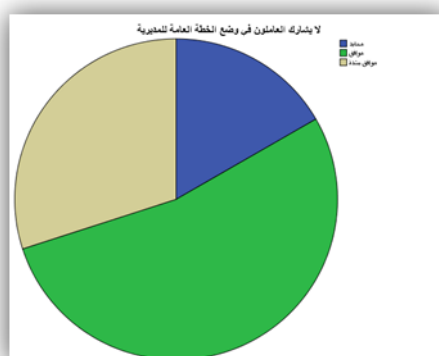


الشكل (04) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 04 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة.

المحور الأول: معوقات تطبيق وظيفة التخطيط في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.
عبارة رقم (05): لا يشارك العاملون في وضع الخطة العامة للمديرية.
الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان هناك إشراك العاملين في وضع الأهداف.
جدول رقم (07): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة الخامسة.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة			
دالة	0.05	2	5.99	6.20	30	09	موافق بشدة
					53.33	16	موافق
					16.7	5	محايد
					00	00	غير موافق
					00	00	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (16) أي ما نسبته (53.33%) والآراء المعبرة بموافق بشدة (09) أي ما يعادل نسبة (30%) يرون بأنه لا يشارك العاملون في وضع الخطة العامة للمديرية، في حين نجد بعض الآراء المحايدة ممثلة في (5) ما نسبته (16.7%) والرأي الغير موافق بشدة والغير موافق جاءت بقيمة منعدمة. كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرارا حول انه لا يشارك العاملون في وضع الخطة العامة للمديرية. ولقد اشار كلا من المنيري وبدوي في خصائص العملية التخطيطية الى ضرورة إشراك كافة الأشخاص الذين سوف يشرفون على تنفيذ الخطة (. المنيري وبدوي، 1991، ص36)

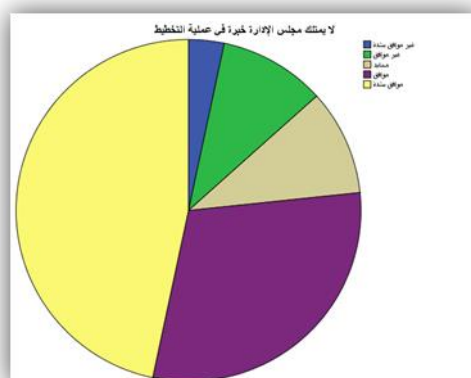


الشكل (05) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 05 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة.

المحور الأول: معوقات تطبيق وظيفة التخطيط في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.
عبارة رقم(06): لا يمتلك مجلس الإدارة خبرة في عملية التخطيط.
الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان لمجلس الإدارة خبرات سابقة في عملية التخطيط.
جدول رقم (08): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة السادسة.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة			
دالة	0.05	4	9.49	19.33	46.7	14	موافق بشدة
					30	09	موافق
					10	03	محايد
					10	03	غير موافق
					3.33	1	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق بشدة (14) أي ما نسبته (46.7%) والآراء المعبرة بموافق (09) أي ما يعادل نسبة (30%) يرون بأنه مجلس الإدارة لا يمتلك خبرات سابقة في عملية التخطيط، في حين نجد بعض الآراء المحايدة ممثلة في (3) ما نسبته (10%) والرأي الغير موافق جاءت بقيمة(03) أي ما نسبته (10%) والغير موافق بشدة جاءت بقيمة (01) أي ما نسبته (3.33) يرون عكس ذلك. كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرارا حول عدم امتلاك مجلس الإدارة خبرات سابقة في عملية التخطيط. حيث اشار كمال درويش وآخرون في مبادئ التخطيط الى انه يجب أن يشارك في التخطيط كل من له دراية علمية وخبرة بمجال التخطيط. (كمال درويش وآخرون، 1991، ص32)، وكذلك أشار جمال علي أنه من المعوقات البشرية عدم تأهيل المشاركين في تنفيذ الخطة بالإطار العام لها، فضلاً عن عدم معرفتهم للمهام الدقيقة للمكلفين بها وهذا الأمر الناجم عن عدم مساهمتهم في وضع الخطط. (جمال علي، 2008، ص25)



الشكل (06) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 06 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة.

المحور الأول: معوقات تطبيق وظيفة التخطيط في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

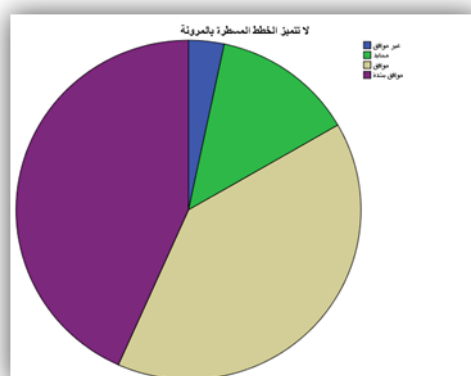
عبارة رقم (07): لا تتميز الخطط المسطرة بالمرونة.

الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كانت الخطط المسطرة قابلة للتغير.

جدول رقم (09): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة السابعة.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة			
دالة	0.05	3	7.82	14	43.33	13	موافق بشدة
					40	12	موافق
					13.33	01	محايد
					3.33	01	غير موافق
					00	00	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق بشدة (13) أي ما نسبته (43.33%) والآراء المعبرة بموافق (12) أي ما يعادل نسبة (40%) يرون بأن الخطط المسطرة غير قابلة للتغير، في حين نجد بعض الآراء المحايدة ممثلة في (1) ما نسبته (3.33%) والرأي الغير موافق جاءت بقيمة (01) أي ما نسبته (3.33%) يرون عكس ذلك. والغير موافق بشدة جاءت بقيمة (00) أي منعدمة. كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرارا أي لا تتميز الخطط المسطرة بالمرونة. حيث اشار كلا من باهي ونصاري في مبادئ التخطيط الى أنه يجب ان تتميز الخطة بالمرونة قابلة للتعديل والتغيير الذي يطرأ عليها. (باهي ونصاري، 2006، ص90)



الشكل (07) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 07 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة

المحور الأول: معوقات تطبيق وظيفة التخطيط في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

عبارة رقم (08): لا يتم الالتزام بتنفيذ الخطط والبرامج المخطط لها.

الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان هناك التزام بتنفيذ الخطط والبرامج المخطط لها.

جدول رقم (10): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة الثامنة.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة			
دالة	0.05	3	7.82	9.73	33.33	10	موافق بشدة
					43.33	13	موافق
					16.7	5	محايد
					6.7	02	غير موافق
					00	00	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (13) أي ما نسبته (43.33%) والآراء المعبرة بموافق بشدة (10) أي ما يعادل نسبة (33.33%) يرون بأنه لا يتم الالتزام بتنفيذ الخطط والبرامج المخطط لها، في حين نجد بعض الآراء المحايدة ممثلة في (5) ما نسبته (16.7%) والرأي الغير موافق جاءت بقيمة (02) أي ما نسبته (6.7%) يرون عكس ذلك. والغير موافق بشدة جاءت بقيمة (00) أي منعدمة. كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرارا أي عدم الالتزام بتنفيذ الخطط والبرامج المخطط لها.

حيث اشار كل من عبد المقصود والشافعي الى انه يجب وضع برامج التنفيذ وفقاً للأولوية في التنفيذ والترتيب الزمني.

(عبد المقصود والشافعي، 1999، ص18)

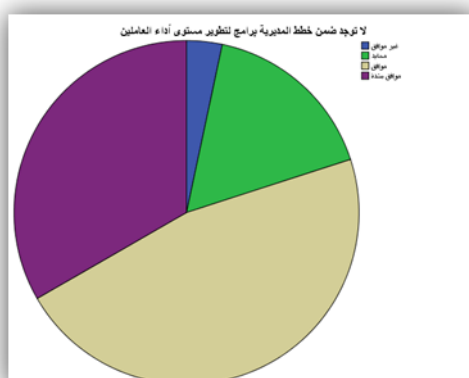


الشكل (08) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 08 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة

المحور الأول: معوقات تطبيق وظيفة التخطيط في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.
عبارة رقم (09): لا توجد ضمن خطط المديرية برامج لتطوير مستوى أداء العاملين.
الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان هناك ضمن خطط المديرية برامج لتطوير مستوى أداء العاملين.
جدول رقم (11): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة التاسعة.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة			
دالة	0.05	3	7.82	12.93	33.33	10	موافق بشدة
					46.7	14	موافق
					16.7	5	محايد
					3.33	01	غير موافق
					00	00	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (14) أي ما نسبته (46.7%) والآراء المعبرة بموافق بشدة (10) أي ما يعادل نسبة (33.33%) يرون بأنه لا توجد ضمن خطط المديرية برامج لتطوير مستوى أداء العاملين في حين نجد بعض الآراء المحايدة ممثلة في (5) ما نسبته (16.7%) والرأي الغير موافق جاءت بقيمة (01) أي ما نسبته (3.33%) يرون عكس ذلك. والغير موافق بشدة جاءت بقيمة (00) أي منعدمة.
كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرارا حول أنه لا توجد ضمن خطط المديرية برامج لتطوير مستوى أداء العاملين. كما أشار جمال علي أنه من المعوقات البشرية نقص الكوادر الفنية والإدارية في أجهزة التخطيط على مستوى الهيئات الرياضية. (جمال علي، 2008، ص25)



الشكل (09) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 09 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة

المحور الثاني: معوقات تطبيق وظيفة التنظيم في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

عبارة رقم (10): لا يوجد هيكل تنظيمي يحدد العلاقة بين الأفراد.

الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان هناك هيكل تنظيمي يحدد العلاقة بين الأفراد.

جدول رقم (12): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة العاشرة.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة			
دالة	0.05	3	7.82	15.60	23.33	07	موافق بشدة
					53.33	16	موافق
					20	6	محايد
					3.33	1	غير موافق
					00	00	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (16) أي ما نسبته (53.33%) والآراء المعبرة بموافق بشدة

(07) أي ما يعادل نسبة (23.33%) يرون بأنه لا توجد هيكل تنظيمي يحدد العلاقة بين الأفراد في حين نجد بعض الآراء

المحايدة ممثلة في (06) ما نسبته (20%) والرأي الغير موافق جاءت بقيمة (01) أي ما نسبته (3.33%) يرون عكس ذلك.

والغير موافق بشدة جاءت بقيمة (00) أي منعدمة. كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة عند

مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرارا أي أنه

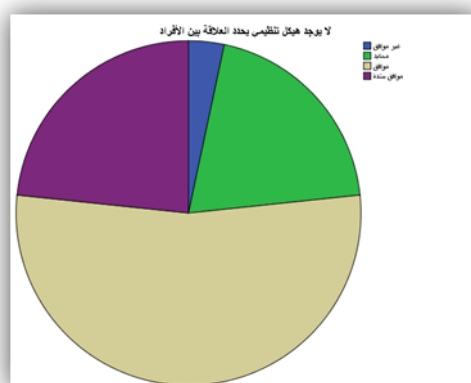
لا يوجد هيكل تنظيمي يحدد العلاقة بين الأفراد بالمديرية.

كما أشار جمال علي أنه من معوقات التنظيم قصور القوانين واللوائح انه قد يؤدي قدم القوانين واللوائح وعدم مساهمتها لمتطور

السريع وقد يكون تعقد القوانين وغموضها سبباً رئيسياً في سوء تنظيم العمل الإداري، ويؤدي ذلك إلى اختلالات كثيرة منها مثلاً

إصدار تشريعات معدلة لها خلال فترات وجيزة أو صدور لوائح تفسر وتوضح حسب الأهواء والآراء الشخصية . كل ما سبق

يؤدي إلى سوء في العمل الإداري وإعاقة للعملية التنظيمية. (جمال علي، 2008، ص35).



الشكل (10) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 10 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة

المحور الثاني: معوقات تطبيق وظيفة التنظيم في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

عبارة رقم (11): تتعارض مؤهلات الأفراد مع مناصبهم.

الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان هناك تعارض لمؤهلات الأفراد مع مناصبهم.

جدول رقم (13): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة الحادي عشر.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة			
دالة	0.05	2	5.99	12.20	16.70	05	موافق بشدة
					63.33	19	موافق
					20	6	محايد
					00	00	غير موافق
					00	00	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (19) أي ما نسبته (63.33%) والآراء المعبرة بموافق بشدة

(05) أي ما يعادل نسبة (16.70%) يرون بأنه تتعارض مؤهلات الأفراد مع مناصبهم في حين نجد بعض الآراء المحايدة ممثلة

في (06) ما نسبته (20%) والرأي الغير موافق بشدة والغير موافق جاءت بقيمة (00) أي منعدمة.

كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه توجد فروق

ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرارا أي أنه تتعارض مؤهلات الأفراد مع مناصبهم بالمديرية. كما

أشار جمال علي أنه من معوقات التنظيم سوء اختيار العنصر البشري: يشمل كل من القادة والمرؤوسين والملاحظ أن هناك قادة لا

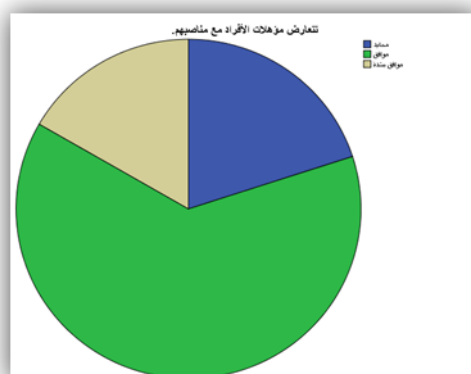
يختارون اختيار المرؤوسين فكثير منيم يقومون بأعمال بعيدة الصلة عن مجال تخصصهم، وبالعكس هناك كفاءات عالية وخبرات

واسعة قد لا تعطى لها المجال برغم تخصصها.

وأحيانا اختيار قادة صغار لأعمال تحتاج إلى ذوي الخبرة والحنكة والمعرفة، إن عدم وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب كل

ذلك يؤدي إلى ضياع الأموال وضياع الوقت وزيادة المشاكل وانتشار البيروقراطية أو الانحراف الإداري ويؤدي أيضا إلى القصور أو

العجز عن أداء الأعمال وتحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسة الرياضية (جمال علي، 2008، ص33).



الشكل (11) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 11 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة

المحور الثاني :معوقات تطبيق وظيفة التنظيم في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

عبارة رقم(12): لا تتوفر الميزانيات اللازمة لكل نشاط.

الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان هناك تناسب بين كل نشاط والميزانية المخصصة له.

جدول رقم (14): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة الثانية عشر.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة			
غير دالة	0.05	3	7.82	6.80	26.7	08	موافق بشدة
					40	12	موافق
					26.7	8	محايد
					6.7	2	غير موافق
					00	00	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (12) أي ما نسبته (40%) والآراء المعبرة بموافق بشدة (08)

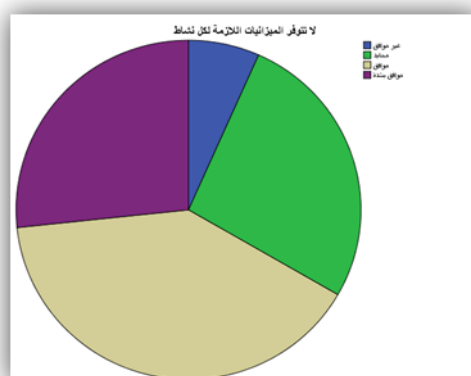
أي ما يعادل نسبة (26.66%) يرون بأنه لا تتوفر الميزانيات اللازمة لكل نشاط في حين نجد بعض الآراء المحايدة ممثلة في (08)

ما نسبته (26.7%) والرأي الغير موافق جاءت بقيمة(02) أي ما نسبته (6.7%) يرون عكس ذلك. والغير موافق بشدة

جاءت بقيمة (00) أي منعدمة.

كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أقل من قيمة كا² الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية لأي فئة من الفئات.



الشكل (12) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 12 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة

المحور الثاني: معوقات تطبيق وظيفة التنظيم في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

عبارة رقم (13): لا تغطي الأدوات والأجهزة الأنشطة كافة.

الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان هناك توفر للأدوات والأجهزة اللازمة لكافة الأنشطة.

جدول رقم (15): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة الثالثة عشر.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة			
دالة	0.05	3	7.82	7.86	30	09	موافق بشدة
					36.7	11	موافق
					30	09	محايد
					00	00	غير موافق
					3.33	01	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (11) أي ما نسبته (36.7%) والآراء المعبرة بموافق بشدة

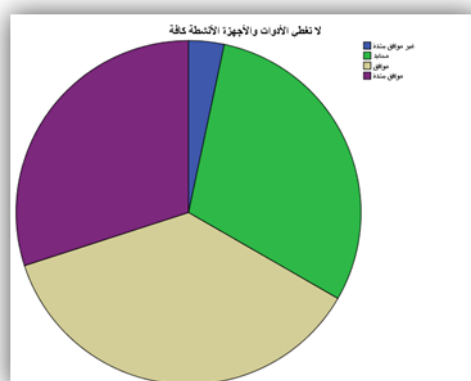
(09) أي ما يعادل نسبة (30%) يرون بأنه لا تغطي الأدوات والأجهزة الأنشطة كافة في حين نجد بعض الآراء المحايدة ممثلة في

(09) ما نسبته (30%) والرأي الغير موافق بشدة جاءت بقيمة (01) أي ما نسبته (3.33%) يرون عكس ذلك. والغير موافق

جاءت بقيمة (00) أي منعدمة.

كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه توجد فروق

ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرارا أي لا تغطي الأدوات والأجهزة الأنشطة كافة.



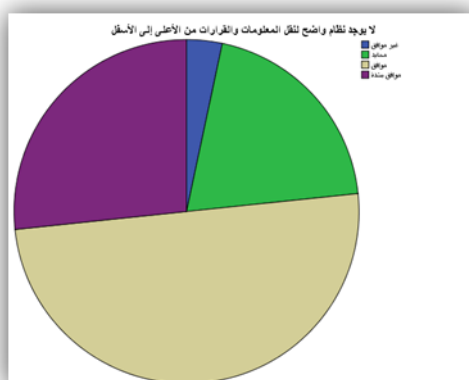
الشكل (13) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 13 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة

المحور الثاني: معوقات تطبيق وظيفة التنظيم في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.
عبارة رقم(14): لا يوجد نظام واضح لنقل المعلومات والقرارات من الأعلى إلى الأسفل.
الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان هناك نظام واضح لنقل المعلومات والقرارات من الأعلى إلى الأسفل.
جدول رقم (16): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة الرابعة عشر.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة			
دالة	0.05	3	7.82	13.46	26.7	08	موافق بشدة
					50	15	موافق
					20	06	محايد
					3.33	01	غير موافق
					00	00	غير موافق بشدة
					00	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (15) أي ما نسبته (50%) والآراء المعبرة بموافق بشدة (08) أي ما يعادل نسبة (26.7%) يرون بأنه لا يوجد نظام واضح لنقل المعلومات والقرارات من الأعلى إلى الأسفل في حين نجد بعض الآراء المحايدة ممثلة في (06) ما نسبته (20%) والرأي الغير موافق جاءت بقيمة (01) أي ما نسبته (3.33%) يرون عكس ذلك. والغير موافق بشدة جاءت بقيمة (00) أي منعدمة.

كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرارا أي لا يوجد نظام واضح لنقل المعلومات والقرارات من الأعلى إلى الأسفل. كما أشار جمال علي أنه من معوقات التنظيم قصور القوانين واللوائح انه قد يؤدي قدم القوانين واللوائح وعدم مسايرتها لمتطور السريع وقد يكون تعقد القوانين وغموضها سبباً رئيسياً في سوء تنظيم العمل الإداري، ويؤدي ذلك إلى اختلالات كثيرة منها مثلاً إصدار تشريعات معدلة لها خلال فترات وجيزة أو صدور لوائح تفسر وتوضح حسب الأهواء والآراء الشخصية . كل ما سبق يؤدي إلى سوء في العمل الإداري وإعاقة للعملية التنظيمية. (جمال علي، 2008، ص35).



الشكل (14) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 14 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة

المحور الثاني: معوقات تطبيق وظيفة التنظيم في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

عبارة رقم (15): لا يوجد لوائح تنظيمية للعمل.

الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان هناك لوائح تنظيمية للعمل بالمديرية.

جدول رقم (17): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة الخامسة العاشرة.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة			
دالة	0.05	4	9.49	34	23.33	07	موافق بشدة
					60	18	موافق
					10	03	محايد
					3.33	01	غير موافق
					3.33	01	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (18) أي ما نسبته (60%) والآراء المعبرة بموافق بشدة (07)

أي ما يعادل نسبة (23.33%) يرون بأنه لا يوجد لوائح تنظيمية للعمل بالمديرية في حين نجد بعض الآراء المحايدة ممثلة في

(03) ما نسبته (10%) والرأي الغير موافق بشدة جاءت بقيمة (01) أي ما نسبته (3.33%) والغير موافق جاءت بقيمة

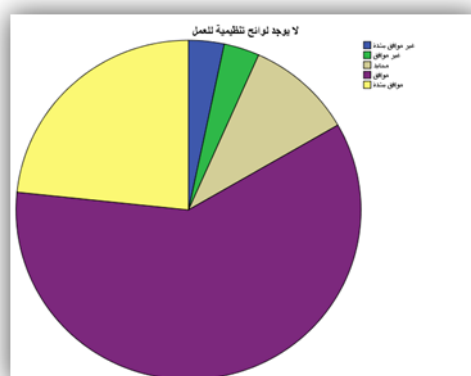
(3.33) أي ما نسبته (3.33%) يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه توجد فروق

ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرارا أي لا يوجد لوائح تنظيمية للعمل بالمديرية. كما أشار

حمادي أنه من معوقات التنظيم عملية تعقد الإجراءات وعدم وضوح اللوائح والقواعد تؤدي إلى معوقات إدارية تواجه إنجاز

العمل. (حمادي، 1997، ص151)

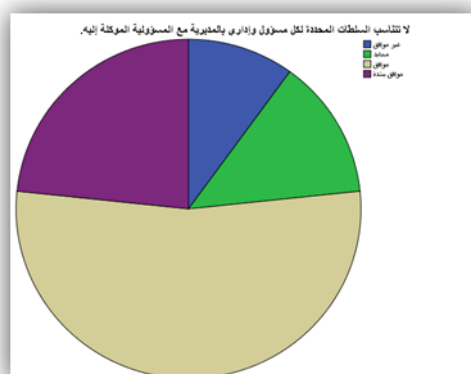


الشكل (15) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 15 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة

المحور الثاني: معوقات تطبيق وظيفة التنظيم في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.
عبارة رقم(16): لا تتناسب السلطات المحددة لكل مسؤول وإداري بالمديرية مع المسؤولية الموكلة إليه.
الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان هناك تناسب في السلطات المحددة لكل مسؤول وإداري بالمديرية مع المسؤولية الموكلة إليه.
جدول رقم (18): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة السادسة عشر.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة			
دالة	0.05	3	7.82	14	23.33	07	موافق بشدة
					53.33	16	موافق
					13.33	04	محايد
					10	03	غير موافق
					00	00	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (16) أي ما نسبته (53.33%) والآراء المعبرة بموافق بشدة (07) أي ما يعادل نسبة (23.33%) يرون بأنه لا تتناسب السلطات المحددة لكل مسؤول وإداري بالمديرية مع المسؤولية الموكلة إليه في حين نجد بعض الآراء المحايدة ممثلة في (04) ما نسبته (13.33%) والرأي الغير موافق جاءت بقيمة (03) أي ما نسبته (10%) يرون عكس ذلك. والغير موافق بشدة جاءت بقيمة (00) أي منعدمة.
كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرارا حول أنه لا تتناسب السلطات المحددة لكل مسؤول وإداري مع المسؤولية الموكلة إليه بالمديرية. كما أشار جمال علي أنه من معوقات التنظيم سوء توزيع الاختصاصات الإدارية كتعدد اللجان والإدارات داخل الاتحادات الرياضية وجميع الهيئات الشبابية دون تحديد اختصاصات دقيقة لكل لجنة أو إدارة مما يؤدي إلى تضارب الأعمال الإدارية وازدواجيتها أحيانا أخرى. ولذلك يعد سوء توزيع الاختصاصات والمسؤوليات وازدواجيتها من أهم معوقات عملية التنظيم التي تعتمد أساسا في نجاحها على التوزيع الجيد للاختصاصات والمسؤوليات. (جمال علي، 2008، ص33)



الشكل (16) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 16 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة

المحور الثالث: معوقات تطبيق وظيفة التوجيه في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

عبارة رقم (17): لا تستمر عملية التوجيه طوال فترة تنفيذ الخطة وفق برنامج زمني.

الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان هناك استمرار في عملية التوجيه طوال فترة تنفيذ الخطة وفق برنامج زمني.

جدول رقم (19): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة السابعة عشر.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة			
دالة	0.05	3	7.82	21.46	23.33	07	موافق بشدة
					60	18	موافق
					10	03	محايد
					6.7	02	غير موافق
					00	00	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (18) أي ما نسبته (60%) والآراء المعبرة بموافق بشدة (07)

أي ما يعادل نسبة (23.33%) يرون بأنه لا تستمر عملية التوجيه طوال فترة تنفيذ الخطة وفق برنامج زمني في حين نجد بعض

الآراء المحايدة ممثلة في (03) ما نسبته (10%) والرأي الغير موافق جاءت بقيمة (02) أي ما نسبته (6.7%) يرون عكس

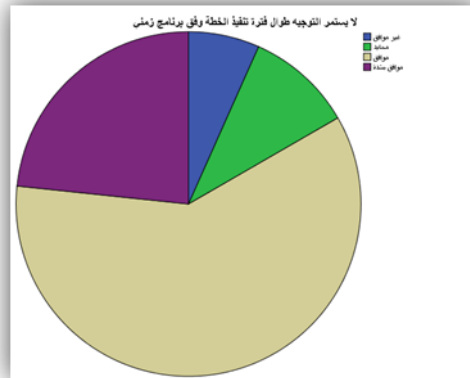
ذلك. والغير موافق بشدة جاءت بقيمة (00) أي منعدمة. كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا²

الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر

تكرارا حول أنه لا تستمر عملية التوجيه طوال فترة تنفيذ الخطة وفق برنامج زمني.

كما اشار مرسي وحسام الدين ان التوجيه عملية مستمرة طالما ان العملية الادارية قائمة لأنه المعيار الاساسي لنجاح العملية

الادارية (مرسي حسام الدين، 2003، ص 47)



الشكل (17) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 17 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة

المحور الثالث: معوقات تطبيق وظيفة التوجيه في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

عبارة رقم (18): لا يوجد نظام اتصال فعال للقيام بعملية التوجيه.

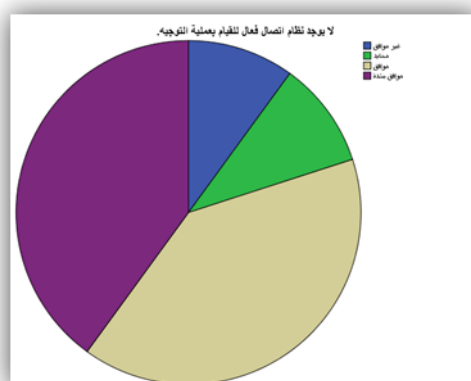
الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان هناك وجود نظام اتصال فعال للقيام بعملية التوجيه.

جدول رقم (20): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة الثامنة عشر.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة			
دالة	0.05	3	7.82	10.80	40	12	موافق بشدة
					40	12	موافق
					10	03	محايد
					10	03	غير موافق
					00	00	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (12) أي ما نسبته (40%) والآراء المعبرة بموافق بشدة (12) أي ما يعادل نسبة (40%) يرون بأنه لا يوجد نظام اتصال فعال للقيام بعملية التوجيه في حين نجد بعض الآراء المحايدة ممثلة في (03) ما نسبته (10%) والرأي الغير موافق جاءت بقيمة (03) أي ما نسبته (10%) يرون عكس ذلك. والغير موافق بشدة جاءت بقيمة (00) أي منعدمة.

كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرارا حول أنه لا يوجد نظام اتصال فعال للقيام بعملية التوجيه بالمديرية.



الشكل (18) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 18 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة

المحور الثالث: معوقات تطبيق وظيفة التوجيه في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

عبارة رقم (19): لا تهدف عملية التوجيه إلى تطوير العمل الإداري.

الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان هناك هدف من عملية التوجيه لتطوير العمل الإداري.

جدول رقم (21): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة التاسعة عشر.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة			
دالة	0.05	3	7.82	7.90	16.7	05	موافق بشدة
					46.7	14	موافق
					20	06	محايد
					16.7	05	غير موافق
					00	00	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (14) أي ما نسبته (46.7%) والآراء المعبرة بموافق بشدة

(05) أي ما يعادل نسبة (16.7%) يرون بأنه لا تهدف عملية التوجيه إلى تطوير العمل الإداري في حين نجد بعض الآراء

المحايدة ممثلة في (06) ما نسبته (20%) والرأي الغير موافق جاءت بقيمة (05) أي ما نسبته (16.7%) يرون عكس ذلك.

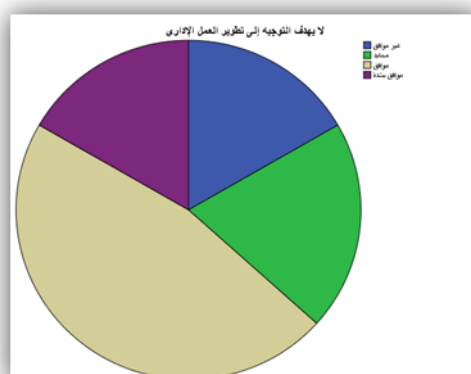
والغير موافق بشدة جاءت بقيمة (00) أي منعدمة. كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة عند

مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرارا حول

أنه لا تهدف عملية التوجيه إلى تطوير العمل الإداري بالمديرية.

كما اشار بهجت ان قلة الدورات والبعثات الخارجية التي من شأنها اعداد القادة والارتقاء بهم والتعرف على أحدث التقنيات في

مجال الادارة الرياضية تؤدي الى اعداد هؤلاء القادة. (بهجت، 1997ص14)



الشكل (19) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 19 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة

المحور الثالث: معوقات تطبيق وظيفة التوجيه في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

عبارة رقم (20): عدم استمرار عملية التوجيه داخل المديرية بصورة منتظمة.

الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان هناك استمرار في عملية التوجيه داخل المديرية بصورة منتظمة.

جدول رقم (22): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة العشرون.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة			
غير دالة	0.05	4	9.49	08.33	26.7	08	موافق بشدة
					33.33	10	موافق
					23.33	07	محايد
					13.33	04	غير موافق
					3.33	01	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (10) أي ما نسبته (33.33%) والآراء المعبرة بموافق بشدة (08) أي ما يعادل نسبة (26.7%) يرون بأنه لا تستمر عملية التوجيه داخل المديرية بصورة منتظمة في حين نجد بعض الآراء المحايدة ممثلة في (07) ما نسبته (23.33%) والرأي الغير موافق جاءت بقيمة (04) أي ما نسبته (13.33%) والغير موافق بشدة جاءت بقيمة (01) أي ما نسبته (3.33%) يرون عكس ذلك.

كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أقل من قيمة كا² الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأي فئة من الفئات.



الشكل (20) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 20 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة

المحور الثالث: معوقات تطبيق وظيفة التوجيه في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

عبارة رقم (21): التوجيه لا يقوم على تشخيص الإعداد المهني.

الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان التوجيه يقوم على تشخيص الإعداد المهني.

جدول رقم (23): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة الواحد وعشرون.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة			
دالة	0.05	3	7.82	08.00	30	09	موافق بشدة
					40	12	موافق
					20	06	محايد
					10	03	غير موافق
					00	00	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (12) أي ما نسبته (40%) والآراء المعبرة بموافق بشدة (09)

أي ما يعادل نسبة (30%) يرون بأن التوجيه لا يقوم على تشخيص الإعداد المهني في حين نجد بعض الآراء المحايدة ممثلة في

(06) ما نسبته (20%) والرأي الغير موافق جاءت بقيمة (03) أي ما نسبته (10%) يرون عكس ذلك. والغير موافق بشدة

جاءت بقيمة (00) أي منعدمة.

كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة أي أنه التوجيه لا يقوم على تشخيص الإعداد المهني.



الشكل (21) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 21 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة

المحور الثالث: معوقات تطبيق وظيفة التوجيه في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

عبارة رقم (22): يوجد تداخل في عمليات القيادة.

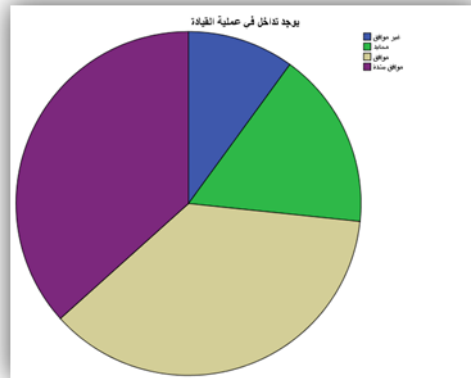
الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان هناك تداخل في عمليات القيادة.

جدول رقم (24): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة الثاني وعشرون.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة			
غير دالة	0.05	3	7.82	06.80	36.7	11	موافق بشدة
					36.7	11	موافق
					16.7	05	محايد
					10	03	غير موافق
					00	00	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (11) أي ما نسبته (36.7%) والآراء المعبرة بموافق بشدة (11) أي ما يعادل نسبة (36.7%) يرون بأنه يوجد تداخل في عمليات القيادة في حين نجد بعض الآراء المحايدة ممثلة في (5) ما نسبته (16.7%) والرأي الغير موافق جاءت بقيمة (03) أي ما نسبته (10%) يرون عكس ذلك. والغير موافق بشدة جاءت بقيمة (00) أي منعدمة.

كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة اقل من قيمة كا² الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لأي فئة من الفئات.



الشكل (22) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 22 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة

المحور الثالث: معوقات تطبيق وظيفة التوجيه في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

عبارة رقم (23): لا تبني عملية التوجيه داخل المديرية على الحقائق والمنطق.

الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كانت عملية التوجيه داخل المديرية تبني على الحقائق والمنطق.

جدول رقم (25): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة الثالث وعشرون.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة			
دالة	0.05	3	7.82	11.86	46.7	14	موافق بشدة
					30	09	موافق
					20	06	محايد
					3.33	01	غير موافق
					00	00	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (09) أي ما نسبته (30%) والآراء المعبرة بموافق بشدة (14)

أي ما يعادل نسبة (46.7%) يرون بأنه لا تبني عملية التوجيه داخل المديرية على الحقائق والمنطق في حين نجد بعض الآراء

المحايدة ممثلة في (06) ما نسبته (20%) والرأي الغير موافق جاءت بقيمة (01) أي ما نسبته (3.33%) يرون عكس ذلك.

والغير موافق بشدة جاءت بقيمة (00) أي منعدمة.

كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه توجد فروق

ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرارا حول أنه لا تبني عملية التوجيه داخل المديرية على الحقائق

والمنطق.



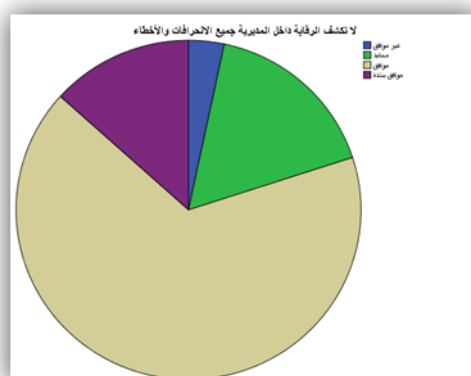
الشكل (23) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 23 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة

المحور الرابع: معوقات تطبيق وظيفة الرقابة في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.
عبارة رقم(24): لا تكشف عملية الرقابة داخل المديرية جميع الانحرافات والأخطاء.
الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كانت عملية الرقابة داخل المديرية تكشف جميع الانحرافات والأخطاء.
جدول رقم (26): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة الرابعة وعشرون.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة			
دالة	0.05	3	7.82	28.93	46.7	14	موافق بشدة
					30	09	موافق
					20	06	محايد
					3.33	01	غير موافق
					00	00	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (16) أي ما نسبته (53.33%) والآراء المعبرة بموافق بشدة (08) أي ما يعادل نسبة (26.66%) يرون بأن عملية الرقابة داخل المديرية لا تكشف جميع الانحرافات والأخطاء في حين نجد بعض الآراء المحايدة ممثلة في (5) ما نسبته (16.66%) والرأي الغير موافق جاءت بقيمة (01) أي ما نسبته (3.33%) يرون عكس ذلك. والغير موافق بشدة جاءت بقيمة (00) أي منعدمة.
كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرارا حول أنه لا تكشف عملية الرقابة داخل المديرية جميع الانحرافات والأخطاء.

كما اشار السنوري الى انه من اهم المقومات الاساسية لنجاح الرقابة حتى نضمن فاعليتها وتحقيق الهدف من اجرائها هي انه يجب على النظام الرقابي ان يبلغ عن الانحرافات بسرعة (السنوري، 1997ص60).

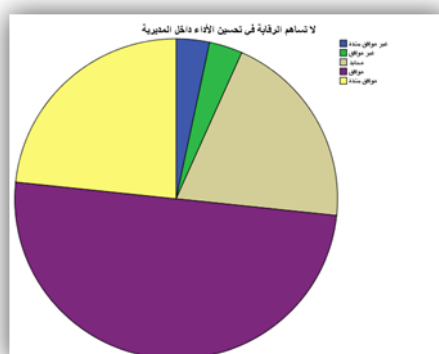


الشكل(24) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 24 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة

المحور الرابع: معوقات تطبيق وظيفة الرقابة في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.
عبارة رقم(25): لا تساهم عملية الرقابة في تحسين الأداء داخل المديرية.
الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كانت عملية الرقابة تساهم في تحسين الأداء داخل المديرية.
جدول رقم (27): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة.

الاختبار الاحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الاحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة			
دالة	0.05	4	9.49	22	23.3	7	موافق بشدة
					50	15	موافق
					20	6	محايد
					3.3	1	غير موافق
					3.3	1	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (16) أي ما نسبته (53.33%) والآراء المعبرة بموافق بشدة (08) أي ما يعادل نسبة (26.66%) يرون بأنه عملية الرقابة لا تساهم في تحسين الأداء داخل المديرية أداء العاملين في حين نجد بعض الآراء المحايدة ممثلة في (5) ما نسبته (16.66%) والرأي الغير موافق بشدة جاءت بقيمة (01) أي ما نسبته (3.33%) يرون عكس ذلك. والغير موافق جاءت بقيمة (00) أي منعدمة.
كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² المجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرارا حول أنه لا تساهم عملية الرقابة في تحسين الأداء داخل المديرية. كما أشار عبد الحميد أن الرقابة تلعب دور أساسي لتقييم الأداء لذلك يمكن القضاء على المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف (عبد الحميد، 1999، ص29)

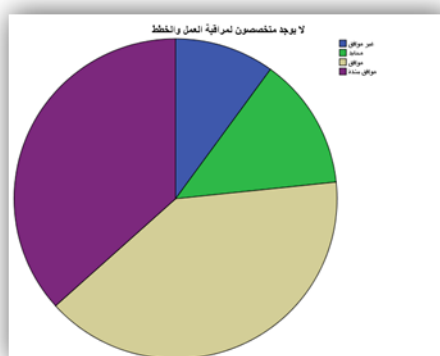


الشكل (25) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 25 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة

المحور الرابع: معوقات تطبيق وظيفة الرقابة في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.
عبارة رقم (26): لا يوجد متخصصون لمراقبة العمل والخطط.
الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان هناك متخصصون لمراقبة العمل والخطط.
جدول رقم (28): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة السادس وعشرون.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة			
دالة	0.05	3	7.82	8.66	36.7	11	موافق بشدة
					40	12	موافق
					13.33	4	محايد
					10	3	غير موافق
					00	00	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (12) أي ما نسبته (40%) والآراء المعبرة بموافق بشدة (11) أي ما يعادل نسبة (36.7%) يرون بأنه لا يوجد متخصصون لمراقبة العمل والخطط.
في حين نجد بعض الآراء المحايدة ممثلة في (04) ما نسبته (13.33%) والرأي الغير موافق جاءت بقيمة (03) أي ما نسبته (10%) يرون عكس ذلك. والغير موافق بشدة جاءت بقيمة (00) أي منعدمة.
كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرارا حول أنه لا يوجد متخصصون لمراقبة العمل والخطط. كما أشار شرف أن كل اداري يقوم بعملية الرقابة في حدود الخطط التي وضعها فمسؤولية عضو الرقابة لم تعد مجرد اكتشاف الأخطاء والانحرافات وانما معرفة اسبابها وكيف يمكن تجنب وقوعها في المستقبل (شرف، 1999، ص37).



الشكل (26) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 26 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة

المحور الرابع: معوقات تطبيق وظيفة الرقابة في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.
عبارة رقم (27): عدم وجود معايير ثابتة التي من خلالها يتم مراقبة كافة الأعمال.
الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان هناك معايير ثابتة التي من خلالها يتم مراقبة كافة الأعمال.
جدول رقم (29): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة			
دالة	0.05	3	7.82	11.07	40	12	موافق بشدة
					40	12	موافق
					13.33	4	محايد
					6.7	2	غير موافق
					00	00	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (12) أي ما نسبته (40%) والآراء المعبرة بموافق بشدة (12) أي ما يعادل نسبة (40%) يرون بأنه لا يوجد معايير ثابتة التي من خلالها يتم مراقبة كافة الأعمال في حين نجد بعض الآراء المحايدة ممثلة في (04) ما نسبته (13.33%) والرأي الغير موافق جاءت بقيمة (02) أي ما نسبته (6.7%) يرون عكس ذلك. والغير موافق بشدة جاءت بقيمة (00) أي منعدمة. كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرارا حول عدم وجود معايير ثابتة التي من خلالها يتم مراقبة كافة الأعمال. كما اشار البياع عبد المحسن ان التقارير الدورية والسنوية المقدمة من الاداريين والمسؤولين من شأها تأخير وصول البيانات كاملة عن الانحرافات وتصحيحها (البياع عبد المحسن، 1996، ص36)



الشكل (27) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 27 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة

المحور الرابع: معوقات تطبيق وظيفة الرقابة في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.
عبارة رقم(28): عدم وجود موضوعية في عملية الرقابة واستغلالها للأهواء الذاتية.
الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان هناك وجود موضوعية في عملية الرقابة واستغلالها للأهواء الذاتية.
جدول رقم (30): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة.

الاختبار الاحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الاحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة			
دالة	0.05	3	7.82	12.93	33.33	10	موافق بشدة
					46.7	14	موافق
					16.5	5	محايد
					3.33	1	غير موافق
					00	00	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (14) أي ما نسبته (46.7%) والآراء المعبرة بموافق بشدة (10) أي ما يعادل نسبة (33.33%) يرون بأنه لا يوجد موضوعية في عملية الرقابة واستغلالها للأهواء الذاتية في حين نجد بعض الآراء المحايدة ممثلة في (5) ما نسبته (16.5%) والرأي الغير موافق جاءت بقيمة (01) أي ما نسبته (3.33%) يرون عكس ذلك. والغير موافق بشدة جاءت بقيمة (00) أي منعدمة.

كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² المجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرارا حول عدم وجود موضوعية في عملية الرقابة واستغلالها للأهواء الذاتية. كما اشار عبد الحميد ان عدم وجود عقوبات وجزاءات مناسبة تتم على الافراد الذين يشب عليهم الانحرافات ولا تتم متابعة سير العمل وخطط الاتحادات بصيغة دورية (الازهري،1993، ص70)



الشكل (28) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 28 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة

المحور الرابع: معوقات تطبيق وظيفة الرقابة في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

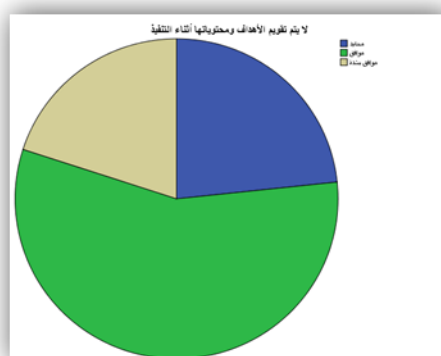
عبارة رقم (29): لا يتم تقويم الأهداف ومحتوياتها أثناء التنفيذ.

الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان هناك تقويم للأهداف ومحتوياتها أثناء التنفيذ.

جدول رقم (31): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة التاسعة وعشرون.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة			
دالة	0.05	2	5.99	7.40	20	6	موافق بشدة
					56.7	17	موافق
					23.33	7	محايد
					00	00	غير موافق
					00	00	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (17) أي ما نسبته (56.7%) والآراء المعبرة بموافق بشدة (06) أي ما يعادل نسبة (20%) يرون بأنه لا يتم تقويم الأهداف ومحتوياتها أثناء التنفيذ في حين نجد بعض الآراء المحايدة ممثلة في (07) ما نسبته (23.33%) والرأي الغير موافق بشدة والغير موافق جاءت بقيمة (00) أي منعدمة. كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرارا أي أنه لا يتم تقويم الأهداف ومحتوياتها أثناء التنفيذ.

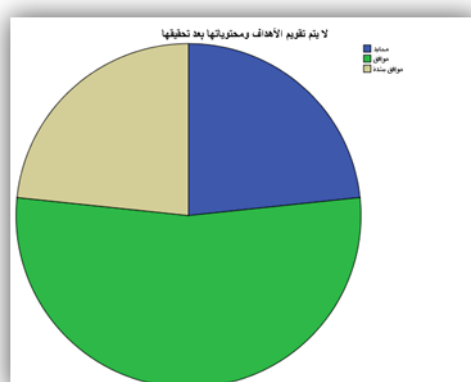


الشكل (29) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 29 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة

المحور الرابع: معوقات تطبيق وظيفة الرقابة في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.
عبارة رقم (30): لا يتم تقويم الأهداف ومحتوياتها بعد تحقيقها.
الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان هناك تقويم الأهداف ومحتوياتها بعد تحقيقها.
جدول رقم (32): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث حول العبارة الثلاثون.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة			
غير دالة	0.05	2	5.99	5.40	23.33	7	موافق بشدة
					53.33	16	موافق
					23.33	6	محايد
					00	00	غير موافق
					00	00	غير موافق بشدة
					100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (16) أي ما نسبته (53.33%) والآراء المعبرة بموافق بشدة (07) أي ما يعادل نسبة (23.33%) يرون بأنه لا يتم تقويم الأهداف ومحتوياتها بعد تحقيقها.
في حين نجد بعض الآراء المحايدة ممثلة في (06) ما نسبته (23.33%) والرأي الغير موافق بشدة والغير موافق جاءت بقيمة (00) أي منعدمة. كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا² المحسوبة اقل من قيمة كا² الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) حيث نرى بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لأي فئة من الفئات. وهذا ما أشار اليه الحمامي ان من أهم أهداف النظام الرقابي هو تصحيح الأخطاء أول بأول والتأكد من ان الأعمال تسير في اتجاه تحقيق الأهداف وان المخطط الموضوع لبلوغه قد تم تحقيقه (الحمامي، 2001، ص267)



الشكل (30) يوضح: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 30 من استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة

2_ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية سنحاول مناقشتها في ضوء الفرضيات (كل فرضية على حده) للوقوف على درجة تحققها أو بطلانها.

-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

والتي مفادها "هناك معوقات تطبيق وظيفة التخطيط في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة"، تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

-أنه لا تتناسب أهداف العمل الإداري مع أهداف العاملين بالمديرية.

-وأنها لا تتفق الأهداف مع الإمكانيات المتوفرة بالمديرية.

-وعدم وضوح أهداف العمل الإداري للعاملين بالمديرية.

-لا يتم الالتزام بتنفيذ الخطط والبرامج المخطط لها.

-بالإضافة إلى عدم امتلاك مجلس الإدارة خبرة في عملية التخطيط.

وهذا كله مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مواجهة إدارة المديرية لتلك المعوقات المتعلقة بالتخطيط لصالح المؤكدين على وجودها.

مما سبق نستنتج أن هناك جملة من معوقات تطبيق وظيفة التخطيط في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة. وبمقارنة نتائج هذا المحور مع نتائج الدراسات السابقة نلاحظ انه يتوافق مع ما توصل إليه "دراسة عزيز علي ناصر ألقديمي. 2010 بعنوان: دراسة تحليلية للمعوقات الإدارية في الاتحادات الرياضية الاولمبية اليمينية حيث تنص على: أن هناك عدة معوقات إدارية متعلقة بغياب التخطيط في عمل الاتحادات الرياضية الاولمبية اليمينية. حيث توصلت إلى عدم وجود أهداف واضحة ومعلنة للاتحاد إضافة إلى غياب الخطط لتحقيق البطولات الاولمبية كما لا يضع الاتحاد خطط قصيرة أو طويلة المدى لتحقيق أهدافها.

كما أشار عبد العزيز محمد الحاج، 2008 " في دراسته بعنوان " التخطيط في إدارة الأندية الرياضية :دراسة متمحورة حول البعد التنظيمي-دراسة حالة الأندية الرياضية اليمن". حيث توصل إلى أن هناك قمة في الأهداف والمخططات التي يسير عليها أفراد المؤسسة، وانه لا يوجد تنسيق بين الإدارات لتوضيح الأهداف، ودراساتها وتسهيل عملية تحقيقها بأقل تكلفة وبأقصر وقت ممكن.

كما يوضح " محمد رمضان محمد احمد، 1988 " في دراسته " معوقات العمل الإداري في بعض أندية محافظة القاهرة " إلى أن هناك بعض المعوقات التي تؤثر وتمس العمل الإداري داخل الأندية الرياضية وهي: عدم توضيح الأهداف لجميع الأعضاء، وكذلك عدم توافر الخبرات المتخصصة في كافة المجالات وخصوصاً في مجال التخطيط .

وصعوبة تحقيق الأهداف وكذلك بالنسبة للسياسات والإجراءات فإنها لا تحقق وسيمة من الضمان

الإداري. ويؤكد في هذا الصدد " عبد الحميد علي "على أنه للتخطيط دوراً فعالاً لتحقيق أهداف

الهيئات الرياضية حيث أنه يهتم بتحديد الأهداف المحلية ، فالوصول للاعبين إلى المستويات العالية من خلال التدريب الجيد يعد من الأهداف القومية، فبواسطة التخطيط يمكن تحديد الأهداف المرسومة من أجل توسيع

قاعدة الممارسين وإيجاد وأنشطة رياضية جديدة والاشتراك في الدورات الرياضية المختلفة وتحقيق الفوز والحصول على البطولات. وهذا ما يدعم ما توصلت إليه دراستنا، إذا يمكن القول إن الفرضية الأولى محققة وبدرجة عالية جداً، وبالتالي قبولها.

-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

والتي مفادها " هناك معوقات تطبيق وظيفة التنظيم في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

تؤكد نتائج الدراسة الميدانية على:

-أنه لا يوجد هيكل تنظيمي يحدد العلاقة بين الأفراد.

-وانه تتعارض مؤهلات الأفراد مع مناصبهم.

-وانه لا توجد لوائح تنظيمية للعمل كما لا تغطي الأدوات والأجهزة كافة الأنشطة.

-بالإضافة إلى عدم تناسب السلطات المحددة لكل مسئول أو إداري يعمل بالمديرية مع المسؤوليات الموكلة إليه

وهذا كله مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مواجهة إدارة المديرية لتلك المعوقات لصالح المؤكدين على

وجودها.

مما سبق يتأكد أنه توجد معوقات تطبيق وظيفة التنظيم في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

وهذا ما تؤكدته دراسة " عبد العزيز محمد الحاج، 2008 " في دراسته بعنوان " التخطيط في إدارة الأندية

الرياضية :دراسة متمحورة حول البعد التنظيمي-دراسة حالة الأندية الرياضية.صعده اليمن . "أين توصلت إلى عدم

وجود جو ملائم يسوده التنظيم والتشاور في عملية تسيير وتنفيذ المخططات . كما لمس عدم الرضا من الإداريين

بالتنظيم السائد (نظام عشوائي) في المؤسسة، عدم وعي المسؤولين بأهمية التنظيم، وتنفيذ المخططات ومتابعتها.

كما جاءت نتائج هذا المحور متقاربة مع دراسة (عزيز علي ناصر ألقديمي)، 2010 بعنوان :دراسة تحليلية

للمعوقات الإدارية في الاتحادات الرياضية الاولمبية اليمنية حيث تنص على :

إن هناك عدة معوقات إدارية متعلقة بغياب التنظيم في عمل الاتحادات الرياضية الاولمبية اليمنية. حيث توصلت

إلى وجود عيوب في نصوص اللائحة التنظيمية للاتحادات الرياضية إضافة إلى عدم وجود لائحة داخلية تنظم سير

العمل بالاتحاد كما لا يتم اختيار الإداريين بالاتحاد وفقاً للخبرات السابقة.

" كما جاءت نتائج هذا المحور متقاربة مع دراسة " ممدوح علي فكري ألفقي، 2005 بعنوان :دراسة تحليلية

لمعوقات العمل الإداري بلجان الشباب والرياضة بالمجالس الشعبية المحلية بجمهورية مصر . "حيث توصلت إلى عدم

معرفة أعضاء المجالس الشعبية خصوصاً أعضاء لجنة الشباب والرياضة بالتنظيمات والهيئات الخاصة والأهمية

للشباب والرياضة، وكذلك تتداخل الاختصاصات بين الشعبين والتنفيذيين يؤدي إلى ارتباط وتأخر العمل وإهمال

الموضوعات التي تفحص وتدرس وتهمل المشروعات المتعلقة بالشباب والرياضة.

ويؤكد " المنيري و بديوي، 1999 على أن الوظيفة التنظيمية تضع في اعتبارها دائماً أن توضيح الأهداف

ومقاييس ومعايير تقييم المشروعات يعتبر خطوة أساسية في تعبئة الجهود بشكل فعال . هذه المعايير تسمح

للوحدات أن تتعرف أولاً بأول على مواطن القوة والقصور في أعمالها، مما يهيئ الظروف المناسبة لإحداث التغييرات الضرورية في برامج الإنتاج في الوقت الملائم ، كما أن تحديد المسؤوليات تحديداً واضحاً من أعلى المستويات إلى أدنى مستوى يسمح بمرونة العمل وتدفق المعلومات في كافة الاتجاهات.

وهذا ما يدعم ما توصلت إليه الدراسة، إذا يمكن القول إن الفرضية الثانية محققة، وبدرجة عالية جداً، وبالتالي قبولها.

وهذا ما يدعم ما توصلت إليه دراستنا، إذا يمكن القول إن الفرضية الأولى محققة وبدرجة عالية جداً، وبالتالي قبولها.

-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة-

والتي مفادها " هناك معوقات تطبيق وظيفة التوجيه في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة" ، تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى :

- عدم استمرار التوجيه طوال فترة تنفيذ الخطة وفق برنامج زمني.
 - وأفما لا يوجد نظام اتصال فعال للقيام بعملية التوجيه كما لا يهدف إلى تطوير العمل الإداري.
 - التوجيه لا يقوم على تشخيص الإعداد المهني.
 - بالإضافة إلى انه لا تبني عملية التوجيه داخل المديرية على الحقائق والمنطق.
- وهذا كله مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مواجهة ادارة المديرية لتلك المعوقات المتعلقة بالتوجيه لصالح المؤكدين على وجودها.

مما سبق نستنتج أن هناك جملة من معوقات تطبيق وظيفة التوجيه في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة. وبمقارنة نتائج هذا المحور مع نتائج الدراسات السابقة نلاحظ انه يتوافق مع ما توصل إليه " دراسة السنوسي أسماء سنة 2014 بعنوان "معوقات العملية الإرشادية لمستشاري التوجيه ببعض ثانويات ولايات الجنوب" تنص على:

وجود معوقات متعلقة بالتوجيه وتمثلت في نقص الوسائل البالغ نسبتها 16% وتجدد في عدم وجود الأدوات المساعدة على القيام بالعملية الإرشادية مثل الاختبارات النفسية للأدوات إضافة إلى عدم اقتناع الأساتذة بالعمل الإرشادي وتعاونهم كما انه هناك معوقات في العملية الإرشادية أي التوجيه.تختلف العملية الإرشادية باختلاف الاقدمية لصالح اقل من 6 سنوات - لا تختلف معوقات العملية الإرشادية أي التوجيه باختلاف التخصص لمستشاري التوجيه إضافة إلى ضعف التكوين الأكاديمي في مجال الإرشاد ومنه يعرقل تطوير العمل الإداري

كما أشارت: دراسة قصي فوزي خالف 2013 بعنوان "معوقات برامج التوجيه المهني في المرحلة الثانوية من وجهة نظر المرشدين طالبيين ومديري المدارس حيث توصل إلى انه هناك معوقات إدارية وتنظيمية وفنية ومهنية تواجه برامج التوجيه، كعدم تشخيص الإعداد المهني أي التدريب العملي في مجال الإرشاد .

وهذا ما يدعم ما توصلت إليه دراستنا، إذا يمكن القول إن الفرضية الأولى محققة وبدرجة عالية جداً، وبالتالي قبولها.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة:

والتي مفادها " هناك معوقات تطبيق وظيفة الرقابة في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة" ، تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

- لا تكشف الرقابة داخل المديرية جميع الانحرافات والأخطاء. كما لا تساهم الرقابة في تحسين الأداء داخل المديرية.

- عدم وجود متخصصون لمراقبة العمل والخطط.

- عدم وضع معايير ثابتة التي من خلالها يتم مراقبة كافة الأعمال.

- غياب الموضوعية في عملية الرقابة واستغلالها نحو الذاتية.

- لا يتم تقويم الأهداف ومحتوياتها أثناء تنفيذها.

وهذا كله مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مواجهة ادارة المديرية لتلك المعوقات المتعلقة بالرقابة لصالح المؤكدين على وجودها.

مما سبق نستنتج أن هناك جملة من معوقات تطبيق وظيفة الرقابة في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

وبمقارنة نتائج هذا المحور مع نتائج الدراسات السابقة نلاحظ انه يتوافق مع ما توصل إليه " دراسة السعيد بلوم

سنة 2013 بعنوان أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية " ولقد توصلت الى: النتائج

المستخلصة من الاستمارة الخاصة بالإداريين، إضافة إلى ضعف دور رقابة الموارد البشرية في المؤسسة يخلف اثر

على حجم وتركيبه العمال مم يؤدي الى تسريح العديد منهم ،ضعف دور الرقابة تسبب في قلة الإنتاج وعدم

تحقيق الفوائد والأرباح ،وهناك تحيز في عملية تطبيق النظام الرقابي مم يسبب تدني في المردود والأداء ،إن النظام

الرقابي للمؤسسة ليس من وضع خبراء مختصين بل هو مفروض من قبل السلطة الوصية.

كما أشارت: دراسة عبد الله بن عبد الرحمان بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي (للأجهزة الأمنية)

حيث توصل إلى إن أهم المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة

الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث

وهذا ما يدعم ما توصلت إليه دراستنا، إذا يمكن القول إن الفرضية الأولى محققة وبدرجة عالية جدا، وبالتالي

قبولها.

الفصل الخامس

استنتاجات واقتراحات

1-استنتاجات عامة:

في ضوء أهداف البحث وبعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات توصلت هذه الدراسة إلى جملة من الحقائق المتعلقة بمعوقات تطبيق الوظائف الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة. والتي يمكن عرضها فيما يلي:

- أن هناك معوقات تحول دون تطبيق وظيفة التخطيط في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
 - أن هناك معوقات تحول دون تطبيق وظيفة التنظيم في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
 - أن هناك معوقات تحول دون تطبيق وظيفة التوجيه في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
 - أن هناك معوقات تحول دون تطبيق وظيفة الرقابة في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
- وعليه يمكن القول إنه توجد معوقات تحول دون تطبيق الوظائف الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

2_الاقتراحات:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها، ولاحظنا بعض نقاط الضعف في إدارة مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة. والتي يجب مراعاتها من أجل تذليل المعوقات وبالتالي تحسين هذه الإدارة والرقي بها، وعليه توصلنا إلى بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في ذلك:

أولاً: في مجال التخطيط

- 1- ضرورة أن تتناسب أهداف العمل الإداري مع أهداف العاملين بالمديرية.
- 2- ضرورة أن تتفق الأهداف مع الإمكانيات المتوفرة بالمديرية
- 3- ضرورة وضوح أهداف العمل الإداري للعاملين بالمديرية.
- 4- توفير ميزانية سنوية كافية لتحقيق أهدافها.
- 5- إشراك العاملين في وضع الخطط مع إلزامية التنفيذ وفق ما هو مخطط له.
- 7- ضرورة وضع خطط لتطوير مستوى أداء مجلس الإدارة وكذا العاملين.

ثانياً: في مجال التنظيم

- 1- ضرورة وضع هيكل تنظيمي يحدد العلاقة بين الأفراد.
- 2- ضرورة التنسيق بين مؤهلات الأفراد مع مناصبهم
- 3- ضرورة توفير لوائح تنظيمية للعمل إضافة إلى الأدوات والأجهزة لتغطية كافة الأنشطة.
- 4- ضرورة تناسب السلطات المحددة لكل مسئول أو إداري يعمل بالمديرية مع المسؤوليات الموكلة إليه.
- 5- ضرورة توفير نظام واضح لنقل المعلومات والقرارات بين العاملين.

ثالثاً: في مجال التوجيه

- 1- ضرورة استمرار التوجيه طوال فترة تنفيذ الخطة وفق برنامج زمني.
- 2- ضرورة توفير نظام اتصال فعال للقيام بعملية التوجيه كما لا يهدف إلى تطوير العمل الإداري.
- 3- ضرورة تفعيل التوجيه ليقوم على تشخيص الإعداد المهني.
- 4- ضرورة بناء عملية التوجيه داخل المديرية على الحقائق والمنطق.

رابعاً: في مجال الرقابة

- 1- ضرورة استقطاب متخصصون لمراقبة العمل والخطط لتحسين الأداء داخل المديرية وكذا التبليغ عن الانحرافات لتصحيح الأخطاء.
- 2- ضرورة وضع معايير ثابتة التي من خلالها يتم مراقبة كافة الأعمال.
- 3- ضرورة وجود موضوعية في عملية الرقابة وعدم استغلالها نحو الذاتية.
- 4- ضرورة التقويم المستمر لأهداف المديرية ومحتوياتها أثناء التنفيذ.

3_الأفاق المستقبلية للدراسة:

ومن خلال هذه الدراسة استطعنا أن نقف على بعض العوامل المؤثرة سلباً على سير عمل المديرية، والتي من خلالها توصلنا إلى عدة نقاط أخرى تصلح لأن تكون مواضيع دراسة مستقبلية نقدمها فيما يلي:

- _معوقات تطبيق عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية.
- _معوقات التمويل الرياضي في المؤسسات الرياضية.
- دور التمويل في تحسين إيرادات المؤسسات الرياضية.
- _دور القيادة الرشيدة في زيادة أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- _مكانة ودور التنظيم الرسمي والغير رسمي في سير المؤسسات الرياضية.

خاتمة:

ان اعتبار الرياضة اليوم ظاهرة اجتماعية واقتصادية جعلت الدول بكل انواعها (متخلفة ومتقدمة) تولي اهتمام واسع بالرياضة لما تلعبه هذه الاخيرة في نقل حضارتها الى الامم الاخرى .

فد انطلقت دراستنا من مشكلة هل هناك معوقات تحول دون تطبيق الوظائف الادارية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وما تفرغ من فرضيات عامة تتمحور حول انه هناك معوقات تحول دون تطبيق الوظائف الادارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، وللتحقق من صحة او بطلان فرضيات الدراسة قمنا بإجراء اختبارات على عين مسحية عددها ثلاثون فردا وبعد جمع البيانات وتحليل النتائج ومناقشتها تم التوصل الى انه هناك معوقات تحول دون تطبيق الوظائف الادارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) في مديرية الشباب والرياضة .

وعليه فالفكرة الرئيسية من خلال دراستنا هي رفع التحديات لتذليل ومواجهة تلك المعوقات التي تحول دون تطبيق الوظائف الادارية في المؤسسات الرياضية.

وقد توصلنا من خلال دراستنا الى جملة من المعوقات والعراقيل التي تتعلق بوظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. التي تحول دون تحقيق اهداف المنظمات الرياضية، وما يجب الاشارة اليه تحسين مستوى الادارة بالمؤسسة الرياضية وذلك لا يتأتى الا بخلق ميكانيزمات اللازمة للتغلب على اهم العراقيل التي تواجه عمل الادارة بغية اعداد ادارة قادرة على رفع التحديات في مواجهة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

قائمة المراجع

1. احمد العايد واخرون، المعجم العربي الأساسي المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1989
2. الجيوسي، محمد وحاد الله، جميلة الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الأردن، 2001
3. امين أنور الخولي، الرياضة والمجتمع، سلسلة علم المعرفة، المجلس الثقافي للأدب والفنون، الكويت، 1996
4. إبراهيم عزيز شيحة، أصول الإدارة العامة، منشآت المعارف، الإسكندرية، 1993
5. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة والتنظيم، في المجال الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط 1، 2003
6. السمنوري محمد كمال: مدخل للإدارة في مجال الادارة، مكتبة شجرة الدر ، منصوره، 1997
7. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن / 2008
8. جمال محمد علي، التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، الطبعة 1، 2008
9. حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها) الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003
10. حسن احمد الشافعي، الاعلام في التربية الدمية والرياضية، ط 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004
11. حسن حمادي، إدارة التنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997
12. حسنية - سليم، مبادئ نظم المعلومات الإدارية ن مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2002
13. حسين نبيل النجار، الإدارة واصولها واتجاهاتها المعاصرة، دون طبعة، الشركة العربية للنشر والتوزيع 1993
14. حليم منيري، عصام بدوي، الإدارة في الميدان الرياضي، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ط 1، 1991
15. درويش ، كمال الدين : الادارة الرياضية ، اسس وتطبيقات، دار الكتاب ، القاهرة ، 1996 طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، المجموعة العلمية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1997
16. عبد العزيز فهمي، هيكل موسوعة المصطلحات الاقتصادية والاحصائية، فيصل دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 1989
17. عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ط 2، 1999،
18. عريفي سامي، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001
19. عصام بدوي - نازك مصطفى نبيل، البطولات والدورات الرياضية، استضافتها تنظيمها وادارتها، دار الفكر العربي، القاهرة، ط 1، 2004
20. عصام عبد الحق، التدريب الرياضي، دار الكتاب الجامعية، مصر، ط 3، 1986

21. عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984
 22. كمال الدين درويش - أمين الخولي، أصول الترويج واوقات الفراغ دار الفكر العربي، القاهرة، 1990
 23. كمال الدين عبد الرحمان درويش، محمد صبحي، الجودة والعولة في إدارة اعمال الرياضة، استخدام أساليب إدارية مستحدثة دار الفكر، العربي، القاهرة، ط 1، 2004
 24. محمود فوزي حلوى، مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007
 25. مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، داثر الفكر للطباعة والنشر، ط 1، 2000
 26. مصطفى حسين باهي - احمد كمال مصاري، مهارات القيادة في المجال الرياضي، في ضوء الاتجاهات الحديثة، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، 2006
 27. مفتي إبراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة، الرياضية، ط 1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1991
 28. مؤنس رشد الدين، المرام في المعاني والكلام، قاموس الكامل العربي، دار التراث الجامعية بيروت لبنان، 2000
 29. شرف عبد الحميد ، التنظيم والادارة في التربية الرياضية ، دار المعارف القاهرة 1980
- الجرائد والمنشورات**
30. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الامر 04-10، المؤرخ في 14 اوت 2004 الجريدة الرسمية رقم 52
- الاطروحات والرسائل العلمية**
31. حورية حمي آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها" مذكرة ماجستير في الاقتصاد. قسنطينة سنة 2005
 32. عزيز علي لقديمي "دراسة تحليلية للمعوقات الإدارية في الاتحادات الرياضية الاولمبية اليمينية "مذكرة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية وال رياضية 2010
 33. السعيد بلوم "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية" مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية بقسنطينة. 2013
 34. السنوسي أسماء " معوقات العملية الإرشادية لمستشاري التوجيه ببعض ثانويات ولايات الجنوب " مذكرة الماستر تخصص علوم اجتماعية بورقلة، 2014
 35. محمد رمضان محمد أحمد معوقات العمل الإدارية في بعض أندية محافظة القاهرة بجمهورية مصر العربية مذكرة الماجستير 1988
 36. عبد الله عبد الرحمن النميان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية " مذكرة الماجستير في العلوم ال إدارية 2003
 37. ممدوح عمي فكري دراسة تحليلية لمعوقات العمل الإداري بلجان الشباب والرياضة بالمجالس الشعبية المحمية بجمهورية مصر " مذكرة الماجستير. 2005
 38. عبد الرحيم ناصر أحمد عمر "معوقات استخدام النظم الإدارية الحديثة وأثر ذلك على اتخاذ القرار بالاتحادات الرياضية دراسة على بعض الاتحادات الرياضية اليمينية مذكرة الماجستير 2009

39. دراسة عبد العزيز محمد الحاج " التخطيط في إدارة الأندية الرياضية، دراسة متمحورة حول البعد التنظيمي دراسة حالة الأندية الرياضية باليمن " مذكرة ماجستير 2008
40. قصي فوزي خالف "معوقات برامج التوجيه المهني في المرحلة الثانية من وجهة نظر المرشدين طالبي ومديري المدارس " مذكرة ماجستير بالرياض 2013

قائمة المعاجم

41. معجم المصطلحات الإدارية، المنظمة العربية للإدارية، جامعة الدول العربية، 2007
42. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، لبنان، ط1، 2000

الملحق رقم(01): الاستبيان في صورته الاولى.

مدى ملأمتها			الفرضية الأول: معوقات تطبيق وظيفة التخطيط في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.	
الرقم	العبارات	مناسب	غير مناسب	تعديل
01	لا تتناسب أهداف العمل الإداري مع أهداف العاملين.			
02	عدم وجود أهداف واضحة ومعلنة للمؤسسة الرياضية.			
03	لا تتفق الأهداف مع الإمكانيات المتوفرة حاليا.			
04	عدم اشراك العاملين في المؤسسة في صناعة الأهداف المستقبلية.			
05	لا تتميز الخطط المسطرة بالمرونة.			
06	تواجه المؤسسة عقبات تحول دون التخطيط العلمي في تحقيق أهدافها.			
مدى ملأمتها			الفرضية الثانية: معوقات تطبيق وظيفة التنظيم في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.	
الرقم	العبارات	مناسب	غير مناسب	تعديل
07	لا يوجد هيكل تنظيمي يحدد العلاقة بين الأفراد.			
08				
09	توجد عيوب في نصوص اللائحة التنظيمية للمؤسسة الرياضية.			
10	يتم مخالفة النصوص من قبل أعضاء مجلس إدارة المؤسسة.			
11	السلطات المحددة لكل مسؤول أو إداري يعمل بالمؤسسة تتناسب مع المسؤوليات الموكلة إليه.			
12	عدم وضوح في تحديد الاختصاصات والمسؤوليات المتعلقة بكل فرد داخل المؤسسة.			
مدى ملأمتها			الفرضية الثالثة: معوقات تطبيق وظيفة التوجيه في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.	
الرقم	العبارات	مناسب	غير مناسب	تعديل
13	لا تستمر عملية التوجيه طوال فترة تنفيذ الخطة وفق برنامج زمني.			
14	لا يوجد نظام اتصال فعال للقيام بعملية التوجيه.			
15	نقص كفاءة القائد تقتل روح الولاء والإخلاص له.			
16	لا تهدف عملية التوجيه إلى تطوير العمل الإداري.			
17	عدم استمرار عملية التوجيه داخل المديرية بصورة منتظمة.			

			18	قلة الوعي بوظيفة التوجيه يؤدي إلى عدم تجانس الأهداف وغياب المتابعة.
مدى ملازمتها				الفرضية الرابعة: معوقات تطبيق وظيفة الرقابة في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.
تعديل	غير مناسب	مناسب		العبارات
			19	لا تكشف عملية الرقابة داخل المديرية جميع الانحرافات والأخطاء.
			20	لا تساهم عملية الرقابة في تحسين الأداء داخل المديرية.
			21	لا يوجد متخصصون لمراقبة العمل والخطط.
			22	عدم وجود معايير ثابتة التي من خلالها يتم مراقبة كافة الأعمال.
			23	عدم وجود موضوعية في عملية الرقابة واستغلالها للأهواء الذاتية.
			24	لا يتم تقويم الأهداف ومحتوياتها أثناء التنفيذ.

الملحق رقم (02)

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
01	د.بوصلاح النذير	إدارة وتسيير رياضي	جامعة المسيلة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية قسم الإدارة والتسيير الرياضي.
02	د. زحاف محمد	إدارة وتسيير رياضي	جامعة المسيلة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية قسم التدريب الرياضي.
03	د.حريزي عبد الهادي	إدارة وتسيير رياضي	جامعة المسيلة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية قسم التدريب الرياضي.
04	د. منجحي مخاوف	إدارة وتسيير رياضي	جامعة المسيلة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية قسم الإدارة والتسيير الرياضي.
05	د.صدراتي الحبيب	إدارة وتسيير رياضي	جامعة المسيلة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية قسم الإدارة والتسيير الرياضي.

الملحق رقم(03): الاستبيان في صورته النهائية

المحور الأول: معوقات تطبيق وظيفة التخطيط في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	لا تتناسب أهداف العمل الإداري مع أهداف العاملين .					
02	لا تتفق الأهداف مع الإمكانيات المتوفرة حاليا.					
03	عدم وضوح أهداف العمل الإداري للعاملين بالمديرية .					
04	لا تكفي الميزانية السنوية المخصصة للمديرية لتحقيق الأهداف .					
05	لا يشارك العاملون في وضع الخطة العامة للمديرية.					
06	لا يمتلك مجلس الإدارة خبرة في عملية التخطيط.					
07	لا تتميز الخطط المسطرة بالمرونة.					
08	لا يتم الالتزام بتنفيذ الخطط والبرامج المخطط لها.					
09	لا توجد ضمن خطط المديرية برامج لتطوير مستوى أداء العاملين.					

المحور الثاني: معوقات تطبيق وظيفة التنظيم في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	لا يوجد هيكل تنظيمي يحدد العلاقة بين الأفراد.					
11	تتعارض مؤهلات الأفراد مع مناصبهم.					
12	لا تتوفر الميزانيات اللازمة لكل نشاط.					
13	لا تغطي الأدوات والأجهزة الأنشطة كافة.					
14	لا يوجد نظام واضح لنقل المعلومات والقرارات من الأعلى إلى الأسفل.					
15	لا يوجد لوائح تنظيمية للعمل.					
16	لا تتناسب السلطات المحددة لكل مسؤول وإداري بالمديرية مع المسؤولية الموكلة إليه.					

المحور الثالث: معوقات تطبيق وظيفة التوجيه في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	لا تستمر عملية التوجيه طوال فترة تنفيذ الخطة وفق برنامج زمني.					
18	لا يوجد نظام اتصال فعال للقيام بعملية التوجيه.					
19	لا تهدف عملية التوجيه إلى تطوير العمل الإداري.					
20	عدم استمرار عملية التوجيه داخل المديرية بصورة منتظمة .					
21	التوجيه لا يقوم بتشخيص الإعداد المهني.					
22	يوجد تداخل في عمليات القيادة.					
23	لا تبني عملية التوجيه داخل المديرية على الحقائق والمنطق.					

المحور الرابع: معوقات تطبيق وظيفة الرقابة في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
24	لا تكشف عملية الرقابة داخل المديرية جميع الانحرافات والأخطاء.					
25	لا تساهم عملية الرقابة في تحسين الأداء داخل المديرية.					
26	لا يوجد متخصصون لمراقبة العمل والخطط .					
27	عدم وجود معايير ثابتة التي من خلالها يتم مراقبة كافة الأعمال.					
28	عدم وجود موضوعية في عملية الرقابة واستغلالها للأهواء الذاتية.					
29	لا يتم تقويم الأهداف ومحتوياتها أثناء التنفيذ.					
30	لا يتم تقويم الأهداف ومحتوياتها بعد تحقيقها.					

مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

البريد الوارد

SAF

SIE

S/J

S/S

☒☐☐☐

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
LIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

جامعة * محمد بوضياف المسيلة *
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلبة:

رقم التسجيل: 095090361

- الطالب(ة): لمباركة الخنيسي

رقم التسجيل:

- الطالب(ة):

رقم التسجيل:

- لطالب(ة):

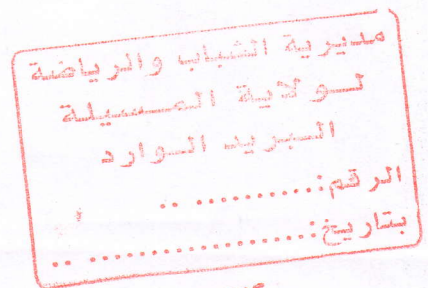
السنة : ... لثابتة ...

السنة الجامعية: 2015/2014

و هذا بغرض تسهيل مهمة الطالب من أجل القيام بدراسة ميدانية حول موضوع

الحقوق المدنية والسياسية التي تواجبه كطالب في جامعة ...

رئيس القسم



15 AVR 2015

الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة

بموجب مرسوم تنفيذي رقم 345/ 06 المؤرخ في 2006/09/28 المحدد لقواعد تنظيم وتسيير مديريات الشباب والرياضة تتكون المديرية من 04 مصالح:

1- مصلحة التربية البدنية والرياضة تتكون من 3 مكاتب:

- مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية
- مكتب كشف المواهب الرياضية والشابة وتكوينها
- مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية

2- مصلحة نشاطات الشباب وتتكون من ثلاثة 3 مكاتب

- مكتب الاتصال واعلام الشباب وأنظمة الاتصال
- مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليية الشباب
- مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب

3- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات وتتكون من ثلاثة 3 مكاتب

- مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية
- مكتب التقييس والصيانة.
- مكتب الاحصائيات والبرامج والتقييم

4- مصلحة التكوين وادارة الوسائل وتتكون من ثلاثة 3 مكاتب:

- مكتب المستخدمين والتكوين.
- مكتب الميزانية ومتابعة اعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبابية ومراقبتها
- مكتب الوسائل العامة.



Résumé de l'étude :

1-Le titre de l'étude

- Les obstacles d'appliquer les fonctions administratives dans les administrations de la jeunesse et du sport

2-Les objectifs de l'étude

- Révéler Les obstacles d'appliquer les fonctions administratives dans la direction de la jeunesse et du sport a M'sila
- Reconnaître Les obstacles d'appliquer la fonction de la planification dans la direction de la jeunesse et du sport a M'sila
- Reconnaître Les obstacles d'appliquer la fonction de l'organisation dans la direction de la jeunesse et du sport a M'sila
- Reconnaître Les obstacles d'appliquer la fonction de la gestion dans la direction de la jeunesse et du sport a M'sila
- Reconnaître Les obstacles d'appliquer la fonction du contrôle dans la direction de la jeunesse et du sport a M'sila

3-la problématique de l'étude

- Y a-t-il des obstacles d'appliquer les fonctions administratives dans la direction de la jeunesse et du sport a M'sila

4-L'hypothèse générale

- Y a-t-il des obstacles d'appliquer les fonctions administratives dans la direction de la jeunesse et du sport a m'sila

5-Les hypothèses secondaires

- Il y a des obstacles d'appliquer la fonction de la planification dans la direction de la jeunesse et du sport a M'sila
- Il y a des obstacles d'appliquer la fonction de l'organisation dans la direction de la jeunesse et du sport a M'sila
- Il y a des obstacles d'appliquer la fonction de la gestion dans la direction de la jeunesse et du sport a m'sila
- Il y a des obstacles d'appliquer la fonction du contrôle dans la direction de la jeunesse et du sport a m'sila

6-La méthode appliquée :la méthode descriptive

7-Outil d'étude : questionnaire

Les résultats d'étude :

Les résultats qu'on a trouvées qu'il y a des obstacles d'appliquer la fonction administrative (planification, organisation, gestion, contrôle) dans la direction de la jeunesse et du sport

8-Les suggestions :

- Planifier pour améliorer le conseil administratif et les -employeurs
- Organiser la transition de l'information entre les employeurs
- Organiser la gestion dans les établissements sportifs
- Evaluer les objectifs administratifs pendant l'exécution et après l'exécution

ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة:

معوقات تطبيق الوظائف الإدارية في مديرية الشباب والرياضة في المؤسسات الرياضية.

أهداف الدراسة:

-الكشف عن معوقات تطبيق الوظائف الإدارية في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

-معرفة المعوقات تطبيق وظيفة التخطيط في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

-معرفة المعوقات تطبيق وظيفة التنظيم في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

-معرفة المعوقات تطبيق وظيفة التوجيه في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

-معرفة معوقات تطبيق وظيفة الرقابة في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

مشكلة الدراسة:

-هل هناك معوقات تطبيق الوظائف الإدارية في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

الفرضية العامة:

-هناك معوقات تطبيق الوظائف الإدارية في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

الفرضيات الفرعية:

هناك معوقات تطبيق وظيفة التخطيط في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

هناك معوقات تطبيق وظيفة التنظيم في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

هناك معوقات تطبيق وظيفة التوجيه في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

هناك معوقات تطبيق وظيفة الرقابة في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

المنهج المتبع: اتبع الباحث المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: شملت جميع إداري مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

أداة البحث: استمارة استبيان.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى جملة من الحقائق المتعلقة بوجود معوقات تطبيق الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

اقتراحات:

-ضرورة وضع خطط لتطوير مستوى أداء مجلس الإدارة وكذا العاملين ضرورة أن تتفق الأهداف مع الإمكانيات المتوفرة بالمديرية إضافة إلى ضرورة وضوح أهداف العمل الإداري للعاملين بالمديرية.

-ضرورة توفير نظام واضح لنقل المعلومات والقرارات بين العاملين وضرورة التنسيق بين مؤهلات الأفراد مع مناصبهم.

-ضرورة بناء عملية التوجيه داخل المديرية على الحقائق والمنطق واستمراريتها طول فترة التنفيذ.

-ضرورة التقويم المستمر لأهداف المديرية ومحتوياتها أثناء التنفيذ وبعد التنفيذ.